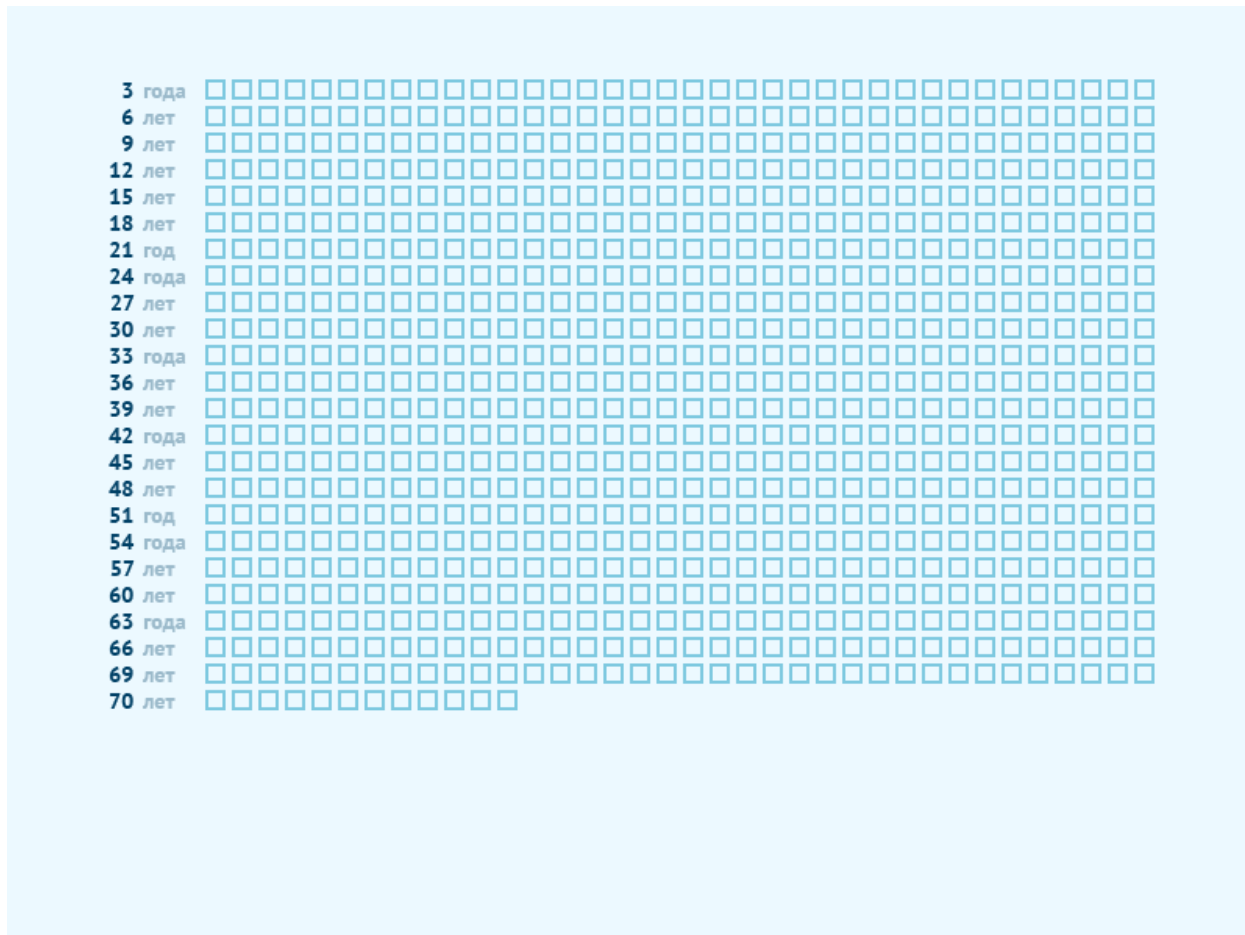


Аудит времени.

В отличие от денег, время – **невосполнимый ресурс**.

Инструмент **Жизненный Календарь** позволит вам визуализировать свой временной ресурс.



