

# Тайм-Менеджмент

Содержание системы тайм-менеджмента.

# Техники управления временем:

- Матрица Эйзенхауэра
- Принцип Парето
- Диаграмма Ганта
- Технология GTD
- Хронометраж

# Матрица Эйзенхауэра:

- или Принцип Эйзенхауэра, или Метод Эйзенхауэра — техника расстановки приоритетов, использование которой позволяет выделить важные и существенные дела и решить, что делать с остальными.

	СРОЧНЫЕ ДЕЛА I	НЕСРОЧНЫЕ ДЕЛА II
В А Ж Н Ы Е	<b>А</b> Разрешение кризисов Неотложные задачи Проекты, у которых подходят сроки сдачи	<b>Б</b> Планирование новых проектов Оценка полученных результатов Профилактические мероприятия Налаживание отношений Определение новых перспектив, альтернативных проектов
Н Е В А Ж Н Ы Е	<b>В</b> Прерывания, перерывы Некоторые телеф. звонки Некоторые совещания Рассмотрение неотложных материалов Общественная деятельность	<b>Г</b> Рутинная работа Некоторые письма Некоторые телеф. звонки «Пожиратели» времени Развлечения

- Задачи А. Важные и срочные. Например, критические ситуации, проекты с «горящим» сроком. Задачи такого типа необходимо выполнять без промедления.
- Задачи Б. Важные и несрочные. Например, стратегическое планирование в бизнесе, личностное развитие. Для задач данного типа необходимо устанавливать временные рамки.
- Задачи В. Неважные и срочные. Например, спонтанные просьбы или поручения «сделать что-то сейчас и быстро», не относящиеся к вашим непосредственным обязанностям и т. п. По возможности от таких просьб следует отказываться или перепоручать.
- Задачи Г. Неважные и несрочные. Это мелочи, отнимающие время (перекуры, «пустая болтовня», «болтовня» по телефону, просмотр сериалов и др. [поглотители времени](#)). Необходимо стремиться устранить такие дела навсегда из своей жизни.

# Планирование времени по Эйзенхауэру:

- А критические ситуации, проекты с «горящим» сроком (важные и срочные) •выполнять без промедления!
- Б•стратегическое планирование в бизнесе, личностное развитие (важные и несрочные)  
•необходимо установить временные рамки
- В•спонтанные просьбы или поручения «сделать что-то сейчас и быстро», не относящиеся к непосредственным обязанностям (неважные и срочные) •от таких просьб следует отказываться или перепоручать
- Г•мелочи, отнимающие время (перекуры, «пустая болтовня», «болтовня» по телефону, просмотр сериалов и др. поглотители времени) (неважные и несрочные)  
•надо стремиться устранить такие дела из своей жизни навсегда

# Поглотители времени (хронофаги)

- Телефонные звонки
- Исправление ошибок
- Визиты которых можно было бы избежать
- «Перекуры» и перерывы на кофе
- Нерешительность в деловых вопросах
- Проблемы с компьютером
- Плохо организованные
- Навязанные извне митинги изменение очередности работ
- Отвлекающие факторы на рабочем месте
- Недостаток планирования
- Неумение слушать других бюрократия.
- Бесплезные дискуссии о организационная своей работе и работе структура других

# Принцип Парето (20/80)

- [Принцип Парето, или Закон Парето, или принцип 20/80](#) Принцип Парето, или Закон Парето, или принцип 20/80 — эмпирическое правило, введённое социологом [Вильфредо Парето](#), в наиболее общем виде формулируется как «20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий — лишь 20 % результата».
- В приложении к управлению временем это правило звучит так: 20 % дел (и затраченного времени) дают 80 % результатов; 80 % дел (и затраченного времени) дают 20 % результатов. В связи с этим следует вначале выделить те 20 % дел, которые дают максимальный результат и начинать с них.

# Метод «бюрографии»:

- ↑** Срочно.
- !** Важно.
- ?** Выяснить.
- +** Приоритет категории А.
  - Задача выполнена.
  - • Задача выполнена особенно хорошо.
- O** Перенос на более поздний срок.
- X** Невыполнимое или само собой разрешившееся дело.



# Методы управления временем



# 1 Отдых: как не превратиться в «загнанную лошадь»



# 2 Планируйте и расставляйте приоритеты

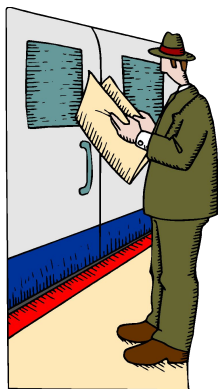


# 3 Контролируйте себя!



Конечно, удобно наклеивать на монитор стикеры – напоминки о том, что нужно сделать срочно. Неудобно, что клей слабый, через полгода они отклеиваются.

