

# Тайм менеджмент



**Время? Время дано – это не подлежит  
обсуждению,  
Подлежишь обсуждению ты, разместившийся в  
нем.**

**О. Хайям**





# Для кого может быть интересен тайм-менеджмент

1. Люди, которые стремятся к достижениям, но постоянно испытывают дефицит ресурсов
2. Люди, которые пытаются удержать имеющиеся позиции в карьере при ускоряющемся темпе
3. Люди, которые испытывают острое неудовлетворение и сожаление из-за неправильного используемого времени
4. Люди, которые хотят освободить некоторое количество времени для приятных занятий

# Самоменеджмент

это самоорганизация, умение управлять собой, руководить процессом управления в самом широком смысле слова – во времени, в пространстве, общении, деловом мире.

Руководитель должен так уметь организовать свой труд, чтобы эффективность была максимальной.

**Планирование призвано обеспечить разумное использование самого ценного ресурса – времени,  
а именно:**

- либо имеющееся время употребить для плодотворной и успешной деятельности (максимальный критерий);
- либо достичь поставленных целей с возможно меньшим расходом времени (минимальный критерий).

## **Процесс самоменеджмента в аспекте последовательности выполнения конкретных функций охватывает шесть фаз:**

- 1) постановка цели – анализ и формирование личных целей;
- 2) планирование – разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности;
- 3) принятие решений по конкретным делам;
- 4) организация и реализация – составление распорядка дня и организация личного трудового процесса с целью реализации поставленных задач;
- 5) контроль – самоконтроль и контроль итогов (в случае необходимости – корректировка целей);
- 6) информация и коммуникация – фаза, свойственная в определенной степени всем функциям, так как и коммуникация, и обмен информацией необходимы на всех фазах самоменеджмента

# Преимущества самоменеджмента:

- 1) выполнение работы с меньшими затратами;
- 2) лучшая организация труда;
- 3) лучшие результаты труда;
- 4) меньше спешки и стрессов;
- 5) больше удовлетворения от работы;
- 6) большая мотивация труда;
- 7) повышение квалификации;
- 8) меньшая загруженность работой;
- 9) меньше ошибок при выполнении своих функций;
- 10) достижение профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем.

# ОСНОВЫ И МЕТОДИКИ ПЛАНИРОВАНИЯ ВРЕМЕНИ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ



## Планируйте свои действия

- **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.
- **Всегда оставляйте определенный резерв времени на «форс-мажор»** — непредвиденные обстоятельства.



# ***Метод «Альпы»***

Включает в себя пять стадий:

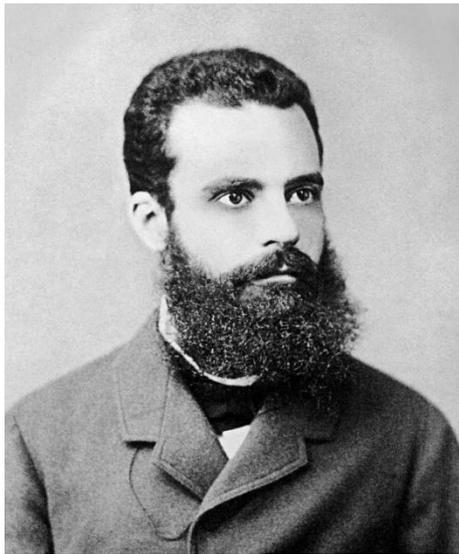
1. Составление заданий дня.
2. Оценка длительности акций.
3. Резервирование времени «про запас».
4. Принятие решений по приоритетным делам, сокращениям и перепоручению (делегирование).
5. Последующий контроль – перенос невыполненных дел.

