# Тема. Планирование

Его нельзя взвесить или положить в карман, измерить линейкой или завернуть в газету. Иногда его катастрофически не хватает. Мы не можем его накопить, взять в долг. Да, речь идет о времени. Самое дорогое, что у нас есть, это время. Мы защищаем финансовый капитал, но не защищаем капитал времени.

Попытка сократить время работы, приводит к снижению качества продукта. Стандартная ошибка, когда у нас не хватает времени, мы начинаем пытаться быстрее двигаться. Потому что, ускоряясь, мы снижаем качество работы и повышаем вероятность увеличения управленческих ошибок.

***Вопрос в том, чтобы рационально использовать время.***

Первый парадокс планирования: ***Работы всегда больше, чем времени****.*

Иными словами, тех вопросов, которыми мы можем заняться всегда больше, чем ресурсов для совершения. Очень часто руководитель ставит себе и подчиненным неправильную задачу: **Нужно успеть все!** Все успеть нельзя, давая себе неверную задачу, мы выбираем неверные методы решения. Психологически, настраивая себя на неверную цель, мы автоматически попадаем в то, что цель может быть не выполнена и начинаем совершать ошибки. Поэтому не надо пытаться успеть все, это совершенно бесполезно, более того, невозможно. Нужно из огромного количества работ, выбирать то, что нужно делать сегодня, в другие периоды и выбирать то, что не нужно делать.

***На разных корпоративных уровнях время руководителя должно распределяться по-разному (см. рисунок).***

Руководитель отличается от начальника тем, что добивается результата, управляя трудом сотрудника, а не работая. Если вы хотите работать, а не хотите управлять, вам надо становиться менеджерами, то есть профессиональными исполнителями, а не руководителями***.***

***Ключ к эффективному управлению, это планирование***.

Какие же задачи ставятся перед планированием?

***Задачи планирования делятся на основные и вспомогательные (см. рисунок).***

**Основные:** формулировка целей, определение полного перечня работ, определение необходимых ресурсов, определение взаимосвязей и последовательность работ, разработка плана реализации проекта, назначение ресурсов, итоговая оценка ресурсов.

**Вспомогательные:** идентификация рисков, оценка рисков, разработка профилактических мероприятий.

***Формулировка целей, это задача планирования. Сначала нужно сформулировать цели работ. Потом должен быть составлен полный перечень работ, который нужно выполнить, чтобы цели были достигнуты.***

Этот перечень руководитель не обязан составлять сам, его кто-то обязан составить сам или руководитель или подчиненный. Это вопрос стиля управления и важности решаемых вопросов. Руководитель может составить перечень крупных действий сам, потом их размельчить и отдать подчиненным, а потом проконтролировать.

***Еще одна важная задача планирования – это Определение необходимых ресурсов, а если нет перечня работ, каким образом вы ресурсы вычислите?***

***Составление перечня работ- это ключевой момент в планировании.***

*Причинно-следственная логика: Мы не можем выполнить второе задание, пока не сделаем первое.*

*Ресурсная логика: Задания могут выполняться параллельно, зависит от наличия ресурса.*

Одна из важнейших задач планирования, это отработать механизм: «Что делать, если события идут не по плану». Техника планирования должна предусматривать умение руководителя работать с новыми вводными, которые либо меняют ситуацию, либо нет.

Лучше всего о планировании высказался генерал, а потом президент Эйзенхауер:

***«План – ничто. Любой план устаревает в момент, когда вы завершили его разработку.***

***Планирование - это все. Ибо в процессе планирования вы и ваши подчиненные приобретают одинаковый взгляд на ситуацию и критерии принятия решения, и следовательно они в момент неожиданности они выберут правильное решение.»***

План – это мгновенный срез, калька, отражает ситуацию в эту секунду, и не отражает того, что может поменяться завтра. А планирование предполагает наличие механизма, который умеет обходиться с вводными.