# 4 Работайте всегда и везде!



1

Время в транспорте

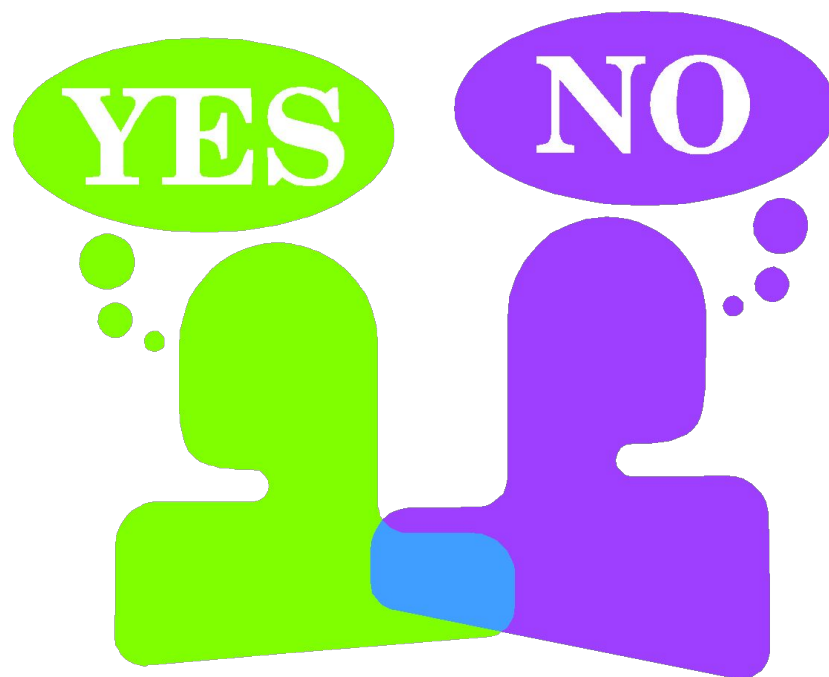
2

Время в командировках

3

Технические форс-мажоры

# 5 Умейте говорить «Нет»!



# 6

## Мотивация



«Якоря» для эффективного  
включения в работу



Раскочка при выполнении  
сложных задач



Уничтожение мелких  
неприятных дел



Личные награды и наказания



# Главное:

1 Не забывайте правильно отдыхать

2 Планируйте и расставляйте приоритеты

3 Пользуйтесь инструментами планирования

4 Контролируйте себя и свое время

5 Грамотно расходуйте свое время

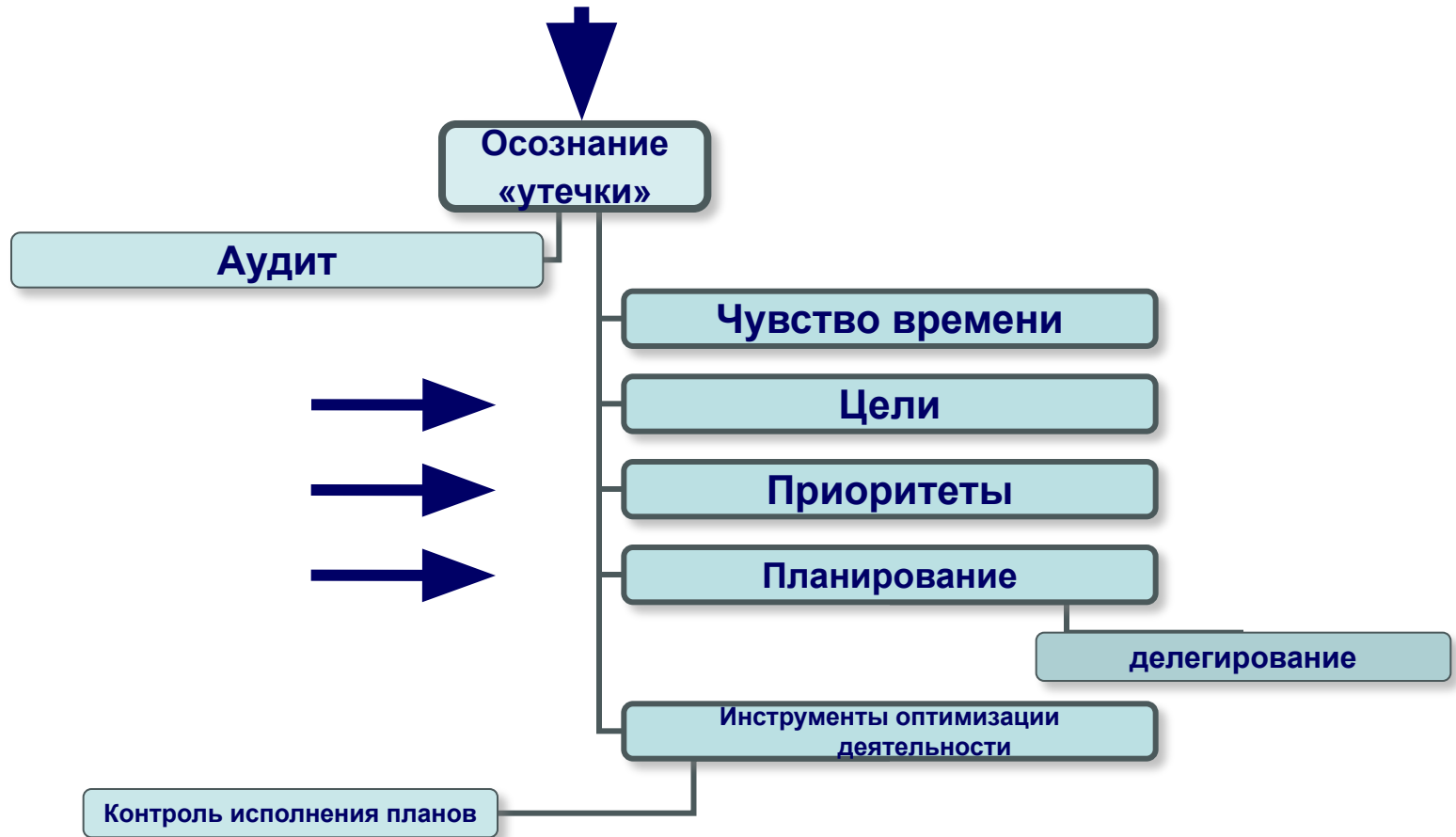
6 Говорите «нет» ненужным делам

7 Неустанно стремитесь к своей цели!





# Логика обучения ТМ



# Аудит: Проводим ревизию активов

- Сколько у вас резервов времени?
  - Аудит вчерашнего дня
  - Подсчет количества отвлечений

Отвлечение – любое действие, прекращающее выполнение приоритетной выполняемой работы

## Расчет резервов времени:

# Чувство времени

- Чувство времени:
- 
- 

- Чувство времени – очень полезный навык. Оно помогает:
  - Экономить время при определении временных затрат, так как оно работает на подсознательном уровне, причем, учитывает не только предполагаемое время работы, но и сопутствующие погрешности
  - Оперативно перестраиваться во время работы, когда вы чувствуете, что «не успеваете»
  - Точно определять количество работы, которое вы можете реально выполнить за определенный срок.
