

Программа MBA Start

Модуль «Навыки личной эффективности менеджера»

Тема: «Управление временем»

Рабочая тетрадь

РАЗДЕЛ 1. ВВЕДЕНИЕ

Задание 1. Наш капитал времени

Заполните таблицу

1	Мой возраст	
2	Оценка «времени завершения» (приблизительно)	
3	Мой капитал времени в годах («2» минус «1»)	
4	Мой капитал времени в сутках («3» умножить на 365)	
5	Кол-во часов в сутки, которое я трачу на сон	
6	Кол-во активных часов в сутках (24 часа минус «5»)	
7	Мой капитал времени в часах («4» умножить на «6»)	

Задание 2. «Пирог времени»

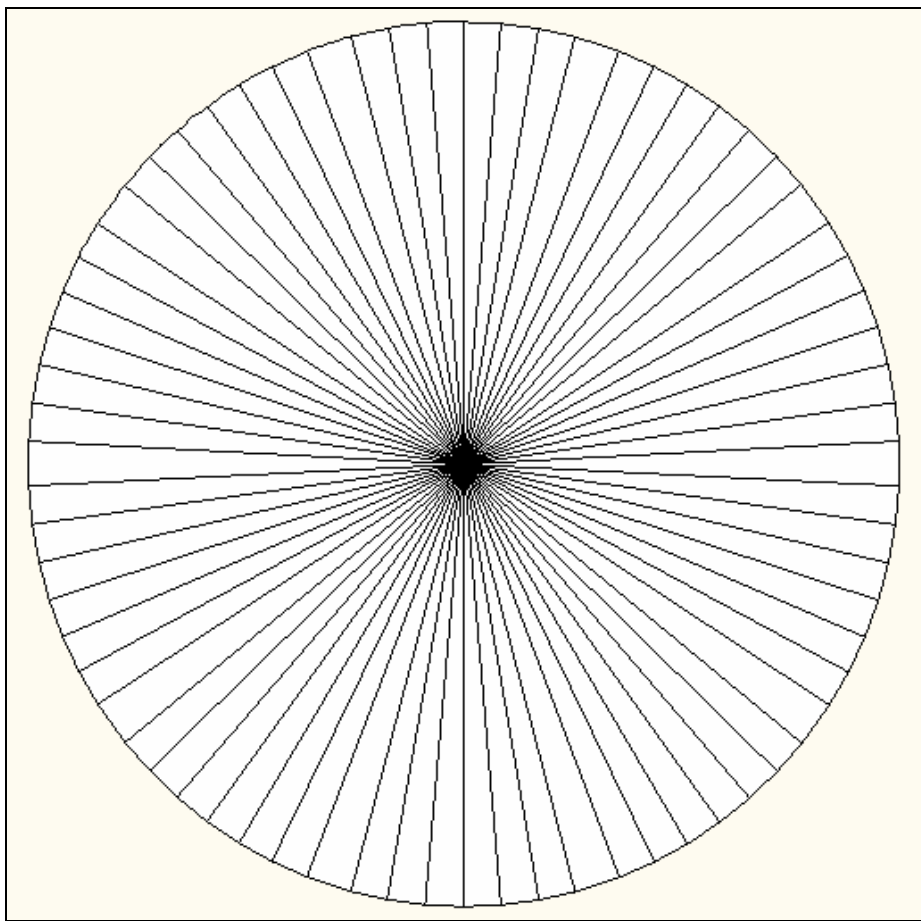
В этом круге 70 секторов – средняя продолжительность жизни человека.

А) Отметьте произвольную «точку отсчета» на окружности.

Б) Отсчитайте от отмеченной точки количество секторов в соответствии с вашим возрастом и заштрихуйте их.

В) Отметьте то время ваших будущих лет, которое вы потратите на сон.

Г) Оцените оставшийся кусок «пирога времени».



РАЗДЕЛ 2. ХРОНОМЕТРАЖ

Задание 3. «Фотография дня»



1. В колонке «Дела» выпишите задачи (длительностью от 10-15 минут), которые вы выполняли в течение рабочего дня.
2. «Привяжите» вспомнившиеся задачи к времени горизонтальными линиями вдоль оси времени (как показано в примере).
3. Время, которое не было заполнено вспомнившимися задачами, выделите горизонтальными линиями в колонке «Неучтенное время».

