

Введение в тайм-менеджмент

Бушмина О.Д.

Вопросы темы

1. Понятие и сущность тайм-менеджмента.
2. Тайм-менеджмент как система. Основные уровни.
3. Основные понятия и определения целеполагания. Проактивный и реактивный подходы к жизни: определение, различия, значимость для целедостижения.
4. Ценности как основа целеполагания. Мемуарник как инструмент для определения своих базовых ценностей.
5. Формулирование целей: SMART-критерии.
6. Две стратегии целедостижения: «Воронка шагов» и «Веер возможностей».
7. Техники управления временем
8. Самые популярные техники тайм-менеджмента
8. Стратегическая картонка как инструмент стратегического целеполагания.



Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?

– А куда ты хочешь попасть? – ответил Кот.

– Мне все равно... – сказала Алиса. – Тогда все равно, куда и идти, – заметил Кот.

Следует добавить: ***«Если не знаешь, куда идти, то какая разница, с какой скоростью ты движешься».***

Льюис Кэрролл. «Алиса в Стране Чудес»

История тайм-менеджмента

- История тайм-менеджмента началась достаточно давно. Примерно 2000 лет тому назад мыслитель из Рима - Сенека предположил описывать прожитые часы на бумаге, фиксировать каждую минуту, чтобы анализировать полезность дня. Он предложил разделить время на:
 - *проведенное с пользой;*
 - *с удовольствием;*
 - *без пользы и без удовольствия.*
- Затем, например, раз в три месяца анализировать записи и делать выводы о том, насколько этот период был заполнен полезными и продуктивными делами.
- Появление тайм-менеджмента вдохновило писателя 15 века Альберти на составление своего расписания каждое утро сразу после завтрака. Он не просто составлял список дел, но и присваивал каждому из них [приоритет](#). По мнению Альберти работа всегда должна иметь первый приоритет, а такие вещи, как еда, сон и отдых - второй и третий. Придумав подобную схему управления временем, писатель ее неуклонно придерживался.

История развития отечественного тайм-менеджмента

Первый этап (20-е годы XX века) – период бурного развития экономики и научной организации труда (НОТ). Это время грамотного и эффективного хозяйствования, управления экономикой страны. Зарождение и развитие тайм-менеджмента на этом этапе было связано с деятельностью А.К. Гастева (Центральный Институт Труда) и П. М. Керженцева (Лига «Время»), чьи идеи и опыт были особенно важны для дальнейшего изучения и развития организации времени.

Второй этап отечественного тайм-менеджмента начался с выхода в начале 70-х годов XX века книги Д.А. Гранина «Эта странная жизнь». Главный герой, биолог А. А. Любищев, поставил себе глобальную цель – разработать периодическую систему биологических объектов, подобную периодической системе Менделеева. Необходимое для достижения этой цели время оказалось гораздо больше средней продолжительности жизни человека. Тогда он решил изыскивать резервы времени, для чего стал вести хронометраж своей деятельности (учет расходов времени, анализировать его результаты и планировать свою работу). Эта идея привела к развитию таких направлений, как:

- *хронометража как основы управления своим временем;*
- *бюджетирования расходов времени.*
- Основные идеи люббищевского подхода:
- *эффективное мышление – основа личной эффективности;*
- *хронометраж – инструмент выработки этого мышления.*

История развития отечественного тайм-менеджмента

Третий этап.

В январе 2001 года на сайте «Организация времени» (www.improvement.ru) зародилось первое онлайн-общество тайм-менеджеров, которое объединяет последователей любительских традиций, IT-консультантов, благодаря которым стало возможным объединить классические подходы к личной эффективности и современные технологии анализа и моделирования бизнес-систем; предпринимателей, менеджеров, управленческих консультантов, применяющих на практике различные инструменты и техники тайм-менеджмента и просто заинтересованных идей времени людей.

Становление и развитие этого этапа связано с именем **Г. А. Архангельского**, основателя и бессменного руководителя тайм-менеджерского сообщества, генерального директора компании «Организация времени», заведующего кафедрой Тайм-менеджмента МФПУ «Синергия», автора многочисленных деловых бестселлеров.

В 2003г. была основана первая и единственная в России тренинговая компания «Организация времени», развивающая научную школу тайм-менеджмента. **Глеб Архангельский**, являясь основоположником отечественной методики современного тайм-менеджмента и по праву считается ведущим экспертом в области организации времени.

Умения использования ресурса времени

- Для рационального использования ресурса времени, необходимо освоить следующие умения:
 - правильно планировать свою деятельность;*
 - управлять своими задачами и делами (как долгосрочными, так и краткосрочными);*
 - расставлять приоритеты;*
 - ставить перед собой цели и достигать их;*
 - распределять свою рабочую нагрузку, находя время и для работы, и для отдыха.*

Современный тайм-менеджмент, как комплексная система

Современный тайм-менеджмент – это не просто набор приемов и отдельных техник, *а комплексная система управления собой и своей деятельностью.*

- **Эффективность.** Отвечает на вопрос «*как нужно идти*, чтобы с наименьшими затратами усилий и в намеченный срок достичь поставленной цели?». Это тайм-менеджмент в его классическом понимании (определение расходов своего времени, планирование деятельности).
- **Технологии.** Позволяют принимать наиболее сильные решения (технологии повышения личной эффективности). Отвечает на вопрос «*на чем можно до выбранной цели добраться*»? Необходимо найти эффективное решение за минимальное количество времени при ограниченности ресурсов.
- **Стратегия** – это ответ на вопрос «*куда двигаться?*», определение направления развития. Это уровень целеполагания, определения целей.
- **Философия.** В контексте тайм-менеджмента это ответ на вопрос «*зачем?*». Зачем ставить именно такие, а не иные цели? Как осознать свои жизненные ценности?

Тайм – менеджмент как система

Управление временем – управление человеком собственной деятельностью, организацией выполнения задач и распределением всех ресурсов.

Философия (Зачем?)

Стратегия (Куда?)

Технология (На чем?)

Эффективность (Как?)



Стратегия (определение целей)

- Вся наша жизнь в целом и уровень эффективности нашей организации времени в частности, напрямую зависит от выбранных целей. *Если нет четкого представления, чего я хочу (в краткосрочной и долгосрочной перспективах, в жизни вообще), то и управлять временем становится невозможно.* В итоге, жизнь приносит одни разочарования. Человек, таким образом, проживает свою жизнь несамостоятельно, и его собственные мечты и желания так и остаются мечтами и желаниями.
- Известный американский специалист по управлению временем *Стивен Кови* в своей книге «*Семь навыков высокоэффективных людей*» выделял два типа отношения людей к жизни:
 - 1. реактивный; Полная зависимость от внешних обстоятельств и людей.* Жизнь по принципу «плыву, куда течением несет». Это стратегия пассивного человека, когда единственным препятствием, стоящим на их пути, являются они сами
 - 2. проактивный. Проактивность -это способность отвечать за свои действия, за каждый шаг и строить жизнь в соответствии со своими целями и стремлениями.* Жизнь - «несмотря на обстоятельства». Мы сами режиссируем свою жизнь, и, следовательно, несем ответственность за нее. Это стратегия успешного человека, умеющего достигать поставленные цели. Основным принцип таких людей – *«Я сам строю свою жизнь».* Проактивность подразумевает умение выбирать и достигать цели, т.е., *владеть основами целеполагания.*

Два типа отношения людей к жизни

Реактивный

«А что, разве может быть как-то по-другому? Да тут ничего не поделаешь... обстоятельства...»

S

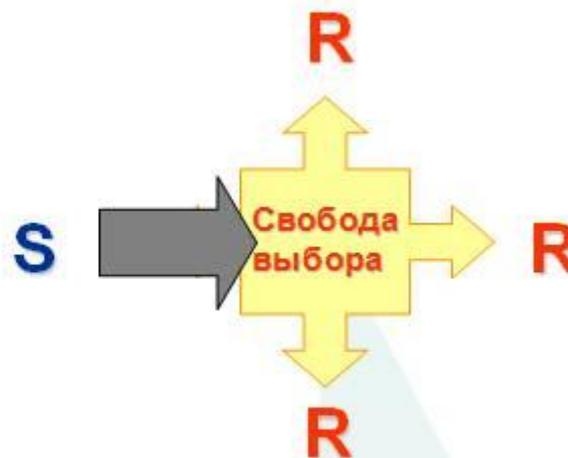


R

Стимул,
Внешнее воздействие

Реакция,
ответ на
внешнее воздействие

Проактивный



«Я сам выбираю, как поступить в сложившихся обстоятельствах. И сам отвечаю за свои действия»

Целеполагание

Целеполагание – это определение, конструирование цели, формирование образа желаемого будущего.

Подходы к определению целей: управление собой, как компанией. Суть данного подхода заключается в том, чтобы посмотреть на себя как на автономную корпорацию, а не как на пассивный винтик механизма.

«Родные» цели и видение будущего. Умение выразить свои мечты в виде долгосрочных целей. Здесь важно уметь отделить «родные» цели от «навязанных **«Родные» - цели, к которым стремятся, которые хотят достичь самостоятельно, вопреки всему и несмотря ни на что.** Достижение таких целей приносит удовлетворение, радость. Сам путь продвижения к ним не требует особой, дополнительной мотивации, ведь вы делаете то, что действительно хотите сделать, что приближает к желаемому результату. **«Родные» цели являются основой для проактивной деятельности.**

«Навязанные» цели выражаются следующими фразами: «так надо», «так принято», «так положено», «кто-то считает, что так будет хорошо». Их источниками могут быть реклама, общественное мнение и устои, традиции, родственники, школа. **По большому счету «навязанные» цели – это штампы, стереотипы. Они связывают нас, не давая вырваться за рамки общепринятого.**

Цели, особенно долгосрочные, формулируются на основе базовых ценностей.

Мемуарник, как инструмент для определения своих базовых ценностей.

