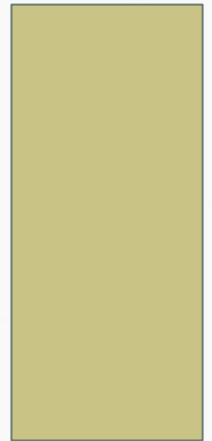


ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ



Повестка дня

Основные понятия

Постановка целей

Общие принципы планирования

Методы планирования

Мифы об управлении временем

Управление временем

Time management

- технология организации времени и повышения эффективности его использования
- не столько набор техник, сколько стиль жизни
- философия ценности времени в потоке информации и постоянно меняющемся мире



Процессы управления временем

Постановка цели

- определение и формулировка цели

Планирование и расстановка приоритетов

- разработка плана достижения поставленных целей
- выделение приоритетных (первостепенных) задач

Реализация

- конкретные шаги и действия в соответствии с намеченным планом и порядком достижения цели

Контроль достижения цели и выполнения планов

Элементы управления временем



Основные понятия



○ Цель

○ мотивированное, осознанное, выраженное в словах предвосхищение будущего результата

○ Целеполагание

○ практическое осмысление своей деятельности человеком с точки зрения постановки целей и их реализации наиболее экономичными средствами.

Основные понятия



Тактические цели

- ставятся, исходя из стратегических ориентиров, и конкретизируют ценностные компоненты цели
- шаги и задачи, направленные на реализацию стратегических целей

Стратегические цели

- наиболее значимые жизненные цели - ценности, подчиняющие и определяющие жизненный путь человека или жизненный путь группы или организации

Основные понятия



Оперативные цели

- О повседневные, сиюминутные цели, носящие подчиненный характер по отношению к тактическим целям
- О обеспечивают достижение тактических целей
- О редко специально ставятся сами по себе
- О конкретизация действий по достижению тактических целей

SMART-технология постановки целей

Задаёт критерии качества цели, которых необходимо придерживаться при целеполагании.

S (specific)

- каждая цель должна быть описана в терминах конкретного результата

M (measurable)

- цель должна быть измеримой с помощью конкретных индикаторов и стандартных процедур

A (assignable)

- цель должна быть обоснованной, доказанной, жизненно необходимой

R (realistic)

- цель должна быть реалистичной, достижимой в принципе

T (time-related)

- цель должна быть четко определена во времени,
- конкретные сроки и контрольные точки.

Принципы постановки целей и тайм-менеджмента

- o Работа с целями
 - o Определенность
 - o Измеримость
 - o Реальность
 - o сроки
- o Расстановка приоритетов
 - o Шаг вперед – два назад?
- o «Правильные» инструмент и методика
 - o Планирование на день по правилу 60-40
- o Формирование привычки
 - o Стабильность, а не рутина

