

Тайм-менеджмент

Преподаватель к.э.н. Самохвалов В.П.

□ *Управление временем (все успевать)* – управление человеком собственной деятельностью, организацией выполнения задач и распределения всех ресурсов

Тайм - менеджмент

*Это технология, позволяющая
использовать невосполнимое
время вашей жизни в
соответствии с вашими целями
и ценностями.*

Ключевая идея Тайм-менеджмента

Время –
не возобновляемый ресурс

Его нужно грамотно
«инвестировать»

Тайм-менеджмент –
Правила эффективного распределения



Шаги создания вашей личной системы тайм-менеджмента!

1. **Отдых** Потратив минимум «начальных вложений времени», наладьте грамотный отдых в течение рабочего дня и в нерабочее время.

2. **Мотивация** Освойте методы «настройки» на выполнение сложных и неприятных задач для сокращения времени работы над ними.

3. **Целеполагание** Сформулируйте личные ценности и поставьте долгосрочные цели для воплощения мечты в реальность.

4. Рабочий день Настройте личную систему планирования рабочего дня с использованием «жестких» и «гибких» задач, чтобы планировать реалистично и всегда успевать выполнять главное.

5. Планирование Организуйте контекстное планирование и среднесрочное планирование по методу «День — Неделя» и гарантируйте себе уверенность в том, что вы всегда уложитесь в срок.

6. Приоритеты Научитесь отсеивать лишние, навязанные дела и выделять ключевые задачи с помощью ясных критериев — таким образом, всегда находя время на главное.

7. Информация Внедрите техники фильтрации, хранения и оперативного перемещения информации, позволяющие держать ее под контролем без слишком детального «раскладывания по полочкам».

8. Поглотители Используйте техники выявления поглотителей, позволяющие задействовать «валяющиеся под ногами» резервы времени.

9. «ТМ-бацилла» Донесите «ТМ-бациллу» до окружающих, чтобы они более разумно использовали свое и ваше время.

10. ТМ-манифест Используйте невосполнимое время вашей жизни в соответствии с осознанными личными ценностями и приоритетами.

1. Отдых: как не превратиться в «загнанную лошадь»

В грамотном личном тайм-менеджменте важно не только количество времени, но и качество. Поэтому стоит задуматься о том, как организован ваш отдых, восстановление вашего энергетического ресурса.

Ритмичный отдых во время рабочего дня

Первый принцип, которого необходимо придерживаться при организации отдыха в течение рабочего дня, — **ритмичность** .

Оптимальный режим — примерно 5 минут отдыха через каждый час. Возможно — 10 минут через 1,5 часа. Длительность от часа до полутора — наиболее комфортный для человека интервал непрерывной работы.

Оценка сценариев отдыха по пятибалльной шкале:

- На 1 балл. Оставаясь на том же рабочем месте, в той же позе (сидя), глядя в тот же компьютер, напрягая тот же интеллект, почитать что-то не по работе в Интернете.
- На 2 балла. Оставаясь на том же рабочем месте, отвернувшись от компьютера, поговорить с коллегой на нерабочие темы.
- На 3 балла. Дойти до буфета, выпить чаю с коллегами. Мы сменили местоположение, возможно — сменили темы, которыми «озадачен» наш мозг.
- На 4 балла. Выйти из офиса на улицу, полюбоваться на синее небо и зеленые деревья, полностью отключиться от офисной среды.
- На 5 баллов. Выйти на улицу, сделать несколько простых упражнений, позволяющих размять суставы, дать отдых уставшим от монитора глазам, полностью забыть обо всех рабочих проблемах.

Чем сильнее будет переключение во время пятиминутки отдыха, тем лучше вы отдохнете и восстановите силы.

Товарищ, запомни правило простое:
Работаешь — сидя, Отдыхай — стоя!