Правила заполнения мемуарника:

1. Каждый день вечером выделяйте 3–5 минут времени.
2. Записывайте в ежедневник или отдельную тетрадь **Главное событие дня** (ГСД). ГСД должно стать эмоционально значимое для вас событие (как позитивное, так и негативное). Это не обязательно главное достижение или результат дня. Самым ярким событием может оказаться, например, пятиминутный разговор с другом.
3. Рядом с **событием** формулируйте ту **ценность**, на основе которой именно это событие вы сделали главным. Например, ценностями *встречи с бывшим одноклассником* могут оказаться **дружба** или **общение**; ценностями *сдачи проекта заказчику* – **уверенность**, **самоуважение** или **материальное благополучие**.
4. В конце недели выписывайте **Главное событие недели** – одно из семи ГСД или какое-то новое событие. При длительном ведении мемуарника отмечайте и **Главное событие месяца**, и **Главное событие года**.

Преимущества техники:

- Дает возможность достаточно быстро сформировать список ключевых ценностей.
- Побуждает каждый день уделять несколько минут вопросу о главных составляющих жизни.
- Не позволяет забыть о своих ключевых ценностях в суете текущих дел.

Выделение своих базовых ценностей помогает нам заложить фундамент для целей. Теперь необходимо научиться грамотно их формулировать.

Как пожелали, то и получили.

Какова формулировка, таков и результат.

Когда мы не можем точно сказать, каковы критерии наших желаний, часто попадаем впросак: формально все желания исполнены, но вместо радости – разочарование: не этого хотелось на самом деле...

Как говорил китайский мудрец:

«Бойтесь своих желаний, они могут исполниться!».

Давайте научимся формулировать «Умные» цели, чтобы не разочаровываться в результате.

Планирование по-умному (SMART)

Для постановки цели в настоящее время используется система SMART. Перевод слова smart звучит с английского как «умный». Планирование по-умному. Само слово разбирается на простые и понятные составляющие. Каждая буква наделена смыслом, и, вот секрет, пока не удастся проникнуться сутью каждого термина, система smart для постановки цели работать не будет. Или плохо справится со своей функцией.

Каждый элемент в этой системе имеет значение: для осознания цели, для ее формирования и достижения. Более того, при создании верной формулировки планируемых задач по «smart» нередко происходит трансформация проектов – вырисовываются ранее незамеченные важные аспекты, нюансы, детали:

S (Specific). Конкретно.

M (Measurable). Измеримо.

A (Achievable). Достижимо.

R (Relevant). Согласовано.

T (Time). Время.

Критерии SMART:

Конкретность формулировки. Чем конкретнее формулировка, тем легче понять, чего же вы хотите на самом деле. Ответ на вопрос «Что сделать». Старайтесь избегать абстрактных слов («оптимальный», «достойный», «хороший», «интересная работа», «высокое положение в обществе» и др.).

Измеримость. Обязательно должен быть некий показатель, ориентируясь на который можно понять степень достижения цели: размер зарплаты, график работы, изучение иностранных языков и т.д. Не во всех случаях можно количественно определить данный критерий. Например, если цель – выучить английский язык, измерителем может быть уровень знаний (elementary, intermediate или upper-intermediate).

Достижимость. Необходимо определить - достижима ли такая цель вообще. Для этого проводится анализ ресурсов: что уже есть для получения результата, чего еще не хватает. Исходя из имеющихся возможностей, опыта, личных особенностей и устанавливается рамка цели. Основное правило: она должна быть всегда выше, чем ранее достигнутые цели.

Релевантность (Соответствие другим целям). Этот критерий подразумевает ответ на вопрос «Зачем?». Почему именно эта цель важна, для каких более высоких, долгосрочных целей она имеет решающее значение?

- **Время.** Каждая цель должна иметь свой срок исполнения. «Когда-нибудь» не исполняется никогда.
- **Техника SMART чаще всего применяется для краткосрочных и среднесрочных целей (от нескольких недель до 1–1,5 лет).**



Типы исходных ситуаций: задачная и проблемная.

- Чтобы правильно определить цели необходимо учитывать типы исходных ситуаций:

задачная и проблемная.

Задачная ситуация - ситуация, ***когда ясно, ЧТО и КАК нужно сделать.***

Остается только взять и сделать. Пример: подготовиться к экзаменам.

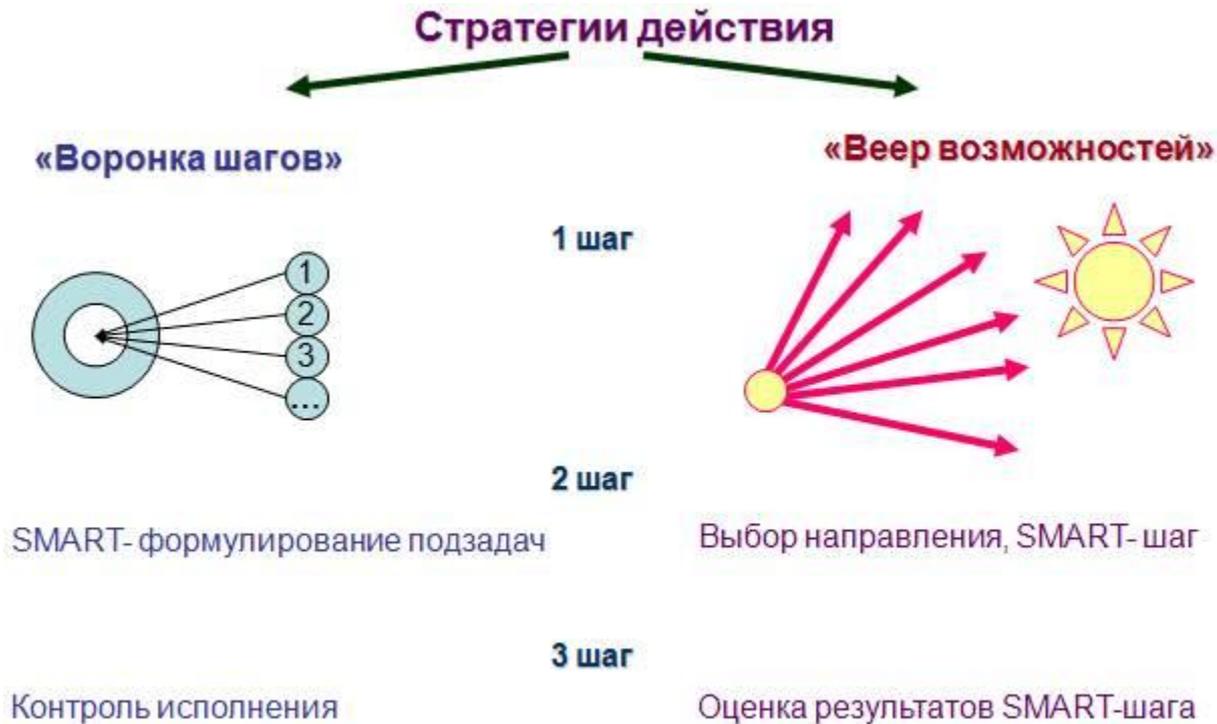
Проблемная ситуация - ситуация, в которой ***не вполне ясно, ЧТО нужно сделать, и тем более совершенно неясно, КАК это нужно делать.***

Пример: добиться существенного конкурентного преимущества над однокурсниками и выбиться в крупные администраторы?

Главные отличия задачи от проблемы: ***задача может быть решена наполовину, а проблема - только полностью.***

- Задачу можно разделить на части (шаги), каждый из которых продвигает нас к достижению цели (***свойство задачи – аддитивность***).
- ***Проблема неаддитивна***, четкую последовательность действий для ее решения невозможно определить.

Этапы реализации стратегий: «Воронка шагов» и «Веер возможностей»



Два подхода: SMART-цели и Надцели.

SMART-цели идеально приспособлены для задачных ситуаций, в которых можно достаточно четко и подробно описать желаемый результат.

Надцели задают направление движения. В отличие от SMART-целей, они чаще всего абстрактны, не измеримы, труднодостижимы, не привязаны ко времени. Единственное, в чем они схожи со SMART-целями, – это релевантность (в данном случае релевантность ценностям). Надцели всегда имеют ценность для человека (группы людей, департамента и др.)

Стратегии достижения целей для задачных ситуаций

«Воронка шагов». Для решения задачи идеально подходит техника SMART. Преимущества: удобство структурирования, алгоритмизация, мониторинг продвижения к цели, возможность программировать свое сознание на достижение цели. Данную стратегию можно представить в виде трех последовательно выполняемых этапов:

- 1. Разглобализация задачи (определение необходимых для достижения задачной цели шагов (подзадач)).*
- 2. Формулирование выделенных подзадач по SMART-критериям.*
- 3. Контроль выполнения подзадач с помощью инструмента тайм-менеджмента*

«Двумерный график»

Воронка шагов



AIDA

— **A**ttention - внимание

— **I**nterest - интерес

— **D**esire - желание

— **A**ction - действие

Правила создания двумерного обзорного графика:

- Крупную задачу или проект разбиваем на подзадачи, которые записываем в левой колонке таблицы. Подзадачи записываем в произвольном порядке так же, как для составления контрольного списка.
- Вводим второе измерение – время (календарные даты, дни, недели и т.д.). Например, проект рассчитан на год, следовательно, в качестве временного измерителя будут использоваться месяцы.
- Если необходимо построить двумерный график для краткосрочного проекта, рассчитанного например на две недели, то в качестве временных измерителей будут использоваться дни или недели.
- С помощью горизонтальных полосок или штрихования ячеек вдоль оси времени осуществляем привязку подзадач к срокам исполнения. Наибольшей наглядности можно достичь, используя различные цвета для разных задач.
- Составление такого графика для любой крупной задачи занимает всего 5–10 мин. При этом график достаточно гибок: мы не стараемся записать подзадачи в строгой последовательности их выполнения. В случае возникновения изменений и необходимости пересмотра графика на его исправление уйдет также не более 5–10 мин.
- Но помимо долгосрочных и краткосрочных проектов существуют рутинные, повседневные дела. Когда их скапливается много, они «замусоривают» наше сознание и работу. Для осуществления контроля над их выполнением применяется график регулярных задач.