***Цели компании должны быть разбиты на проекты, проект – на задачи, задачи – на мероприятия (см.рисунок).***

**Метод декомпозиции** заключается в переходе «от целей к мероприятиям».

-Декомпозицию удобно делать, используя инструмент Mindget

-Для отображения мероприятий с указанием времени выполнения используется инструмент Microsoft Outlook.

Мы путешествуем из настоящего в будущее, что бы мы ни делали, мы сейчас находимся в точке «сегодня», и наступит завтрашний день. Вопрос: С КАКИМ РЕЗУЛЬТАТОМ ОН НАСТУПИТ?

От чего зависит, с каким результатом мы окажемся в июле? От того **перечня действий**, который мы совершим во времени.

***Мероприятия - это какое-то действие, имеющее четкое начало и конец, которое есть смысл выполнять без перерыва.***

Ко времени мы можем привязать **только конкретное мероприятие**. Мы не можем проект привязать к календарю.

То есть тот результат, в который мы попадаем, зависит от набора мероприятий, который мы выполняем в единицу времени.

**Ошибка руководителей: мероприятия записываются в ежедневник без разбивки по времени, в виде перечня действий. А потом делают сколько успеют (обычно сверху)**

**Цели компании должны быть разбиты на проекты, проект – на задачи, задачи – на мероприятия.**

**Метод TIME-management: Как едят слонов?**

Слона едят по частям. У нас много слонов, и мы должны решить какой кусок, какого слона и когда нужно «съесть». Кусочек, который может поместиться в рот – это мероприятие. То есть, мы можем заниматься только одним мероприятием. Слонов и кусков больше, чем мы можем переварить и наша задача попасть в нужное место заранее определив, в какой период времени , какое мероприятие мы собираемся выполнять (какой кусок, какого слона мы будем жевать)

**Таким образом, когда обозначены цели, мы должны дойти до составления полного перечня работ, посредством выполнения метода декомпозиции.**

Рекомендуется на карте планирования не больше 3-х уровней.

**Ствол – цель проекта, веточки – задачи, листочки – мероприятия, то есть мы получаем результат, реализуя мероприятия.**

**Метод Gant Chart**

*Диаграмму* **Gantа** *можно делать в Microsoft Office Visio или Project*

**Работу обязательно следует подвергнуть декомпозиции, должен появиться полный перечень работ, тогда появляется шанс, что она будет выполнена. Потому что к единице времени мы можем привязать только мероприятия.**

**Что должен сделать подчиненный, получив рабочее задание?**

Сопоставить с раннее полученными заданиями и имеющимися в его распоряжении ресурсами, а дать руководителю «мгновенную» обратную связь. Он не должен оперировать терминами «успею» - «не успею» ***Он должен показать руководителю результаты своего планирования и попросить расставить приоритеты*.** То есть, вести компетентный разговор относительно сути вопроса.

Где взять таких подчиненных – обучить. Сначала самому научиться, потом обучить.

С другой стороны может возникнуть ситуация, когда то, что мы считали мероприятием, дробится дальше. Мы должны мероприятию присвоить ранг задачи. И, наоборот, в случае если задача не дробится, то мы переводим её в ранг мероприятия.

Инструментом для этого всего является обязательно – компьютер, программный продукт.

**Итак, 1-й шаг планирования – ПОЛНАЯ ДЕКОМПОЗИЦИЯ.**

*У каждого проекта есть своя цель, чтобы проект был выполнен его надо разбить, на задачи и мероприятия. Нашу успешность или неуспешность определяет правильный набор мероприятий. Надо решить какое из мероприятий надо делать вначале, а какое в конце. Для этого мы должны провести рейтинг мероприятий, (рейтингуются ещё цели, проекты, задачи не рейтингуются). Цели имеет смысл рейтиноговать потому что, в соответствии с рейтингом выделяется ресурс на проект. Мероприятия – потому что мы определяем какое мероприятие в первую очередь, какое – во вторую.* А задача –это «удобная для обзора папка» в которой находятся мероприятия.

**Проблема- это неправильно сформулированная задача.**

**Задача становится проблемой, если:**

1.Задача неправильно сформулирована

2.За решение задачи отвечает не тот человек

3. Задача решается неправильными методами

4.К задаче привязано слишком много условий

5.Задача решеается в неправильный период времени

6.Назначены неверные сроки решения.

