

В.Н. Чехонин

# Тайм-менеджмент (ТМ)



Сыктывкар.  
2016 г.

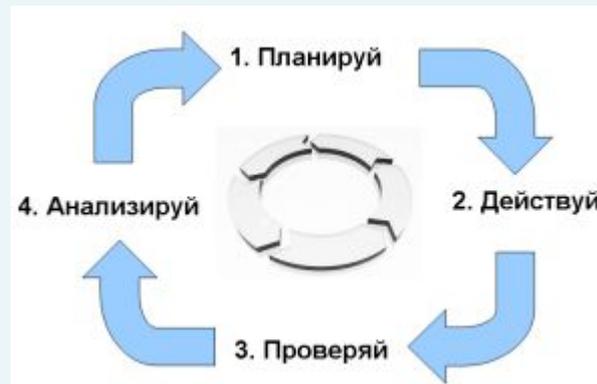
# Тайм-менеджмент (ТМ)

— технология организации времени и повышения эффективности его использования.



# Почему это важно?

Правильная схема выглядит так:



Вместо этого, у большинства она выглядит вот так:





## **Почему это важно**

*Тайм-менеджмент должен не отнимать время на записи и планирование, а позволять вам грамотно использовать свои ресурсы. Главное — научиться правильно ставить цели.*

В свою очередь, время — единственный ресурс, который мы тратим, но не накапливаем. Деньги можно заработать, энергию восстановить, информацию получить, а время невозполнимо.

Все ежедневники и планировщики хороши только тогда, когда они решают главную задачу — потратить время жизни так, как вы хотите. В другом случае они становятся инструментом порабощения, и человек очень организованно и спланировано движется неизвестно куда

# Целеполаган

## Ис-~~те~~ установка долгосрочной цели

В нашей жизни полно ежедневников, стикеров и напоминалок. Мы выполняем то, что нас просят сделать немедленно, сегодня, в конце недели и т.д. Только вот ежедневники редко спрашивают о долгосрочных целях, о том, чего мы хотим через год- пять. А на самом деле каждая наша повседневная задача должна быть привязана к долгосрочной цели.

## Стратегическая картонка

Вы должны вложить в ежедневник картонку примерно такого же размера, как и он сам.

Если пользуетесь электронным планировщиком (Outlook, Google Календарь), заведите специальную заметку. Здесь записывайте ключевые цели на предстоящий год. Это могут быть и личные цели, и профессиональные, но обязательно — глобальные: разработать бизнес-план развития подразделения, получить второе высшее образование и т.д.

### 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.

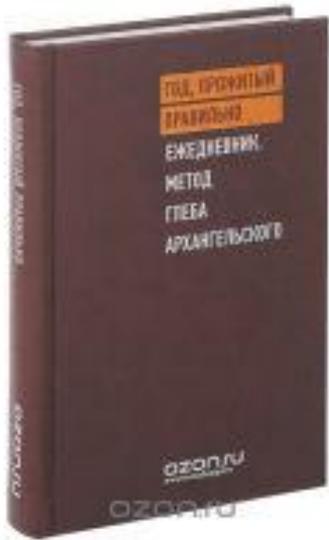


Каждое утро, открывая ежедневник, вы будете видеть не рутинную суету, а ключевые цели.

Каждое утро, открывая ежедневник, вы будете видеть не рутинную суету, а ключевые цели.

## Детализация основных задач

Глобальные цели должны быть конкретизированы. Запишите сроки



1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_



# Целеполаган ие



## Техника большого будильника

У многих возникает вопрос, как найти время на эти цели, ведь всегда есть какие-то горящие задачи. Берите большой будильник (электронный таймер, наручный хронограф) и заводите на 15 минут. Отключите телефон, попросите вас не беспокоить, и занимайтесь только важной задачей. Сначала вас будет трясти — будете бояться, что пропустите что-то важное. Утешайте себя тем, что за 15 минут точно ничего не произойдет.

Когда будильник прозвенит, можете снова заниматься своей повседневной текучкой. Постарайтесь каждый день увеличивать это время — на полчаса, 45 минут и т.д. Эффект вы почувствуете очень быстро. Та мелочевка, которая раньше занимала большую часть дня, начнет сжиматься — вы увидите, что справляетесь с ней гораздо быстрее.

# SMART -цели

**В классическом западном тайм-менеджменте принято рассматривать цель в определенном формате. Называется он SMART и состоит из пяти характеристик цели:**

**Specific** — цель должна быть конкретна и специфична для исполнителя, например: не вообще вести здоровый образ жизни, а ходить в бассейн регулярно.

