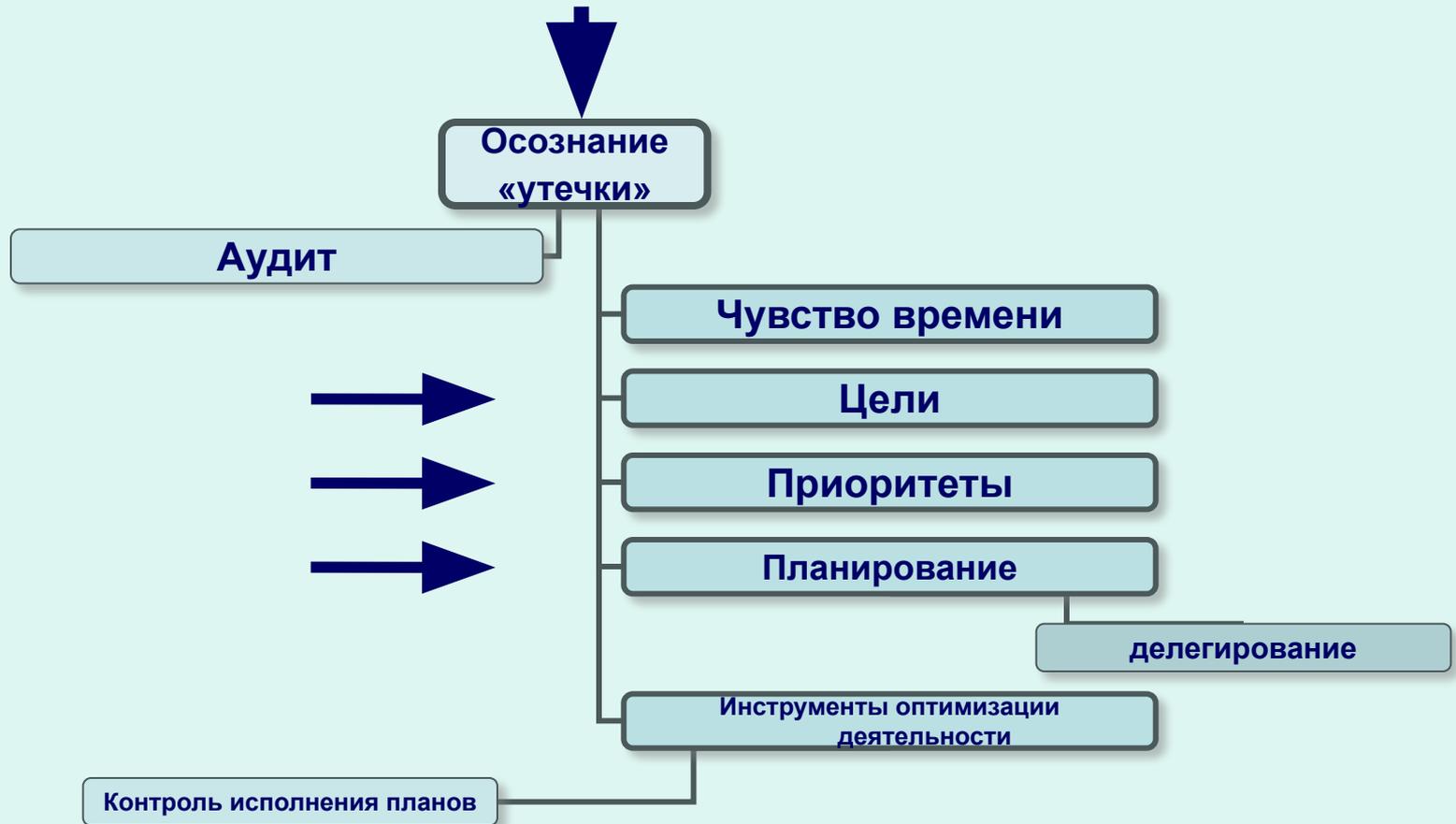


# **Тайм-Менеджмент**

**Жить и Работать  
с удовольствием**

# 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

# 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,

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.



# 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»**

# Работа и решения – не в вакууме

- Управление – это принятие решений, их воплощение и ответственность за результат.
- Управление начинается с ответственности

**Сотрудник, как и отдел и служба, существуют не сами по себе, не ради себя и не в вакууме!**

- **Каждый сотрудник несет персональную ответственность** не только за использование /не использование полномочий в рамках своей ответственности и выполнение своих решений
- В равной мере он отвечает за выполнение решений, спущенных свыше.
- Это и есть базовое понимание ответственности в работе коммерческой компании
  - *«комсомол – дело добровольное, а не так – хочешь делаешь, хочешь нет» (партийная поговорка прошлых лет)*
- Отсюда следует, что для КАЖДОГО сотрудника существуют 2 принципиально разных режима работы:
  - до принятия решения, когда обсуждения могут и должны быть
  - и после, когда только выполняем принятое решение

## 2. Ответственность – персональна!

# ПРАВИЛЬНО

С чьей точки зрения?