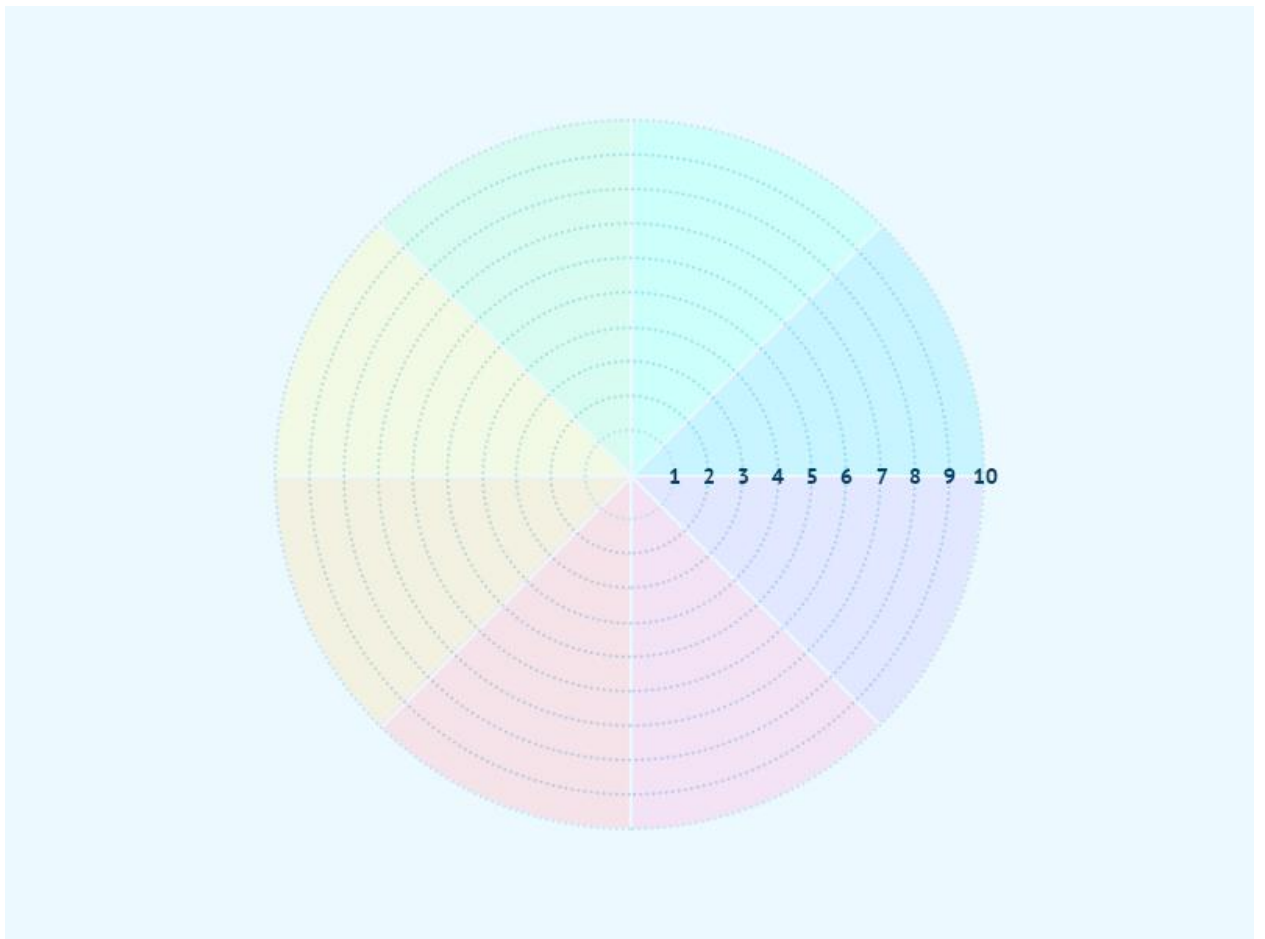
ключевая мысль

Поглотители времени – это занятия, которые никак не приближают вас к осуществлению ваших планов и достижению ваших целей, тратя ваше время впустую.

Используйте инструмент **Хронометраж**, чтобы выявить свои поглотители времени.

Временной интервал	Занятие
00:00 – 01:00	
01:00 – 02:00	
02:00 – 03:00	
03:00 – 04:00	
04:00 – 05:00	
05:00 – 06:00	
06:00 – 07:00	
07:00 – 08:00	
08:00 – 09:00	
09:00 – 10:00	
10:00 – 11:00	
11:00 – 12:00	
12:00 – 13:00	
13:00 – 14:00	
14:00 – 15:00	
15:00 – 16:00	
16:00 – 17:00	
17:00 – 18:00	
18:00 – 19:00	
19:00 – 20:00	
20:00 – 21:00	
21:00 – 22:00	
22:00 – 23:00	
23:00 – 00:00	

Регулярно пользуйтесь инструментом **Колесо Жизненного Баланса**, чтобы следить за своим прогрессом в области управления временем и достижения ваших жизненных целей. Когда ваше колесо начнёт выравниваться, вы сможете быть уверены, что двигаетесь в правильном направлении.



ключевая мысль

Чтобы достигнуть успеха в важных для вас сферах жизни, выполняйте максимум относящихся к ним конкретных задач.

