

# Тайм - менеджмент

эффективное управление временем  
основные принципы

2024 г.

# Тайм - менеджмент

Прямой перевод: «управление временем»

Управлять временем невозможно, его можно только распределить на выполнение тех или иных задач, отсюда: учет времени, оперативное планирование и анализ использования времени



# Развитие идеи тайм - менеджмента

| Авторы, ученые  | Годы / век   |
|---|--------------|
| <u>Луций Анней Сенека</u>   | 65 г. до н.э |
| <u>Альберти, Леон Баттиста</u>                                      | XV           |
| И.Ньютон, Б. Франклин, И.Кант, В.Ленин                              | XVI - XIX    |
| <u>Ф.Тейлор</u> , <u>А.Гастев</u>                                   | XX           |
| <u>А.Любищев</u>  | 1960         |
| Л.Зайверт, Г. Архангельский, С.Кови, Э.Лангер,<br>Д.Аллен, Т.Феррис | XXI          |

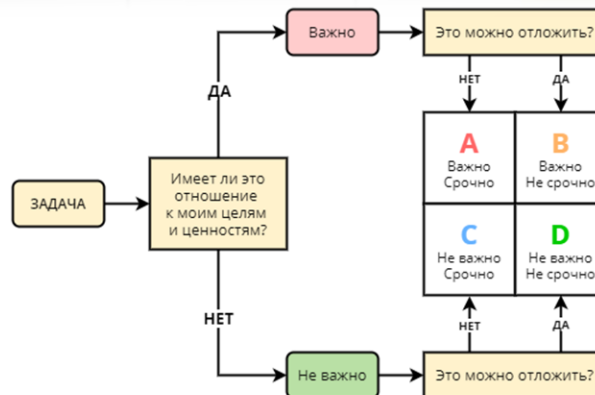
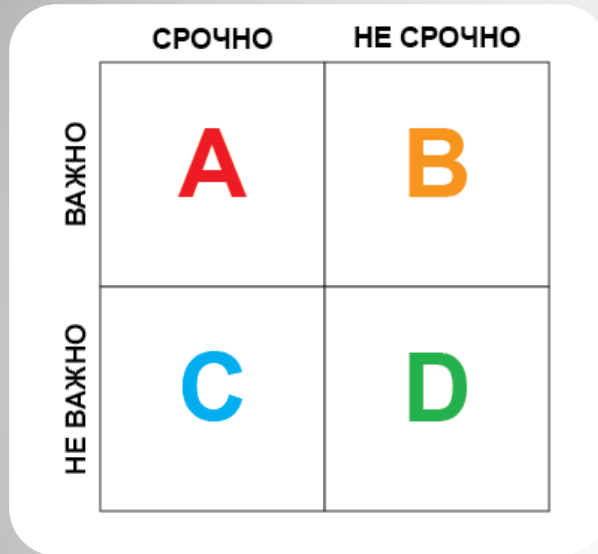
# Процессы тайм - менеджмента



# Методы и техники

## Методы анализа

### Матрица Эйзенхауэра



# Методы и техники

## Методы анализа



## Принцип Парето

*«20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий – лишь 20% результата»*

- значимых факторов немного, а факторов тривиальных – множество – лишь единичные действия приводят к важным результатам;
- большая часть усилий не даёт желаемых результатов;
- то, что мы видим, не всегда соответствует действительности – всегда имеются скрытые факторы;



# Методы и техники

Методы анализа

Развитие принципа Парето

## ABC - анализ

| Критерий | Важность задачи, объем задачи от общего количества | Вклад задачи к достижению цели |
|----------|--|--------------------------------|
| A        | Наиболее важные, составляют 15%                    | 65 %                           |
| B        | Важные задачи, составляют 20 %                     | 20 %                           |
| C        | Менее важные, составляют 65 %                      | 15 %                           |

**Количество критериев может быть увеличено, распределение задач по важности может быть иным, настройка может быть индивидуальна.**

# Методы и техники

Методы стратегического планирования (моделирования)

## SWOT-анализ

|                  |   |  |
|------------------|---|--|
| Внешняя среда    | Сильные стороны   | Слабые стороны   |
|                  | Поле показывает, какие сильные стороны необходимо использовать, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде. | Поле показывает, за счет каких возможностей внешней среды организация сможет преодолеть имеющиеся слабости |
| Внутренняя среда | Возможности   | Угрозы   |
|                  | Поле показывает, какие силы необходимо использовать для устранения угроз.   | Поле показывает, от каких слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить угрозу.          |

SWOT-анализ был разработан в рамках методологии [стратегического планирования](#) и [бизнес-анализа](#). Его история началась в середине 20 века, и хотя точные даты и место создания могут быть несколько расплывчатыми, считается, что SWOT-анализ был разработан в США.