Двумерный график

Двумерный график проекта

ПРОЕКТ: Создание антивирусной программы

ПОДЗАДАЧИ \ СРОКИ	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль
Разработка Технического задания программы	■	■	■											
Проверка технического задания				■	■									
Тестирование									■					
Разработка справочной документации				■	■	■	■	■	■					
Разработка вспомогательных модулей, подключающихся к основному					■	■	■	■						
Разработка оболочки антивирусной программы				■	■	■								
Разработка основного модуля				■	■									
Отладка и переделка модулей									■	■				
Разработка базы данных				■	■									
Тестирование программы										■				
Создание установочного диска										■	■			
Конечное тестирование											■	■	■	■

Преимущества двумерного графика как инструмента обзора:

- Дает наглядное представление о структуре сложной задачи.
- Обеспечивает четкий обзор всех подзадач.
- Дает четкий обзор привязки подзадач к срокам исполнения.
- Отражает взаимосвязи задач между собой, что немаловажно при работе над крупными проектами, так как нарушение этих взаимосвязей чаще всего и приводит к срыву сроков.
- Позволяет осуществлять контроль делегированных задач, отслеживать работу исполнителей.
- Гарантирует управляемость работы над сложной задачей.
- Дает возможность укладываться в сроки.

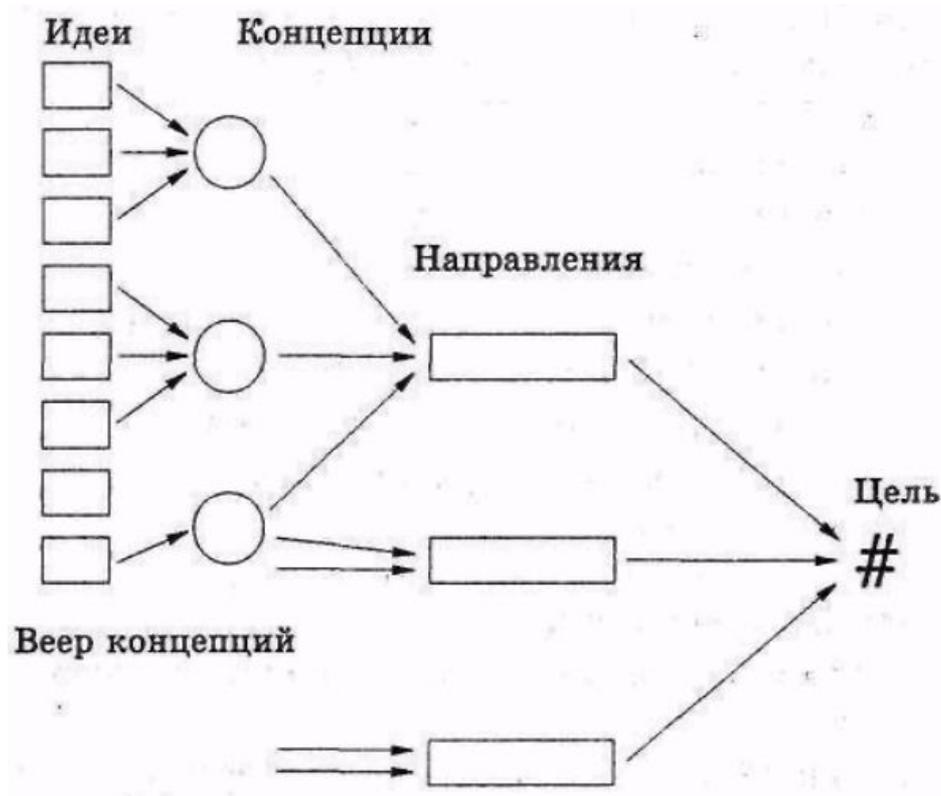
«Веер возможностей» (для проблемных ситуаций).

- Для решения проблемных ситуаций, достижения надцели, необходимо задать направление движения, выбрать любое из конкретных направлений деятельности. Эта стратегия подходит для действий в ситуациях конкурентной борьбы, постоянной неопределенности, так как оставляет больше возможностей для гибкого реагирования при изменении обстоятельств и не создает предсказуемости наших действий, что особенно важно в условиях конкуренции.

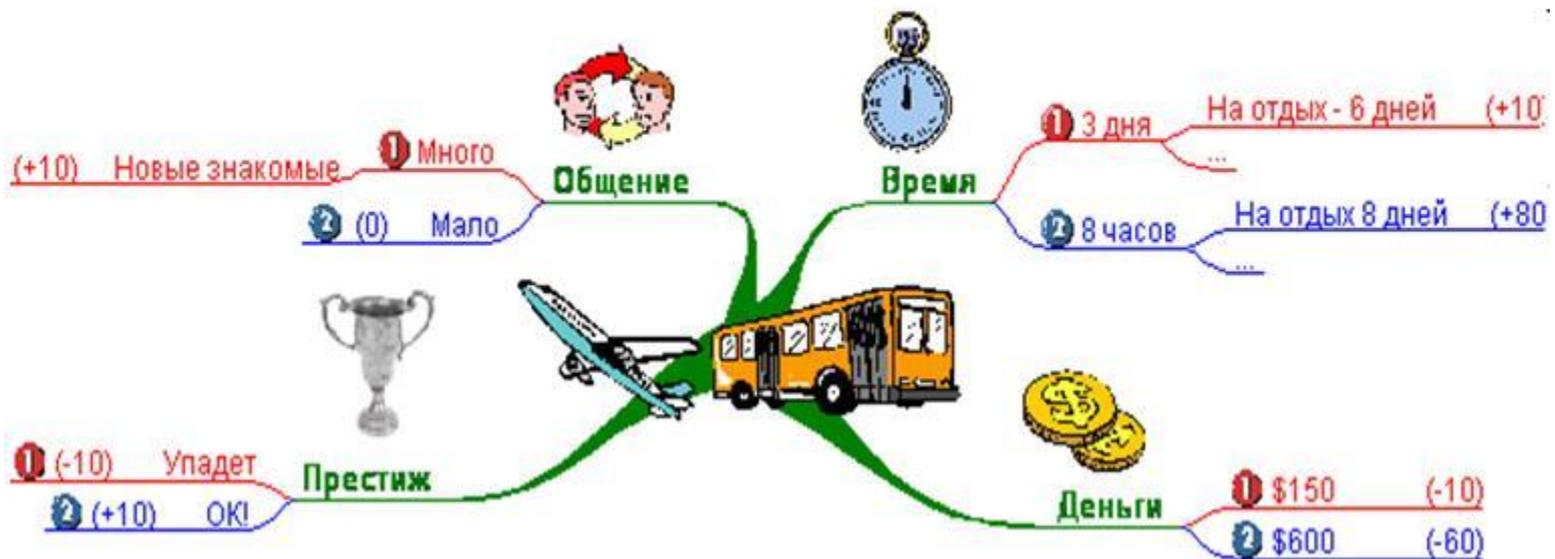
Этапы реализации стратегии «Веер возможностей»:

1. **Определение основных направлений движения** - схематичное изображение «Веера возможностей» с помощью интеллект-карты. (Интеллект-карта - это особый вид записи материалов в виде радиантной структуры, то есть структуры, исходящей от центра к краям, постепенно разветвляющейся на более мелкие части)
2. **Выбор наиболее оптимального на данный момент времени направления, определение одного небольшого шага в данном направлении** (здесь уместно использовать технику SMART, так как этот шаг носит характер краткосрочности и может быть определен с помощью SMART-критериев).
3. **Выполнение шага в выбранном направлении и оценка карты «Веера возможностей» с точки зрения выполненного действия, достигнутых (или отсутствующих) результатов.** В случае необходимости всегда есть возможность быстро изменить траекторию движения, направление и выбрать другой путь в соответствии

Этапы реализации стратегии «Веер возможностей»



На чем ехать отдыхать: на автобусе или самолете?



Стратегическая картонка, как инструмент стратегического целеполагания.

Стратегическая картонка

Задание: запишите в стратегическую картонку несколько своих целей.
Прочитайте внимательно, можно ли к каким-то из них применить технику SMART.
Переформулируйте эти цели, используя SMART- критерии.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____



- Стратегическая картонка - инструмент тайм-менеджмента, дающий возможность не потерять цели в повседневной суете. Она делается в виде закладки, на которую выписываются основные стратегические цели.
- Преимущества стратегической картонки:
 - *всегда напоминает о тех целях, которые вы себе поставили;*
 - *помогает видеть желаемый результат;*
 - *позволяет соотносить свои повседневные задачи с целями и делать шаги к достижению целей.*

ТЕХНИКИ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ:

Матрица Эйзенхауэра

Принцип Парето

Диаграмма Ганта

Технология GTD

Хронометраж



Матрица Эйзенхауэра

- Техника получила свое название в честь Президента США Д. Эйзенхауэра, который все задачи, которые перед ним стояли, делил на 4 категории, руководствуясь их срочностью и важностью.
- Все дела, согласно матрице Эйзенхауэра, по важности и срочности можно разделить на четыре категории:
 - А - важные и срочные* («горящий» проект, неотложные дела, критические ситуации).
 - В - важные, но не срочные* (написание реферата, диплома, которые сдавать еще не скоро; планирование долгосрочных целей и др.).
 - С - неважные, но срочные* (телефонные звонки, внезапные посетители, мелкие дела, рутина, «навязанные» проблемы и т.д.).
 - Д - неважные и несрочные* (поглотители времени; мелочи, отнимающие время и др.).