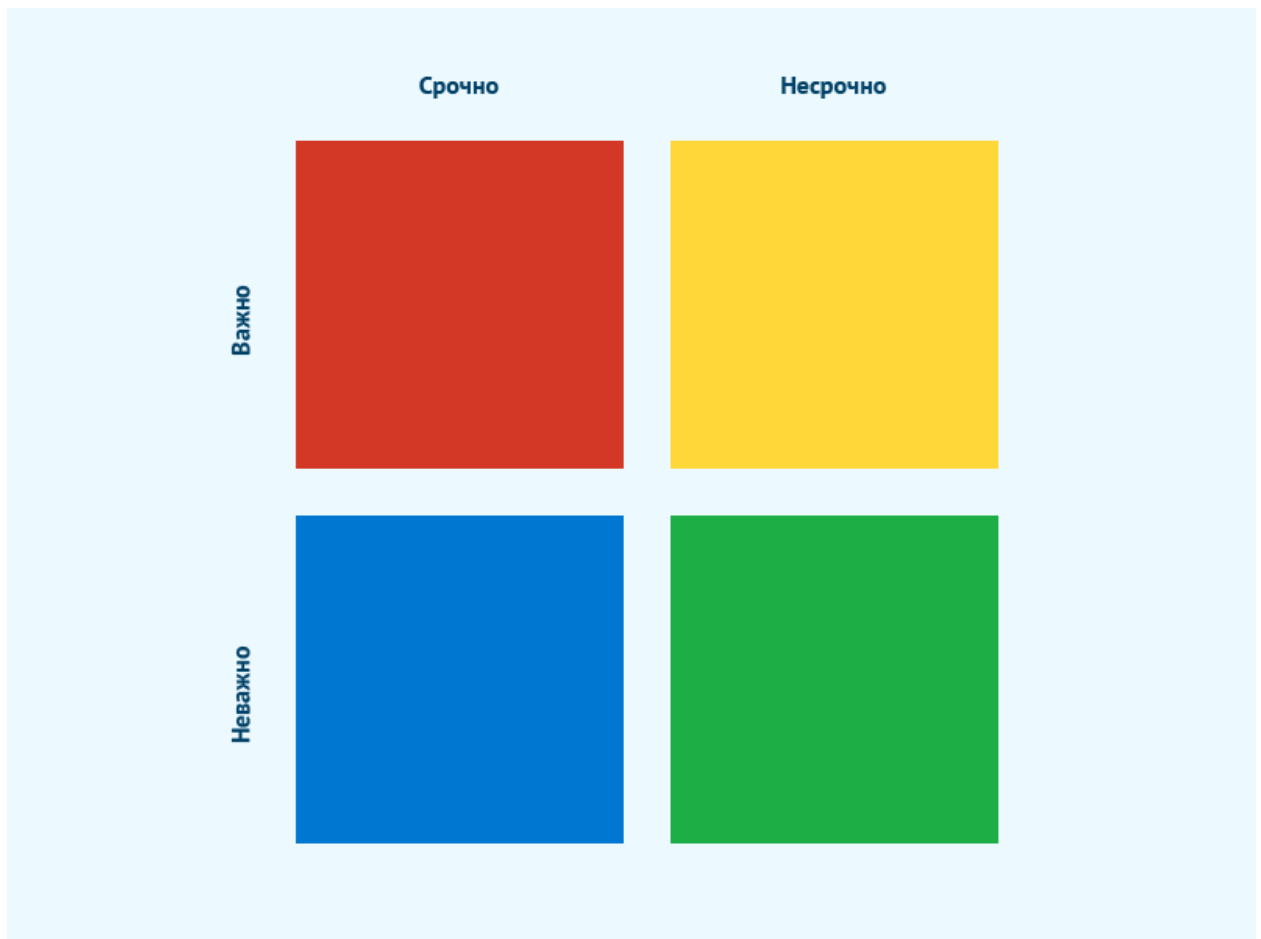
Чтобы понять, какие именно задачи вам нужно выполнять для достижения успеха в важных для вас сферах жизни, используйте инструмент **Квадраты Приоритизации**.

Продуктивная деятельность	Удовлетворение потребностей	Человеческие отношения

ключевая мысль

Как только в вашей жизни возникает подлежащая выполнению задача, тут же переносите её на внешний носитель.

Простой, но комплексный инструмент **Матрица Эйзенхауэра** позволит вам вести дела максимально эффективно.