**Measurable** — цель должна иметь некий измеримый результат: в рублях, граммах, метрах, штуках — в чем угодно.

**Achievable** — цель должна быть достижимой.

**Realistic** — цель должна быть чуть выше текущего уровня возможностей.

**Time-based** — цель обязательно должна иметь срок исполнения.

Это классическая западная методология, разработанная еще в 20-е годы прошлого века. Однако в таком подходе есть свои минусы. Их можно проиллюстрировать анекдотом.

*Судят водителя камаза, который въехал в торговый центр и раздавил там много народа. Судья спрашивает обвиняемого, как это произошло. Тот отвечает: «Ваша честь, я ничего не отрицаю. Дело было так: я еду, а на дороге автобус с детьми. Я на тормоза — они отказали, я на ручник — тот сломался. Справа торговый центр — в нем куча народа, слева поле — там мужик какой-то копает. Думаю, лучше раздавлю одного мужика, чем много людей. И надо же было этому идиоту побежать в сторону торгового центра!»*

Нетрудно заметить, что водитель поставил четкую, конкретную, реалистичную, измеримую, достижимую, привязанную ко времени цель — задавить мужика. И она была достигнута. Это и говорит нам о том, что стоит учитывать изменчивость

обстановки — может оказаться, что в данном случае нужна какая-то более гибкая

# SMART -цели

## Цели, задачи и проблемы

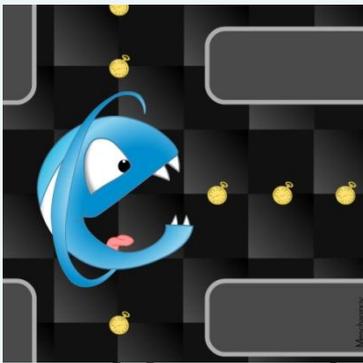
Разделим все ситуации, в которых мы ставим цели, на два типа: задачи и проблемы. Задачи — это ситуации, в которых мы четко понимаем, чего хотим и как, обстановка и наши действия сравнительно предсказуемы. Проблемой назовем ситуацию, когда высока степень неопределенности, внутренней или внешней.

Теперь по этим типам распределим показатели компании: эффективность скорее можно отнести к задачам, конкурентоспособность будет где-то посередине, с лидерством тоже однозначно не решишь. Вещи, связанные со средой, внутрикорпоративным климатом, трудно оцифровывать, так как здесь слишком высока доля неопределенности.

Поэтому в двух типах ситуаций рекомендуется использовать два типа целей. В задачных — SMART— цель, а в проблемных — надцель, по всем параметрам противоположную SMART.

**Надцель** — некое описание будущего состояния, несущее эмоциональный заряд. Главная особенность надцели — эмоциональная привлекательность, способность подогреть мотивацию. Стоит учесть и то, что многие творческие вещи, особенно изобретения высокого уровня, можно делать только поставив обе цели.

**Главное:** Цели в бизнесе часто обозначают совокупностью показателей, которые делают эти цели более эффективными (SMART). Однако реалии жизни доказывают, что только smart-целями обходиться нельзя — они могут не учитывать ситуаций неопределенности и ограничивать креативные возможности. К ним в помощь — так называемые надцели, корректирующие решение проблемных ситуаций. Учет обоих видов целей может привести в работе к колоссальным результатам.



# Хронофаги – поглатители

Хронофаги - отвлекающие факторы, мешающие и отвлекающие от основной деятельности (работы и других запланированных дел).

Хронофаги могут быть одушевленными (например, коллеги с досужими разговорами, коллеги и друзья с пустыми звонками, проектировщики, любящие поболтать и т. д.) или неодушевленными

([интернет](#), [компьютерные игры](#), [телевизор](#) и др.).

Наиболее распространенные хронофаги:  
нечеткая постановка цели (затраты на уточнение задачи);  
отсутствие приоритетов в делах;

не знание программного обеспечения или с дефектом;

попытка слишком много сделать за один раз;



## Хронофаги – поглатители времени.

Личная неорганизованность:

«Хаотичный» письменный стол (нарушение системы 5S);

- неэффективное хранение документов и другой информации;

недостаточное разделение труда, выполнение чужой работы, неспособность сказать «нет»;

- отрывающие от дел телефонные звонки, письма и разговоры;

- неполная и/или несвоевременная информация, ведущая к необходимости «тушить пожар»;

- неумение довести дело до конца, потеря интереса к проекту;

неэффективные совещания;



**Хронофаги – поглатители времени.**

сложных вопросов без надлежащей  
подготовки;

редкое делегирование (или его отсутствие);

- недостаточный контроль за выполнением того, что  
делегировано;

- слишком частые поездки;

- дела, которые можно решить по телефону, переносятся на  
личную встречу.