В. В. Маяковский

Творческая лень

Лень — это далеко не всегда плохо.
*Часто это нормальная защитная реакция
нашего организма.*

Причинами творческой лени могут быть:

- Переутомление, объективная вымотанность организма, растраченность физических, энергетических и эмоциональных ресурсов.
- Несоответствие нашего «должен» нашему «хочу» — когда мы тратим время своей жизни на дела, не являющиеся для нас «родными», желанными.
- Интуитивное ощущение ненужности выполняемой в данный момент задачи.
- Ваше подсознание дает вам сигнал: «Подожди, не суетись, очисти душу от мелких текущих мыслей, дай место рождению чего-то нового». Часто именно в таком состоянии приходят лучшие идеи и творческие озарения.

Правила творческой лени :

- Если уж лениться, то на 100 %, не пытайся делать в это время что-то еще, думать, решать проблемы и т. п. Чистая лень — это чистое ощущение полноты бытия и всеобщей гармонии мироздания.
- Сознательно принимать решение: «Хочу лениться — и буду это делать». Без колебаний и угрызений совести.
- Перед творческой ленью загружать мозг информацией по важной для вас творческой проблеме. Но не думать о проблеме во время самой лени!
- Главное, не переборщить и не путать творческую лень с обычной ленью.

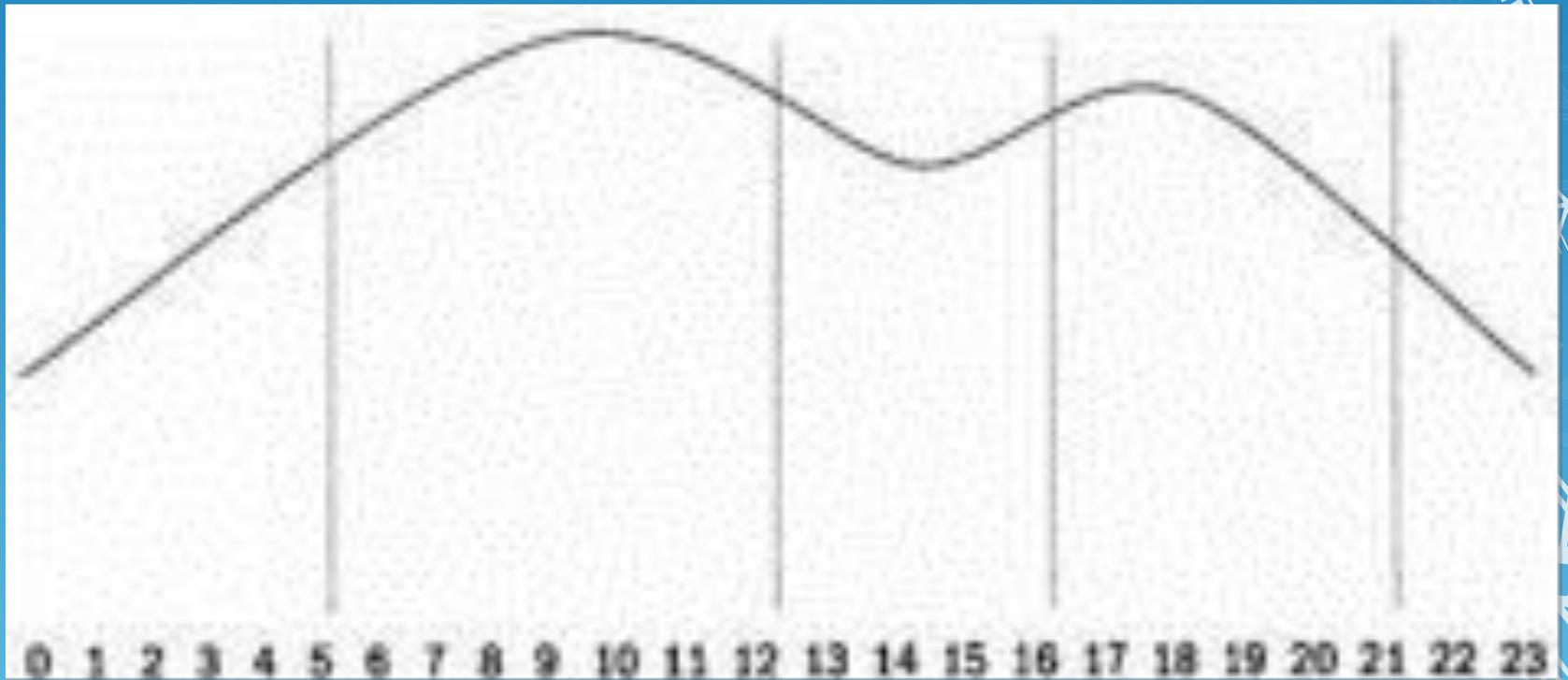
Эффективный сон

- Ваш организм привыкает к определенному времени, заснуть и проснуться становится легче.
- Желательно хорошо проветрить помещение и не есть за несколько часов до сна.
- Необходимо найти и применять оптимальный именно для вас способ переключения в режим сна. *(Например, в последние полчаса-час перед сном — спокойное чтение, прогулка, музыка, легкие гимнастические упражнения и т. п.)*

- Наш сон состоит из нескольких циклов смены «быстрого» и «медленного» сна. Длительность одного цикла у разных людей отличается и составляет от 1 до 2 часов. Желательно, чтобы общая продолжительность сна была кратна длине одного цикла.
- Важно организовать процесс пробуждения. Необходимо установить в вашем будильнике или мобильном телефоне несколько различных мелодий и с их помощью сделать процесс пробуждения постепенным.

Использование сна в течение рабочего дня

График суточных биоритмов человека



Считается, что наша работоспособность и активность в течение дня имеет два спада и два подъема (у «жаворонков» выше первый подъем, у «сов» — второй, приходящийся на вечер). Нетрудно заметить, что один из спадов приходится как раз на послеобеденное время.