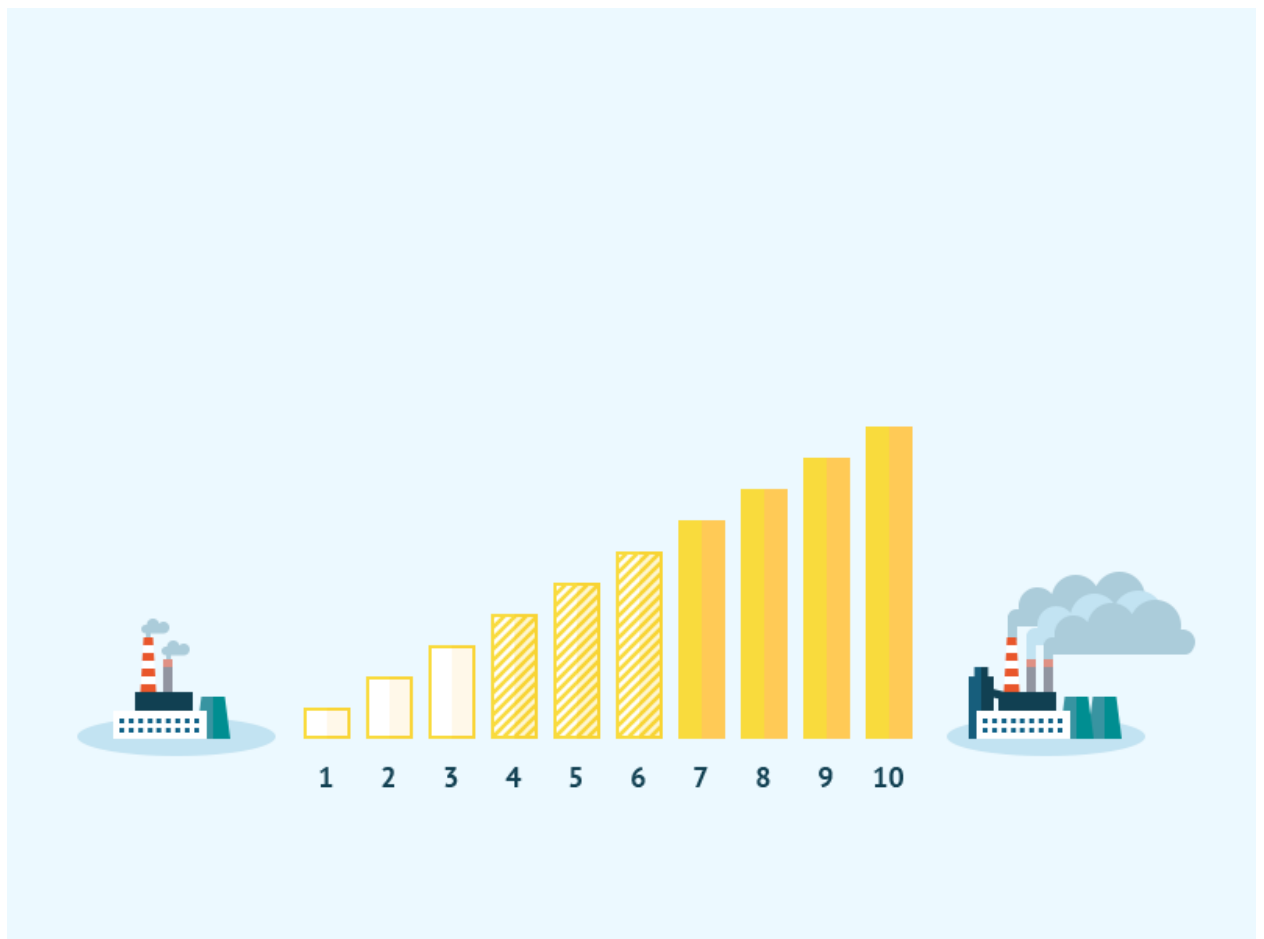


Делегирование задач.

ключевая мысль

В решаемых руководителями задачах заключается разгадка быстрого или медленного роста компаний. Чтобы ваш бизнес рос быстрее конкурентов, заполняйте корзину своих дел задачами с высоким уровнем последствий.