Планирование целей

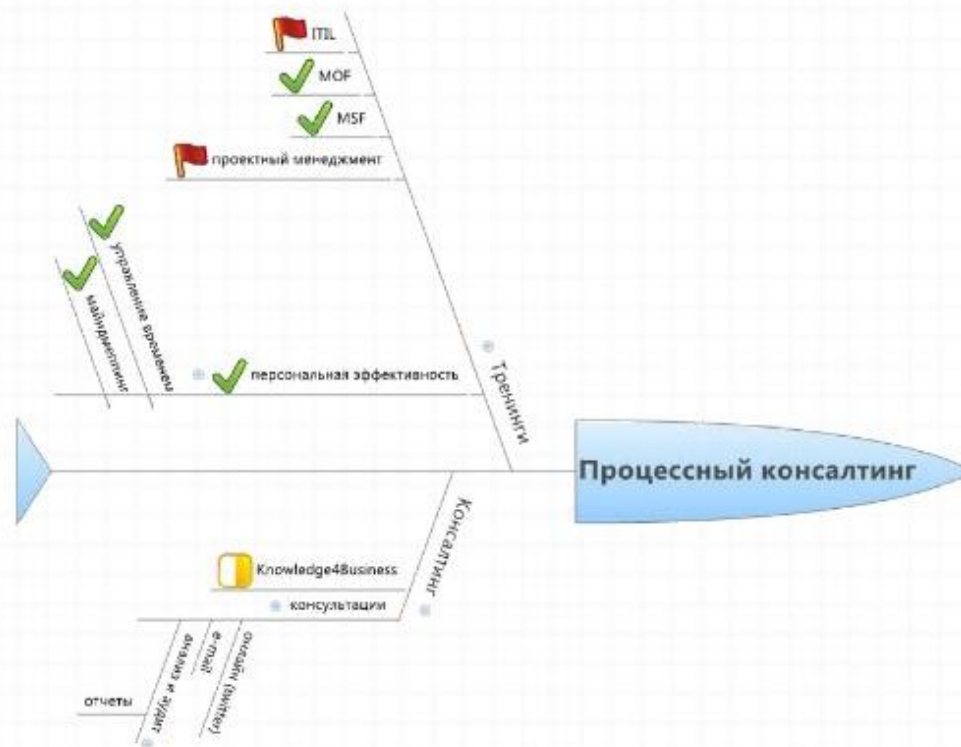


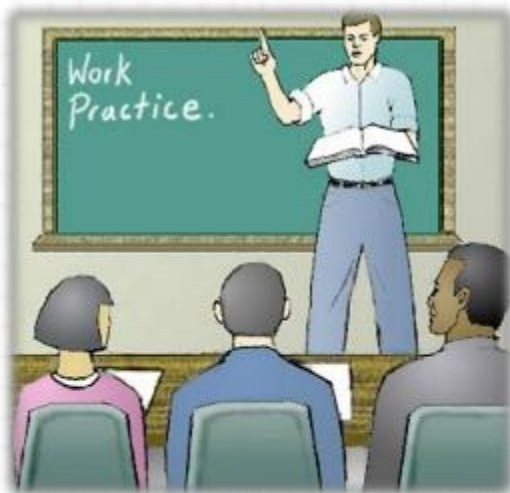
Дерево целей

- Иерархия целей, «растущая» вниз
 - Декомпозиция
- Дерево или fish-bone – диаграмма
 - Инструмент не только планирования, но и анализа



Дерево целей





Небольшая практика

«Культь времени» : каковы ваши приоритеты?

Культ времени

- если в ваш ежедневник не попали ваши приоритеты, то там обязательно окажутся чужие
- Пошагово заполняем таблицу:

Роль	Цель	Деятельность	Время*
Семья			
Здоровье			
Работа			
Общественная жизнь			
Обучение и рост			
Итого			168 часов

* Не забывайте, что в неделе всего 168 часов

Культ времени

- o Определите, чего вы хотите в каждой из перечисленных областей
- o Запишите во второй колонке свое видение для каждой области и цель
 - o Краткая и очень простая формулировка
 - o Пример: быть здоровым и сильным, быть заботливым родителем, верным другом, получать удовольствие от работы...
- o В третьей колонке запишите, какие действия в течение недели приведут к достижению цели
 - o конкретные дела
 - o Пример: если хотите стать заботливым родителем, каждые выходные занимайтесь чем-то с каждым из своих детей
 - o Если хотите быть здоровым, можете запланировать каждый день делать зарядку или 3 раза в неделю посещать спортзал
- o На каждое действие отведите определенное время в течение недели
 - o все, что относится к сфере здоровья (например, достаточное количество часов на сон), способствует достижению всех поставленных целей

Культ времени

○ Результаты:

- мы очень загружены не потому, что нам не хватает времени
- нам не хватает времени, потому что мы себя загрузили



Причины дефицита времени

Дефицит
времени -
следствие
некомпете-
нтности

- Отсутствие четких планов
- Плохая организация обмена информацией
- Отсутствие приоритезации работ
- Отсутствие делегирования задач и полномочий
- Отсутствие мотивации

Объективные факторы дефицита времени

Большой
поток
рутинных дел

- Работа с корреспонденцией
- Отчетность
- ...