Мнение

Решение

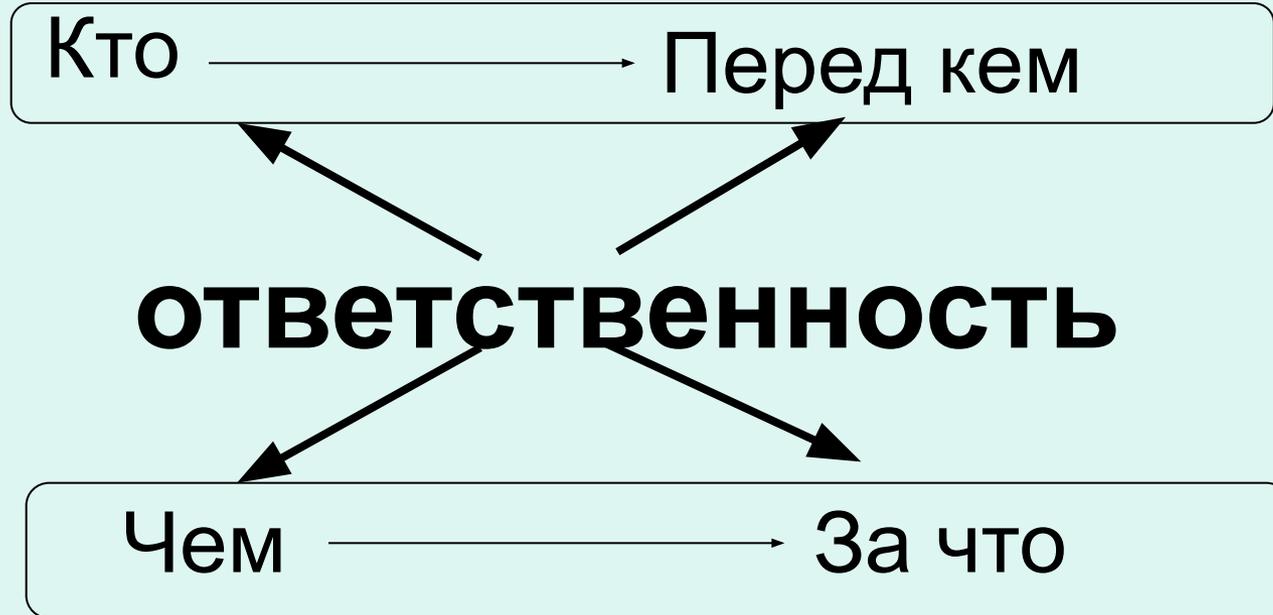
≡

Ответственность

---

Нет «правильного» или «неправильного». Есть мнения и решения.  
Отличие в том, что за решения по итогам можно спросить. А по поводу мнений – только посокрушаться.

# Технологическая сторона передачи ответственности



- Ответы должны быть одинаковы в представлении у обоих – как у того, кто будет спрашивать, так и у того, с кого будут спрашивать
- Оптимально – зафиксированы на бумаге

# Чем отвечает: 3 группы мер

Награда	Повышение зарплаты	Повышение в руководящей должности
Благодарность	Поощрение	Повышение в должности (+полномочия +ответственность)
Похвала	Вознаграждение	Добавление полномочий
<b>Моральные меры</b>	<b>Материальные меры</b>	<b>Структурные меры (связанные с наделением полномочиями и ответственностью)</b>
Порицание	Вычет/депремирование	Уменьшение полномочий
Выговор	Штраф	Понижение в должности
Строгий выговор	Понижение зарплаты	Увольнение

# Оправдания детского сада (даже если это говорим мы 😊 )

1. У меня не хватает ресурсов
2. Такой у нас менталитет
3. Такой у нас уровень сотрудников
4. Такой у нас рынок
5. Мне не хватит времени на все
6. Это сложно, трудно, тяжело
7. Это невозможно

# Формат взрослого общения: примеры наоборот

## 1. Оправдания

1. «Что-то у меня сегодня сил не было/Такой трудный день»
2. «Не получилось»

## 2. Лень

1. «Ой, забыл!»
2. «А вот почему я? Так никто не делает: ...»

## 3. Манипуляции

1. «Друзья»: да ладно ты, мы же вместе начинали! Что, был человек – стал начальник, да?
2. Игра в «дурачка»: ну я же сделал все, как вы сказали. Почему претензии ко мне?

## 4. «Хороший человек»

1. как так наказан? А на что я семью кормить буду? У меня жена, дети малые...
2. Справедливость: а почему ему, без году неделя, такие условия, а мне – другие? Да еще такую нагрузку за эти деньги?

