

Время-невосполнимый ресурс

План- единственный способ управления временем, решить, на что мы будем его тратить и на что нет.

Если мы что-то не успели сделать, значит, уже не успели. Значит, мы можем потратить в будущем какое-то время, но уже вместо чего-то. Например, если я не успела сделать работу о 18.00, значит, я не могу пойти в кино или провести время с семьей, тк мне эти часы нужны для того, чтобы завершить работу. А если я брошу работу и пойду проводить время с семьей, то это повлияет на результаты моей работы, на результаты моей команды или компании в целом. Поэтому так важно на берегу определиться, что мы будем делать и чего мы делать не будем. Нет ничего хуже, чем сожалеть о том времени, которое ты упустил.

Концепция планирования- важно, чтобы планы соответствовали тем целям, которые мы для себя выбрали. Задачи- это декомпозиция того, что нужно сделать для того, чтобы эта цель была достигнута.

Цель – это **конечный результат**, который мы хотим достичь к определенному **сроку**. Обязательно определить и результат, и срок.

Задача- это действие\мероприятие, которое необходимо выполнить для достижения цели.

общая цель



Незапланированные задачи. Задачи, появляющиеся в последний момент. Задачи, на которые нет времени

Но зачастую появляются левые¹ задачи- задачи, которые совсем не связаны с достижением цели.

И нужно выбирать, что делать - задачу, направленную на достижение цели, либо левую задачу, но тогда пострадает задача, направленная на достижение цели, и в итоге вся цель может пострадать- либо мы не успеем в срок либо потеряем что-то в качестве, объеме того, что мы хотели достичь и тд.

Иногда появление левых² задач (не являются таковыми) связано с достижением более долгосрочных, стратегических целей (например, обучение сотрудников). Но в любом случае это приводит к конфликту приоритетов- либо мы выбираем задачу, которая направлена на более срочную цель, но откладываем задачу, которая направлена на достижение долгосрочной цели (например, закрыть проект к определенному сроку и обучение сотрудников (долгосрочн цель)).

И вот надо решить, с какой целью связаны левые² задачи, и расставлять приоритеты, т е если мы готовы чем-то жертвовать, то в первую очередь чем- какими-то текущими оперативными задачами или задачами, связанными с долгосрочными целями.

Левые³ задачи – это мероприятия, которые надо было сделать вчера, но в силу определенных причин не сделаны это вовремя. Это говорит об ошибках планирования.

Источник возникновения, с какими целями связаны, расстановка приоритетов- насколько эта работа важнее той, которую мы раньше запланировали.

Полезные вопросы при возникновении незапланированной задачи:

1. Можно ли это не делать- какие последствия будут, если не сделать
2. Может ли это сделать кто-то другой
3. Можно ли это сделать быстрее\проще\иначе
4. Можно ли это сделать позже без особого риска
5. Если я буду это делать, то вместо чего

Это позволяет контролировать объем и прирост рабочей нагрузки.

Задавать эти вопросы и автору этих незапланированных задач, что позволит подумать над альтернативой- кому передать эту задачу.

Правила в работе

1. Если вы руководитель, планируйте только 60% своего времени, 40% будет уходить на коммуникации, реагирование на запросы смежных подразделений, вышестоящего руководства. Если спланировали 100% времени, то либо вы не отреагируете на какие-то важные запросы со стороны, либо вам придется выполнять эти задачи сверхурочно или придется ими пожертвовать- вы их просто не сможете выполнить. Если изначально исходить из того, часть своего времени я не могу контролировать и спланировать, и как раз я его освобождаю, чтобы быть доступной, оперативной, быть на связи с окружающими людьми. Это дает возможность контролировать свое время, рабочую нагрузку и все успевать.
2. Доводить начатое до конца- пока вы задачу не довели до конца, вы не беретесь за следующую или большую задачу разбить на части – декомпозиционируете на более мелкие задачи и их выполняете.
Главный триггер нашей демотивации, нашего утомления, нашей демотивации, недовольство собой- незавершенные дела. И потом морально сложнее к этим задачам возвращаться, т к уже испытываешь определенное негативное отношение. Поэтому – взялись за задачу- довели до конца.
3. Трезво оценивать свои возможности- напрямую отсылка к нашему эмоциональному и физическому состоянию. Если у вас с утра жутко болит голова, очевидно, что ваша работоспособность будет снижена, чем когда вы себя хорошо чувствуете. Знать, на что вы способны или не способны в том или ином эмоц и физич состоянии, состоянии здоровья, знать свои пределы своих возможностей. Это тоже залог успеха и хороших отношений с окружающими людьми.
4. Выделять норму и срок для каждой задачи. Сколько у вас есть времени, чтобы сделать эту работу. Оцените трудоемкость работы. Поначалу полезно заводить таймер на то время, которое вы спланировали, и смотрите выполнена ли эта задача в установленное время. Допустим, договорились о каких-то переговорах, запланировали на них полчаса, посмотрели, уложились в полчаса или нет. Суть заключается в том, что это позволяет, во-первых, точнее определять время на выполнение таких задач в будущем. Второй момент, задаваться вопросом, почему ушло больше времени, чем мы планировали. Ну и сам фокус внимания, когда мы фокусируемся на том, что у нас всего полчаса, позволяет нам быть более продуктивно их провести, более продуктивно потратить это время. Таймер нужен и еще потому, что у каждого из нас очень субъективное ощущение времени. То есть для кого-то прошла минута, для кого-то целая вечность.
5. Согласовывать свой план с планами других людей. Это то, что минимизирует вероятность каких-то простоев, минимизирует вероятность каких-то необходимостей экстренно включаться в какие-то задачи. Ну или, скажем так,