«Поглотители
времени»

- непредвиденные дела,
требующие срочного
решения

Поглотители времени (хронофаги)

- Телефонные звонки
- Визиты
- «Перекуры» и перерывы на кофе
- Проблемы с компьютером
- Навязанное извне изменение очередности работ
- Недостаток планирования
- Неумение слушать других
- Неудовлетворительная организационная структура
- Исправление ошибок, которых можно было бы избежать
- Нерешительность в деловых вопросах
- Плохо организованные митинги
- Отвлекающие факторы на рабочем месте
- Чрезмерная офисная бюрократия.
- Бесплезные дискуссии о своей работе и работе других

Устраняем хронофаги

*Эффективные руководители делают сначала
первостепенные дела, а второстепенные не делают вовсе!!!
Питер Друкер*

Протоколируем

- фиксируем всё, чем занимаемся в течение дня
- когда и что
- с кем...

Оптимизируем процесс

- внедряем регулярное планирование
- контроль выполнения задач

Концентрируемся на важном

- устанавливаем приоритеты

Выделяем время для общения

- набор «временных блоков» для общения с клиентами и коллегами

Привычка к эффективности

Общие принципы

○ Планирование

- структурирование времени для наиболее оптимального его использования при достижении каких-либо целей и задач, стоящих перед руководителем или организацией
- Долгосрочное (годы)
- Среднесрочное (месяцы)
- Краткосрочное (дни)



Основные понятия

- o Планирование
 - o подготовка к реализации целей и структурирование времени
- o 10 минут планирования в начале дня дают 2-х часовую экономию времени
- o **Правила эффективного планирования:**
 - o реалистичные планы
 - o фиксировать цели, а не действия
 - o Переносить несделанное на следующий период
 - o Устанавливать точные сроки
 - o Буферное время
 - o Мыслить альтернативно



Общие принципы

- o Главное преимущество планирования - выигрыш во времени
- o Долгосрочная цель или цели - основа любого планирования
- o При постановке целей следует выполнить анализ сильных и слабых сторон человека или организации

Общие принципы

- o Четкие временные нормы для выполнения дел и решения проблем
- o Планы следует регулярно пересматривать
 - o Актуальность планов и целей
- o Реалистичность и согласованность планов

Начало дня

- Начинаем с самого важного
- Никакой «раскачки»!
- Согласование плана дня с коллегами (секретарем)
- Пересмотр плана



Рабочее время

- «Пачки» однотипных задач
- Избегайте незапланированных дел
- Соблюдайте темп
 - Музыка?
- Доводите начатое до конца
- Контролируйте затраченное время и планы



Завершение дня

- Контроль результатов (самоконтроль)
- Планирование на следующий день



10 приемов эффективного тайм-менеджмента

- o **Расставляйте приоритеты**
 - o Группы А, В, С согласно важности
 - o Сосредотачиваемся на делах из А
 - o Если нет времени на В и С – не делаем их вовсе
- o **Делегируйте все, что можете**
 - o Распределять работу, а не делать самому
- o **Используйте технические средства**
 - o Диктофон
 - o КПК...
- o **Избегайте хронофагов**
 - o Пример: новости через RSS, а не по телевизору
- o **Используйте скорочтение**
 - o Чтение «по диагонали»
- o **Анализируйте привычки**
 - o Выявляйте ненужные траты времени
- o **Не будьте рабом вежливости**
 - o Иногда стоит повесить трубку или «сбить» вызов
- o **Избегайте общения с «транжирами времени»**
 - o Встречи незадолго до конца дня
- o **Избавляйтесь от мелочей»**
 - o «Мелкие» дела делайте немедленно
 - o Тенденция к накоплению
- o **Время важнее денег**
 - o Минимизация временных затрат

Нелегкий выбор



Эффективное делегирование

- Четко выделите ответственности и полномочия для каждой задачи
- Избегайте подробного инструктажа
- Не делайте выводов за подчиненных
 - Человек должен сделать все, а не просто предоставить данные для интерпретации
- Поощряйте инициативу
- Спокойно реагируйте на сбои и задержки в работе подчиненных

Делегирование полномочий

Цели:

- разгрузить вышестоящих руководителей и создать наилучшие условия для принятия стратегических решений
- Повысить вовлеченность сотрудников
- активизировать «человеческий фактор», мотивировать сотрудников