Матрица Эйзенхауэра

	СРОЧНЫЕ ДЕЛА	НЕСРОЧНЫЕ ДЕЛА
В А Ж Н О	I Разрешение кризисов. Неотложные задачи. Проекты, у которых подходят сроки сдачи.	II Планирование новых проектов. Оценка полученных результатов. Профилактические мероприятия. Наладивание отношений. Определение новых перспектив, альтернативных проектов.
Н Е В А Ж Н О	III Прерывания, перерывы. Некоторые телеф. звонки. Некоторые совещания. Общественная деятельность.	IV Рутинная работа. Некоторые письма. Некоторые телефонные звонки. «Пожиратели» времени. Развлечения.

Классификация дел

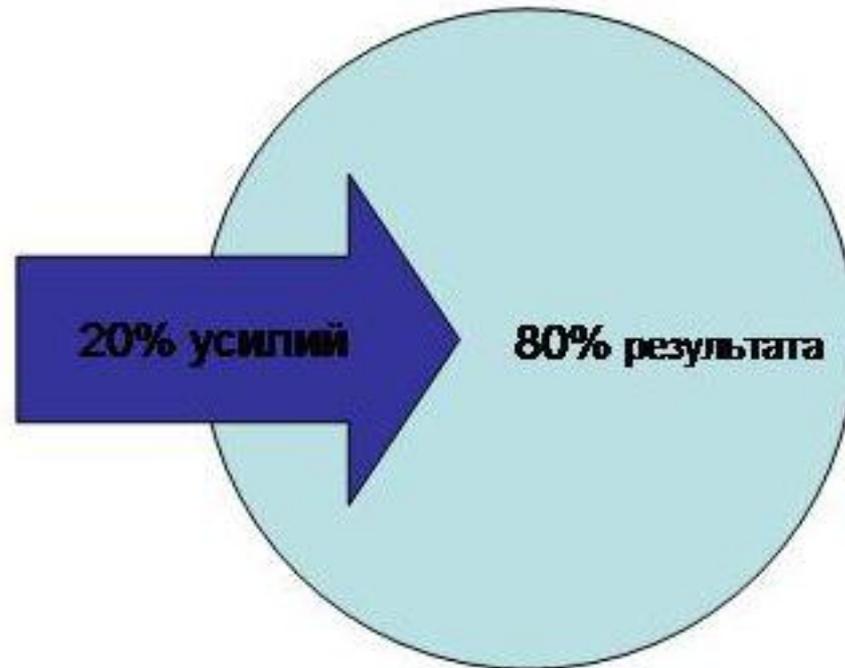
- **Первостепенные задачи** - это дела срочные и важные. Попытка отложить такие дела на потом создаст Вам ненужные проблемы - за них нужно приниматься самому и немедленно.
- Далее идут дела важные, но не срочные. Такие задачи можно отложить, однако они могут оказать сильное влияние в долгосрочной перспективе. Несрочные и важные дела имеют привычку становиться срочными и важными, если их постоянно откладывать. Для того, чтобы такого не произошло, заранее предусмотрите для них временной резерв.
- Срочные, но не важные задачи мало сказываются на Вашем успехе. Занятие срочными, но не важными делами не дает результата и может сильно отразиться на Вашей эффективности. Такие дела отнимают большую часть Вашего временного резерва. Это как раз те задачи, которые по возможности нужно перепоручать или уменьшать их количество.
- Логично предположить, что несрочные и неважные дела не имеют никакого значения в принципе и не несут никаких последствий при их невыполнении. Такие дела можно смело вычеркивать из Вашего списка.

Технология Вильфредо Парето

Планирование времени основывается на определенных принципах. Один из самых известных сформулировал итальянский экономист Вильфредо Парето. Он рассчитан на рациональное использование времени и гласит: *«Если все рабочие функции рассматривать с точки зрения критерия их эффективности, то окажется, что 80 процентов конечных результатов достигается только за 20 процентов затраченного времени, тогда как остальные 20 процентов итога поглощают 80 процентов рабочего времени».*

Применительно к повседневной работе это означает, что не следует браться сначала за самые легкие и интересные или требующие минимальных затрат времени дела. При планировании необходимо решать в первую очередь жизненно важные проблемы, а уже потом - многочисленные второстепенные.

Вильфредо Парето



Закон Вильфредо Парето

- Можно трактовать его и по другому: **«20% работников приносят фирме 80% прибыли»**. Проще говоря, **эффективно работает только 1/5 часть коллектива**. Коэффициент полезного действия подавляющего большинства тружеников очень низок. Их работа просто имитация бурной деятельности. Если направить эту энергию в нужное русло, общая продуктивность значительно повысится.
- Метод Парето состоит в том, **чтобы вычленил из всей массы 20% главных дел и сосредоточится на них**. Решение о том, что считать важным, а что второстепенным, в каждом случае будет индивидуальным.
- Разбить дела на категории позволяет **матрица Эйзенхауэра или метод ABC-анализа**, который чаще всего используют в комбинации с методом Парето. ABC-анализ - простейший способ провести градацию дел по степени их важности на данный момент.

Техника анализа сложности задач

Последовательное применение принципа Парето помогает использовать на практике технику анализа сложности *задач АБВ*. Она основана на разделении всего объема задач на три группы.

А. Важнейшие задачи - составляют примерно 15 процентов от общего количества всех задач и дел, которыми мы заняты. Собственная значимость этих задач (достижение цели) составляет примерно 65 процентов.

Б. На важные задачи приходится в среднем 20 процентов от общего числа дел, и значимость данной категории задач составляет соответственно также 20 процентов.

В. Менее важные и несущественные задачи составляют, наоборот, 65 процентов общего числа задач, но имеют незначительную долю (примерно 15 процентов в общей «стоимости»).

Технологию анализа задач по принципу АБВ можно осуществить следующим образом:

1. Составьте список всех предстоящих в соответствующем периоде времени (день, месяц, квартал, год) задач.
2. Систематизируйте задачи по степени их важности, установите очередность дел в соответствии с их «стоимостью» для вашей деятельности.
3. Пронумеруйте свои задачи.
4. Оцените их в соответствии с категориями А, Б, В:
 - а) первые 15 процентов всех задач, относящихся к категории А, не подлежат перепоручению;
 - б) последующие 20 процентов - задачи категории Б;
 - в) остальные 65 процентов - задачи категории В.
5. Перепроверьте свой временной план на соответствие выделенного вами бюджета времени значению задач:
 - а) 65 процентов запланированного времени - задачи А;
 - б) 20 процентов запланированного времени - задачи Б;
 - в) 15 процентов запланированного времени - задачи В.
6. Проведите соответствующие корректировки, ориентируя свой план на задачи А.
7. Оцените задачи Б и В с точки зрения возможности их выполнения (делегирования).

Методика Getting Things Done (GTD)

- Наиболее популярной в мире является методика Getting Things Done (GTD), которую предложил американец Дэвид Аллен. Ее основная идея: *перестать хранить дела "в голове", а вести их учет, составляя так называемые to-do-списки.*
- Как только индивид получает задачу на исполнение, он должен ее тут же поместить "в корзину" – временное хранилище информации. Корзиной может быть как реальный лоток для бумаг, так и просто блокнот для записи поступающих дел. Основное предназначение "корзин" – не упустить полезную информацию и получаемые задачи. Согласно данной методике, "корзины" необходимо регулярно "разгребать". Во время этого процесса каждый элемент корзины рассматривается и может переноситься в *to-do-списки*, в календарь, перепоручаться или просто удаляться.
- Автор также предлагает организовывать задачи в проекты по принципу системной иерархии. Каждую задачу можно детализировать, разбивая ее на более мелкие шаги.
- Также GTD вводит понятие контекстного планирования, существующего в привязке к людям, местам и событиям. Например, некоторые задачи могут быть выполнены только на работе или, наоборот, только дома. Группируя дела по контексту "телефон" можно сразу составить список телефонных звонков.
- Методика *Getting Things Done* очень строго относится к планированию, но очень подробно расписывает систему тайм-менеджмента, включая туда и основы управления персональной информацией.

- Диаграмма Ганта - это инструмент планирования, управления задачами, который придумал американский инженер Генри Гант (Henry Gantt). Выглядит это как горизонтальные полосы, расположенные между двумя осями: списком задач по вертикали и датами по горизонтали.
- На диаграмме видны не только сами задачи, но и их последовательность. Это позволяет ни о чём не забыть и делать всё своевременно.

Техника «Хронометража»

- Учет времени сотрудников с целью повышения трудовой дисциплины используется не один десяток лет. Программы автоматизации и учета фиксируют своевременный приход и уход, продолжительность рабочего дня сотрудника.
- Сегодня можно не просто узнать, присутствует ли человек на рабочем месте, но и проверить чем он занимается. Программы способны регистрировать автоматически: отсутствие по болезни, командировки, отпуск, отгулы, работу по гибкому графику. Система учитывает продолжительность обеденного перерыва, несвоевременный уход или опоздание, прогулы.
- При всем своем совершенстве, модули учета рабочего времени осуществляют лишь поверхностный хронометраж, тогда как шпионские программы вроде «Махарт QuickEye» помогают отследить работу за компьютером.

Поглотители времени-хронофаги

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Попытки слишком много сделать за один раз.
4. Отсутствие представления о предстоящих задачах.
5. Неправильное планирование дня.
6. Заваленный письменный стол.
7. Интернет, компьютерные игры, чаты, форумы.
8. Дорога.
9. Недостаток мотивации.
10. Телефонные звонки, отрывающие от дела.
11. Поиски записей, адресов, телефонов.
12. Недостаток кооперации.
13. Незапланированные посетители.
14. Неспособность сказать «нет».
15. Наличие неполной или запоздалой информации.