может реально снизить количество конфликтных ситуаций. Потому что если я заранее предупредила, что мне нужно время и внимание другого человека, то он имеет возможность также спланировать свою работу. Если я выдергиваю подчиненного или коллегу спонтанно, для него, по крайней мере, это выглядит как что-то внезапное. Поэтому стоит, ну хотя бы, во-первых, спросить, есть ли у тебя сейчас возможность, если что-то срочное. Но в идеале, предупредить заранее.

6. При формулировании задач, если мы используем глаголы такого незавершенного действия, это настраивает наш мозг в том числе на такой процессный лад. Ну, допустим, я буду писать отчет или я буду вести совещание или я буду вести переговоры и так далее. Но если нам договориться с нашим мозгом, с нашим, скажем, внутренним состоянием, что нам нужен результат, тогда **при формулировании задач рекомендую использовать глаголы завершенного действия**. То есть мы говорим, что моя задача подписать контракт с клиентом. Не провести переговоры, а подписать контракт. Это результат этой деятельности. Моя задача не просто там написать отчет, а принять определенные решения. Или, допустим, мне нужно не просто провести совещание, а выработать какое-то решение или донести до сотрудников и получить их согласие на участие в каких-то изменениях. Когда мы начинаем так формулировать задачу, мы, во-первых, уже немножко по-другому планируем эту работу, по-другому оцениваем ее результат. И главное, испытываем удовлетворенность, потому что мы не просто что-то делали целый день, а у нас есть что предъявить, у нас есть конкретные результаты нашей работы за сегодня. И когда вас вечером спросят, как прошел день, вы можете рассказать о том, что вы сделали, а не то, чем вы занимались.
7. Есть замечательная книга, называется «Съешьте лягушку», в которой я прочитала очень толковый совет. **Всю неприятную работу лучше делать с утра**. Там есть целое обоснование, почему лучше, из своей практики могу сказать, что это здорово повлияло на мою мотивацию и в какой-то степени снизило количество таких неприятностей в моей работе. Дело в том, что неприятная работа, во-первых, она накапливается, на нее тем более меньше сил и энергии, но главное, то, что нам не очень приятно или не хочется делать, зачастую приводит к каким-то негативным последствиям для других людей. То есть люди не могут дождаться от нас какого-то ответа, не могут дождаться от нас каких-то документов, и тогда они тоже начинают нервничать, возмущаться, проявлять какое-то недовольство в нашу адресу и так далее. И поэтому это обрастает еще какими-то неприятными эмоциями. Сделал с утра и на целый день свободен. Впереди осталось только интересное.
8. Был период, когда я вела свои задачи в электронном виде, и, соответственно, когда она была выполнена, какая-то задача, я ее просто удаляла. Потом я достаточно случайным образом начала дублировать эти задачи на листике, и, соответственно, на том же листике я их вычеркивала. То есть на листике же не можешь просто стереть, просто проще просто вычеркнуть. Я в тот момент, в этот день, когда я заканчивала работу, словила себя на том, что мне очень приятно видеть список вычеркнутых дел, мне приятно видеть, сколько их, мне приятно видеть, что они завершены, что они каким-то образом закончены. И в дальнейшем даже в Outlook'e какой-то период времени вела задачи, перестала их удалять, а стала помечать их как завершенные. И, знаете, это тоже определенный эмоциональный такой момент удовлетворенности от работы, когда ты видишь, что

ты сделал за день, за неделю, за месяц. Иногда приятно пересмотреть выполненную работу, а не только то, что тебя ожидает, да, такой длинный список того, что еще предстоит сделать.