# Методы и техники

## Методы целеполагания

### SMART - подход

**SMART** - это один из акронимов, то есть аббревиатура, которая имеет значение еще и как самостоятельное слово. В переводе с английского языка слово «smart» означает «ловкий, расторопный, находчивый, энергичный, проворный»

**S**pecific (определенный, специализированный, четкий)

Цели должны быть обозначенными в виде четких результатов.

**M**easurable (измеримый)

Цели должны быть измеримыми в конкретных показателях.

**A**chievable (достижимый)

Поставленные цели должны быть достижимыми.

**R**ealistic/reasonable (реалистичный, приемлемый)

Цели должны быть реалистичными, то есть достижимыми конкретными исполнителями.

**T**ime bound (ограниченный во времени)

Цели должны быть реализуемыми в установленное время.

# Методы и техники

## Методы целеполагания

### Метод OKR (Objectives and Key Results)

| № п/п | Критерий или условие методики                      | Значение                | период                          |
|-------|--|-------------------------|---------------------------------|
| 1     | Сложно достижимые цели, шт.                        | 3-5                     | квартал<br>(полугодие<br>/ год) |
| 2     | Привязка к бонусов к плановым значениям (к премии) | Не допускается          | -                               |
| 3     | Пересмотр поставленных целей                       | При потере актуальности | год                             |
| 4     | Комфортность для сотрудника                        | Не комфортно            |                                 |

1968 г. Эдвин Локк, предложил теорию постановки целей. В теории выделялось два ключевых принципа:

- 1) сложность достижения цели линейно и положительно связана с эффективностью и мотивацией таким образом, что чем сложнее цель, тем больше усилий, сосредоточенности и мотивации будет у сотрудника;
- 2) постановка конкретных целей приводит к более высокой производительности, чем постановка абстрактных целей.

# Методы и техники

## Методы планирования

### Основные виды планирования

Стратегическое планирование  
 Краткосрочное планирование  
 Долгосрочное планирование  
 Оперативное планирование

### Методы планирования

Календарный метод  
 Дорожная карта  
 Диаграмма Ганта / диаграмма Адамецкого)  
 Метод OKR (см. слайд выше)

### Принципы эффективного планирования

Единство (согласованность)  
 Последовательность (не отклоняться от плана)  
 Гибкость. (приоритеты и путь к цели)  
 Конкретика. (без точного ТЗ результат — ХЗ)