# Различия форматов

- Активный, действительный залог, ответственный формат
  - Я – субъект, действующее лицо
- Пассивный, страдательный залог, безличная форма, безответственный формат
  - Я – объект
  - Действует кто-то другой (или что-то другое)
- **Оправдания = Объяснение + отсутствие результата [2]**

# Управление «обезьянами»

- Алгоритм управления:
  - **Описание**  
Следующие ходы конкретизируются
  - **Кто хозяин?**  
Обезьяна закрепляется за конкретным человеком
  - **Страхование обезьяны**  
Учет рисков при ошибке
  - **Контроль**  
Договоренность о месте и времени контроля

**Обезьяна – это следующий шаг  
в решении проблемы**

# Оптимизация через формализацию: примеры

- **Составляя инвестиционную заявку (выпрашивая у большого начальника деньги), обязательно укажи**
  1. Кто из твоего непосредственного начальства готов подписаться под этой заявкой
  2. Когда, сколько, чего и на какую сумму будет приобретаться
  3. Зачем это нужно, т.е.
    - 3.1 Что полезного (какие дополнительные доходы, сокращение расходов, долгосрочные преимущества, активы) и по какому графику мы сможем поиметь
    - 3.2 Какие негативные последствия могут быть, если денег не дадут, и когда они начнутся
- **Сообщая начальнику о проблемах, обязательно доложи**
  1. Какие меры уже приняты
  2. Какие варианты решений ты можешь предложить
  3. Сколько времени у начальника на размышление
    - 3.1 "бесплатного"
    - 3.2 "платного" (с какого момента включится счетчик потерь)

# Как мотивировать себя на работу

- Настрой с утра
- Хорошие привычки
- Утром – подвиг!

## Специальные методы:

- Метод «Раб и хозяин»
- Персональная «постановка на деньги»
- «Сладкий приз»
- Метод «салями»
- Слабо?!
- «Не зым так пиднадкусываю!»

**Управление временем часто заключается в управлении отдыхом**

# Организация рабочего пространства

- Рабочий стол
  - Правило  $7 \pm 2$
  - Свое место вещам
  - Система хранения
  - Увеличение пространства
- Сортировка документов

**«Правило современной хозяйки» -  
всякой вещи не больше сезона без дела**

# Работа с документами

- Чтение входящих документов
  - Сортировка
  - Чтение структуры
  - «Проверка на корь»
- Написание исходящих документов
  - Структура
  - Принцип «Лего»
  - Конструирование
  - Вычитка

# Работа с телефоном, e-mail, Internet

- В среднем руководитель отвлекается раз в 6-12 минут. И не менее 5 минут тратит на возвращение к делу, от которого отвлекся.
- Основные каналы отвлечений: ICQ и аналоги, мобильный, электронная почта, интернет «на минутку».
- Способы сокращения отвлечений:
  - Специальное время для исходящих звонков.
    - Проверочный вопрос «это звонок типа 01?»
  - Специальное время для приема почты и написания текущих писем (2-3 раза в день)
  - Выключение icq, если она не является вашим главным коммуникатором.
  - Введение «тихого часа». Для этого требуется только смелость и 1 неделя времени.

# Время в пути

## ▪ Ожидание встреч

- Ожидание встреч относится к «спонтанным» поглотителям времени и не может точно прогнозироваться заранее. Соответственно, уменьшить влияние этого фактора возможно лишь тогда, когда он уже действует. Для этого рекомендуется придерживаться следующих правил.
  - Всегда подтверждать встречу *заранее*, особенно если она требует поездок по городу.
  - По возможности оставлять *запас времени* на непредвиденные обстоятельства.
  - По прибытии четко произносить *свое имя и имя человека*, с которым назначена встреча.
  - Запланировать заранее, чем *заняться* в минуты ожидания

## ▪ Время в пути

- Длительные поездки – что взять с собой:
  - вырванные из журналов статьи, которые стоит прочитать;
  - полезную книгу с отмеченными главами;
  - документ, который необходимо прочитать или отредактировать;
  - блокнот для изложения мыслей и составления писем;
  - «Срочные» или «долгоиграющие» документы

# ОТДЫХ

- Отдых — не уход от работы, а обязательная часть работы ответственного человека.
- Отдых — активный. Это специальная работа по восстановлению сил.
- Отдыхать до того, как наступит усталость.
- Короткие частые отдыхи лучше редкого длинного.
- Отдых — это перемена деятельности.  
Начинаем с отдыха
  - Переключения раз в час
  - Отдых планируется
  - Степень переключения!

# Книги

- Одноминутный менеджер и Обезьяны.  
Кеннет Бланшар
- Тайм –Драйв. Глеб Архангельский