Поглотители времени-хронофаги

16. Отсутствие самодисциплины (частые перекуры, перерывы на чай, кофе).
17. Неумение довести дело до конца.
18. Отвлечение на внешние факторы.
19. Затяжные совещания, собрания.
20. Недостаточная подготовка к беседам, переговорам, встречам.
21. Просмотр телевизора, фильмов.
22. Разговоры на частные темы.
23. Излишняя коммуникабельность.
24. Чрезмерность деловых записей.
25. Синдром откладывания.
26. Желание знать все факты.
27. Длительное ожидание (очереди).
28. Спешка, нетерпение.
29. Слишком редкое делегирование (решаю сам дела, которые могут сделать другие).
30. Недостаточный контроль над делегированием.
31. Нечеткая обратная связь или ее отсутствие.

Классификация хронофагов

- ***Личные хронофаги*** – поглотители времени, которые находятся в зоне нашего полного контроля, следовательно, мы можем на них воздействовать. Необходимо только выйти из компьютерной игры или выключить телевизор, сократить время телефонных разговоров или не отвлекаться на чаты, когда пишешь реферат, и т.д.
По характеру «расхищения» времени, поглотители могут быть разделены на 4 основных вида.
- ***Ожидания и опоздания.*** Своеобразные «черные дыры» времени, в которые утекает наше время (в очередях, пробках, в ожидании принятия решения или ответного письма и т.д.). Также этот хронофаг тесно связан с ожиданиями: если один опаздывает, другие вынуждены ждать. Таким образом один поглотитель времени порождает второй. Опоздания – один из самых опасных поглотителей времени, так как многие воспринимают их как нечто незначительное.
- ***Прерывания.*** Внезапные звонки, посещения и др. Кто-то отвлек вас вопросом – и вот уже утекают драгоценные минуты. Это внешние поглотители, но на них можно влиять, поэтому регламентируем свои взаимоотношения с окружающими, устанавливая правила взаимодействия.

Классификация хронофагов

- **Отвлечения.** Похожи на прерывания, только в данном случае мы отвлекаемся сами: зашли в Интернете для поиска материала для проекта, но для начала решили проверить почту и увлеклись перепиской. Открыли нужный сайт, на глаза попался красивый баннер или интересная новость, которые невозможно не посмотреть. В итоге несколько потраченных впустую часов, переизбыток ненужной информации. **Поглотители отвлечения лежат в зоне нашего полного контроля, и никто не мешает избавиться от них полностью,** поэтому виноват в подобных ситуациях только сам человек, бесцельно потративший свое время вместо того, чтобы искать необходимые сведения.
- **Откладывание на «потом».** Привычка откладывать все на последний момент имеет свое название – прокрастинация. Причины этого явления могут быть различными:
 - страшно браться за предстоящее дело, так как оно сложное;
 - непонятно, с чего начать, поэтому откладываем до последнего момента;
 - недооценка ресурса времени: кажется, что все успеем даже в самый последний момент, но в результате времени не хватает;
 - недооценка сложности задачи: на первый взгляд задача показалась легкой, отложили ее решение на «потом», когда приступили к выполнению, оказалось, что и задача сложнее, и ресурсов не хватает, и сроки поджимают.
- **Внешние обстоятельства** – поглотители времени, находящиеся вне зоны нашего личного контроля. К ним могут быть отнесены любые форс-мажоры, дорожные пробки, очереди, неэффективно выстроенные бизнес-процессы и т.д. Напрямую на них повлиять практически невозможно. Однако в этом случае необходимо подумать, как защитить свое время от потерь.

- Выделив свои пять «поглотителей времени» и ответив на следующие вопросы:
- «Насколько сильно эти помехи мешают достижению цели и замедляют вашу деятельность?
- Пытались ли вы бороться с ними?
- Каким образом, с каким результатом?», - вы уже сможете добиться значительного повышения продуктивности своей работы.

Поглотители времени по степени контролируемости



Основные виды поглотителей времени

- **Ожидания**
- **Прерывания**
- **Отвлечения**
- **Откладывание на «потом»**

Борьба с хронофагами

Хронометраж – учет расходов личного времени путем простой письменной фиксации, дающий материал для анализа и принятия решений и являющийся инструментом повышения эффективности мышления.

Хронометраж – это «фотография» рабочего дня, полностью отражающая все расходы времени на различные виды деятельности.

Хронометраж помогает решить следующие задачи:

- определить, на что тратится время;
- изыскать первые резервы времени;
- выработать чувство эффективности, чувство времени.

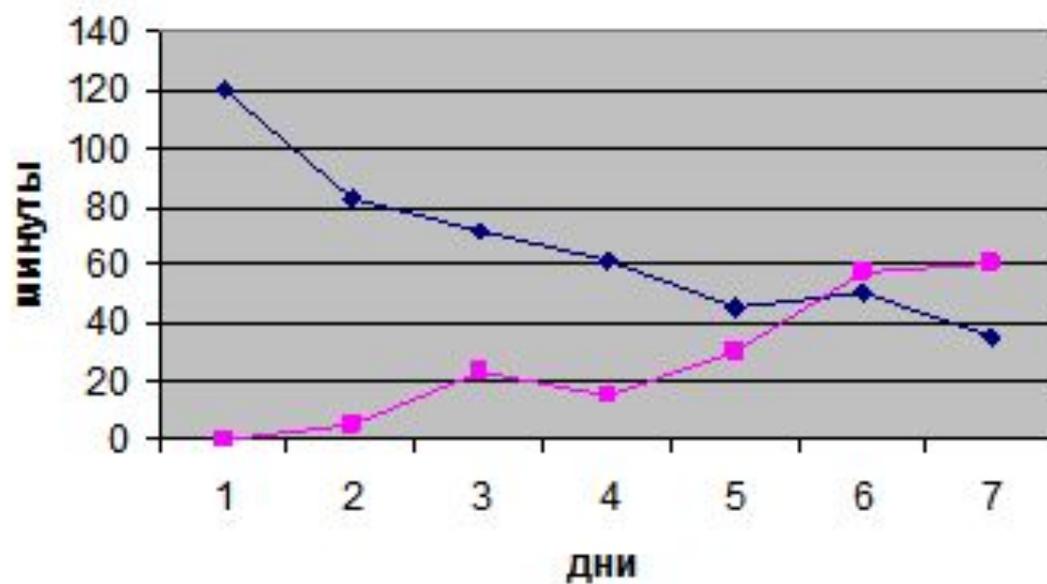
В западном классическом тайм-менеджменте хронометраж рассматривается только как этап сбора данных, необходимых для планирования.

В отечественном тайм-менеджменте подход к хронометражу несколько иной: ***хронометраж становится мощным инструментом выработки чувства времени и, как следствие, мышления, направленного на эффективность.***

Пример 2

начало	окончание	вид деятельности	комментарий
13:00	13:40	совещание у начальника отдела	приняли ключевое решение по новому проекту
13:45	14:30	внесение информации в базу данных	внесены данные по 5 клиентам из 20-ти необходимых. Читился с коллегой ☹
14:30	15:35	дорога до института	почитал книжку
15:35	16:20	консультация по курсовой с преподавателем	внесены правки в структуру работы, получено новое задание

Динамика показателей. Совмещенный график



- Проведя наблюдения, заполнив хронокарту и получив данные хронометража, необходимо провести анализ данных и составить представление о личной эффективности в области управления временем для выработки дальнейших шагов по оптимизации деятельности. Анализ лучше всего проводить вечером, имея все данные за день.
- Отметьте в хронокарте выполненные дела и задачи, разделив их на группы:
- Поглотители времени (неэффективно использованное время).
- Ключевые, значимые для достижения целей дела и задачи (эффективно использованное время).
- Необходимые затраты времени (сон, еда и т.д.) на обеспечение собственной жизнедеятельности

- Отметьте в хронокарте хронофаги. Сравните хронокарты за несколько дней: отметьте, какие из хронофагов встречаются постоянно, а какие – появляются эпизодически. Отметьте количество времени в день, «украденное» различными поглотителями времени. Это поможет определить поглотителя времени, с которого стоит начать борьбу за свое время.
- Подсчитайте количество времени в день, израсходованного на значимые, долгосрочные, ключевые цели и задачи. Определите процентное соотношение полезно использованного времени на ключевые и значимые для достижения целей задачи к общему использованному времени (время сна и еды не учитываем).
- Сравните полученные расходы времени на ключевые цели и задачи с количеством времени, растраченным на хронофагов. Сделайте вывод, на что уходит ваша жизнь.
- Сравните полученные данные расходов времени в течение дня (дней) с целями из вашей стратегической картонки и ценностями из мемуарника . Сделайте вывод о соответствии вашей тактики и оперативной деятельности вашим стратегическим планам.
- Наметьте шаги по оптимизации расходов времени и сокращению его непродуктивных расходов. Лучше всего план действий составлять не в целом, а по конкретным показателям (каким образом можно увеличить время, например, на подготовку новой презентации или на обслуживание клиентов; а какие меры необходимо предпринять, чтобы сократить расходы времени на внезапные прерывания или отвлечение во время работы с базой данных).

Планирование дня

- Три типа ежедневных задач: *жесткие, гибкие, бюджетлируемые*
Жесткие – привязанные к определенному времени.
Гибкие – зависящие от контекста (условий, обстоятельств).

Но есть такие задачи, на выполнение которых требуется определенный ресурс времени. Например, подготовка к экзамену занимает не 10 минут, потребуются как минимум 2–3 часа в течение нескольких дней, чтобы подготовить все билеты. Как быть с такими задачами? К какому типу задач их отнести?

- Таким образом, возникает необходимость в выделении третьего типа задач - бюджетлируемых.

! Бюджетлируемые задачи – крупные, времязатратные задачи, жестко не привязанные ко времени. Они требуют определения количества времени, необходимого для их выполнения.