Рекомендуется употребить при этом сокращения, соответствующие виду деятельности или рубрикам в формуляре “План дня”

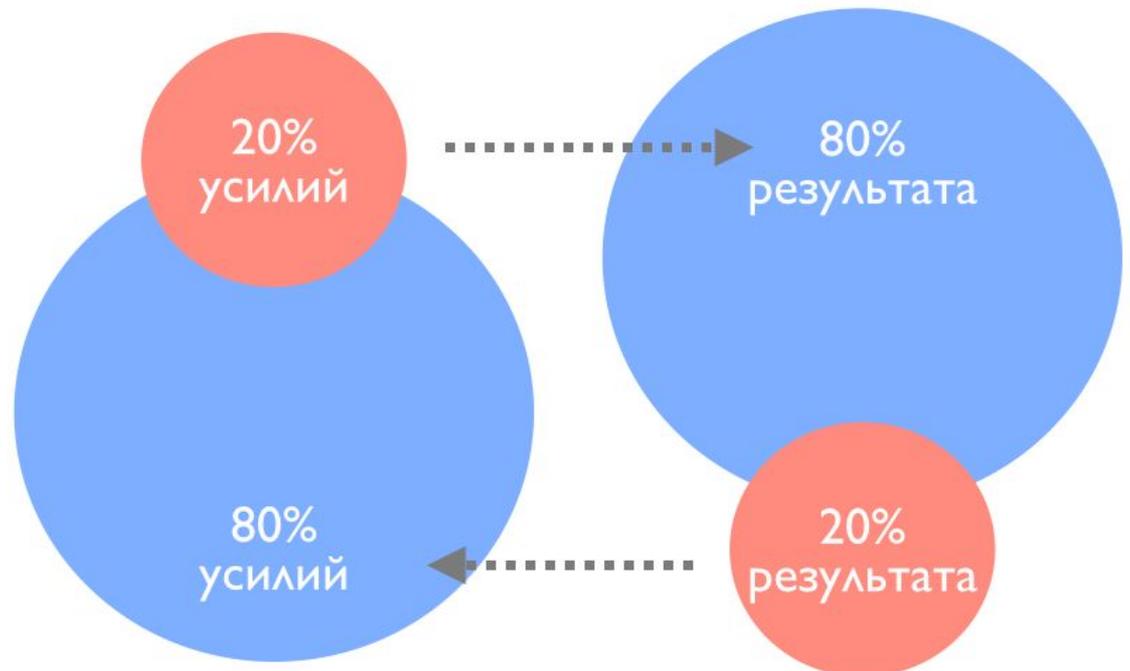
- В – визиты, совещания;
- Д – делегирование дел;
- К – контроль;
- П – в процессе, в деле;
- ПК – поездки, командировки;
- ПР – письменная работа, деловые письма, диктовка;
- С – секретарь;
- Т – телефонные разговоры;
- Ч – процесс чтения (отчетов, циркуляров, газет и т.п.).

# Применение *принципа Парето* (соотношение 80 : 20)

Если все рабочие функции рассматривать с точки зрения их эффективности, то окажется, что 80 % конечных результатов достигается за 20 % затраченного времени, тогда как остальные 20 % итога «поглощают» 80 % рабочего времени.



**Вильфредо  
Парето**



# Расставляйте приоритеты

Своевременно и чётко определить главную цель – это необходимо и правильно. Но главная задача – это двигаться к достижению данной цели, последовательно выполняя текущие задачи разной степени трудности.

Для расстановки приоритетов в ежедневном планировании подойдет простой способ, который называется «**Способ АБВГД**».

- **А** – самые важные дела
- **Б** – менее важные дела
- **В** – задачи средней важности и т.д.



## «Матрица Эйзенхауэра»

Политический и военный деятель, президент США Дуайт Эйзенхауэр был человеком практичным и весьма успешным.