9. **Не стоит пытаться выполнить всю работу. Нужно выполнять важную работу**, ту работу, которая влияет на достижение цели или на ее важные такие приоритетные характеристики, на качество, на сроки, на какие-то бизнес-эффекты и так далее. И по этому поводу я дам небольшой совет по поводу того, как расставлять приоритеты. Когда я начинала свою программическую деятельность, я почувствовала, что объем рабочей нагрузки растет, а мои навыки планирования уже не соответствуют этой рабочей нагрузке. Поэтому я использовала, возможно, вы знакомы с **матрицей Эйзенхауэра**. Я стала распределять свою работу на срочную важную, важную несрочную и так далее. Но, к сожалению, тогда мне никто не объяснил, какое количество задач можно впихнуть в квадрат срочные и важные. И в некоторые дни это было 16 задач, да, которые вот находились в этой категории. Само по себе это уже неадекватно. И при расстановке приоритетов, и при планировании, то есть уже понятно, что ты не успеешь сделать всю эту работу за один рабочий день. И это, конечно, очень сильно демотивировало меня, потому что на следующий день появлялись новые какие-то задачи, у меня еще хвосты с предыдущего, и вот это все как снежный ком нарастало. И потом в одной книге я прочитала, что при расстановке приоритетов **необходимо использовать подход 1, 2, 3**. То есть первая задача или там самая важная помечается, допустим, индикацией 1. Соответственно, не может быть двух задач с приоритетом номер 1. Если есть еще какие-то важные задачи, тебе нужно решить, что из этого первое, что из этого второе. Если у тебя сразу три задачи в списке важных и срочных, то что из этого первое, что второе, что третье. Звучит очень просто. Расставь 1, 2, 3, 4. Но правда в том, что когда ты садишься, глядя на свой объем задач с целью расставить 1, 2, 3, оказывается, что либо все важное, либо очень сложно решить, что из этого 2, а что из этого 3. И я вам скажу, что я потом такое упражнение проделывала, в том числе со своими заказчиками, с теми, кто приходил ко мне за консультациями на эту тему, и я видела такую же трудность и со стороны других менеджеров, других, скажем, специалистов в этой области, которые сталкивались с большой рабочей нагрузкой. И я хочу сказать, что когда вы попробуете, если так вы не поступали до сегодняшнего дня, когда вы попробуете расставлять 1, 2, 3, уверенно вы тоже начнете задаваться правильными вопросами. Ну, например, а что делать, если надо и то и другое. И вот тут **появляются** или могут появиться те самые **критерии**, которые вы сегодня пренебрегаете, которых вы и не задумываетесь. Второй момент. Конечно, есть резон хотя бы поначалу расстановку приоритетов согласовывать с вышестоящим руководителем. То есть прийти, допустим, и сказать, вот я так расставил приоритеты, я понимаю, что вот это более важно, чем вот это. И вы можете столкнуться с тем, что ваш руководитель будет не согласен, он может быть по-другому, он другими параметрами может руководствоваться, принимая какую-то задачу за более срочную, более важную. И это позволит вам между собой как-то синхронизировать вот этот список параметров, которым надо руководствоваться, принимая решения в условиях ограниченных ресурсов. Так все-таки, что из этого списка самое важное? Отсутствие понимания, согласия, **единого подхода при расстановке приоритетов**, как правило, приводит конфликтом к

претензиям ваш адрес. То есть вас могут упрекнуть в том, что зачем ты этим занимался, надо было вот это, или а почему вот это не сделано, вот это для меня не так важно, а вот это было самое важное. И для того, чтобы не оправдываться, не защищаться, не испытывать по этому поводу какую-то негативную эмоцию, лучше там, на берегу, где происходит планирование, эти моменты уточнить. Вы мне можете возразить, так и приоритеты же тоже меняются по мере того, что происходит там, либо во внешней среде, либо внутри компании какие-то события, процессы, какие-то отклонения и так далее. Да, но опять же, есть резон уточнить, **выступление каких событий влияет на изменение приоритетов и в каких случаях приоритеты сохраняются**. В конечном счете осознание всех этих факторов и делает нас более эффективными, более успешными в выполнении своей работы. На мой взгляд, в конечном счете это то, что отличает более успешного сотрудника от менее успешного, более опытного от менее опытного. Поэтому дам еще небольшой совет. **Если рядом с вами есть люди, за которых вы отвечаете**, помогите им понять эти параметры, помогите им разобраться в критериях, по которым они должны сверять приоритетность своей работы.