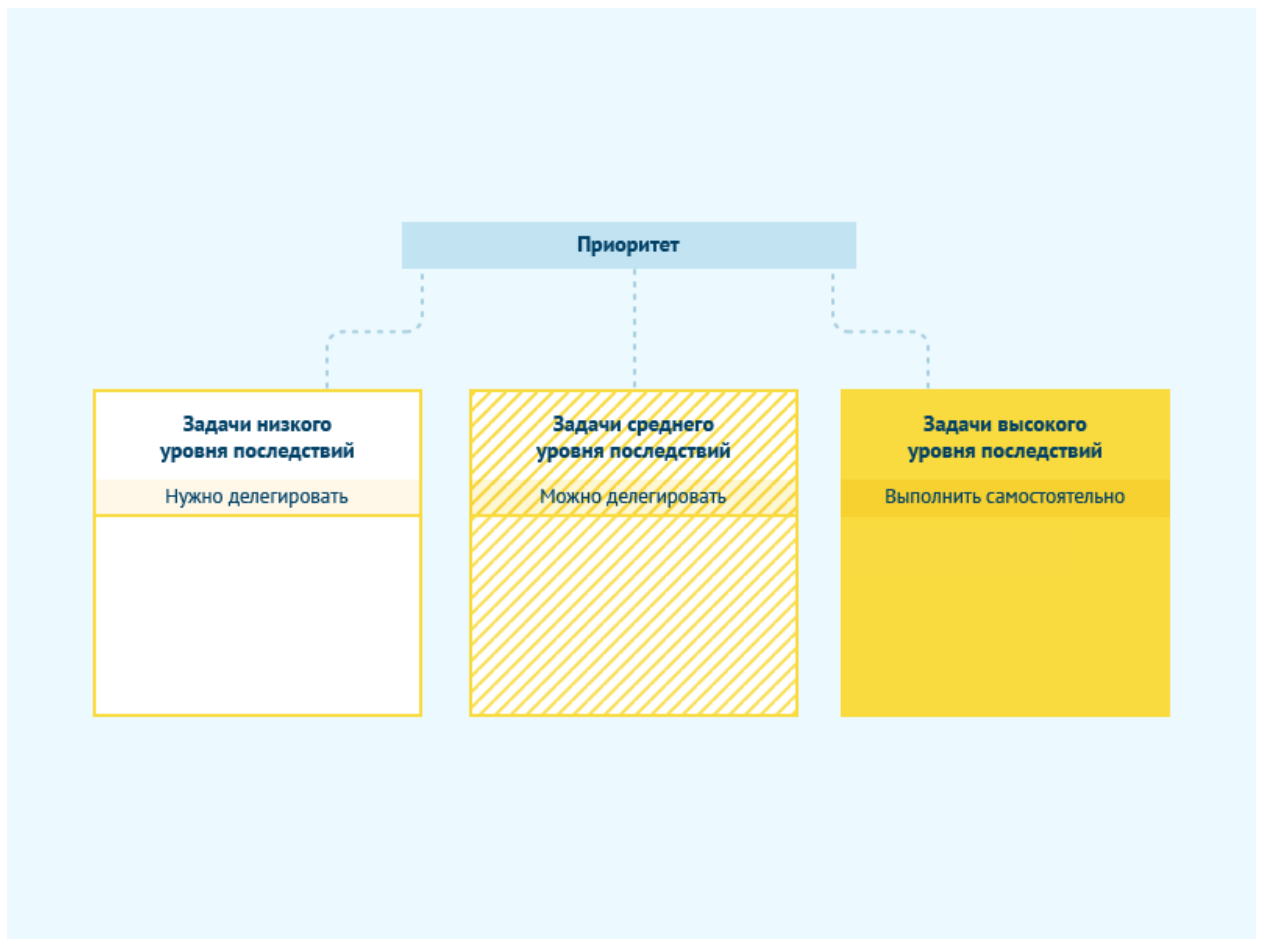
Для того, чтобы отсортировать рабочие задачи по уровню последствий для бизнеса, удобно использовать инструмент **Шкала Последствий**.



ключевая мысль

Осознавайте разницу между делегированием задач, их простой передачей или даже игнорированием. Делегирование, в отличие от простой передачи задачи, всегда подразумевает сохранение управленческого контроля – даже если делегируя, вы отдаёте задачу на аутсорсинг, то есть покупаете сервис по профессиональному выполнению той или иной задачи у сторонней компании.

Инструмент **Квадраты Делегирования** позволяет разобраться, какие задачи нужно выполнять самостоятельно, какие – можно делегировать, а какие – нужно делегировать.