В конечном итоге нашу успешность или неуспешность определяет **правильный** набор мероприятий.

Для того, чтобы провести рейтинг мероприятий, нужно применить **Метод расстановки приоритетов** (матрицу Эйзенхауера).

Мы имеем две оси: вертикальная ось важность, горизонтальная ось срочность. Первое к чему надо привыкать, что ***это разные параметры - не все что важно является срочным, не все что срочно является важным.***.

Категория «А» максимально важно и максимально срочно. Перед нами стоит задача отличить эти мероприятия от других. Как отличить «А» от других? Для того, чтобы мероприятия отнести к категории «А» у нас есть несколько признаков, но одного из них достаточно. Сначала мы учимся отличать важно, от не важно. Потом, срочно или не срочно.

Признаки, по которым мероприятия могут быть отнесены к категории максимально важно:

1. **большой плюс,** мероприятие дает значительный выигрыш.
2. **большой минус**, мероприятие может быть отнесено к категории важных, если посредством его реализации мы нейтрализуем крупную проблему.
3. **«затычка»**, мероприятие, которое само по себе не дает выигрыша, но запускает работу контрагентов подчиненных и внешних подрядчиков. Пока мы его не реализовали, никто не делает то, что нужно.
4. **только я**, если выполнение работы требует личного участия руководителя, мероприятие становится максимально важным.

Как отличить срочное от не срочного? **Два парадокса планирования:**

1. **Работы всегда больше, чем времени.**
2. **Никогда не делайте сегодня то, что можно отложить на завтра.** *То есть то, что можно отложить на «завтра» без ущерба для ситуации, срочным, априори, не является.*

**Периоды планирования**: Год планируется с точностью до квартала, квартал – точностью до месяца, месяц – с точностью до недели, неделя – с точностью до дня.

Мероприятие «А» важно и срочно. Что с ними делаем - выполняем немедленно, то есть в ближайший период планирования. Рекомендация: те, которые попали в категорию срочно, советую периодически анализировать природу срочности. Срочность может носить двойной характер.

***Срочность первая*** - выполнить немедленно, потому что это наиболее благоприятный период.

***Срочность вторая*** - нельзя отложить, иначе будет плохо. Если в категории срочно преобладает вторая, значит, плохо планируем.

Категория «B» это то, что можно не выполнять сейчас, здесь мы назначаем оптимальные сроки. **Очень часто мероприятия «В» являются профилактирующими, а «пожары» - следствием нерешенных проблем. Если мы пренебрегаем мероприятиями «В» - то готовьтесь тушить пожары.**

**НЕТ ВРЕМЕНИ означает – ВОПРОС НЕ В ПРИОРИТЕТЕ**.

Категория «С» - срочность максимальная, важность минимальная. Как с ними поступать?

Действие первое: делегирование;

действие второе: «мешки с песком». На воздушном шаре.

Мероприятия «С» можно выполнить самому, если есть время, если нет времени – то не выполнять, «скинуть» вообще.

Действие третье: группировка, то есть ряд работ нужно сгруппировать в единое мероприятие. Группировка один из хороших способов оптимизации работы.

Категория «D», мероприятия выбрасываются или ее можно сохранить

для удовольствия. Нельзя путать мероприятия полезные и мероприятия приятные.

Итак , мы

1. Составили карту целей
2. Отранжировали цели
3. Разрезали все на мероприятия, сделали рейтинг мероприятий
4. Выстроили цепочку, причинно-следственную связь, поставили график.

Теперь все это надо исполнить «сделать сказку былью»

Надо перенести мероприятия в график.

В нашем рабочем графике и графике наших подчиненных должны занять место соответствующие мероприятия. Поскольку у нас все «разрезано и отрейтинговано» мы должны решить, что будем делать сами, а что передадим подчиненным.