СТАДИЯ 1. ПРИЗНАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

Поручение работникам индивидуальных конкретных заданий



СТАДИЯ 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ БАЛАНСА «ПОЛНОМОЧИЯ - ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным



СТАДИЯ 3. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

Формулирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания

Типы делегируемых полномочий

○ **линейные полномочия**

- передаются от руководителя непосредственному исполнителю и далее
- делегирование способствует формированию иерархии уровней управления

○ **штабные полномочия**

- передаются от руководителя непосредственно лицам, которые выполняют консультативные, обслуживающие функции, по отношению к руководителю
- делегирование способствует повышению качества принимаемых управленческих решений;

○ **функциональные полномочия**

- позволяют сотруднику (в рамках компетенций) предлагать или запрещать определённые действия подчинённым
- делегирование способствует улучшению обратной связи, повышению точности управленческого контроля

Методы планирования времени

Матрица Эйзенхауэра

- техника расстановки приоритетов
- позволяет выделить важные и существенные дела
- все задачи делятся на четыре группы:
А, В, С, D
 - группы формируются на основе:
 - важности
 - срочности

Методы планирования времени

4 категории дел по Эйзенхауэру:

A
(важные и срочные)

- критические ситуации, проекты с «горящим» сроком
- выполнять без промедления!

B
(важные и несрочные)

- стратегическое планирование в бизнесе, личностное развитие
- необходимо установить временные рамки

C
(неважные и срочные)

- спонтанные просьбы или поручения «сделать что-то сейчас и быстро», не относящиеся к непосредственным обязанностям
- от таких просьб следует отказываться или перепоручать

D
(неважные и несрочные)

- мелочи, отнимающие время (перекуры, «пустая болтовня», «болтовня» по телефону, просмотр сериалов и др. поглотители времени)
- надо стремиться устранить такие дела из своей жизни навсегда

Инструменты планирования времени

- o Microsoft Office Outlook
 - o Категории задач
- o Microsoft Office Excel
 - o Простая таблица, поделенная на 4 квадранта
- o xMind* или MindManager или любой другой инструмент для майндмеппинга
 - o Карта с 4 главными ветвями
- o TiddlyWiki*
 - o Цветная табличка 2x2
- o Бумажный планировщик*

№ _____ 20__ г.

важно и срочно

важно

срочно

долгий ящик

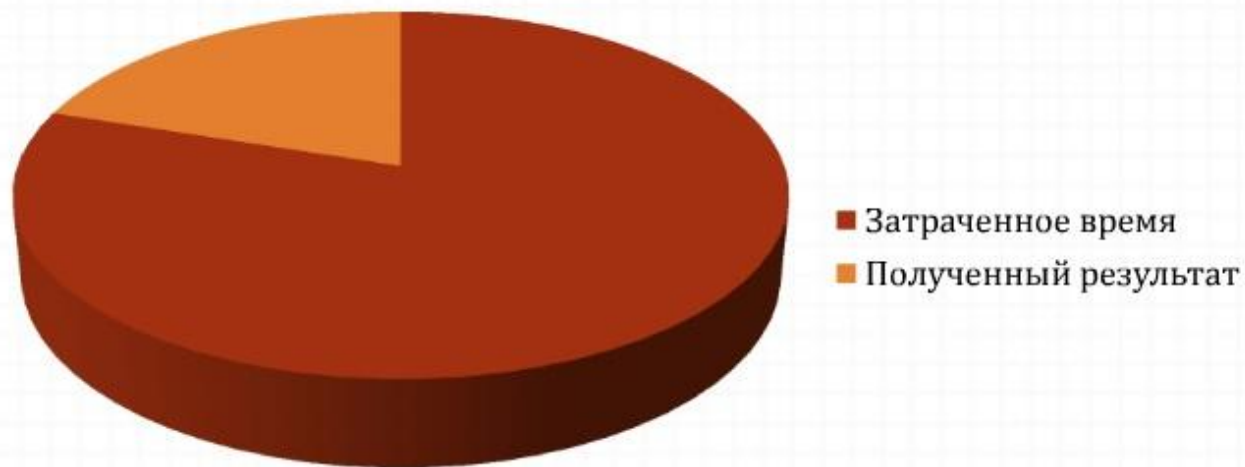
Методы планирования времени

○ Принцип Парето (принцип 20/80)