Все текущие дела на 4 категории:

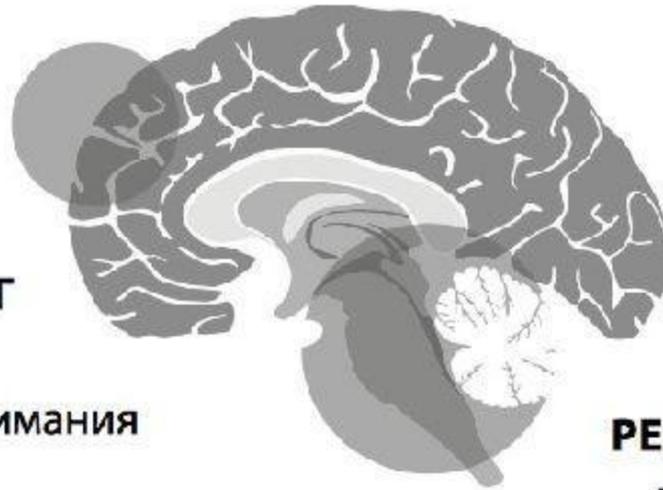
- срочные и важные (сектор пожара);
- важные, но не срочные (сектор силы);
- срочные, но не очень важные (сектор перевода – можно перепоручить);
- неважные и несрочные (сектор отмены).

# Упражнение дифференциация дел

1. Сформулируйте на чистом листе бумаги 10 дел, которые вы должны реализовать до нового года
2. Распределите дела по четырем секторам
3. Подумайте о том, какие дела без ущерба для себя вы можете перенести на следующий год

№	Дела	Срочные дела	Несрочные дела
1	Важные дела	Разрешение кризисных ситуаций, главные проекты	Планирование новых задач, налаживание отношений
2	Неважные дела	Деловые телефонные звонки, письма, совещания	Рутинная механическая работа, пожиратели времени

# ПЛАНИРОВАНИЕ ВРЕМЕНИ: БАЛАНС МЕЖДУ РАЦИОНАЛЬНОЙ И ИНТУИТИВНОЙ ЧАСТЯМИ МОЗГА



## ЛОГИЧЕСКИЙ МОЗГ

- Планирование
- Концентрация внимания
- Самоконтроль
- Принятие решений
- Доведение дел до конца

## РЕАКТИВНЫЙ МОЗГ

- Рефлексы
- Инстинкты
- Эмоции
- Реакции
- Импульсивное поведение

# Методика Дэвида Аллена GTD («Getting Things Done»)

Основная идея метода GTD – перестать хранить дела «в голове», а вести их учет, составляя так называемые «ToDo-списки».



**Первый этап** – «выгрузка» дел на носитель – будь то лист блокнота или электронный документ («корзина») – снимает напряжение, уменьшает опасения забыть что-то важное.

**Второй этап** – «разгребание корзины», когда каждый ее элемент рассматривается и может переноситься в «ToDo-списки», в календарь, перепоручаться или просто удаляться.

**Третий этап** – организация задач в проекты по принципу системной иерархии. Каждую задачу можно детализировать, разбивая ее на более мелкие шаги.

# Методика Марка Форрестера «Автофокус»

Технология позволяет выполнять те дела, которые действительно хочется сделать, да и какая-либо задача кажется более легкой, если необходимо совершить выбор между ней и оставшимися задачами.

Система позволяет найти баланс между рациональностью и интуицией и хорошо подходит тем людям, которые не любят заранее расписывать крупные планы.

Основой системы, как и в GTD, является длинный список всего, что вы хотели бы сделать когда-либо, записанный в блокнот в линейку.

## Алгоритм обработки списка задач

1. Быстро и не предпринимая каких-либо действий, прочитайте все пункты, записанные на странице.
2. Снова прочитайте все задачи, но уже медленно и вдумчиво, пока одна из них не выделится.
3. Работайте над выбранной задачей, пока вам нравится.
4. Вычеркните эту задачу и запишите ее в конец списка, если вы еще не закончили с ней.
5. Продолжайте работать со списком так же и на той же странице.
6. . Переходите к следующей странице и повторите всю процедуру.
7. Если вы перешли к странице, на которой ни один из пунктов не выделился, значит, все оставшиеся невыполненными пункты нужно отменить, не внося при этом в список.
8. Как только вы закончите с последней страницей –