Алгоритм выполнения задач

- Рассмотрим шаги выполнения алгоритма на примере самого простого инструмента планирования – ежедневника:
 1. На сетке времени в ежедневнике (или в календаре в Outlook) **отмечаем жесткие задачи**, для которых уже заранее известно точное время. При этом закладываем резерв времени на непредвиденные обстоятельства.
 2. **Составляем список гибких задач**, не имеющих жесткого времени исполнения. Для их записи можно использовать чистую половину листа ежедневника или закладку со стикерами.
 3. **В списке гибких задач выделяем ярким цветом наиболее приоритетные, наиболее значимые, работающие на ключевые стратегические цели и задачи** (не более 2–3 задач).
 4. **«Бюджетуем» время на крупные гибкие задачи**. Рядом с задачей указываем примерное количество времени, необходимое для ее решения.
 5. **В ходе дня выполненные задачи вычеркиваем. невыполненные задачи переносим на следующий день.**

- Начав работу по составлению плана, мы сразу сталкиваемся с тем, что большинство задач очень трудно привязать к какому-то конкретному времени. Для удобства следует разобраться в двух понятиях, которые древние греки использовали для обозначения времени.
- Первое – **«хронос»**, привычное нам линейное, измеримое, механическое время. Именно для упорядочения этого времени приспособлены обычные ежедневники и органайзеры.
- Второе обозначение времени – **«кайрос»**, удобный момент; время, подходящее для осуществления конкретного замысла. «Кайросы», удобные моменты, создают то, что условно можно назвать **неоднородностью** времени. Речь идет не о конкретном времени (день, час, минуты), **а об определенных обстоятельствах, благоприятных для совершения того или иного дела.**

Контекстное планирование. Планирование дня



Хронос

*Линейное, измеримое,
«астрономическое»
время*

Жесткие задачи



Кайрос

*Благоприятный момент
для выполнения
какой-либо задачи*

Гибкие задачи

Определение понятия контекст

Обстоятельства, благоприятные для совершения того или иного дела, решения задачи, называются контекстами. **Контекст – это условие или совокупность условий, наиболее подходящих для совершения определенного дела, решения конкретной задачи.** Каждому контексту соответствуют дела, которые наиболее уместно совершать именно в этот момент, в этих обстоятельствах.

Основные типы контекстов. Все контексты условно можно разделить на четыре типа:

1. **Место.** Решение задачи связано с определенным местом. Примеры: «если я буду в банке», «когда я буду в институте», «не забыть купить в магазине», «когда окажусь в офисе», «дома» и т.д.
2. **Человек, группа людей.** Решение задачи связано с человеком, группой людей. Примеры: «если я увижу преподавателя», «когда зайдет приятель».
3. **Внешние обстоятельства.** Принять решение возможно, учитывая независимые от меня обстоятельства. Примеры: «если примут закон», «когда изменятся правила», «если будет хорошая погода», «если у начальника будет хорошее настроение».
4. **Внутренние обстоятельства.** Решение задачи, проблемы зависит от моего состояния. Примеры: «если будет прилив творческого вдохновения», «когда я чувствую себя больным / здоровым», «если будет настроение», «когда я почувствую в себе силы» и т.д.

Контекстное планирование в тайм-менеджменте

- Контекстное планирование в тайм-менеджменте – *это способность решить задачу без затрат лишних усилий в наиболее подходящее для этого время, не всегда заранее заданное.* Контекстное планирование учитывает не столько временные рамки, сколько наличие определенных условий, благоприятных для решения конкретной задачи.
- Использование техники контекстного планирования *способно увеличить гибкость реагирования, что чрезвычайно важно в ситуациях неопределенности,* так как повышает эффективность деятельности человека (максимум результата при минимуме усилий). При этом сохраняется возможность быстро корректировать планы в случае необходимости.
- *Важно, что это происходит без потери информации о делах и задачах, о которых можно забыть* и с удивлением вспомнить об их существовании в самый последний момент, когда предпринимать меры уже поздно.
- *Контекстное планирование дает представление обо всей совокупности дел и задач, жестко не привязанных к конкретному времени,* позволяет выстраивать общую картину необходимых действий по их реализации, приучает мыслить эффективно, видеть и использовать возможности для решения задач, выполнения дел, а в конечном итоге – для достижения своих целей.

Техника контекстного планирования

Техника контекстного планирования состоит из трех шагов:

1. **Выделение типовых личных контекстов, наиболее актуальных для вашей повседневной жизни или рабочей деятельности (как правило, достаточно 5–9).**
2. **Составление списка задач под каждый контекст.**
3. **При приближении контекста просмотр списка соответствующих этому контексту задач.**

Шаг 1. **Определите для себя те контексты, которые чаще всего повторяются, наиболее характерны для вашей жизни в настоящий момент.** Например, для студента, обучающегося по очной форме обучения, могут быть характерны такие контексты, как: «Класс», «Педагог», «Группа», «Институт» и др. Конечно, не стоит забывать о том, что у него есть «Дом», «Семья», «Друзья», периодически случается «Отпуск», какое-то количество времени он проводит в «Дороге».

Шаг 2. **Выполняется в два этапа: сначала составляется список всех гибких задач, а затем задачи разбиваются на тематические группы и записываются в нужный раздел (контекст).** Таким образом происходит систематизация общего списка по разделам (контекстам).

Шаг 3. **При наступлении или приближении того или иного контекста просматриваются задачи соответствующего раздела.** Так можно минимизировать затраты усилий и времени на поиск нужной задачи: если выделено 5 контекстов, в каждом из которых записано по 4–7 различных гибких задач, просмотреть список из четырех или семи задач легче, чем лихорадочно искать нужную запись в неструктурированном списке из 20–30 пунктов. При этом значительно снижается риск потери нужной информации о предстоящих делах и задачах, что существенно увеличивает эффективность самоорганизации. Регулярное ведение контекстного планирования способствует выработке внутреннего чувства приближения нужного контекста и обеспечивает просмотр необходимого раздела в подходящий момент, что быстро входит в привычку.

Инструменты контекстного планирования

К основным инструментам, с помощью которых мы можем создать свою систему контекстного планирования, относятся:

- *ежедневник;*
- *стикеры, закладки для гибких задач;*
- *доски контекстного планирования.*

Система контекстного планирования может быть налажена *в любом обычном ежедневнике*. Для этого следует выявить основные контексты так, как это делается в первом шаге контекстного планирования. В ежедневнике создаются разделы, соответствующие этим контекстам, в которые записываются соответствующие необходимые дела и задачи. Другой способ управления кайросовыми задачами осуществляется *с помощью стикеров*. Гибкие задачи выписываются на стикеры, которые приклеиваются либо на соответствующую страницу ежедневника, либо на специальную закладку для кайросовых задач. Такая система позволяет определять приоритетность той или иной задачи, используя стикеры разных цветов. Если задача переносится на другой день, достаточно переклеить стикер на нужную страницу или просто переложить закладку.

Доски для контекстного планирования.

Это наиболее наглядный инструмент планирования, который особенно удобен для командной работы. Материалом для доски может служить белая магнитная доска, лист ватмана и др. Важно помнить, что доска планирования отлично подходит и для организации личного планирования. Участок стены, увешанный стикерами, пробковая доска над рабочим местом, дверца холодильника — это тоже доски планирования. Использование данного инструмента планирования позволяет связать несколько контекстов. В качестве инструмента планирования также довольно часто используется Outlook, ставший инструментом корпоративного планирования во многих компаниях.

«Полный порядок»

Возьмите себе за правило периодически систематизировать свои профессиональные материалы, книги, записи. Для начала наведите элементарный порядок у себя на столе. Определите каждому предмету конкретное место и в дальнейшем постарайтесь класть его именно туда.

«Навести порядок» в своих мыслях вы можете с помощью дневника или еженедельника, в котором следует записывать основные дела на предстоящий день и вечером проверять, все ли вы выполнили из того, что было задумано. Стремитесь осуществить все намеченное.

«Конец - делу венец» Нужно учиться делать одно, пусть маленькое дело, но до конца. Установите очередность и приступайте к выполнению. Помните: делу - время, потехе - час. До тех пор пока вы работу не закончите, никаких увеселений, гостей, вкусных блюд, приятных занятий. Если трудно, то можно выполнять это упражнение всего один раз в неделю. Но обязательно одно дело доводим до конца.

«Планирование»

На листе бумаги запишите все свои планы на предстоящий день. Теперь подумайте и зачеркните то, что вы вряд ли сможете выполнить. Еще раз просмотрите оставшиеся пункты. Если не возникло желания вычеркнуть, то оставьте без изменений.

А теперь основное - все оставшееся нужно выполнить! Приучайте себя осуществлять намеченное. Лучше меньше намечать, но все выполнять. Рекомендуем составить такой же план на предстоящую неделю, месяц, год. И так же поработать с ним.

Метод «пяти пальцев» (по Лотару Зайверту)

Достаточно лишь посмотреть на ладонь правой руки и по первым буквам названия пальцев вспомнить параметры, на основании которых осуществляется контроль.

М (мизинец) - мысли, знания, информация. Мыслительный процесс. Что нового я сегодня узнал? Какие знания приобрел? В чем возросла моя компетентность, усилился профессионализм? Какие новые и важные идеи сегодня меня озарили?

Б (безымянный) - близость к цели. Что я сегодня сделал и чего я достиг?

С (средний палец) - состояние духа. Каким было сегодня мое преобладающее настроение, расположение духа? Что было связано с положительными эмоциями и высокой мотивацией?

У (указательный) - услуга, помощь. Сотрудничество. Чем я сегодня помог другим? Познакомился ли я с новыми людьми? Улучшились ли мои взаимоотношения с коллегами (или наоборот)? С кем возник конфликт?

Б (большой палец) - бодрость, физическое состояние. Что я сделал сегодня для моего здоровья, поддержания моих физических сил? Что позволило отдохнуть, восстановить силы? Что сделано сегодня мною для поддержания здоровья, физической формы?