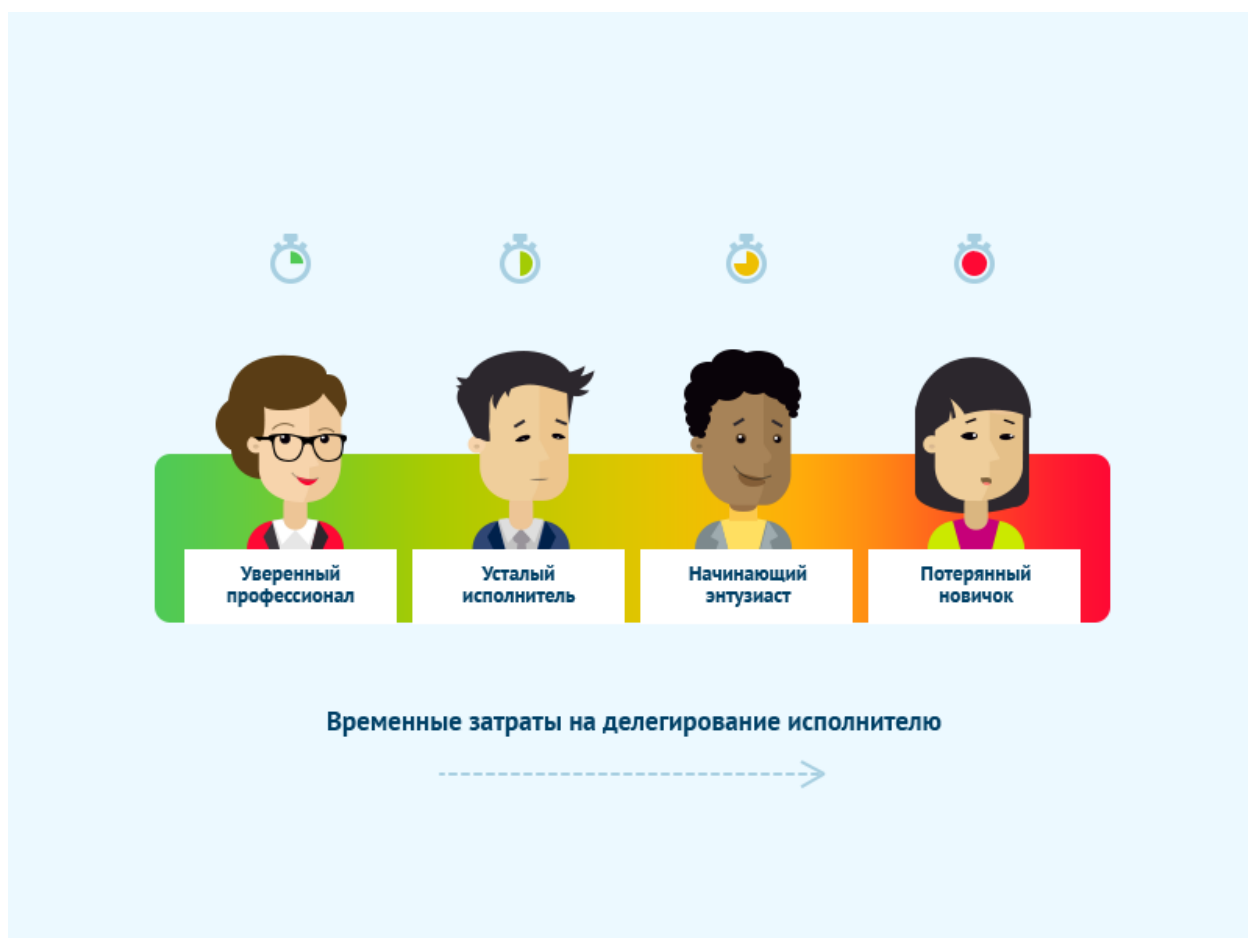


Для того, чтобы выбрать подчинённого для делегирования задачи:

1. Учтите наличие или отсутствие требуемой для решения задачи компетенции у вас и у исполнителя. В этом вам поможет инструмент **Таблица Компетенций**.

Наличие нужной компетенции		Задачи из цветного Квadrата Делегирования	Задачи из полосатого Квadrата Делегирования	Задачи из прозрачного Квadrата Делегирования
у руководителя	у подчиненного			
✓	✓	Выполнять самостоятельно	Делегировать	Делегировать
✓	✗	Выполнять самостоятельно	Делегировать с передачей компетенции	Делегировать, передав на аутсорсинг
✗	✓	Выполнять самостоятельно с привлечением внешней экспертизы	Делегировать	Делегировать
✗	✗	Выполнять самостоятельно с привлечением внешней экспертизы	Делегировать, наняв сотрудника с компетенцией	Делегировать, передав на аутсорсинг

2. Реалистично оцените свой временной ресурс, используя инструменты **Типология Сотрудников** и **Временные Затраты Делегирования**.



3. Делегируйте задачу сотруднику, чьим **характерным особенностям** она соответствует.

ключевая мысль

Какую бы задачу кому бы вы ни делегировали, вы всегда должны проходить через четыре стандартных шага делегирования. Ваши временные затраты на четыре стандартных шага будут зависеть от того, какому типу сотрудника вы делегируете задачу и, конечно, от сложности самой задачи.

Инструмент **Шаги Делегирования** позволит вам делегировать любую задачу любому подчинённому в четыре простых шага.