# Рекомендации по работе с системой, разработанные Форрестером на основе опыта ее применения

1. Не забывайте о здравом смысле. Если что-то требуется сделать немедленно – сделайте.
2. Не пытайтесь сразу редактировать то, что вы записываете в систему.
3. Ожидайте, что разные задачи будут выполняться с разной скоростью.
4. Не пытайтесь использовать эту систему для вещей, которые привязаны к конкретному времени.
5. Всегда перечитывайте все оставшиеся невыполненными задачи после того, как вы возвращаетесь к странице после перерыва. Это поможет вашему разуму получить общее впечатление о том, что должно быть сделано.
6. Не забывайте добавлять напоминания и заметки о необходимости проследить за чем-то. Это важная часть системы контроля хода выполнения работы.
7. Включайте множество творческих задач вроде: «Подумать о...», «Рассмотреть...», «Обсудить...».
8. Записывайте дату рядом с первой записью, которую вы делаете в этот день. Хотя это вовсе и необязательно, это поможет вам отследить свои успехи и продвижение.
9. Не делайте список труднодоступным, он должен быть под рукой в том или ином виде всегда, когда вам могут прийти идеи.
10. Обеспечьте себе возможность откладывать некоторые дела, которые могут быть сделаны только в будущем: используйте календарь, органайзер или что-то другое.
11. Используйте отдельный блокнот для каждого места, т.е. дома и работы, к примеру.

# Методика «Баскетбольная корзина»

- Дела, которые нужно сделать сегодня, записываются на отдельных листках бумаги, которые с удовольствием скомкиваются и скатываются в шарики.

# Методика «Тайм-боксинг»

- Тайм-боксинг – это выделение фиксированного периода времени для работы над конкретной задачей или группой задач.
- Вместо работы над задачей до ее полного выполнения ей посвящается конкретное количество времени.

# Основные шаги тайм-боксинга:

1. Выберите задачу или группу задач.
2. Возьмите таймер и установите его на время, выделенное вами для задачи.
3. Запустите таймер и сосредоточьтесь на выполнении задачи, стараясь ни на что не отвлекаться.
4. Как только таймер сработает, вы должны прекратить работу. Сигнал должен прозвучать, чтобы вам не нужно было отвлекаться на проверку времени.
5. Вознаградите себя развлечением, приятной деятельностью или заслуженным отдыхом. (Ваша награда также может быть ограничена по времени).
6. Повторяйте данные шаги пока это

Тайм-боксинг позволяет справляться с распространенными *проблемами использования времени*:

1. «Откладывание»
2. «Перфекционизм»
3. «Низкая эффективность»
4. «Множество незаконченных мелких задач»
5. «Отсутствие целеустремленности»
6. «Недостаточная мотивация»
7. «Нарушение баланса в жизни»
8. «Поглотители времени»
9. «Отсутствие вознаграждения»

# Выбор индивидуального рабочего стиля

Для достижения целей каждый человек должен определить свои временные зоны, выработать свой индивидуальный стиль, который определяет выбор инструментов планирования времени.

- **Зона 1.** Человек предпочитает спокойную жизнь, свободную от излишнего напряжения.
- **Зона 2.** Она характерна для людей, которым наибольшее удовольствие доставляет общение с друзьями, они любят ужинать в компании и посещать вечеринки.
- **Зона 3.** Сюда относятся люди, старающиеся тщательно организовать свою жизнь и предпочитающие заведенный порядок разнообразию.
- **Зона 4.** Эта зона для тех, кто любит работать в условиях сжатых конечных сроков и гордится своей пунктуальностью.