Одним из основных способов выявления хронофагов  
является [хронометраж](#) — изучение затрат времени путем  
фиксации и замеров продолжительности выполняемых  
действий



## Хронометраж

*Хотите управлять хронофагами — измерьте.*

*Управляйте на основе фактов, а не мнений*

Только введение объективных показателей позволяет по-настоящему системно управлять временем.

Используйте технику хронометража для анализа расходов времени.

Ведите учет и анализируйте результаты: например, «доля времени на приоритетные задачи», «расход времени на задачи, которые выполнял сам, хотя мог бы делегировать», затраты времени на ожидание подготовленного рабочего места и т.п.

Инструменты хронометража: часы, ф-я в MS Outlook...

## Планирование по целям.

Достижение цели невозможно, без ее полагания, четкой постановки, и планирования ее реализации во времени. При планировании достижения больших дел, проектов (слонов), следует их разбивать на части (бифштексы). Небольшие части, и этапы проекта (конкретная глава документа, пункт) расписываются по линейному времени (хронос) с привязкой к конкретным часам, дню недели, дате отведенным для выполнения этой работы. При невозможности привязки задачи в течение дня к определенным часам суток, предусматривается гибкое планирование – привязка в удобному моменту свободного времени (кайрос). Удобный момент времени может быть как предполагаемым, таким как поездка в транспорте к месту работы (удобное время для чтения, прослушивания аудио информации), так и внезапно возникшем (ожидание совещания в приемной товарища Гастева, коллег при допуске к выполнению работ на объекте и прочих поглотителях рабочего времени).

## Планирование



## Главное

Люди часто пытаются привязать каждое, даже незначительное событие к конкретному времени, из-за чего быстро разочаровываются в планировании.

Вместо этого разделите задачи

на жесткие и гибкие

Для первых пусть будет отведено четкое время, а вторые распределите по свободному пространству. Обязательно оставляйте «пустоты» в расписании для непредвиденных обстоятельств. А с тем, что не успеете выполнить все гибкие задачи, просто смиритесь — и расставьте приоритеты

## Принципы достижения цели:

**Записать план на бумаге** (допускается применение электронных средств таких как MS Excel, MS Outlook и др.).

**Разделить на части большое дело на малые задачи.** (Релейная защита и Китайский язык подобны слону, за одну ночь не выучить и не съесть. Необходимо распределение по отдельным задачам – бифштексам).

**Бюджетировать время.** (Предусмотреть время для выполнения конкретных задач. Задачи привязать к месяцу, календарной дате, дню недели, времени суток).

**Регулярность выполнения.** (Залог достижения цели, регулярность выполнения задачи. Выработать привычку в определенное время дня (недели) выполнять конкретную задачу).

**Готовность средств.** (Изучаемый материал должен быть всегда «под рукой», в удобном для использования виде для возможности чтения в возникшее свободное время).

**Контроль.** (Еженедельно, подводить итог затраченного времени и объема выполненной задачи относительно запланированной, внести корректировки в последующее планирование).

## **Getting Things Done (GTD): Как привести дела в порядок.**

GTD — это стратегия управления деятельностью, а также система приемов и техник, цель которой — помочь современному человеку успевать больше, а уставать меньше.

Аббревиатура GTD — от Getting Things Done, названия книги американского бизнес-тренера Дэвида Аллена.

Дэвид Аллен часто сравнивает владение GTD с боевыми искусствами, имея в виду состояние полного спокойствия и раскрепощенности. До некоторой степени эта аналогия действительно работает — GTD дает ощущение большего контроля над ситуацией и избавляет от многочисленных утечек энергии.

На самом деле, однако, ничего мистического в GTD нет. Это очень простая, иногда до примитивности, очень практичная и конкретная система, и именно этим, наверное, объясняется ее успех в Штатах.

## Краткий обзор GTD

### Немного теории

**Организация работы.** Прежде всего необходимо закрыть дыры незавершенных действий. Если мы внимательно посмотрим на свое рабочее место, то, скорее всего, увидим там и сям разного рода напоминания о несделанных вещах — от стикеров на мониторе до разного рода сломанных девайсов в столе. Все это постоянно отвлекает наше внимание, не позволяя нам освободить его для более интересной деятельности. Выход — собирать абсолютно всю поступающую информацию в одном месте (inbox) и затем четко разделять ее на действия и справочную информацию. (Кстати, это очень напоминает разделение инструкций и разметки в программировании или структуры и оформления документа при создании сайтов.)

**Группировка действий по контексту.** Вместо привычного нам деления действий по разного рода темам Дэвид предлагает деление в зависимости от текущего контекста. Для каких-то дел нужен компьютер и интернет, для каких-то — телефон, для каких-то — машина и т.д. Соответственно, списки действий могут называться “компьютер”, “звонки”, “по дороге” и т.д.). В списке “компьютер” окажутся дела, относящиеся к разным проектам. Это выглядит непривычно, но на самом деле оказывается довольно практичным, если, конечно, мы действительно хотим, чтобы все эти дела были сделаны, а не пишем “до кучи”.