ДЕЛА	П	Д	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Пример задачи				←	→													
Неучтенное время																		

Анализ результатов

1. В колонке «П» отметьте приоритетные, долгосрочные задачи, «работающие» на ключевые цели подразделения и компании. Подсчитайте количество потраченного на них времени, занесите в таблицу.
2. В колонке «Д» отметьте задачи, которые вы решали сами, хотя, в принципе, их можно было бы делегировать. Количество времени занесите в таблицу.

3. Просуммируйте неучтенное время и занесите его в таблицу.

1	Время, потраченное на долгосрочные, приоритетные задачи	
2	Время на задачи, которые в принципе мог бы делегировать	
3	Неучтенное время	

РАЗДЕЛ 3. ПОГЛОТИТЕЛИ ВРЕМЕНИ



ПОГЛОТИТЕЛИ ВРЕМЕНИ

Поглотители времени – это любые дела, расходы времени на которые хочется уменьшить.

Нет «единственно верного» списка поглотителей.

Задание 4. Анализ поглотителей времени

1. Проанализируйте «фотографию дня», сделанную менеджером.
2. Выявите основные поглотители времени.
3. Предложите улучшения в организацию его работы.
4. Подсчитайте выигрыш времени от этих улучшений.

Время	Сколько	Что делал	Анализ
6:00	0:07	подъем	
6:07	0:13	умывался, одевался	
6:20	0:19	завтрак	
6:39	0:26	проверил e-mail «на бегу»	
7:05	1:40	дорога на работу	
8:45	0:33	на рабочем месте (поднялся, сел, устроился)	
9:18	0:25	электронная почта	
9:43	0:17	забегала Лиля, мелкие орг.вопросы	
10:00	0:36	разбирал бумаги на столе (подготовка к презентации)	
10:36	0:19	зашел Костя, инструктировал его к презентации	
10:55	0:16	электронная почта, ответил на пару писем	
11:11	0:34	звонил Ирине – забронировать время для презентации, не дов.	
11:45	0:18	вызвал к себе шеф, обсуждение проекта	
12:03	0:04	электронная почта	
12:07	0:32	звонил Ирине, утвердил время для презентации	
12:39	0:17	готовился к презентации	
12:56	0:36	инструктировал Романа к презентации (забежал)	
13:32	0:16	электронная почта	
13:48	0:27	телефонный разговор с клиентом Р.	
14:15	0:27	подготовка к презентации	
14:42	0:28	инструктировал Лилю к презентации	
15:10	0:17	электронная почта	
15:27	0:33	телефонный разговор с клиентом Ф-вой	
16:00	0:24	подготовка к презентации	
16:24	0:36	разговор с клиентом А.	
17:00	0:27	дорога до демонстрационного зала	
17:27	1:33	финальный инструктаж команды	
19:00	1:00	презентация	
20:00	0:49	путь домой	
20:49	0:18	ужин	
21:07	1:53	электронная почта (то, что не успел на работе)	
23:00	0:47	разбор документации по клиентам	
23:47	0:13	душ	
00:00	0:37	чтение на ночь	
00:37	-	отбой	

РАЗДЕЛ 4. ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАДАЧ

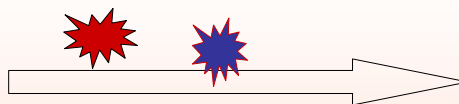


«Жесткое» планирование

8.00	Подъем, зарядка
8.45	Уборка в комнатах
9.00	Завтрак
9.30	Подъем флага
9.45	Пение гимна
.....	



Хронос и кайрос



Хронос	Кайрос
Линейное, измеримое, «астрономическое» время.	«Нелинейное» время, благоприятный момент для выполнения какой-либо задачи.



Типичные кайросы («контексты»)

- **место:** «в банке», «в автосервисе», «в тверском филиале»
- **человек или группа людей:** «когда поймаю Скумбриевича», «при разговоре с Берлагой из Геркулеса», «на заседании Правления»
- **обстоятельства внутренние:** «когда хочется / не хочется работать», «во время прилива вдохновения»
- **обстоятельства внешние:** «когда шеф будет в хорошем настроении», «когда наконец примут закон о...»