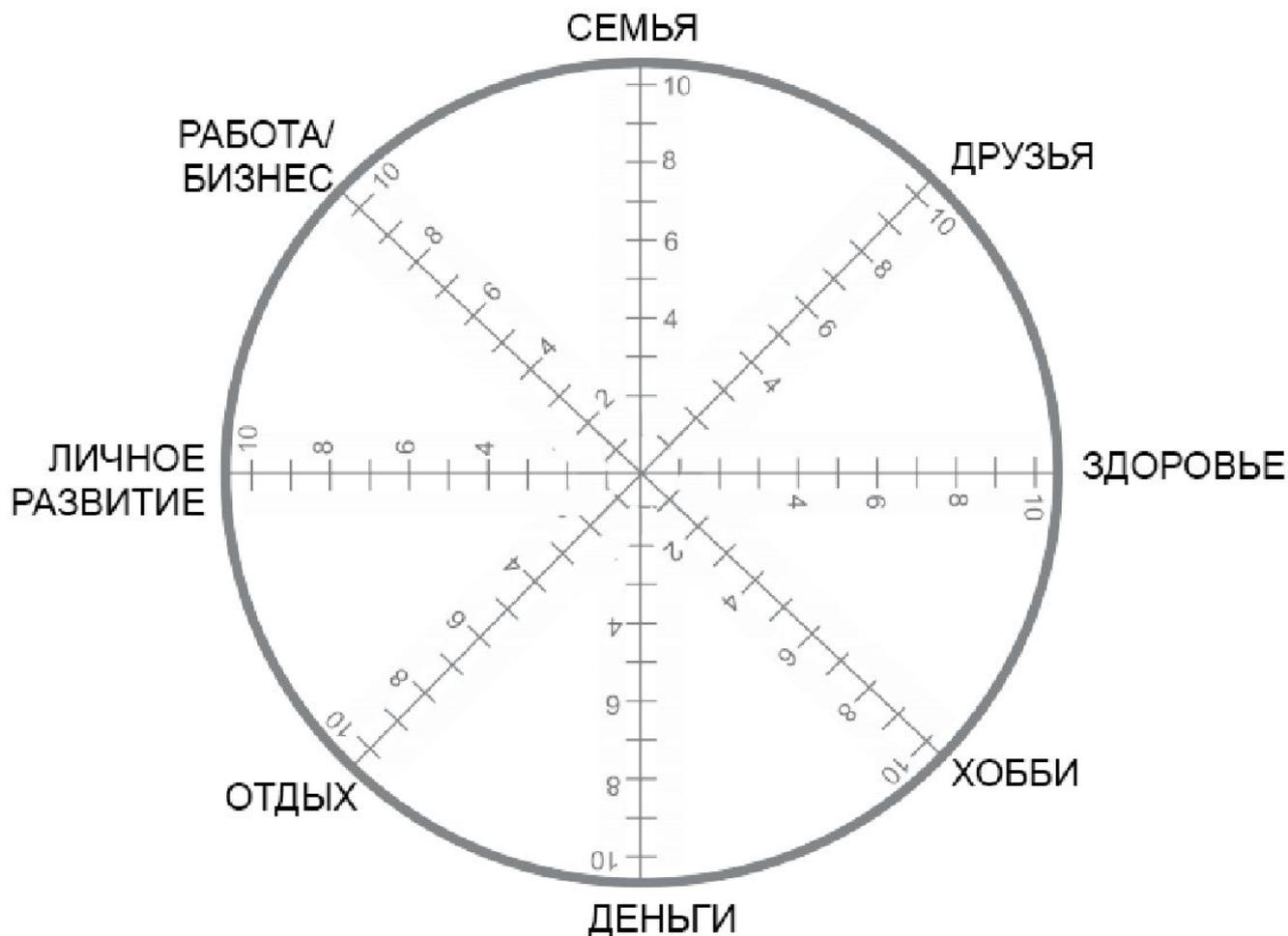
# Причины неисполнения личных планов

1. План существует только в мыслях.
2. Бесконечные корректировки плана.
3. Постоянные задержки и откладывание действий по плану.
4. План может быть абсолютно нереальным с самого начала.
5. Неисполнение не имеющего большого значения плана.
6. Перегрузка большим количеством различных задач.

# **МЕТОДЫ РАССТАНОВКИ ПРИОРИТЕТОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЖИЗНЕННЫХ ЦЕЛЕЙ**

# Колесо баланса областей жизни

Колесо баланса составляется на определенный отрезок времени, чаще всего на год (период планирования).





## Формулируйте желаемый результат в конкретные цели и задачи

Наиболее распространенный подход к целеполаганию – использование **метода SMART**.

