



## Тема 6. ОБЩИЕ ВОПРОСЫ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

В самом общем виде планирование — это оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей.

Планирование подразумевает выполнение следующих этапов:

- ✓ постановка целей и задач;
- ✓ составление основной программы действий;
- ✓ составление запасной (вариантной) программы действий;
- ✓ выявление необходимых ресурсов и их источников;
- ✓ определение непосредственных исполнителей и доведение им планов;
- ✓ фиксация результатов планирования в материальном виде (в виде плана, приказа или календаря).

Психологи утверждают, что максимальное количество целей для одного подчиненного должно быть не более пяти (это связано с максимальным объемом оперативной памяти), оптимальное количество целей – не более трех (подчиненному легче определять важность той или иной предстоящей работы). Контролировать одновременно выполнение более 10 задач (или 10 групп задач) человек не способен.

Особую роль приобретает умение управлять своим временем, это умение принято называть тайм-менеджментом. В нескончаемом потоке повседневных дел с лёгкостью можно запутаться, ведь с каждым днём их становится всё больше. Незавершённые вчерашние дела становятся сегодняшними, а то, что не успели сделать сегодня, автоматически перекладывается на завтрашний день.

В итоге всяческих дел может накопиться столько, что потом не разберёшь: что сделано, что в процессе, а что ещё только дожидается своего часа.

### **Принципы тайм-менеджмента:**

- ✓ приоритизация – определить, насколько она срочная, сложная и важная, и только потом приступить к ее выполнению;
- ✓ планирование – разобраться, что и когда следует сделать и сколько времени на это уйдет;
- ✓ структурирование – понять, как отслеживать ее выполнение и результаты.

Большая часть техник тайм-менеджмента опирается на структурирование и приоритизацию, и только малая часть — сложная комбинация всех трех принципов.

### **Методы тайм-менеджмента**

**Деление большой задачи.** Задачу следует разложить на небольшие этапы, декомпозировать. Например, «начало нового проекта» давит ответственностью. Но когда в нем появляются конкретные шаги, становится проще: «начать исследование аудитории» → «поговорить с экспертом по пунктам анализа» → «изучить результаты» → «подготовить макет по результатам исследования». Задача «обрастает» конкретикой и уже не кажется невыполнимой миссией.

**Одна задача в один промежуток времени.** В 2009 году исследователи провели эксперимент и выяснили, что делающий несколько интеллектуальных дел одновременно человек (например, читающий и разговаривающий по телефону), хуже запоминает содержание обоих дел. Кроме того, такой человек не может определить, какая информация была важной, а какую можно было опустить.

**Подготовка с вечера.** Для того, чтобы понять свою нагрузку заранее и распределить задачи без спешки, можно записать рабочие и личные дела на завтра в конце предыдущего рабочего дня. Можно готовить вечером план задач, рабочую одежду или необходимые вещи, которые могут пригодиться в рабочее время – например, внешний жесткий диск-накопитель.

**Дедлайны.** Ставьте четкие сроки сдачи работы — дедлайны. Понятные сроки стимулируют работать быстрее. Исследователи выяснили, что даже самостоятельно установленные дедлайны помогают сдвинуть дела с мертвой точки.

Если у задачи нет дедлайна, подойдет метод автофокуса – сначала следует выписать все дела в единый список, а потом определить задачу, которая будет выполняться первой, причем объем задачи не имеет значения.

**Методы фиксированного времени (работа по таймеру, метод «помодоро»).** Выполнение каждой задачи фиксировано по времени. Если время вышло, а задача не выполнена, надо либо перейти к выполнению следующей задачи, перенести выполнение оставшейся части задачи на следующий отрезок времени (если это возможно).

Работа по таймеру учит работать продуктивнее и управлять ожиданиями, тренировать силу воли и предотвращает выгорание.

**Канбан (или визуализация задач при помощи доски канбан).** Это метод организации работы, который позволяет распределять нагрузку между людьми и делать работу точно в срок, учитывая нарастающий темп работы и не теряя задачи.

Классический канбан — это таблица с тремя столбцами «Нужно сделать», «В работе» и «Сделано». столбцов может быть и больше, например, по количеству этапов в конкретном проекте или процессе, а их названия также могут меняться по усмотрению организации.

Все дела по умолчанию заносятся в первый столбец отдельной строкой или на отдельном стикере, карточке. Для того, чтобы персонифицировать карточку, можно добавить фотографию работника (члена комиссии или работника ее аппарата).

Карточки перемещаются из одного столбца в другой по мере выполнения задачи (процесса), пока не попадут в последний столбец. Так можно легко отследить прогресс как всей команды, так и ее отдельного участника.

**Хронометраж.** Если необходимо проанализировать, на какую задачу (процесс) время расходуется эффективно, необходимо раз в один-два часа фиксировать выполненные задачи и время, которое понадобилось на их выполнение. Дела на две-три минуты можно опустить, главное – понаблюдать за собой со стороны.

По прошествии отведенного на наблюдение периода времени в той же тетради необходимо оценить, когда время было потрачено с пользой, когда можно было сделать задачу быстрее, а когда время пропало впустую. Накопленная статистика позволит оптимизировать работу.

**Матрица.** Этот способ планирования является комбинированным и включает элементы многих техник. Все текущие и будущие дела распределяют по четырем категориям матрицы в зависимости от их срочности и важности.

<b>ВАЖНО</b>	
<p><b>Важно и срочно – сделать</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ При эффективном планировании задач в этом секторе должно быть минимальное количество</li> <li>✓ Задачи этого сектора должны иметь четкие сроки выполнения</li> </ul>	<p><b>Важно и не срочно – запланировать</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Отсутствие срочности делает решение обдуманное и конструктивным</li> <li>✓ Внимание на сроки выполнения запланированных действий, иначе задачи могут попасть в сектор «Важно и срочно»</li> </ul>
<b>СРОЧНО</b>	<b>НЕ СРОЧНО</b>
<p><b>Неважные и срочные – делегировать</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Рутинные действия, не требующие специфических навыков</li> <li>✓ Могут быть перераспределены в команде</li> </ul>	<p><b>Не важно и не срочно – удалить</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Подойдут для краткосрочного перерыва</li> <li>✓ Время на выполнение таких задач необходимо жестко контролировать или отказаться от их выполнения</li> </ul>
<b>НЕ ВАЖНО</b>	

Матрицей сложно пользоваться постоянно, но к ней целесообразно периодически возвращаться, особенно если есть понимание, что количество задач растет.