# Методы и техники

## Методы реализации

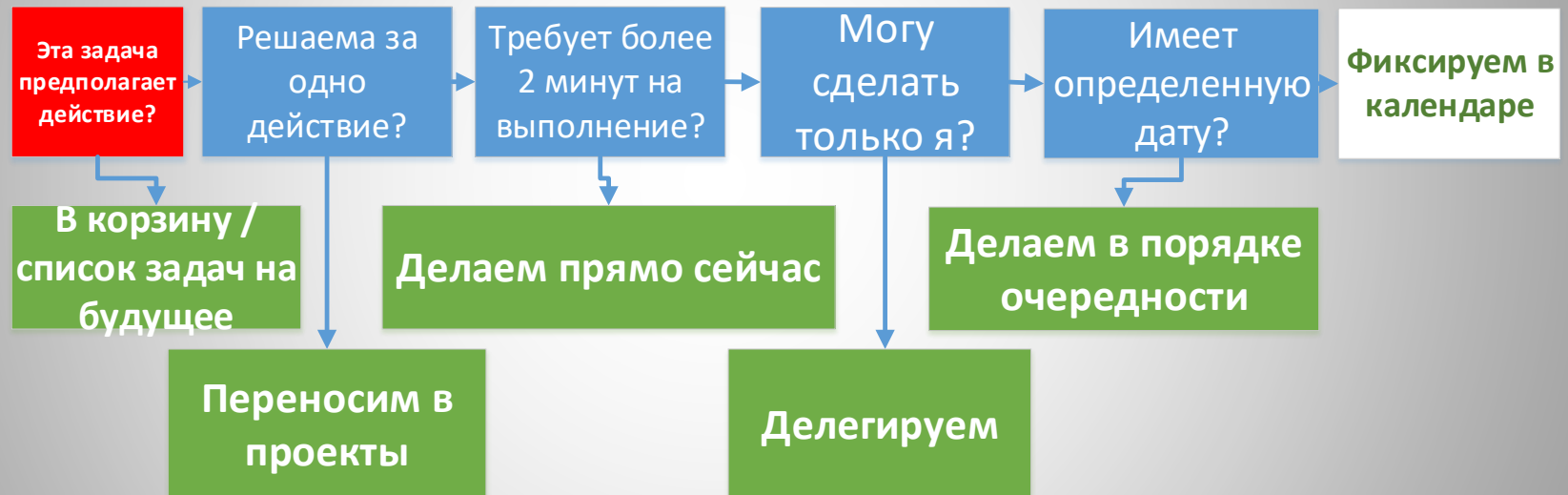
|  |   |
|--|---|
| Техника Помодоро<br>(Система 25 минут)   | Хронометраж А. Любищев<br>(аналог Г. Архангельский) |
| Техника временных блоков   | Канбан  |
| Доведение Дел до Завершения<br>(Метод GTD) (метод. ZTD –<br>упрощенная версия GTD) | Принцип «девяти дел», или<br>Принцип «1–3–5»        |
| Zero Inbox   | Fresh or Fried                                      |
| Система 4D   | Правило лягушки                                     |

Д/З по хронометражу

# Методы и техники

## Методы реализации

### Доведение Дел до Завершения (Метод GTD)



# Методы и техники

## Методы реализации

### Хронометраж

Дата \_\_\_\_\_ (интервал счета – от 0 -15 минут: на каждое действие, при прерывании действия указываем все минуты прерывания)

| №   | Действие (записать что делали, чем занимались). | Время начала | Время окончания | Кол. Минут | Результативность |
|-----|---|--------------|-----------------|------------|------------------|
| 1   |   |              |                 |            |                  |
| 2   |   |              |                 |            |                  |
| 3   |   |              |                 |            |                  |
| ... |   |              |                 |            |                  |
| n   |   |              |                 |            |                  |

Итоги дня:

| Показатель   | Всего, мин. | В %         | Распределение времени, мин | в %         | Предложение об улучшении |
|--------------|-------------|-------------|----------------------------|-------------|--------------------------|
| эффектР      |             |             | эффективное                |             |                          |
| эффектЛ      |             |             |                            |             |                          |
| потеряР      |             |             | потеря                     |             |                          |
| ПеремещениеР |             |             |                            |             |                          |
| потеряЛ      |             |             |                            |             |                          |
| ПеремещениеЛ |             |             |                            |             |                          |
| Гигиена      |             |             |                            |             |                          |
| <b>ИТОГО</b> |             | <b>100%</b> | <b>Суммарно, мин</b>       | <b>100%</b> |                          |

Общий вывод:

# Методы и техники

## Методы реализации

### Канбан

Канбан-доска – инструмент визуализации



# Методы и техники

## Методы «все успеть»

| <b>Поглотители времени -<br/>Хронофаги</b>   | Что (кто) это и как с этим бороться  |
|--|--|
| <b>Непродуктивная<br/>деятельность</b>       | Волевое решение и далее по списку:<br>ограничение, блокировка, ликвидация..<br>(..продолжить)                                      |
| <b>Исправление ошибки<br/>(просчеты)</b>     | Научиться анализировать, планировать,<br>корректировать в ходе выполнения  |
| <b>Люди-хронофаги и<br/>интервенции</b>      | Научитесь отказывать, говорить - НЕТ,<br>избегайте людей-хронофагов, обозначьте<br>свои границы и правила, разорвите<br>отношения. |
| <b>Форс-мажор (внешнее<br/>воздействие)</b>  | Профилактика, план Б, В на случай<br>«если ..», приоритет задачи, список дел<br>на время ожидания (неожиданно<br>свободное время). |
| <b>Внутреннее состояние<br/>(психология)</b> | Прокрастинация, потеря мотивации,<br>усталость, стресс, апатия и др.   |



# Методы и техники

## Методы «все успеть»

### Делегирование

**Задача переданная, а не порученная, отличие в том, что передаются полномочия и ответственность.**

Кому можно передать часть нагрузки:

- непосредственным подчиненным — если вы начальник (важно не пропускать звенья в иерархии);
- стажерам — если вы специалист;
- коллегам — если они согласны.