**Правила переноса:**

1.Мероприятие должно **иметь начало и конец**, мы видим реальное время, сколько занимает мероприятие. То есть мероприятие не должно переноситься без четкого указания времени, которое они займут. (Программа Microsoft Outlook. )

2. Никогда не ставим запланированные работы **подряд**. Необходим интервал между ними 30 минут. ( *на «закончить работу», «расшить текучку», «перекурить» «телефон»)*

3. Группировать работу **2-часовыми блоками**. 2 часа это время, за которое можно сделать что-то реальное. 2 часа это тот период, к концу которого у человека возникает ряд химических изменений в организме, нарушается устойчивость к монотонному труду, работа становится не эффективной. Человек к концу 3 часа стремиться, не выполнить работу хорошо, он стремиться ее закончить.

*Отличие импровизации от какафонии. Импровизация – это осознанное нарушение фундаментальных правил. Какафония – действия без знания фундаментальных правил.*

*То есть мы можем нарушить правила, но мы должны четко знать правила. Профессиональный водитель может совершать опасные маневры, НЕ СОЗДАВАЯ НЕУДОБСТВ ДРУГИМ, НЕ МЕШАЯ ДРУГИМ.*

*Если хотите чтобы что-то было сделано –* ***запланируйте это.***

*У современного человека свободного времени нет, его надо запланировать. Гадости происходят сами, а хорошие мероприятия нужно планировать. Мы можем выбирать, на что тратить время.*

*Тайм-менеджент – это переход от «умного» к «мудрому». Это искусство управлять своей жизнью. В жизни мы или субъекты, или объекты. Если мы планируем жизнь – мы субъекты, если жизнь строит нас, мы объекты. И кем быть мы выбираем сами. И когда мы своевременно не делаем выбор, не планируем события, события начинают «планировать» нас.*

4. Умение **группировать** однородные работы. Например: офисные и выездные дни. Следующий период планируется в конце предыдущего. Понедельник начинается уже спланированный, а «не с планирования».

**5.Планируется 60% времени**.

**Это правило называется 60:20:20.**

**60% – запланированная работа, 20% – текущая, 20% - непредвиденная.**

**Закон падения эффективности (эффект лезвия пилы)**

Когда человек чем-то занимается, он не сразу достигает пика эффективности, ему надо вработаться в систему: отключайте телефон; вводите правила для подчиненных, о встрече с вами им нужно договариваться.

*Как защитить свое запланированное время:*

Если Вы занимаетесь важной работой на 2 часа и вам нельзя отвлекаться:

а) отключайте телефон, (он принадлежит вам, а не Вы принадлежите ему).

б) вводите правила для подчиненных - о встрече с вами им нужно договариваться.

Система «открытых дверей» в западных компаниях построена на высокой управленческой культуре, и не все и всегда там «рискуют» попасть в эти открытые двери.

*Надо учиться правилам межличностных коммуникаций.*

*Вводите «красные карточки» - и объясните всем, что это означает.*

*Сотрудники могут назначать время встреч друг другу заблаговременно и это правильный подход.*

Отличие компании «курятник» от компании «муравейник».

Когда все-таки возникают мероприятия «А»:

1. Оцениваем: если оно меняет наши приоритеты – то начинаем заниматься им,

но если не требуется нашего немедленного вмешательства -

2. Зафиксируем (в Outlook-Заметкой), но не планируем, не определяем время исполнения, не отвлекаемся.

**Резюме:**

Ваши новые привычки не вызовут восторга у окружающих

Вы должны их приучать: хочешь встретиться - планируй заранее.

Руководитель имеет право и обязан огораживать свое пространство для эффективной работы.

**Подчиненный должен заранее планировать встречу с руководителем.**

И если руководитель встречает «несанкционированный доступ», то сначала решает проблему, потом спрашивает- «Почему вчера не договаривались о встрече?»

**ОЙ, ЗАБЫЛ – ГОВОРИТ О НЕЛОЯЛЬНОСТИ И ОТСУТСТВИИ ПОНИМАНИЯ СУБОРДИНАЦИИ.**

*Как мероприятия «А» превратить в мероприятие «В».*

Любую вводную информацию, имеющую параметры «срочность» всегда нужно проверять насколько это действительно срочно.