Критерии выбора действия в настоящий момент. В порядке важности это:

контекст, время, энергия, приоритеты

задача, которая состоит из нескольких шагов, является проектом. Для всякого проекта должно быть определено следующее действие. Под следующим действием подразумевается ближайшее конкретное физическое действие, необходимое для того, чтобы проект продвинулся дальше.

**Естественная модель планирования.** Для того, чтобы более-менее сложный проект был выполнен, необходимо планирование. Дэвид уверяет, что наиболее соответствует человеческой природе следующая модель:

Определить суть задачи и принципы работы над ней

Представить себе результат

Генерация идей

Организация работы

Определение ближайших действий

В обычной жизни плути до последнего

**Еженедельный обзор.** Для того, чтобы в работе не возникало застоя, в конце каждой рабочей недели Дэвид рекомендует выделить время для просмотра всех списков задач, идей, целей, текущих и возможных проектов. Это — время для “большой чистки”. Бывает непросто себя заставить выполнять эту работу, но это цена, которую вы платите за свое спокойствие в остальное время.

**Многоуровневый обзор.** Группа обзоров “10,000–50,000 ft” (Дэвид советует делать их раз в несколько месяцев) позволяет увидеть свою деятельность под разными углами и с разных точек зрения. Это дает объем и цельность видения, хотя, опять-таки, требует времени.

# ОБЗОР.

*Материализуйте мысли и задачи. Находясь «в голове», они не контролируются*

Хороший тайм-менеджмент начинается с материализации задач, мыслей, планов, договоренностей. Отслеживайте задачи на «внешних носителях» (ежедневник, MS Outlook, для андроида: Evernote ит хаос контроль и т.п.) — так вы освободите мышление для приоритетных вопросов и сократите расходы времени на поиск информации.

21 - 25 декабря 2015

Поиск в папке "Календарь" (CTRL+У)

	21 понедельник	22 вторник	23 среда	24 четверг	25 пятница
9 <sup>00</sup>	Администрирование Эф. офт	Администрирование Эф. офт	Администрирование Эф. офт	Администрирование Эф. офт	Администрирование Эф. офт
10 <sup>00</sup>	Оперативные задачи	Оперативные задачи	Оперативные задачи	Оперативные задачи	Оперативные задачи
11 <sup>00</sup>	Рассмотрение оперативных заявок	Рассмотрение оперативных заявок	Рассмотрение оперативных заявок	Рассмотрение оперативных заявок	Рассмотрение оперативных заявок
12 <sup>00</sup>					
13 <sup>00</sup>	Оперативное совещание	Оперативное совещание	Оперативное совещание	Оперативное совещание	Оперативное совещание
14 <sup>00</sup>	Важно но не срочно	Важно но не срочно	Важно но не срочно	Важно но не срочно	Важно но не срочно
15 <sup>00</sup>					
16 <sup>00</sup>	Совещание	Торжественное собрание ко дню энергетика			
17 <sup>00</sup>			Анализ эффективности деятельности производственных отделений	Анализ эффективности деятельности производственных отделений	Анализ эффективности деятельности производственных отделений
∞					

### Важные срочные

Сделать прямо сейчас

Потушить пожар  
Спасти утопающего

🔥 Аврал  
Стремится к нулю

### Важные несрочные

Посвятить основное время

Написать клиенту  
Сделать работу по проекту  
Сходить в спортзал  
Победить с партнером

Полезная ценная работа

### Неважные срочные

Делегировать

Написать отчет  
Забронировать билеты  
Разослать открытки  
Посидеть на планерке