- эмпирическое правило, введённое известнейшим экономистом и социологом Вильфредо Парето
- 20% дел (и затраченного времени) дают 80% результатов
- 80% дел (и затраченного времени) дают 20% результатов
- следует вначале выделить те 20% дел, которые дают максимальный результат и начинать с них

Методы планирования времени

Принцип Парето



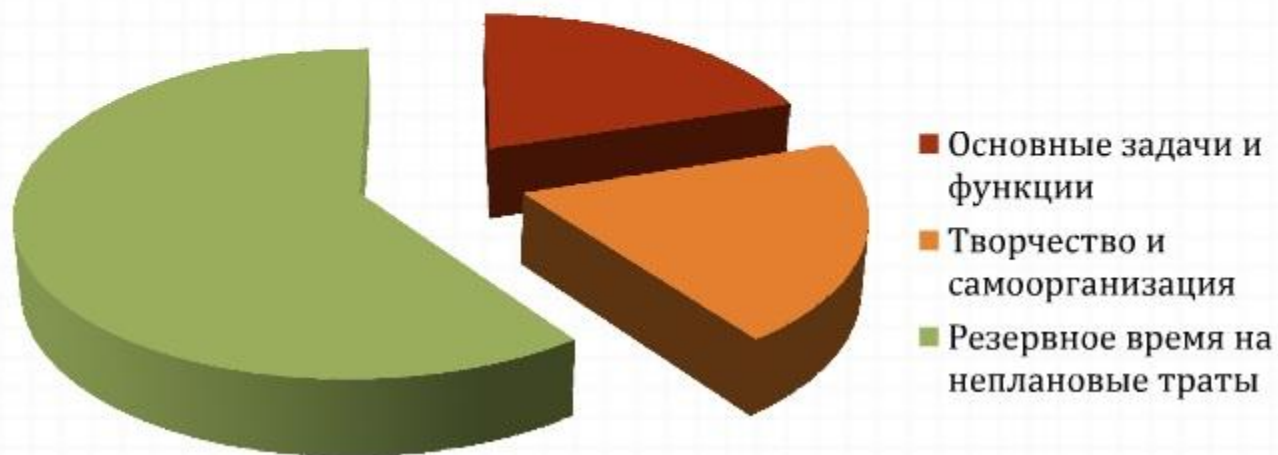
Инструменты планирования времени

- o Microsoft Office Outlook
 - o Приоритеты задач
- o Microsoft Office Excel
 - o Условное форматирование в версиях 2007/2010
- o ToDo List*
 - o Потрясающая гибкость расстановки приоритетов
- o Task prioritizer
- o ...



Методы планирования времени

Метод Лотара Зайверта (60:20:20)



Инструменты планирования времени

- o Microsoft Office Outlook

 - o Календарь

- o Mozilla Sunbird

- o Веб-календари*

 - o Google Calendar

 - o Windows Live Calendar

 - o ...



Методы планирования времени

○ Диаграмма Ганта

- один из наиболее удобных и популярных способов графического представления времени выполнения задач
- Каждая линия в диаграмме представляет процесс, наложенный на шкалу времени
- Задачи и подзадачи, составляющие план, размещаются по вертикали, по горизонтали задается временная шкала

Методы планирования времени

финотчет			
аудит			
план на год			
	январь	февраль	март

Инструменты планирования времени

- o Microsoft Project
- o SharePoint Server или
Windows SharePoint Services*
 - o Представления списков в виде
диаграмм Гантта
- o Gantt Project*
- o OpenProj*
- o Gantt Viewer* for AbstractSpoon © ToDoList files



Методы планирования времени

- o Система ежедневного планирования «Альпы»
 - o 10 минут накануне вечером:
 - o Задачи
 - o Приоритеты
 - o Время
 - o Оптимизация и делегирование
 - o Контроль и решение



Что дает метод «Альпы»?