Руководитель обязан определить степень срочности, назначать сроки, четко обозначить приоритеты. Подчиненный обязан спросить сроки. Подчиненному, не уточнившему срок, нужно сделать замечание. Подчиненный забыть спросить срок – не имеет права, может быть наказан.

***Правило: «Закрыть период»***

Каждый период планирования должен быть закрыт.

Планирование происходит в конце периода.

В понятие «Закрыть период» входит:

1. Проверить, что сделано, а что нет. Если что-то не сделано из запланированного, оцениваем причины.

2. Диагностика субъективная, объективная. К категории объективных причин относится изменение приоритетов, к категории субъективных все остальное (не смог отказать, отвлекли, «текучка», не рассчитал время).Выявив причины, Вы сможете их в дальнейшем устранить.

3. «Пасьянс», у нас есть три источника:

1. Наша карта (Мind Maping) , то есть наша декомпозиция;

2. Наш календарь, на котором мы отметили что сделано, что не сделано;

3. Заметки, которые мы сделали за день. (входящая информация)

*Теперь смотрим, как все это меняет прежние приоритеты, и меняем. Планируем следующий период.*

*Планирование должно позволять гибко реагировать на входящие обстоятельства. Реагируем один раз в день. Конечно, если возник «пожар», реагируем на него, занимаемся пожаром, но потом обязательно выясняем причину:*

«У каждой ошибки есть фамилия, имя, отчество» (Берия)

**Получаем гибкость планирования**

**Бесплановость - когда учимся выкручиваться.**

Почему важно «закрывать период»: Самое страшное, что есть для человека в этом мире это неизвестность, отсутствие четких приоритетов это всегда проблема. Начав двигаться в течение какого-то периода, например, в течение дня, человек, подвергается давлению со всех сторон. И концу дня мозг находится в хаотичном состоянии. Множество событий, в которых мы участвовали, которые проходили мимо нас, которые на нас падали, они, как правило, дезориентируют. Человек находится в состоянии растерянности, он не видит что дальше. И если он с этим состоянием уходит домой, то мозг не выключается, а продолжает перебирать какие-то картотеки, файлы, что-то вспоминать. И мы не отдыхаем, человек впадает в состояние стресса. И человек быстро перегорает. Стремясь **быстрее** уйти с работы, мы создаем себе проблему.

**ВЫВОД: Возьмите за правило всегда по возможности «закрывать период».**

Так будет лучше для вас, вы сохраняете ваш организм в рабочем состоянии.

**То есть, я знаю, сколько я прошел, знаю, где я нахожусь, знаю ,что делать завтра.**

У подчиненного (как и у руководителя) должен быть ежедневно заполнен ежедневник или Outlook. И если Outlook стоит, то пользоваться вы им обязаны. Это должно быть корпоративной нормой.

Организация, регулярный менеджмент осуществляется, в том числе и тем, что мы контролируем не только результаты, но и способы которыми результаты достигаются. Т.е. нас не интересуют результаты, достигнутые неправильными методами. Если мы не контролируем процесс, то через какое-то время мы перестанем получать результат. Единственный путь получать стабильно результат, это начать управлять процессом. А управлять процессом мы можем, когда знаем, что способ достижения результата у нас тоже прозрачен.

*\*Когда говорят «у нас не хватает людей?», первый вопрос который должен быть задан : Скажите пожалуйста, как вы оцениваете вашу тайм культуру? И если вы не видите, какая связь между количеством персонала и тайм-культурой, то начинать надо с вас. А персонал набирать – не выход, нельзя «затыкать дырки» в организации количеством сотрудников. И пока не введен тайм-менеджмент, рано говорить, хватает ли у нас людей.*

*\*Если бригада землекопов копает колодцы зубочистками и не успевает, это не повод нанимать еще землекопов. И на предложение копать лопатой может быть ответ – А ими не удобно.*

Тем самым Вы должны понять, что как только Вам дается право, им надо пользоваться.