Дурные дела  
Найти того, кому они важны

### Неважные несрочные

Отказаться

Рутинная работа  
То, что могут сделать другие  
Встречи без цели и смысла

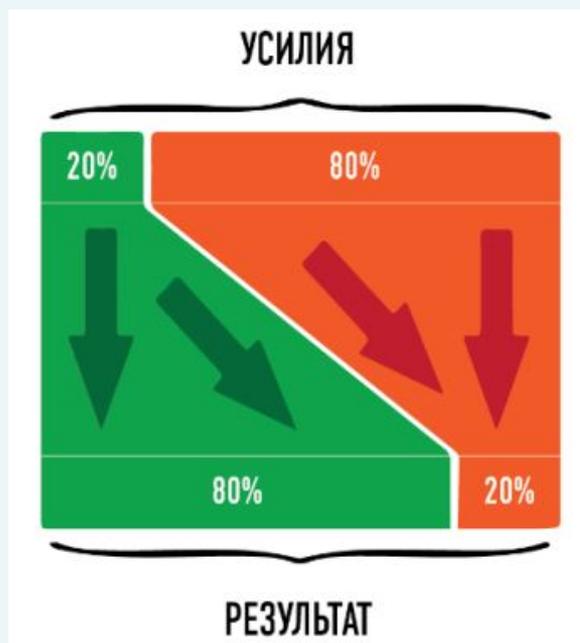
Бессмысленная трата времени

*Выделите важнейшее. Начните с него, уделяйте ему лучшее время и силы*

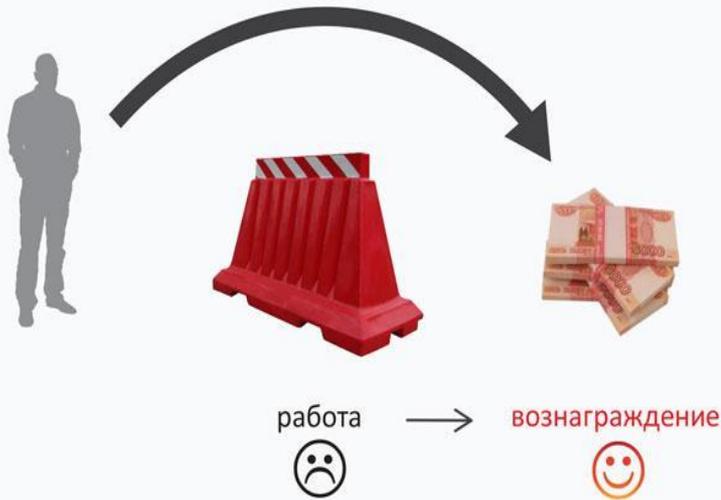
Расставьте приоритеты — чем раньше, тем лучше. Именно этот подход дает первые результаты на ранних этапах внедрения тайм-менеджмента.

*Инвестируйте время в будущее. Это очень трудно делать, но это окупается*

Любая задача может давать результаты. Но она может в большей или меньшей степени работать на развитие, создавать новые возможности для будущих результатов. В идеале все задачи работают на развитие, создают «инвестиции в будущее».



# Эффективный тайм-менеджмент: самомотивация



*Даже когда у вас есть четкие цели и план, нередко встает вопрос мотивации — в работе всегда встречаются не особенно приятные задачи. Как же заставить себя их сделать и не страдать?*

## КАК ПРИСТУПИТЬ К РАБОТЕ?

*Три способа мотивации в тайм-менеджменте. Эти способы называются:*

*Разрезание слонов на бифштексы*

*Швейцарский сыр*

*Поедание лягушек*



## **Съешьте лягушку сразу**

«Лягушка» в тайм-менеджменте — это нечто неприятное и отвратительное, но в то же время дело, которое не требует много времени и усилий.

Заведите список «лягушек» в ежедневнике и планируйте по одной штуке на день.

Ее нужно делать с самого утра, когда есть большое искушение заняться мелкой текучкой. Зато когда вы победите свою лень и слабость, когда преодолете самого себя и вычеркнете из списка самое неприятное дело за день, появится энергия и силы работать над другими вещами.

**Главное:** Самые неприятные задачи нужно делать с утра, чтобы они не накапливались и не портили ваш день.

В качестве мотивации можете пообещать себе что-то приятное после их выполнения.

(Вы можете съесть что-то вкусное, поиграть в онлайн-игру, почитать развлекательные сайты,



Но главное, помните о глобальных целях и фиксируйте, соответствуют ли они тому, что вы делаете в повседневной работе.

Большая сложная задача, которую сразу не решить, — это **Слон**. Если Слон очень важный, то это Стратегическая цель.

Чтобы съесть Слона, его придется разрезать на маленькие **Бифштексы** (задачи, ориентированные на конкретный результат).

Каждый съеденный Бифштекс будет приближать вас к заветной цели.



**«Слоны»** в терминологии тайм-менеджмента это очень крупные задачи. Такие задачи необходимо по методу **«швейцарского сыра»** разбивать на более мелкие, т.е. раздробить «слона» на небольшие кусочки (бифштексы) и каждый день «съедать» по одному такому бифштексу.



Пример «слона»: написание доклада, диплома, годового отчета...



## Метод швейцарского сыра

Швейцарский сыр, как известно, дырчатый. Если вы боитесь подступаться к какому-то делу, сделайте в нем «дырку», выполнив часть работ. Причем в отличие от последовательного «поедания слона» делать «дырки» можно в произвольном порядке. Допустим, если вы хотите строить дом, можно начать с тех пунктов, к которым сегодня больше лежит душа. Например, узнайте, сколько стоит брус или труд рабочих. Строгая последовательность необязательна: главное – ежедневно делать «дырки».