- *Упражнения на развитие чувства времени: «калибровка» и «хронометраж»*

# Упражнение «Хронометраж»

- *Цель:* развить чувство времени до оценки длительности предполагаемых дел с погрешностью не более 3%.
- *Место и время выполнения:* выполняется в течение всего рабочего дня.
- *Процедура выполнения.* Приготовьте бланк с таблицей, состоящей из трех столбцов: «время начала работы», «время окончания работы», «дело».
- В течение дня в этот бланк вам нужно заносить все выполняемые дела длительностью более трех минут. При этом придерживайтесь следующей последовательности: фиксация времени начала дела, затем – времени его окончания, наконец – его краткое описание.

время начала работы	время окончания работы	дело

# Маленькие хитрости:

- **Символические обозначения:**

**Д** – дело, работа над заданием;

**З** – телефонный звонок, касающийся работы;

**О** – отвлечение (кофе, разговор, личный звонок, перекур);

**П** – переезды, перемещения;

**Е** – обед, чай.

Постарайтесь уложить весь объем своей работы в семь - девять категорий, обозначаемых подобными значками. Дальнейшее увеличение количества знаков затруднит анализ.

- Если вы делаете хронометраж впервые, начинайте постепенно, с трех дней хронометража в неделю. После анализа сделайте недельный перерыв. Затем проведите хронометраж пяти рабочих дней. Затем снова – неделя отдыха. На третий раз возьмите две недели непрерывного хронометража.