Контекстное планирование

Контекст («кайрос») – совокупность условий, благоприятная для выполнения какой-либо задачи

Контекстное планирование – техника планирования, состоящая в:

1. выявлении типовых личных «кайросов»
2. заведении соответствующих списков задач, привязанных к этим «кайросам»
3. просмотре этих списков при приближении «кайросов»



Контекстное планирование в ежедневнике

1. Отдельные разделы на типичные контексты
2. «Стикер» для гибких задач
3. Закладка с контекстными задачами



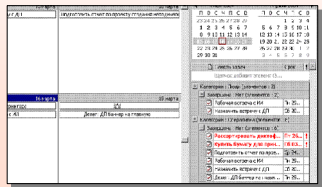
Доски контекстного планирования

Кайросы: люди и проекты			
	Иванов	Петров	Сидоров
Проект А			
Проект Б			
Проект В			

Наши поездки в госорганы		
Министерство таково	Министерство саяков	Комитет этакий
12.03 в 13.00 в 30 кабинет	05.03 в 17.00 буду у Петрова	

Мои личные контексты

Сделайте первый шаг к созданию вашей личной системы контекстного планирования!



Задание 5. Мои старые и новые контексты

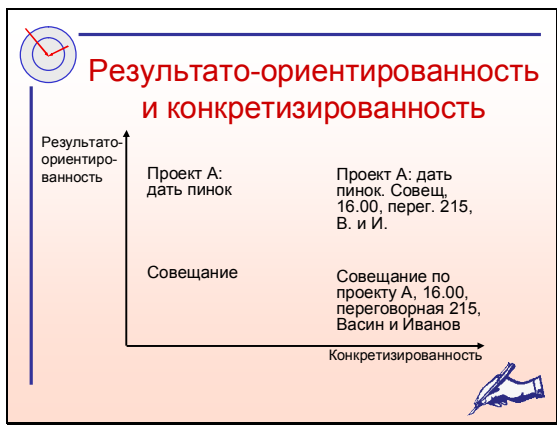
1. Выявите типовые личные кайросы (колонок 1).
2. Сформулируйте задачи, привязанные к этим кайросам (колонок 2).
3. Определите способы организации контекстного планирования (колонок 3).

Пример.

Контекст	Привязанные задачи	Как организовано контекстное планирование
Когда удастся переговорить с директором	1. получить подпись на документы 2. согласовать информацию в каталог 3. утвердить программу конференции	Контрольный список вопросов в папке (с вариантами решений) + Перечень документов на подпись и согласование
Когда буду на даче, не забыть		
Если дождь во время отпуска		

Заполните таблицу

Контекст	Привязанные задачи	Как организовано контекстное планирование
Уже учитывал при планировании		
Буду учитывать при планировании		



Задание 6. Результато-ориентированное планирование

1. Найдите формулировки, которые не являются результаториентированными.
2. Переформулируйте их в результаториентированный вид.

1. Сдать пальто в химчистку	
2. Позвонить Петрову	
3. Добиться подписания договора с «ОТК»	
4. Перевести 15000 на счет поставщика А.	
5. Встретиться с Константином	
6. Совещание: 15.00, сотрудники	
7. 13.00 – пообедать	
8. Составить план действий на завтра	
9. Сходить в кино вечером	
10. Созвониться с клиентом Т. – выяснить, в чем проблема	
11. Объект Р.: что с ним делать?	
12. Выспаться!!!	
13. Побывать с детьми	
14. Встреча: Иванов, договор	
15. 16.00 – собрание совета директоров	
16. Выбить деньги из АР-Медиа	
17. Звонки: Летаев, Пронина	
18. Напомнить о себе Р.К.	
19. Откосить от мероприятия в «Вязах» (придумать причину!)	
20. Выставка: проект В и проект С.	

РАЗДЕЛ 5. ЖЕСТКО- ГИБКИЙ АЛГОРИТМ ПЛАНИРОВАНИЯ ДНЯ

Задание 7. «Мысли вслух» менеджера, начинающего свой типовой рабочий день

День сегодня загруженный.