**Что это дает?** Чем сильнее «изъедена» задача, тем меньше времени уйдет на ее решение.

**Секрет успеха.** Метод швейцарского сыра хорош для раскачки, когда, с одной стороны, нужно приниматься за новый проект, а с другой – лень. Втянувшись, люди начинают

# Календарь – пинарик

Календарик-пинарик

<del>1</del>	<del>2</del>	<del>3</del>	<del>4</del>	<del>5</del>	<del>6</del>	<del>7</del>	<del>8</del>	<del>9</del>	<del>10</del>	<del>11</del>	<del>12</del>	<del>13</del>	<del>14</del>	<del>15</del>	<del>16</del>	<del>17</del>	<del>18</del>	<del>19</del>	<del>20</del>	<del>21</del>	<del>22</del>	<del>23</del>	<del>24</del>	<del>25</del>	<del>26</del>	<del>27</del>	<del>28</del>	<del>29</del>	<del>30</del>	<del>31</del>	
<del>1</del>	<del>2</del>	<del>3</del>	<del>4</del>	<del>5</del>	<del>6</del>	<del>7</del>	<del>8</del>	<del>9</del>	<del>10</del>	<del>11</del>	<del>12</del>	<del>13</del>	<del>14</del>	<del>15</del>	<del>16</del>	<del>17</del>	<del>18</del>	<del>19</del>	<del>20</del>	<del>21</del>	<del>22</del>	<del>23</del>	<del>24</del>	<del>25</del>	<del>26</del>	<del>27</del>	<del>28</del>	<del>29</del>	<del>30</del>	<del>31</del>	январь
<del>1</del>	<del>2</del>	<del>3</del>	<del>4</del>	<del>5</del>	<del>6</del>	<del>7</del>	<del>8</del>	<del>9</del>	<del>10</del>	<del>11</del>	<del>12</del>	<del>13</del>	<del>14</del>	<del>15</del>	<del>16</del>	<del>17</del>	<del>18</del>	<del>19</del>	<del>20</del>	<del>21</del>	<del>22</del>	<del>23</del>	<del>24</del>	<del>25</del>	<del>26</del>	<del>27</del>	<del>28</del>	<del>29</del>	<del>30</del>	<del>31</del>	февраль
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	март
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		апрель
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	май
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		июнь
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	июль
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	август
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		сентябрь
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	октябрь
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		ноябрь
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	декабрь
<del>1</del>	<del>2</del>	<del>3</del>	<del>4</del>	<del>5</del>	<del>6</del>	<del>7</del>	<del>8</del>	<del>9</del>	<del>10</del>	<del>11</del>	<del>12</del>	<del>13</del>	<del>14</del>	<del>15</del>	<del>16</del>	<del>17</del>	<del>18</del>	<del>19</del>	<del>20</del>	<del>21</del>	<del>22</del>	<del>23</del>	<del>24</del>	<del>25</del>	<del>26</del>	<del>27</del>	<del>28</del>	<del>29</del>	<del>30</del>		

## Что сделать:

1. Поставьте себе на стол календарь – пинарик (от слова «пинать»).
2. По окончании рабочего дня – вычеркиваете прожитый день.

## Как это работает?

- Держите пинарик на видном месте;
- чаще заглядывайте в него;
- в графе указываются текущие цели и задачи с привязкой к дате;
- в нижней строке можно указать стратегическую цель, на год – два.

Результата появиться немедленно, ведь время стало материальным его можно держать «в руках».

# Корпоративный ТМ Коммуникации

## Рекомендации

### по эффективной коммуникации в Outlook:

1. Получив электронное письмо, **ОБЯЗАТЕЛЬНО** дайте ответ на требование уведомления о прочтении, чтобы отправитель знал, что оно получено. В случае отсутствия требования, приветствуется дать ответ (принято к сведению, ОК...).
2. В случае возникновения сомнений в поставленной задаче полученной письмом – можно её уточнить, ответив по e-mail с указанием своего видения задачи с её формулировкой. Таким образом, проверяется, что поставленная задача понята правильно, во избежание будущих разногласий (встречный опрос при целевом инструктаже).
3. Если письмо содержит поручение, такое письмо отмечается красным флажком . Если не указан срок исполнения, в ответе укажите его самостоятельно, ориентировочно или точно.
4. Стандарт реакции на письма: с флагом «Важное» ответить в течении рабочего дня до 17:00 (либо другой указанный в письме срок), обычное – не позднее следующего рабочего дня.
5. Поручения **НЕ** накладывают вето на остальные работы, если только прямо не указано, что это так.
6. Если к оговоренному сроку по каким-то причинам вы не успеваете, **ОБЯЗАТЕЛЬНО** оповестите вашего руководителя (коллегу) заранее не дожидаясь истечения срока («Redline» - «красной линии»), обязательно укажите новый, реалистичный срок.
7. Когда вы получаете электронное письмо, в котором видите свой адрес в поле «Копия», это значит, что отправитель хочет, чтобы вы были в курсе, и если там есть пункты, которые предполагают какие-то действия с вашей стороны, то вы их выполняете или уточняете, если что-то неясно.
8. Когда вы получаете письмо, в котором вашего адреса нет вообще, то это значит, что отправитель поставил ваш адрес в поле «Скрытая копия». То есть отправитель хочет, чтобы вы были в курсе, но не хочет, чтобы об этом знал тот, кому адресовано письмо.
9. При отправке сообщения **ВСЕГДА** пишите пару слов в поле ТЕМА. Оно не должно оставаться пустым. Это помогает позже искать и сортировать сообщения. Если тематика вопроса в процессе переписки меняется, требуется менять тему, в этом случае «Re» в содержании «Тема» не допустимо. В название письма, следует использовать ключевые слова (название проекта, ПС...) в именительном падеже.
10. Проверяйте почту минимум два раза в день. Если по каким-то причинам вы не можете это сделать, то обязаны предупредить коллег об этом заранее.