# Постановка целей

- 97% людей не ставят перед собой целей

- ??!

Цели и «хочулки»

Какой должна быть живая цель?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Вывод цели на орбиту:

1. Проблема
2. Негативная цель
3. Позитивная цель
4. План
5. Конкретное дело

# Требования к постановке задачи:

- Сотрудник должен понять суть проблематики
- Должен понять что делать
- Должен понять что делать надо сейчас
- Должен захотеть это сделать

# Алгоритм постановки сотруднику важной задачи

- Проблематика, суть
- Почему именно он
- Что нужно в итоге ( с параметрами желаемого результата)
- Шаги (или ключевая информация)
- Ресурсы (если надо)
- Контрольные точки
- Мотиватор
- Себе контроль



# Памятка по проведению планерки

- **Личная подготовка**
  1. Определить стандартный день/время проведения планерки
  2. Определить плановую продолжительность планерки
  3. Посмотреть статистику по отделу ДО отчетов сотрудников
  4. Посмотреть записи с прошлой планерки
  5. Составить список проблемных/требующих разрешения моментов, возникших за прошедший период
  6. Подготовить «пряники» и замечания к работе за отчетный период
  7. Подготовить проекты заданий на следующий отчетный период
- **Работа с сотрудниками на планерке**
  1. Объявить регламент планерки
  2. Обозначить список вопросов, которых коснемся
  3. Заслушать отчеты сотрудников, сверить с п.3. левой половинки
  4. Оценка работы и качества отчета каждого сотрудника
  5. Раздать подготовленные «пряники» и замечания, записать и поставить себе на контроль важные моменты
  6. Поставить задачи на новый отчетный период
  7. Планерку завершить на позитивной ноте (бодрый настрой, анекдот, история)

Памятка разработана на семинаре Солодкой Н.Н., коммерческим директором компании «Карандаш», г. Москва

# Планерка и совещание: отличия

- **Планерка**

1. Время – до 30 мин
2. Основная задача: Контроль, доведение планов, мотивирующий пендаль, оперативный разбор проблем
3. Готовится руководитель, персонал готовит отчеты
4. Руководитель выполняет все роли
5. Протоколирование результатов
6. Ограничено по времени (см. п.1)

- **Совещание**

1. Время до ... 1,5-2-6-8... бесконечности
2. Основная задача: выработать решение
3. Готовятся все (не отчеты, а аналитика или синтез)
4. Роли «time-keeper», руководителя совещания и руководителя, собравшего всех – разделены
5. Решения, результаты, иногда – процессы на диктофон
6. Ограничено по времени – согласно договоренности вначале

# Приоритеты

- Главный принцип расстановки приоритетов:  
**НА БУМАГЕ!**
  - Голова – для того, чтобы думать, а не для того, чтобы все запоминать.
- Расстановка приоритетов – это не анализ, а принятие решения
- Основное в расстановке приоритетов - СМЕЛОСТЬ

**Дела, которые не стоит делать,  
не стоят того чтобы делать их хорошо**

# Методы расстановки приоритетов

- **Принцип Парето 80/20**

- 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли;
- 80% клиентов (товаров) дают 20% оборота или прибыли;
- 20% ошибок приводят к 80% потерь;
- 80% ошибок приводят к 20% потерь

- **Применительно к ТМ этот принцип означает:**

80% времени работы приносит 20% результата (как правило, масса мелких текущих дел);

20% времени работы приносят 80% результата (количество таких дел – единицы)

Область применения метода – выделение результативных дел дневного и недельного масштабов.

# Парето и Эйзенхауэр на практике: 4 по 25%

- **Все рабочее время дня делим на четыре части, ориентировочно по 2 часа.**
  - Первые 2 часа должны обслуживать наше «Сегодня», и это в первую очередь дела категории А: дела важные и срочные.
  - Вторые 2 часа заботятся о нашем «Завтра», это дела категории В: все что важно, но не срочно. Не оставляй на последний день то, что можешь сделать заранее, оставляй пространство для маневра.
    - У хорошо организованного человека дел категории А мало, большинство дел подготовлены заранее и сделаны в рабочем порядке, без гонки и криков: «Это надо было сделать вчера!»
  - Третьи 2 часа стоит оставить как Буфер, запас времени на всякое: мало ли что. Всяко бывает, никогда не бывает так, чтобы ничего не было...
  - А четвертые 2 часа — это время, посвященное вашим перспективам, вашему развитию и обучению. Время, посвященное вашему вкладу в ваше будущее – Прорыву. Прорыв — это точный вклад в то, что даст реальный качественный скачок.