- Планирование на завтра
- Четкое представление о повестке дня
- Предсказуемость и порядок
- Концентрация на важном
- Принятие решений о приоритетах и делегировании
- Уменьшение стрессов и нервного напряжения
- Улучшение самоконтроля
- Повышение удовлетворенности и мотивации
- Выигрыш во времени за счет методичной организации труда

Инструменты планирования времени

- Microsoft Office Outlook
 - Журнал
- Microsoft Office Excel
 - Ctrl+Shift+;
- Любой текстовый процессор*
- ...



Методы планирования времени

○Хронометраж

- метод изучения затрат времени с помощью фиксации и замеров продолжительности выполняемых действий
- славянская традиция
- аудит и инвентаризация времени, выявление «поглотителей времени»
- записывайте все свои дела с точностью до 5-10 минут в течение хотя бы 2х недель!

Инструменты планирования времени

- o Microsoft Office Outlook
 - o Журнал
- o Microsoft Office Excel
 - o Ctrl+Shift+;
- o Microsoft Notepad
 - o .LOG в начале файла
- o SlimTimer*
- o RescueTime*
- o Emergent Task Timer*
- o ManicTime*
 - o Статистика использования приложений
- o Пять лучших программ хронометража



Методы планирования времени



- «Помидорная техника» планирования
 - Предложена Francesco Cirillo
 - 25 минут работы без прерываний (помидоры) и перерывы по 5 минут

1. Грамотное планирование

- расстановка приоритетов
- прогнозирование времени для каждой задачи

2. Контроль состояния дел

- Отслеживание времени, затраченного на ваши задачи

3. Концентрация внимания

- меньше отвлечений

4. Своеобразный хронометраж

- статистика за день
- полноценная обратная связь

5. Совершенствование навыков

- визуализированная статистика за день
- более оптимальное планирование на следующий день

Инструменты планирования времени

- o «Помидорная техника» планирования:
 - o Таймер
 - o Приоритезированный список задач на сегодня
 - o должно быть предусмотрено место для неожиданных задач
 - o Общий список дел
 - o Архивный список
 - o предназначается для анализа времени, затраченного на каждую задачу



Методы планирования времени

o «Помидорная техника» планирования:



Инструменты планирования времени

	TO DO TODAY	Rome, 12 July 2006 Mark Ross
	Write the article on <i>How to Learn Music</i> (max 10 pps)	X X
	Finetune <i>How to Learn Music</i> by reading it out loud	
	Condense <i>How to Learn Music</i> down to 3 pps	

	TO DO TODAY	Rome, 12 July 2006 Mark Ross
	Write article on <i>How to Learn Music</i> (max 10 pps)	X X X X X
	Finetune <i>How to Learn Music</i> by reading it out loud	
	Condense <i>How to Learn Music</i> down to 3 pps	

Инструменты планирования времени

- [Focus Booster](#)
- [Pomodairo](#)
- [Online Stopwatch](#)*
- [CherryTomato](#)
- [Tomatoday](#)
- timer-applet (GNOME)
- ...



Методы планирования времени

- «Помидоры» нельзя делить!
 - Задачу, отнимающую больше 5-7 «помидоров», нужно разделить на несколько
 - Задачи, которые длятся меньше 1 «помидора» группируйте по несколько
- Если нужно обязательно прерваться, то прервитесь, и начните «помидор» заново
 - Прерванный «помидор» не учитывается.
- Не используйте «помидорную технику» в нерабочее время
 - Наслаждайтесь свободным временем!

Методы планирования времени

- o **Правило семи** («кошелёк Миллера», 1956)
 - o 7 ± 2 элемента в кратковременной человеческой памяти
 - o Не пытайтесь оперировать списком текущих задач из более чем 9 элементов!