«Пятипальцевый» метод итогового контроля удобен прежде всего своей компактностью - он дает возможность быстро и качественно проконтролировать наиболее значимые итоги дня. **При всей кажущейся простоте данный метод может быть вполне серьезным аналитическим инструментом.**

Самоконтроль и внешний контроль

Самоконтроль

1. Ведение хронометража в течение дня.
2. Отметки в органайзере в течение дня.
3. Хронометраж отдельных трат времени.
4. Фиксация помех.
5. Использование интуиции.
6. Создание памяток.

Результат

1. Ежедневный обзор выполненных задач, достигнутых целей. Анализ причин успехов и неудач.
2. Ежедневный экспресс-анализ качества времени.
3. Плановое подведение итогов по завершении недели, месяца и т. п.

Внешний контроль

1. Письменная фиксация договоренностей.
2. Взаимные обязательства (договор) при совместной работе.
3. Использование «напоминателей», «будильников», «контролеров времени».

Результат

1. Устная или письменная отчетность перед заинтересованными лицами в соответствии с договором.
2. Использование консультантов, получение оценки и обратной связи.

12 правил эффективного менеджмента

ХитёрБобёр.ru

12 ПРАВИЛ ЭФФЕКТИВНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА



Планируй не более 10 дел

20% дел дают 80% результата

Выделяй важные дела

Проверяй актуальность задач

Носи с собой список задач

Учитывай свои биоритмы

Попроси друга о помощи

Быстровыполнимые задачи делай сразу

Мотивируй себя

Не создавай множество списков

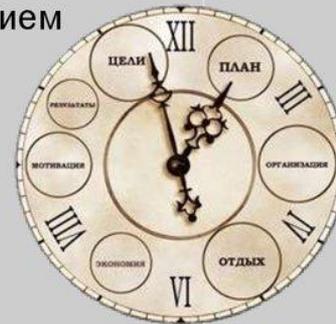
Выполняй все задачи

Доводи дело до конца

ХитёрБобёр.ru

Элементы тайм-менеджмента

- o Анализ использования рабочего времени
- o Постановка целей
- o Планирование рабочего времени
- o Выработка методов борьбы с нерациональным использованием времени



Запомните несколько важнейших аксиом тайм-менеджмента:

- **Фиксируйте цели письменно.** Если на бумаге (или в электронном ежедневнике) не обозначена ваша цель, значит, её не существует.
- **Планируйте свой день.** Заранее составленный список заданий и действий увеличивает продуктивность любого вида деятельности *на 25%*.
- **Дробите большие задачи.** Объемные по времени выполнения дела нужно всегда разделять на несколько мелких подзадач - не хватайтесь за масштабный проект, не продумав заранее последовательность действий.

Самые популярные техники тайм-менеджмента

- Долгий и упорный труд не обязан быть скучным и «невкусным». В самые сложные, неприятные и энергоемкие дела можно вдохнуть дополнительный интерес и мотивацию.

«Якоря» для эффективного включения в работу

- Как втягиваться в работу, чтобы не тратить время на раскачку, разбирая мелочи и никак не находя в себе сил взяться за главное?
- В психологии есть хорошее понятие «якорь». Это любая материальная привязка (музыка, цвет, слово, движение, ритуал), связанная для нас с определенным эмоциональным состоянием. При необходимости настройки на задачу мы «включаем» нужный материальный якорь - и вводим себя в соответствующее эмоциональное состояние.
- Самый часто используемый на практике «якорь» - музыка. Попробуйте четко привязать различную музыку к различным типам задач. По дороге на жесткие переговоры - тяжелый рок, при настройке на интеллектуальную работу - спокойная музыка без слов, при настройке на отдых - что-то самое любимое и приятное и т. п. «Якоря» помогают легче переключиться с отдыха на работу.

Типы якорей

Выделяют 4 типа якорей:

- **Визуальные.** Цвет, яркость освещения, образ, картина - любое зрительное впечатление, отзывающееся в памяти приятным или отрицательным моментом.
- **Аудиальные.** Музыка, пение птиц, тембр голоса, шум моря, треск дров в костре - все, что может ассоциироваться со значимыми памятливыми событиями.
- **Кинестетические.** Касания, массаж, холод или тепло, тягучесть или вязкость, жесткость или нежность - сюда относят кожную, тактильную память, с которой связана эмоция.
- **Обонятельные.** Все виды запахов и ароматов - от предгрозового воздуха до пряностей и парфюма.

Классификация дел

Классификация дел

Дела «Лягушки»

(любое занятие, которое *совсем не хочется делать, но рано или поздно выполнить его необходимо*)



Дела «Слоны» (дела, выполнение которых пугает от большого объема, Вы не знаете, как к ним подступиться и с чего начать)



Что значит «съесть лягушку»?

- Старая притча гласит: если первым делом с утра Вы должны съесть живую лягушку, *утешением может служить то, что это самое плохое, что может случиться с Вами за весь день.*
- Брайан Трейси, успешный бизнес-консультант, *сравнивает лягушку с самым неприятным и важным делом, которое следует сегодня сделать.* Откладывая его, Вы создаете лишнее эмоциональное напряжение и нежелательные последствия. «Лягушки» часто подолгу откладываются и грозят перерасти в большие неприятности. Задача, требовавшая 5 минут, откладывалась неделями и поэтому переросла в проблему, на решение которой придется потратить много часов.
- Нужно действовать без лишних раздумий и промедлений - *просто взять и сделать.* Это даст Вам заряд бодрости на целый день. Как пишет один ученик ТМ-школы: «Я думал, у меня стада „лягушек“, зеленые ковры вокруг меня... А когда ввел „правило ежедневной лягушки“ — они все разошлись за две недели».

Самые популярные техники тайм-менеджмента



Как «Съесть слона»

Очень крупные задачи, в терминологии тайм-менеджмента называются «слонами».

Например, написание диссертации, разработка бизнес-плана, ремонт и так далее.

Единственный способ все-таки «съесть слона» — разрезать его на маленькие измеримые «бифштексы» и каждый день съедать один такой «бифштекс».

Так постепенно вы будете приближаться к глобальной цели, не затрачивая лишние нервы на неподъемность большого и важного дела.



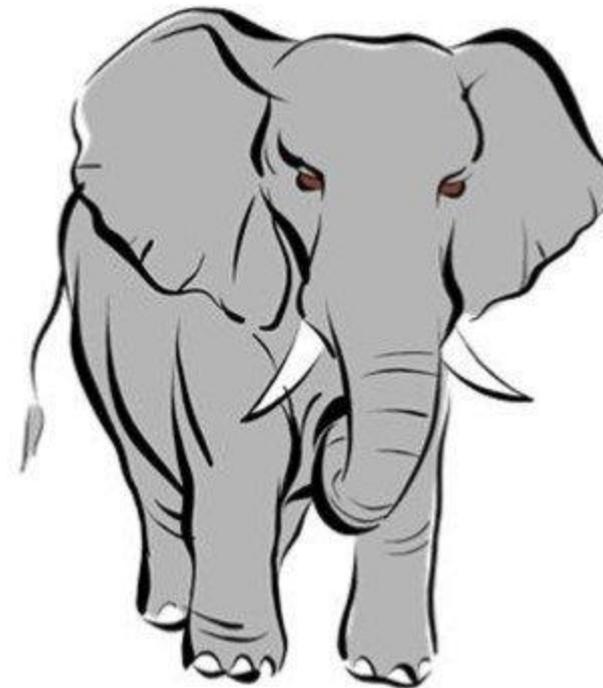
Методы управления временем

Важное задание - слоны. Вам надо действовать быстро, чтобы подстрелить их до того, как они выйдут из-под контроля и раздавят Вас. Чтобы справиться с этим, Вы можете выбрать один из вариантов:

Вариант 1: Дистанционироваться от этих дел.

Вариант 2: Вы можете разделить их на «маленькие кусочки» - «скушать» слона.

- ❖ Разделить слона **«на кусочки»**;
- ❖ Внести в расписание дня, недели регулярные **«откусывания»** от слона;
- ❖ Убедитесь, что Вы каждый день **«съедаете кусочек»** в дополнение к Вашим другим рутинным задачам;
- ❖ Убедитесь, что Вы **«доели»** слона;
- ❖ Концентрируйтесь не более чем на **1-2 «делах-слонах»** за раз.



Планирование времени с методом швейцарского сыра

Метод швейцарский сыр очень схож на настоящий швейцарский сыр, в котором находится множество дырочек.

- Задача метода швейцарского сыра заключен в том, что если вы боитесь или не знаете с чего начать новой проект, сделайте лишь небольшую часть работы. Вот и появится первая дырка в вашем «швейцарском сыре». Главное начать с чего-то. Если сроки выполнения не лимитированы, выполняйте каждый день часть работы. И вы не заметите, что в вашем сыре появляется уже большое количество дырок.
- Метод швейцарского сыра применен для раскачки, когда происходит борьба внутри вас между началом нового проекта с ленью. Но когда первый шаг сделан - первая дырка уже в сыре, постепенно происходит процесс втягивания вашего организма в работу. Чем больше выполнена задача, и уже негде делать дырок в сыре. Значит, ваша работа у финиша, и следует принять окончательное решение.