# Планирование

- **Что такое планирование:**

это распределение своего времени  
в соответствии с приоритетами

## «Эффект подводной лодки»

- Масштабы планирования
  - Краткосрочное
  - Среднесрочное
  - Долгосрочное

# Инструменты планирования

- **Главный принцип ежедневного планирования: «60/40»**

- Рабочий план на день следует составлять строго не более чем 60% рабочего времени
- Не охваченное планированием время (40% – в первом случае и 60% – во втором) резервируется под непредвиденные и не привязанные к точным срокам текущие дела.
- Подобная процедура распределения рабочего времени позволяет гарантированно выполнять до 100% намеченных в запланированное время задач (когда они имеют главный приоритет) и эффективно решать многие текущие и низкоприоритетные проблемы в «буферное» время.

Рабочий день в офисе	
Запланированное время (60%)	Непредвиденное время, т.е. временной буфер (40%)

Рабочий день вне офиса	
Запланированное время (40%)	Непредвиденное время, т.е. временной буфер (60%)

# Метод «Альпы»

- Метод «Альпы» создает:
- упорядочение течения дня;
- четкое представление о задачах дня;
- уменьшение стрессов и повышение мотивации.
- сокращение помех и нежелательных перерывов;
- концентрацию на наиболее существенных задачах;
- принятие решений об установлении приоритетов и о перепоручении.

## Этапы применения метода «Альпы»:

1. составление списка задач;
2. оценка длительности выполнения задачи;
3. резервирование времени;
4. приоритеты и делегирование;
5. контроль результатов.



# Метод «Альпы»: бланк

Задача	Длительность	Приоритет	Делегировано
Сумма не более 60% времени в минутах!			

1. составление списка задач;
2. оценка длительности выполнения задачи;
3. резервирование времени;
4. приоритеты и делегирование;
5. контроль результатов.

## Заметки:

---

---

---

---

---

---

---

# Ошибки при использовании метода «Альпы»

- **Нарушение последовательности шагов при использовании метода «Альпы»**
  - Следует четко соблюдать последовательность планирования по методу «Альпы». Если заполнение таблицы производить горизонтально (задача – приоритет – длительность), а не вертикально (список задач, список приоритетов, и только потом – длительность для каждой задачи) возникает предпосылка для психологической скованности: трудно составить действительно полный список дел на день, так как лимит дня окажется исчерпанным после заполнения первых же нескольких строк.
- **Исключение одного и более шагов**
  - Метод «Альпы» – это система, исключение одного из элементов которой приведет к резкому сокращению эффективности вашей деятельности. Например, отказавшись от расстановки приоритетов, вы можете потратить время на мелкие дела. Отказавшись от делегирования полномочий, вы будете заниматься тем, что лучше могли бы сделать другие, а лишив себя временного буфера, вы не успеете выполнить запланированное и в результате останетесь неудовлетворены своим рабочим днем.
- **Неразвитое чувство времени**
  - Без умения точно определять, сколько времени потребует решение той или иной задачи, вы поначалу будете полностью расходовать свой временной буфер. Возможно, иногда и его не будет хватать. Эффект от тренировки чувства времени, как и от любой тренировки, достигается количеством повторов. С каждой итерацией планирования по методу «Альпы» субъективное чувство времени будет становиться все точнее.

# Максимум жизни - бланк

Направление	Видимый Результат	Конкретные шаги
Работа		
Близкие		
Отдых		
...		
...		

# Делегирование

- Делегирование:
  - элемент планирования собственного времени
  - элемент управления и мотивации подчиненных
- Делегирование начинается с передачи ответственности!!!
- Ответственность – это не односторонняя передача, не «с глаз долой эту задачу»
- Передача ответственности - передача обязанности отвечать за порученное

## **Ответственность передается, но не перекладывается!**

- Эффективная система – система, имеющая 2 ключевые черты:
  1. Персональная ответственность каждого
  2. Непрерывность цепочки передачи ответственности

# ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

- Классика жанра:  
*«Нас не спросят – мы не скажем»*  
*А.Гайдар, «Чук и Гек»*
- Человек делает две вещи: то, что с него как следует спросят, и то, что привык делать  
– Во всех остальных случаях результаты случайны
- При этом не важно, кто спрашивает - другие люди или, что реже, он сам
- **Ответственность: когда придется «держать ответ»**

**Спасибо за Ваше время!**