7 ± 2

Методы планирования времени

- o **Метод швабры** (Бетл-Хим Шваб + Ли = швабра)
 - o Выбираем самое важное дело
 - o Не отвлекаемся, пока не закончим
 - o Повторяем
 - o Чистить, убирать — не загонять себя в угол!
 - o подходит только для закрытых часов (day off)
 - o «зачистить» задачи, сконцентрировавшись на крупных, «дорогостоящих задачах»
 - o Самый быстрый инструмент, ведущий к успеху
 - o Требуется высокой мотивации
 - o Самые важные – не всегда самые интересные

Методы планирования времени

o Список задач или to do list

- o Иерархия задач
- o Атрибуты:
 - o Приоритет
 - o Риск
 - o % завершения
 - o Длительность
 - o Срок
 - o Статус
 - o Категория
 - o Исполнитель
 - o Зависимость
 - o ...

o Инструменты:

- o Microsoft Office Outlook
- o Microsoft Office Excel
- o ToDo List*
- o Swift To-Do List*
- o uTodo*
- o tudumo
- o EssentialPIM*
- o 25 To Do Lists to Stay Productive
- o FruitfulTime TaskManager

- **Getting Things Done, GTD** ([рус.](#) «доведение дел до завершения»), однако чаще и неправильно — «как привести дела в порядок») — методика повышения личной эффективности, созданная [Дэвидом Алленом](#) и описанная им в одноимённой книге.
- GTD основана на принципе, гласящем, что человек должен освободить свой разум от запоминания текущих задач (бывают исключения в случаях когда несколько задач по разным проектам взаимосвязаны), перенеся сами задачи и напоминания о них на внешний носитель. Таким образом разум человека, освобожденный от запоминания того, что должно быть сделано, может сконцентрироваться на выполнении самих задач, которые должны быть четко определены и сформулированы заранее («какое следующее действие нужно совершить?»). Вопреки широко распространенному мнению, GTD не относится к тайм-менеджменту, критикуя его за узкую направленность и ограниченную эффективность.

GTD

DONE!

- o «как доводить дела до конца» (Дэвид Аллен)
- o человек должен освободить свой разум от текущих задач
 - o перенесите их на внешний носитель!
 - o разум освобождается от запоминания
 - o концентрация на выполнении самих задач
- o тайм-менеджмент vs GTD
 - o приоритеты vs контроль & видение

GTD

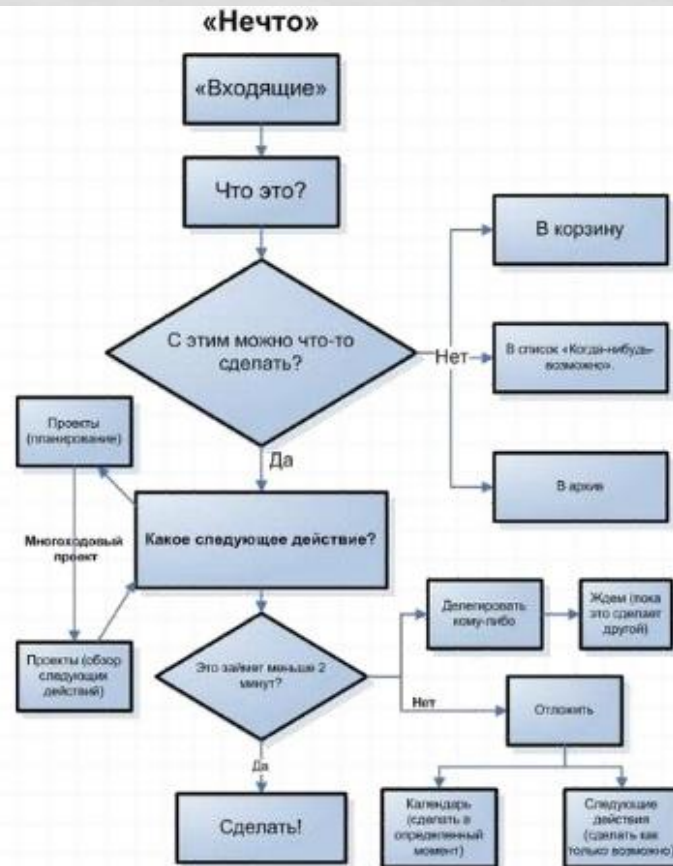
DONE!