Каждая буква означает одно требование к формулированию цели:

S (specific) – цель должна быть конкретной;

M (measurable) – измеримой (в менеджменте часто говорят, что нельзя управлять тем, что нельзя измерить);

A (accordant) – согласованной с другими целями;

R (realistic) – достижимой;

T (time-bounded) – определенной во времени.

К личным целям применяют вариант

**«КОНЭЦ»**

(Ицхак Пинтосевич)



Цель должна быть:

- Конкретной
- Осязаемой
- Независимой
- Экологичной
- Ценной

Самое главное при определении цели – ее ясность, что позволяет преобразовать цель в непосредственные действия.

Это безусловная, основополагающая предпосылка успехов в работе и жизни.

# Методы определения личных ценностей

- Ценности – это качества и объекты, которые по своей сути ценны или желаемы. Ценности связаны с достоинствами, значениями и желаниями, поэтому они являются основным источником внутренней мотивации клиента.
- Ценности – это эмоциональная категория, что-то, к чему мы привязаны, что нам нравится.
- Ценности определяют цели, поэтому необходимо осознать «свои» ценности, что именно для вас важно в жизни.

# Видение желаемого дня в будущем

Попробуйте представить себе один день из вашей жизни через 3 – 5 лет без ограничений (не думая о том, что вы должны делать, или о том, возможно желаемое или невозможно).

Описание делается в форме эссе объемом 1 – 2 страницы, при этом нужно ответить на несколько вопросов:

- С чего начался ваш день?
- Каково самое яркое впечатление дня?
- Какие люди вас окружают, о чем они говорят?
- Как и над чем вы работали?
- Каких результатов вы достигли?
- Какие проблемы удалось решить?
- Как вы отдыхали?
- Каково главное событие дня.

# «Мемуарник», или метод ГСД определения ценностей

1. Каждый день вечером выделите 3 – 5 минут спокойного времени.

2. Запишите в ежедневник или отдельную тетрадь Главное событие дня (ГСД) – это событие, эмоционально значимое для вас. Это не обязательно главный результат дня, не обязательно главное достижение. Самым ярким событием может оказаться, например, пятиминутный разговор с другом. Событие может быть и позитивным, и негативным.

3. В конце недели выпишите Главное событие недели – одно из семи ГСД или какое-то отдельное новое событие. В конце месяца – Главное событие месяца. В конце года – Главное событие года.

# ***Личная эпитафия и миссия***

- Цели – это то, что мы берем от жизни, завоевываем, получаем. Миссия – то, что мы отдаем, приносим в этот мир.
- Миссия – это в первую очередь ваша уникальность.

# Методика переоценки ценностей и целей:

1. Связывание ценности и цели в варианте «И+И» – определение того, каким образом ценность помогает получить выгоду от достижения цели. Здесь не столько переоценка ценности, сколько более углубленное ее понимание.

2. Переоценка в варианте выбора «ИЛИ/ИЛИ». Для несоответствующей цели ценности нужно ответить на вопрос: действительно ли для вас это важно? Если есть выбор отказаться от цели или отказаться от ценности – что окажется более важным? Результатом может быть отказ от ценности.

3. Обесценивание ценности на время достижения цели, предполагающее возврат ценности после достижения цели. Обесценивание проще сделать, обращаясь к авторитетным источникам, которые убедят вас, что это не так уж и важно.

4. Усиление важности той или иной ценности также возможно при обращении к авторитетным источникам, которые утверждают, что эта ценность необычайно важна.