### Причины сопротивления делегированию

| Руководителя | Подчиненных |
|--------------|-------------|
| 1. ....      | 1. ....     |
| 2. ....      | 2. ....     |

# Методы и техники

Методы «все успеть»

## Почему не делегируем

| № п/п | Миф   | Реальность  |
|-------|---|---|
| 1     | «Некому поручить»   | Люди способны удивлять, особенно когда речь о развитии карьеры  |
| 2     | «Самому сделать быстрее»                                  | Так и есть. Но только первые 2-3 раза.  |
| 3     | «Сам сделаю лучше и без ошибок»                           | Так и есть, но неочевидная сторона: новые подходы к выполнению, сделает лучше   |
| 4     | «Пробовал уже, не получилось»                             | Так и есть, однако новая попытка будет более удачной  |
| 5     | «Я не контролирую ситуацию, вроде как и не начальник уже» | ответственность по-прежнему лежит на вас  |
| 6     | «Люди и так загружены, поберегу их»                       | не даёте расти, развиваться; амбициозные — почувствуют себя в ловушке и начнут искать новое место работы; перегрузка себя - выгорание |

# Методы и техники

## Методы «все успеть»

### Что не делегируем

- стратегические вопросы, связанные с приоритетами компании, выбором направлений работы, планированием;
- управление командой — особенно оценку работы сотрудников;
- переговоры с новыми и ключевыми заказчиками;
- срочные проблемы, от скорости и точности решения которых зависит ближайшее будущее отдела (вверенного участка);
- сложные задачи и важные проекты;
- проекты, которые выполняются совместно с другими руководителями;
- задачи, для выполнения которых требуется использовать личные данные сотрудников;
- задачи, в которых руководитель так силен, что за это ему и платят.

# Методы и техники

## Методы «все успеть»

### Алгоритм делегирования

- 1 • Самостоятельно разберитесь в задаче
- 2 • Найдите подходящего человека
- 3 • Объясните задачу максимально подробно
- 4 • Оговорите все условия, в том числе неочевидные
- 5 • Объясните человеку перспективы и заручитесь его согласием
- 6 • Выслушайте идеи
- 7 • Дайте сотруднику полномочия
- 8 • Обеспечьте поддержку
- 9 • Дайте обратную связь
- 10 • Поощрите

# Контроль

## Методы «все успеть»

### А

- 1 • Самостоятельно разберитесь в задаче
- 2 • Найдите подходящего человека
- 3 • Объясните задачу максимально подробно
- 4 • Оговорите все условия, в том числе неочевидные
- 5 • Объясните человеку перспективы и заручитесь его согласием
- 6 • Выслушайте идеи
- 7 • Дайте сотруднику полномочия
- 8 • Обеспечьте поддержку
- 9 • Дайте обратную связь
- 10 • Поощрите

# Дополнительная информация

## ПОЛЕЗНЫЕ ССЫЛКИ:

<https://time-blog.ru/>

<https://weeek.net/ru/blog/case-planning> - Диаграмма Ганта / диаграмма Адамецкого

<https://habr.com/ru/articles/599391/> - Доведение дел до завершения

[https://skillbox.ru/media/growth/15\\_populyarnykh\\_tekhnik\\_taym\\_menedzhmenta/](https://skillbox.ru/media/growth/15_populyarnykh_tekhnik_taym_menedzhmenta/) - популярные техники тайм-менеджмента

<https://time-blog.ru/hronofagi/> - хронофаги

[Управление временем — Википедия \(wikipedia.org\)](https://wikipedia.org) - управление временем

[Как правильно делегировать: основные правила и принципы. 10 шагов к освобождению от рутины \(klerk.ru\)](https://klerk.ru) - делегирование

# Разрешения и контакты



Распространение и использование презентации свободное, ссылка на сайт автора обязательна.

avnik.ru

сентябрь 2024 год.