- три базовых модели:
 - **управление рабочим процессом**
 - Сбор («корзина»)
 - обработка
 - организация
 - обзор
 - действия
 - **6-уровневая модель (еженедельного) обзора работы**
 - текущие дела
 - текущие проекты
 - круг обязанностей
 - ближайшие 1-2 года
 - пятилетняя перспектива
 - жизнь
 - **естественный метод планирования**
 - определение цели и принципов ее достижения
 - видение желаемых результатов
 - мозговой штурм
 - организация
 - определение следующего конкретного действия

GTD

Обработка:

- o Начинаем с первого элемента
- o Обработываем один элемент за раз (и никогда ничего не возвращаем обратно)
 - o Если элемент требует действия:
 - o Делаем это (если на это требуется меньше двух-пяти минут), ИЛИ
 - o Делегируем это кому-нибудь, ИЛИ
 - o Откладываем это
 - o Если элемент не требует действия:
 - o Оставляем это в справочной информации, ИЛИ
 - o Выбрасываем это, ИЛИ
 - o В список «когда-нибудь может быть»



GTD

DONE!

- Организация:
 - набор списков
 - Следующие действия
 - Проекты
 - Каждый цикл, требующий более одного физического действия для достижения цели
 - Отложенное
 - Делегированное
 - Ожидающее события
 - Когда-нибудь/может быть
 - Календарь
 - только для тех вещей, которые имеют срок
 - для встреч и поручений с заданным временем и местом
 - Система документов

GTD: Инструменты

DONE!

- o 43 папки - 43folders
 - o 12 папок для каждого месяца
 - o 31 папка для каждого дня следующего месяца
- o 116 Researched GTD Software Programs and Counting
- o GTD Software Tools for PC & Mac (alphabetical order)
- o mGSD*
- o GTD-Free*
- o Vitalist*

Мифы об управлении временем

- Временем можно управлять
- Чем усерднее работаешь, тем больше успеваешь
- На планирование тратится слишком много времени
- Чтобы управлять временем необходим планировщик
- Нельзя отклоняться от списка дел
- Нужны отдельные списки для работы и личных дел
- Чем больше задач в списке, тем больше я сделаю
- Многозадачность сделает меня сверхэффективным
- Самые большие воры времени – звонки и посетители
- Время-деньги



«Глобальные» инструменты

- o Microsoft Office Outlook
- o Microsoft Office OneNote или Evernote*
- o MindManager или xMind* или ...
- o Все эти инструменты отлично работают вместе



Подводим итоги

- Основные понятия тайм-менеджмента
- Принципы планирования и постановки целей
- Методологии, методы и инструменты управления временем
- А можно ли им управлять?

Проверьте себя

- o Что такое делегирование?
- o Какие виды целей вы знаете?
- o Что вы можете посоветовать относительно планирования рабочего времени?
- o Какие методы планирования вы знаете?
- o Какие инструменты управления временем вы знаете?
- o Перечислите некоторые известные вам распространенные заблуждения, касающиеся управления временем

Источники

- Управление временем
http://ru.wikipedia.org/wiki/Управление_временем
- Матрица Эйзенхауэра на сайте лайфхаков
<http://www.lifehack.su/lifehacks/matrica-ejzenhauera/>
- Планирование с помощью метода "Альпы"
http://www.dist-cons.ru/modules/uv/Time2/text2_4.html
- Хронометраж и инструменты, которые могут пригодиться
<http://tim.com.ua/2009/11/chronometry-tools/>
- Глеб Архангельский. Личный опыт: эволюция хронометража
<http://www.improvement.ru/zametki/ag-tm/chrono-1.shtm>
- "Помидорная техника" планирования
<http://tim.com.ua/2009/10/pomodoro-technique/>
- Планирование рабочего дня: метод швабры
<http://www.nastol.ru/Go/ViewArticle?id=1941>
- Getting Things Done
http://ru.wikipedia.org/wiki/Getting_Things_Done
- Мифы об управлении временем
<http://tim.com.ua/2009/11/time-management-myths/>
- Культ времени
<http://tim.com.ua/2010/02/cult-of-time/>
- Четыре принципа эффективного тайм-менеджмента
<http://www.nastol.ru/Go/ViewArticle?id=2437>
- 10 приемов эффективного тайм-менеджмента
<http://www.nastol.ru/Go/ViewArticle?id=899>