# Борьба с Настройка прерыванием:

автоматической проверки  
почты в Outlook – каждые 2  
часа.

Уважение к времени в  
коллективе.

Возник вопрос – не  
торопись звонить, запиши  
вопрос (обращенный к  
конкретному человеку или к  
определенному времени),  
затем задайте несколько  
вопросов одним блоком.

К коллегам и  
руководителю приходи не с  
вопросом или проблемой, а с  
вариантом решения  
проблемы.



ТЕЛЕФОНОМ - ТОЛЬКО СРОЧНОЕ,  
ОСТАЛЬНОЕ ПО ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЕ.

ДВУХ МИНУТНЫЙ РАЗГОВОР ПО ТЕЛЕФОНУ  
ВЫБИВАЕТ ЧЕЛОВЕКА ИЗ РАБОЧЕГО РИТМА  
НА 5 -10 МИНУТ



Все что можешь, делай сам.

Приходи не с вопросом,  
а с вариантом решения проблемы.

# Копьютеризац

## ия:

Целеполагание - входящее задание .

Планирование - установленный срок исполнения (redline & deadline).

Контроль - настройка напоминаний в Outlook, Эффект офисе и др.

Обзор задач – настройка пользовательского представления (по дате входящих, людям, сроку исполнения, «важности», категориям, в Outlook настройка входящих папок («начальник», «сотрудники», главный инженер, ПТО, СОТиН...)).

Приоритеты - настройка цветового отображения категории в Outlook (на примере матрицы Эйзенхауэра каждой категории присваивается свой цвет: важно и срочно (пожар) – красный, важно но не срочно (голубая мечта) – синий и т.д.

Корпоративный Т М в Outlook (формализованные договоренности, правила).



## Итог:

**Целеполагание** – ставьте SMART цели: должны быть специфичные и конкретные, иметь некий измеримый результат, достижимые, реалистичные, имеющие срок исполнения.

*Хотите управлять — **измерьте**. Хронофаги – поглотители времени.*

**Планирование** – привязка к хроносу и кайросу, жестко-гибкое планирование.

Обзор задач – материализовать задачи и мысли на «бумаге» в ежедневнике, настройка пользовательского представления в Outlook, Эффект офисе, GTD.

**Приоритеты** – матрица Эйзенхауэра (важно - сам, не срочно, неважно - делегировать), принцип Паретто (20% усилия – 80% результата).

**Мотивация** – съесть лягушку, слона на бифштексы, в сыре сделать «дырки» в произвольном порядке, календарь – пинарик.

**Корпоративный ТМ** – формализованные договоренности и правила работы в средствах коммуникации и борьба с прерываниями (электронная почта, телефон).

**Компьютеризация** – настройка пользовательских представлений, напоминания, цветовое отображение.

# Глоссарий.

**Гибкое планирование** – планирование, в которое заложены механизмы оперативного изменения планов в зависимости от обстоятельств. Под этим названием можно обобщить методики планирования различной степени «гибкости» – обычный план с заложенными в него резервами по времени; план с вариантами реагирования на различные варианты развития ситуации; контекстный план (список задач, «привязанных» к контекстам, а не к астрономическому времени).

**Дедлайн, критический срок (deadline)** – дата и/или время, к которому должна быть выполнена задача; получение результата после этого срока, как правило, снижает его ценность до нуля.

**Кайрос** – 1) Удобный момент, время для конкретной задачи, 2) контекст. В отечественной литературе «кайрос» часто расшифровывают как «психологическое время», что является одним из возможных частных случаев «уместного» времени, но ни в коем случае не исходным значением классического древнегреческого термина.