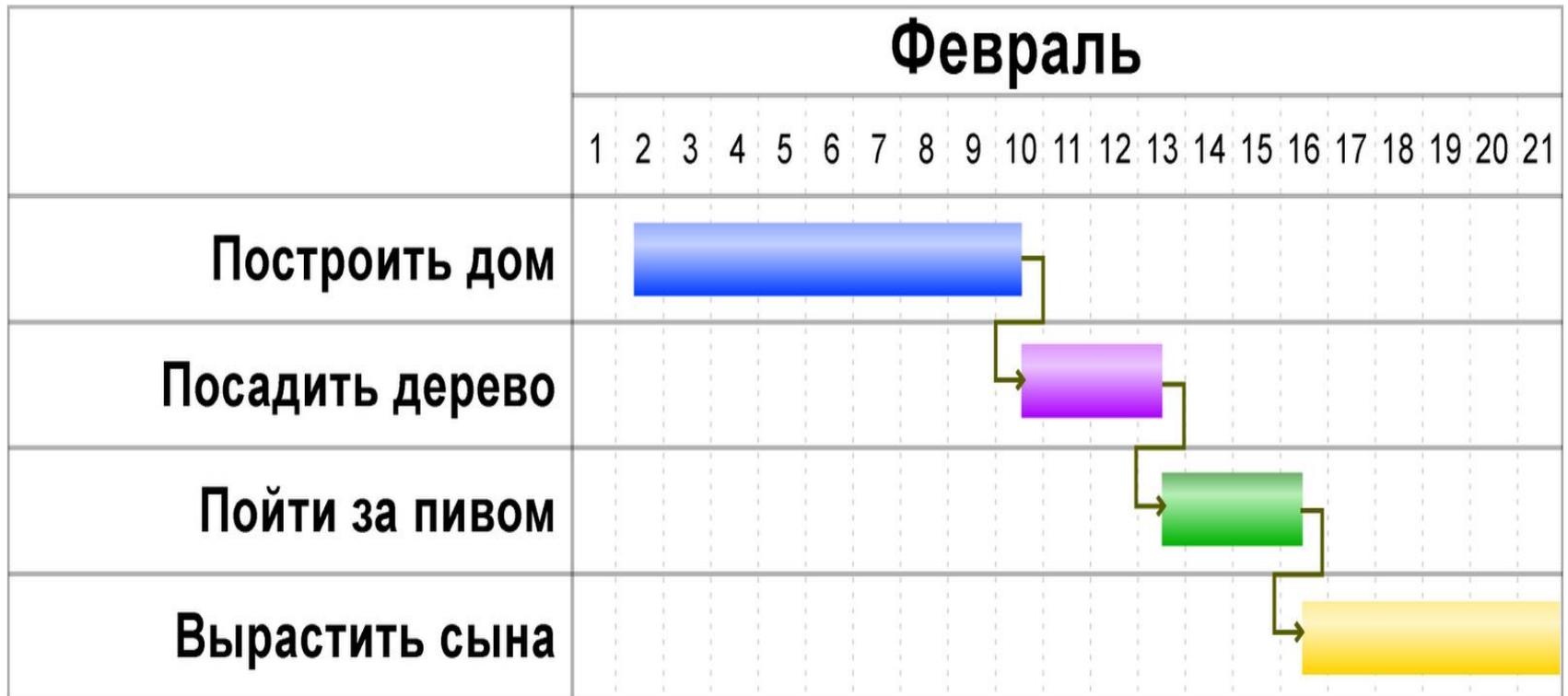
# Фокусируйтесь на главном.

- Способы фокусировки на главном
  - Делегирование полномочий
- Умение сказать нет

- Время – не восполняемый ресурс, и самый ценный из всех существующих
- Одна из самых действенных техник высвобождения времени – **делегирование**.
- *Любые задачи, которые целесообразнее (с точки зрения финансов и затрат времени) предоставить другим, нужно предоставлять другим.*
- *Чем выше стоимость вашего личного времени, тем больше второстепенных и не слишком важных задач можно делегировать.*
- **Умение говорить «нет»**

# Фиксируйте ваш план действий

- Диаграмма Ганта



# **Анализируйте свой опыт и создавайте свои правила тайм-менеджмента**

- Периодически стоит оглядываться назад и делать прагматичные выводы из своего опыта управления временем. Изучайте свои ошибки и обязательно принимайте меры по их исправлению

# Планируйте отдых

Оставаться на пике своих психофизиологических возможностей можно только с помощью регулярного восстановления сил.

Нельзя экономить на сне, собственных выходных и общении с близкими – это такие же важные факторы эффективного тайм-менеджмента, как планирование и постановка целей