	Шаг 1 Постановка	Шаг 2 Контроль	Шаг 3 Поддержка	Шаг 4 Приемка
Уверенный профессионал	✓ Результат и сроки «Продажа задачи» - Разъяснение процесса - Ресурсная поддержка	✓ Конечная точка контроля - Буферные точки контроля		✓ Благодарность исполнителю - Обратная связь по конечной точке - Обратная связь по буферным точкам контроля
Усталый исполнитель	✓ Результат и сроки ✓ «Продажа задачи» - Разъяснение процесса - Ресурсная поддержка	✓ Конечная точка контроля - Буферные точки контроля	✓ Мотивирование исполнителя - Практическое руководство	✓ Благодарность исполнителю ✓ Обратная связь по конечной точке - Обратная связь по буферным точкам контроля
Начинающий энтузиаст	✓ Результат и сроки «Продажа задачи» ✓ Разъяснение процесса ✓ Ресурсная поддержка	✓ Конечная точка контроля ✓ Буферные точки контроля	- Мотивирование исполнителя ✓ Практическое руководство	✓ Благодарность исполнителю ✓ Обратная связь по конечной точке ✓ Обратная связь по буферным точкам контроля
Потерянный новичок	✓ Результат и сроки ✓ «Продажа задачи» ✓ Разъяснение процесса ✓ Ресурсная поддержка	✓ Конечная точка контроля ✓ Буферные точки контроля	✓ Мотивирование исполнителя ✓ Практическое руководство	✓ Благодарность исполнителю ✓ Обратная связь по конечной точке ✓ Обратная связь по буферным точкам контроля
Временные затраты на шаг	малые	средние	большие	✓ Выполняем Не выполняем

ключевая мысль

Подчинённые – это управленческий ресурс руководителя, а не наоборот. Как только вы начинаете принимать задачи от своих подчинённых – даже задачи, изначально созданные вами, вы перестаёте быть руководителем и становитесь подчинённым, лишаясь возможности использовать свои управленческие компетенции.

Для того, чтобы ваши подчинённые не перекладывали на вас делегированные им задачи, используйте **совет-банан**: рекомендацию о возможном варианте решения вставшей перед исполнителем проблемы, данную вами **в режиме реального времени**.



Выполнение задач.

ключевая мысль

Точная формулировка посредством инструмента SMART – ключ к эффективному выполнению задач.



Инструмент **SMART** поможет вам ясно сформулировать любую задачу, значительно облегчив её выполнение.

ключевая мысль

Любая задача становится выполнимой, если разделить её на **конкретные малые составляющие** и дать каждой из них **временное ограничение**.

Инструмент планирования **Еженедельный Хронометраж** позволит вам создать инструкцию по выполнению задач в виде почасового графика.

	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
08:00 – 09:00							
09:00 – 10:00							
10:00 – 11:00							
11:00 – 12:00							
12:00 – 13:00							
13:00 – 14:00							
14:00 – 15:00							
15:00 – 16:00							
16:00 – 17:00							
17:00 – 18:00							
18:00 – 19:00							
19:00 – 20:00							
20:00 – 21:00							
21:00 – 22:00							

Тайм-менеджмент

Пройдите итоговое тестирование, чтобы оценить, насколько хорошо вы разобрались в практиках тайм-менеджмента.

1. Время – это...

А. Неограниченный ресурс

Б. Ограниченный ресурс

В. Ресурс, ограниченный только возможностями его обладателя

Г. Не ресурс

2. Сон – это...

А. Обязательная рутинная задача, связанная с поддержанием жизнедеятельности

Б. Поглотитель времени

В. Обязательная рутинная задача, связанные с поддержанием качества жизни

Г. Важная задача

3. Временные затраты на обязательные рутинные задачи, связанные с поддержанием жизнедеятельности...

- А. Можно сокращать
- Б. Нельзя сокращать
- В. Нужно сокращать
- Г. Невозможно сократить

4. Нужно как можно скорее восстановить силы, если вы...

- А. Сократили временные затраты на обязательные рутинные задачи, связанные с поддержанием качества жизни
- Б. Уделили должное внимание важным задачам
- В. Сократили временные затраты на обязательные рутинные задачи, связанные с поддержанием жизнедеятельности
- Г. Стали жертвой поглотителя времени

5. Поглотители времени – это...

- А. Занятия, поглощающие время других людей впустую
- Б. Занятия, поглощающие ваше время впустую
- В. Занятия, поглощающие ваше время и дающие значимые результаты другим людям
- Г. Занятия, поглощающие время других людей впустую и дающие значимые результаты вам

6. Вы выйдете на новый уровень личной эффективности, когда...

- А. В вашем Хронометраже появятся пустые поля
- Б. Из вашего Хронометража исчезнут пустые поля
- В. Вам не нужно будет пользоваться Хронометражем
- Г. В вашем Хронометраже появится максимум поглотителей времени

7. Каким образом выровнять и сбалансировать Колесо Жизненного Баланса?

- А. Уделять время задачам, имеющим максимально короткий срок исполнения
- Б. Уделять время задачам, имеющим отношение к вашим жизненным приоритетам
- В. Уделять время задачам, которые ставят вам другие люди
- Г. Перестать уделять время максимальному количеству задач

8. Все возможные занятия человека, по инструменту Квадраты Приоритизации, делятся на...

- А. Две категории
- Б. Три категории
- В. Четыре категории
- Г. Пять категорий

9. Удовлетворение потребностей имеет отношение...