**Классическое («жесткое») планирование** – составление списка дел, «привязанных» к определенному времени («хроносу», четко определенному астрономическому времени).

**Контекст** – совокупность внешних и/или внутренних обстоятельств, обеспечивающих наиболее благоприятные условия для выполнения какого-либо дела.

**Корпоративный тайм-менеджмент.** В широком смысле слова – любые комплексные технологии организации деятельности фирмы, тесно связанные с оптимизацией временных ресурсов. Например, управление проектами, тотальное управление качеством. В узком смысле слова – дисциплина на пересечении личного тайм-менеджмента и общего менеджмента, рассматривающая связь личного тайм-менеджмента работников с системой управления фирмой.

**«Лягушка»** - мелкие, не приятные задачи, не требующие много времени и сил для их решения.

**Матрица «Эйзенхауэра»** - самый простой способ расставить приоритеты, оценив все задачи дела по критериям «важность» и «срочность».

**«Место хаоса» / «место порядка».** Элементы пространства, структурируемого с помощью метода ограниченного хаоса. В «место хаоса» поступает информация («единицы хранения», и т.п.); по мере снижения полезности хаоса в этой информации выделяются некоторые классы (кластеры, однородные группы), выносимые как элементы в «место порядка». Понятия «место хаоса» и «место порядка» применимы как к материальным объектам и информации, так и к нормам, напр. возможно выделение «места хаоса» в системе целей, системе управления ресурсами.

**Метод швейцарского сыра.** Прием, заключающийся в «выгрызании» из неприятной задачи небольших кусочков, постепенном «подтачивании» неприятной задачи с разных сторон. Автор термина А. Лакейн.

**Обзор** («создание обзора», «классический ежедневник не дает достаточного обзора») – представление информации (задач, сроков, справочных данных, и т.п.), позволяющее легко видеть всю совокупность значимых элементов и их взаимосвязи; дающее таким образом возможность эффективно принимать решения при просмотре этой информации.

**Планирование / Привязка задач к времени.** Планирование предполагает создание модели будущих действий (как правило в форме их последовательности с привязкой к более или менее точному времени исполнения) и максимальное следование этой модели.

**Поглотители времени (хронофаги)** – обстоятельства (люди, задачи, особенности внешней среды, и т.п.), приводящие к неэффективной трате времени.

**Принцип «Первое – вперед» (Put first things first).** Простой и удобный способ повысить совокупную полезность деятельности: выполнение наиболее приоритетных задач в первую очередь. Может действовать как на стратегическом, так и на оперативном уровнях деятельности (например, порядок выполнения проектов в течение года; порядок обсуждения вопросов на совещании). Принцип сформулирован Ст.Кови в работе «Семь привычек высокоэффективных людей».

**Проект** – совокупность действий, ограниченная во времени и имеющая целью создание некоторого уникального продукта. В личной работе проекту можно противопоставить регулярно повторяющуюся задачу, результат решения которой не уникален.

**Редлайн** – внутрикорпоративный «критический срок», задающий резерв по времени между «приемкой» продукта внутри компании и моментом его передачи заказчику (дедлайном).

**«Слоны»( Слоновая задача)** – задача, которую невозможно выполнить сразу, и каждый маленький шаг в выполнении которой не дает заметного результата. Типичный пример - изучение иностранного языка. Типовой способ решения – «разрезать» слона на измеримые, доступные ежедневному поеданию «бифштексы». Термин Time Manager International.

**Управление временем, организация времени, тайм-менеджмент** – комплексная технология организации деятельности, акцентирующая внимание на необратимости времени. Такое понимание является более широким, чем классический взгляд на тайм-менеджмент как технологию управления ресурсом времени, задачами, сроками, и т.п. Аналогия: «Тотальное управление качеством» – комплексная технология организации деятельности, акцентирующая внимание на качестве.

**Хронос** – линейное, измеримое, «астрономическое» время для совершения каких-либо действий.

**Хронометраж.** Один из ключевых методов тайм-менеджмента – фиксация расходов личного времени (либо других значимых количественных или качественных признаков деятельности), дающая материал для анализа и принятия решений. Классический аналог термина – «фотография рабочего дня», отличается тем, что производилась как правило внешним наблюдателем; при самостоятельной фиксации времени – «самофотография».

**Цели** – более или менее четкие описания желаемой конечной ситуации (результата, продукта действий). В классическом ТМ «каноническими» считаются SMART-цели – цели, удовлетворяющие критериям «конкретные, измеримые, достижимые, реалистичные, привязанные к точному времени».

**Ценности** – базовые мировоззренческие установки человека, определяющие его выбор в различных ситуациях.

**Эффективность** – «результат делить на затраты», показатель рациональности организации процесса с точки зрения «окупаемости»