10. **Не стоит в своем расписании забивать все окошки**. Ну вот, если взять в календаре рабочий день, да, и там все подряд, каждый временной слот, временное окошко полностью, да, все 8 часов расписаны. Стоит **между** какими-то **задачами** или активностью **оставлять промежутки в 10-15 минут**, у кого как. Во-первых, эти окна хаоса позволяют нам, опять же, отреагировать на какие-то запросы, которые мы не ожидали и не планировали, но главное это, в том числе, время, которое позволяет нам, за которое мы можем выдохнуть, подумать, записать, внести, сохранить, подытожить, переключиться и так далее. Вот эта ситуация, когда галопом по Европам, да, то есть ты постоянно переключаешься с одного на другое без каких-то пауз, без возможности это осмыслить, приводит к такой поверхностности, то есть ты вроде бы как везде и всюду, но ты ни о чем не успел по-настоящему задуматься, вникнуть, разобраться, сфокусироваться, может быть, даже где-то там разделить какие-то вещи с другими людьми и так далее. Поэтому вот такие окна хаоса позволяют нам испытывать, во-первых, меньший стресс, но главное, опять же, это влияет на объем того, что мы успеваем выполнить, то есть вроде бы, да, мы оставляем эти окошки, а эффективность при этом выше.
11. **Планировать личные дела и рабочие в одном календаре**, я уже давала этот совет, рекомендуем воспользоваться.
12. **Несколько моментов**, когда **нужно** тот стройный замечательный **план**, который вы разработали, **корректировать**. Есть три ситуации, когда в план нужно внести изменения.
 - **Во-первых**, если есть какие-то критические задачи, напомним, это **задачи, которые напрямую связаны с достижением цели** или, скажем, они жестко связаны между собой, то есть выполнение одной задачи невозможно без выполнения предыдущей. И вот если по каким-то предыдущим задачам у нас возникает отклонение, естественно, это повлияет на всю логику в дальнейшем. Поэтому если там **наступает изменение по объему, по срокам, по качеству**, нам нужно вернуться к остальным задачам, подумать, как это на них повлияет. Нужно ли нам что-то делегировать, нужно ли нам в

чем-то помощь экспертов, нужно ли нам где-то подвинуть какие-то личные планы и так далее.

- **Отсутствие необходимых ресурсов вовремя.** Мы понимаем под этим информацию, мы понимаем под этим какие-то документы, финансирование, наличие каких-то материальных ресурсов или человеческих. Если нет нужного сотрудника, а без его участия мы не можем начать встречу или мы не можем получить какую-то консультацию, значит, естественно, все остальные планы тоже следует скорректировать, последующие планы.
- **Если мы сдвигаем,** допустим, какое-то **соборание**, то то, что мы планировали делать после собрания, тоже нужно каким-то образом перенести. И вот если вы поняли, что, например, планируя 30 минут на какую-то задачу, реально вы потратили в два раза больше, понятно, что и следующие какие-то ваши задачи уже вряд ли удастся выполнить в те сроки, которые вы ожидали. Или, что тоже важно, при следующем планировании мы уже на эту задачу уделяем не полчаса, а час, потому что мы точно знаем, что в прошлый раз на это ушло гораздо больше времени.

Вот такие корректировки позволяют нам не создавать каких-то коллапсов, не накапливать какое-то количество негативных кейсов, а, в общем, нормально, есть такая роль диспетчера. В этом случае вы выступаете как диспетчер своих задач, то есть вы продумываете связи между ними, вы продумываете, как скорректировать дальнейший план действий.

Есть **набор типичных ошибок**, которые я предлагаю использовать в своего рода таком чек-листе. Подумайте, пожалуйста, проверьте, есть ли у вас в вашем сегодняшнем способе планировать и организовывать свою работу такие моменты. Если что-то из этого списка соответствует вашей текущей работе, значит, неспроста мы сегодня встретились, значит, есть причина все-таки обдумать все, что я рассказала ранее и послушать, что я расскажу далее.