- А. К производству чего-либо
- Б. К потреблению чего-либо
- В. К распределению чего-либо
- Г. К обмену чего-либо на что-либо

10. Для того, чтобы быстро и успешно достигать успеха в важных для вас сферах жизни, вам следует:

- А. Выполнять минимум задач с дальним сроком исполнения
- Б. Заранее выполнять максимум задач с дальним сроком исполнения
- В. Выполнять максимум задач, имеющих отношение к вашим жизненным приоритетам
- Г. Выполнять максимум задач с близким сроком исполнения

11. Жёлтый Квадрат Матрицы Эйзенхауэра, важные, но не срочные задачи

- А. Должен быть заполнен задачами, решение которых нужно откладывать
- Б. Должен быть пуст
- В. Должен быть заполнен приоритетными для вас задачами

12. Какие задачи из Матрицы Эйзенхауэра не нужно выполнять?

- А. Задачи из Красного Квадрата
- Б. Задачи из Красного и Синего Квадрата
- В. Задачи из Зелёного Квадрата
- Г. Задачи из Красного и Зелёного Квадрата

13. В чём ценность применения практик делегирования?

- А. Делегирование позволяет руководителю избавиться от низкоприоритетных задач
- Б. Делегирование позволяет руководителю заполнить график высокоприоритетными задачами
- В. Делегирование позволяет руководителю заниматься интересными для него задачами
- Г. Делегирование позволяет руководителю меньше работать

14. Задачи высокого уровня последствий – это...

- А. Задачи, имеющие прямое отношение к бизнес-приоритету
- Б. Задачи, имеющие косвенное отношение к бизнес-приоритету
- В. Задачи, имеющие минимальное отношение к бизнес-приоритету
- Г. Задачи, не имеющие отношения к бизнес-приоритету

15. Задачи из прозрачного Квадрата Делегирования...

- А. Нужно выполнять самостоятельно
- Б. Можно делегировать

В. Нужно делегировать

Г. Нужно вычеркнуть из списка задач

16. Если у руководителя есть компетенция для решения задачи из полосатого Квадрата Делегирования, а у выбранного подчинённого – нет, то руководителю рекомендуется...

А. Делегировать задачу с передачей компетенции

Б. Выполнить задачу самостоятельно

В. Делегировать задачу, передав её на аутсорсинг

Г. Делегировать задачу без передачи компетенции

17. По каким параметрам нужно выбирать сотрудников для делегирования задач?

А. По ценностям и приоритетам

Б. По способностям и инициативности

В. По порядочности и уравновешенности

Г. По умению и желанию работать

18. В чём достоинство начинающего энтузиаста?

А. Это замотивированный сотрудник

Б. Это профессиональный сотрудник

В. Это замотивированный и профессиональный сотрудник

Г. Это сотрудник с хорошим характером

19. Помимо учёта компетенций и временных затрат, на что должен обратить внимание руководитель при выборе сотрудника для делегирования?

А. На ценности сотрудника

Б. На приоритеты сотрудника

В. На характерные особенности сотрудника

Г. На ценности и приоритеты сотрудника

20. Что необходимо сделать на третьем Шаге Делегирования при делегировании потерявшему новичку?

А. Осуществить мотивирование и практическое руководство

Б. Осуществить мотивирование

В. Осуществить практическое руководство

Г. Осуществить мотивирование, практическое руководство и предоставить ресурсную поддержку

21. Количество точек контроля при делегировании определяется с учётом...

А. Типа сотрудника, которому была делегирована задача

Б. Типа сотрудника, которому была делегирована задача, и сложности самой задачи

В. Компетенцией руководителя

Г. Компетенцией сотрудника

22. Обратное делегирование – это ситуация, в которой делегированная руководителем задача возвращается к нему назад...

А. Либо вовсе не выполненная, либо в частично выполненном виде

Б. Вовсе не выполненная

В. В частично выполненном виде

Г. Полностью выполненная

23. Какой критерий отсутствует в инструменте SMART?

А. S = Smart = Задача, сформулированная с умом

Б. M = Measurable = Задача, измеримая в конкретных показателях

В. A = Achievable = Задача, достижимая за счёт имеющихся ресурсов

Г. R = Realistic = Задача, реалистичная в рамках имеющейся ситуации

Д. T = Time-based = Задача, имеющая временные ограничения

24. Каковы критерии шага-кирпича?

А. Конкретность, малый размер, отсутствие временного ограничения

Б. Конкретность, малый размер, временное ограничение

В. Абстрактность, большой размер, временное ограничение

Г. Конкретность, большой размер, временное ограничение

Д. Абстрактность, малый размер, временное ограничение

25. Золотое правило тайм-менеджмента - это...

А. Соблюдение правил выполнения задач

Б. Качественное выполнение задач

В. Выполнение задач в условиях ограничений

Г. Быстрое выполнение задач

Д. Соблюдение сроков выполнения задач