Психолог, Мария Баулина, советует применять основных правила планирования дел по методу швейцарский сыр в тайм-менеджменте:

- ***Планируйте задачи на неделю или месяц вперед;***
- ***Не старайтесь планировать очень много, никакой не поможет и тайм-менеджмент.***
- ***Индивидуальные способности у каждого человека разные. Оценивайте точнее свои возможности, намного проще будет планировать рабочее время***

Метод швейцарского сыра в тайм-менеджменте

Существуют условия, которых следует придерживаться:

1. **Не стоит возвращаться к заданию по нескольку раз**, чтобы разгрызть дырку большого размера. Я ни разу не встречал швейцарский сыр с одной дыркой. Поэтому, приступая к большому проекту, первому заданию уделите только 10 минут: составьте перечень дел на бумаге, ПК, распределите дела для исполнителей и т. д.
2. **Не отказывайтесь от других проектов.** Но когда появится свободное время, не теряя свободную минуту - загляните в перечень 1-го проекта, и выполните ту работу, которая быстро выполниться с удовольствием. Таким образом, вы не потеряете заказчика, у вас будет постоянный заработок. Если заказчик заинтересован с вами сотрудничать, попробуйте увеличить срок выполнения его задания, чтобы распределить нагрузку при выполнении двух проектов. Параллельно выгрызайте дыры сразу в двух «швейцарских сырах».
3. **Теперь о качестве выполненной работы.** Безусловно, качество работы улучшится, если последний день перед сдачей проекта останется менее загруженный. У вас будет возможность просмотреть выполненный план свежим, неуставшим взглядом, убрать лишнее, отполировать и уточнить детали.
4. **Если образовалось «окно» в вашей оплачиваемой работе**, используйте время для себя. Подумайте о новых идеях, займитесь самообразованием, приведите бумаги в порядок.
5. **Постарайтесь не перегружаться работой**, подход к работе должен быть рациональный и спокойный. Никакая доплата, компенсирующая за срочность, не восстановит ваши внутренние силы и расшатанные нервы. Не позволяйте заказчикам вас удерживать в регулярной напряженной атмосфере и надоедать вам в любое период времени.

Метод «Помидора»

- Эта тактическая методика со смешным названием была придумана в 80-е годы прошлого столетия итальянцем **Франческо Чирилло**. Будучи одним из отстающих студентов, молодой человек решил начать работу над собой с целью подтянуть успеваемость. Проведя подробный «разбор полетов», он уяснил, что никак не может сосредоточиться на учебе, отвлекаясь на множество мелких дел. Тогда Франческо принес с кухни таймер в виде томата, установил его перед собой и засекал время занятий.
- Практическим путем было выявлено, что сосредоточенно изучать науки он в состоянии в течение 25 минут. За этот период студент ни разу не отвлекался от книги. В дальнейшем было принято решение **разбить все время, отведенное на занятия по блокам**. В получасовой интервал входило время максимальной концентрации — 25 минут, а так же время отдыха, которое отводится как раз на те самые мелкие дела. Метод «помидора» получил сегодня широкое распространение, благодаря своей простоте, доступности и эффективности.

- **Метод резиновой уточки**
- Если приведенные технологии так и не помогли вам справиться с особенно заковыристой задачей, можно обратиться к излюбленному способу программистов — делегированию ее мысленному помощнику. Проще говоря, достаньте где-нибудь резиновую уточку для ванной, поставьте на стол и предупредите, что сейчас вы немного с ней поработаете. Если она не против, объясните ей суть вопроса, максимально просто и подробно. Считается, что **верная формулировка проблемы содержит половину решения**. На одном из этапов объяснения вы наверняка поймете, что пошло не так, а утка будет счастлива от того, что помогла вашей работе.

Календарик-пинарик

- Самый простой способ самомотивации изобрел участник ТМ-сообщества Дмитрий Литвак. Название «календарик-пинарик» происходит от слова «пинать». Выглядит он следующим образом:

Календарик-пинарик

- Над календарем изображены прожитые годы, внизу - будущие. Вы берете карандаш и с толком, с чувством, с расстановкой один за другим вычеркиваете прожитые годы. Можно - с лирическими воспоминаниями. Затем таким же способом вычеркиваете прожитые дни и месяцы текущего года. Пинарик готов к употреблению.
- Каждое утро, приступая к работе, зачеркивайте половину наступившего дня. Вечером - вторую половину. Держите пинарик на видном месте, заглядывайте в него почаще. Таким образом, вы материализуете время, ежедневно чувствуете, как оно идет. Поверьте, эффект огромный. Вложения времени - 15 минут на заведение пинарика, и дальше -30 секунд утром, 30 секунд вечером на вычеркивание дней.

Личные награды и наказания

- Мало грамотно структурировать неприятные дела и разделить их на «бифштексы». Желательно создать для себя дополнительную мотивацию на ритмичное, регулярное съедение этих «бифштексов».
- Первый, самый простой способ - давно известный человечеству «метод кнута и пряника». Вот несколько примеров.
- *Корпоративный тренинг в компании NewsOutdoorRussia. Одна из участниц рассказывает: «У меня есть достаточно напряженная программа тренировок: бассейн, фитнес и т. п. Если я ее выполняю, то в конце месяца позволяю себе шопинг на определенную сумму. Если не выполняю — позволяю себе шопинг на другую сумму, гораздо меньшую. Это и кнут, и пряник одновременно».*

- Более сложный способ - начать количественно измерять ваши результаты. Например, ежедневно отмечать количество выученных английских слов, количество сделанных приседаний-отжиманий и т. п.
- Можно измерять не только результаты, но и количество времени, затраченного, например, на «слоновую задачу». В любом случае, измеряете вы результаты или время, необходимо ежедневно фиксировать этот количественный показатель на графике.
- Человек устроен так, что сама фиксация количественного показателя уже подталкивает к действиям в нужном направлении. Просто начните учитывать расходы времени на неприятную задачу - и она сама начнет решаться быстрее.

Таблица ежедневных дел

- Простой способ свести воедино всех ваших «слонов» и «лягушек», ежедневно мотивировать себя на выполнение нужных задач - завести таблицу регулярных дел. Выглядит она примерно следующим образом: ничего особенно страшного в прочерках нет, но как только по какой-то графе их станет слишком много - это даст вам тревожный сигнал и заставит сделать нужное.
- Эту таблицу необходимо повесить на видное место над рабочим столом либо вклеить в ваш ежедневник. Важно, чтобы она попадалась вам на глаза несколько раз в день. У меня, например, таблица ежедневных дел висит на внутренней стороне дверцы шкафа с одеждой. Таким образом, я вижу таблицу как минимум два раза в день - одеваясь утром и снимая костюм вечером.
- Рядом с этой таблицей полезно выписать несколько «промежуточных радостей». Например, перечислите приятные для вас несрочные покупки и договоритесь с самим собой: «за каждые следующие 15 галочек в любой графе - покупаю следующую приятную вещь». Вы будете удивлены тем, насколько быстрее стали продвигаться ваши долгосрочные дела.

Второй шаг создания личной ТМ-системы

- Освойте методы настройки на выполнение сложных и неприятных задач для сокращения времени работы над ними.

Краткие рекомендации:

- *используйте «якоря»* для настройки на различные задачи и ОТДЫХ;
- *применяйте «метод швейцарского сыра»* при раскатке;
- *ежедневно съедайте минимум одну «лягушку»*;
- *дробите «слонов» на «бифштексы»*, приближающие к достижению «слона»;
- *поощряйте себя «промежуточными радостями»*;
- *заведите таблицу ежедневных дел, со списком наград за исполнение*;
- *попробуйте календарик-пинарик.*

Принципы тайм-менеджмента

- Принцип 1. *Планируйте свои действия*
- Принцип 2. *Формулируйте желаемый результат в конкретные цели и задачи*
- Принцип 3. *Фиксируйте ваш план действий*
- Принцип 4. *Расставляйте приоритеты*
- Принцип 5. *Фокусируйтесь на главном*
- Принцип 6. *Анализируйте свой опыт и создавайте свои правила тайм-менеджмента*
- Принцип 7. *Планируйте отдых*



Процессы тайм-менеджмента



© Верескун М.В.



В книге "Тайм-драйв. Как успевать жить и работать" Глеб Архангельский дает несколько сегментированных рекомендаций по управлению временем и ресурсами.

1. В течение дня необходим ритмичный отдых с максимальным переключением.
2. Необходимо повышать эффективность сна.
3. Для настройки на различные задачи и отдых помогает использование "якорей".
4. Полезно применение "метода швейцарского сыра" (подход к большой задаче с разных сторон).
5. В обязательном порядке должен быть составлен список ежедневных дел.
6. Необходимо выявить и определиться с личностными ценностями.
7. В качестве стратегической задачи личного плана сформулировать личную миссию.
8. Выделить 5–7 ключевых областей жизни и определиться со своими целями в этих областях.
9. Наиболее близкие и понятные цели сделать измеримыми.
10. Ежедневно создавать полную обзорную картину дел на следующий день.
11. При планировании в ежедневнике использовать ручки разных цветов, закладки, стикеры.
12. Использовать "стратегическую картонку" – закладку с долгосрочными целями.
13. Разделять задачи на "жесткие", "гибкие" и "бюджетированные".
14. Планировать дела по методу "день – неделя – месяц – год".
15. Развивать полезный навык – умение делегировать задачи, иметь различные стратегии отказа.
16. Важный фактор эффективной работы – правильно организованное рабочее место.
17. Выявление "поглотителей времени" – неотъемлемое условие повышения эффективности работы.
18. Необходимо заранее планировать "наполнение" транспортного времени и времени командировок.

Основная литература:

1. Архангельский Г.А., Лукашенко М.А., Бехтерев С.В., Телегина Т.В. Тайм-менеджмент: учеб. пособие / Г.А. Архангельский, М.А. Лукашенко, С.В. Бехтерев, Т.В. Телегина; Под. ред. Г.А. Архангельского. – М.: Маркет ДС, 2010. – 288 с.

Дополнительная литература:

1. Архангельский Г.А. Тайм-драйв: как успевать жить и работать. – 8-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 256 с.
2. Архангельский Г.А. Работа 2.0: прорыв к свободному времени. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 140 с.
3. Архангельский Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 160 с.
4. Архангельский Г.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 448 с.: ил.
5. Бехтерев С.В. Майнд-менеджмент: решение бизнес-задач с помощью интеллект-карт. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 312 с.
6. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 375 с.