Только-только утро начинается, а уже кажется, что времени не хватит катастрофически.

Уже прибежала Катерина: на подпись накопилось огромное количество документов, которые необходимо отправить по почте сегодня же нашим клиентам.

Основной поставщик задерживает поставки – надо ехать лично и разбираться, что к чему.

Проект А не стартует уже неделю: не даны все необходимые указания, Васин и Иванова тормозят процесс, требуют совещания, чтобы выяснить все вопросы. Но ведь не меньше часа потратим, а то и больше!

Надо не забыть позвонить в головной офис: на носу ежемесячный отчет.

Через неделю выставка, на которой «кровь из носу» должна быть наша продукция, а никто еще не приходил с отчетом о нашей готовности! Что это значит? Понятно, что это значит...

А так хотелось сегодня сходить в бассейн и просто поплавать...

Нет, вряд ли получится.

И эти постоянные звонки, которые отвлекают и не дают сосредоточиться! Все, конечно, важно, но у меня же не три головы и не десять рук!

Так, а на какое число у меня назначена презентация??? На сегодня. А к ней надо еще подготовиться. И кстати, уточнить, куда ехать.

На столе где-то лежит недоправленная программа – надо бы ее перекинуть в отдел поддержки клиентов. Но сначала закончить правки. Только где она именно? На столе, мягко скажем, не идеальный порядок...

- Да? Да, да, буду через полчаса...

Ну, вот. Еще и начальство вызывает на ковер. Что делать?



РАЗДЕЛ 6. САМОМОТИВАЦИЯ И ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОГО ОТДЫХА



Рабочая нагрузка: типичные ошибки

1. Отдых происходит стихийно, не планируется и не организуется сознательно
2. Отдых не ритмичен, нет четких правил – с какой частотой и сколько времени отдыхаем
3. Нет продуманных грамотных сценариев отдыха

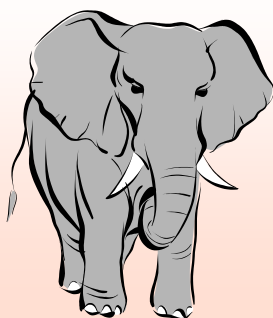


Принципы эффективного отдыха

1. Ритмичность: 5 минут в час
2. Максимальное переключение
3. Максимальная смена контекста



«ТМ-меню»: слон



Нарезка слона

НЕПРАВИЛЬНО

- Прочитать страницу правил дорожного движения
- Изучить новое грамматическое правило
- Прочитать новую статью о фитнесе

ПРАВИЛЬНО

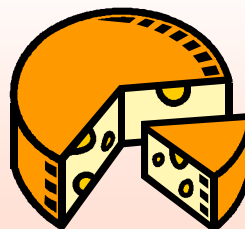
- Прочитать одну экзаменационную карточку
- Пообщаться 15 минут с носителем языка
- Сделать 50 отжиманий



«ТМ-меню»: лягушка



«ТМ-меню»: сыр



РАЗДЕЛ 7. ТМ-МЕНЮ

Задание 8. Неприятные задачи

1. Напишите в левой колонке список из пяти мелких рутинных дел, выполнение которых вас совершенно не вдохновляет.
2. Отметьте в правой колонке, сколько времени занимает выполнение этих неприятных задач.

№	Неприятная задача	Время на выполнение
1		
2		
3		
4		
5		

Задание 9. Ежедневные «лягушки» и «бифштексы»

«Лягушки» и «бифштексы»	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс

Мои «промежуточные радости»

Выпишите, какой подарок вы сделаете себе в качестве поощрения за регулярно выполняемые неприятные задачи!



Задание 10. «Календарик-пинарик»

Славное прошлое (годы):																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															

Календарик-пинарик для _____ Заведено:

Славное прошлое

Стандартное приложение																																	
	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69		
	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	2000		
																															0		
янв	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	янв	
фев	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	фев	
мрт	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	мрт	
апр	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	апр	
май	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	май	
июн	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	июн	
июл	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	июл	
авг	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	авг	
снт	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	снт	
окт	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	окт	
ноя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	ноя	
дек	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	дек	
	2001	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		

Светлое будущее