Самое простое решение проблемы — дневной сон, накрывающий послеобеденный спад биоритмов.

Возможны альтернативы.

- Небольшой послеобеденный сон в автомобиле, если таковой у вас имеется. Не пожалейте на это 20–30 минут, они окупятся гораздо более высокой послеобеденной работоспособностью.
- Можно ненадолго засыпать прямо на рабочем месте или где-то еще — в переговорной, в кресле в дальнем углу и т. п. Чтобы отключиться от внешних помех, можно надеть наушники с любимой музыкой. Продолжительность такого «микросна» вы можете определить для себя сами, как правило, оптимальная — 10–15 минут.

«Переживание момента»



Планируя время, важно помнить, что «наполненность», «насыщенность» времени, его «качество» — не менее важно, чем его чисто арифметическое количество.

«План» и «переживание момента» должны не противоречить, а поддерживать друг друга.



В конце XX века специалист по управлению временем Стефан Рехтшафен обратил внимание на пагубность и опасность «бега за временем», постоянной спешки, в которой живет большинство людей в промышленно развитых странах.



У древних отцов-аскетов была такая формулировка монашеского делания:

«Внимание к себе и память смертная».

Два этих принципа считались основополагающими для очищения души и достижения духовных высот.

В тайм-менеджменте есть аналогичные этим принципам.

«Память смертная» — *осознание ограниченности человеческой жизни и ее временного ресурса, требующее не растрачивать драгоценное время жизни на пустяки.*

И **«внимание к себе»** — осознанность и осмысленность жизни, постоянное отслеживание и анализ своих действий



Первый шаг создания личной ТМ-системы

*потратив минимум «начальных вложений времени»,
наладьте грамотный отдых в течение рабочего
дня и в нерабочее время.*

Краткие рекомендации:

- сделайте отдых в течение дня ритмичным;
- обеспечивайте максимальное переключение;
- используйте «творческую лень»;
- повысьте эффективность сна;
- применяйте «микросон» в течение рабочего дня;
- переживайте момент.

2. Мотивация: как справляться с неприятными задачами

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

При необходимости настройки на задачу мы «включаем» нужный материальный якорь — и вводим себя в соответствующее эмоциональное состояние.

***Самый часто используемый на практике
«якорь» — музыка.***

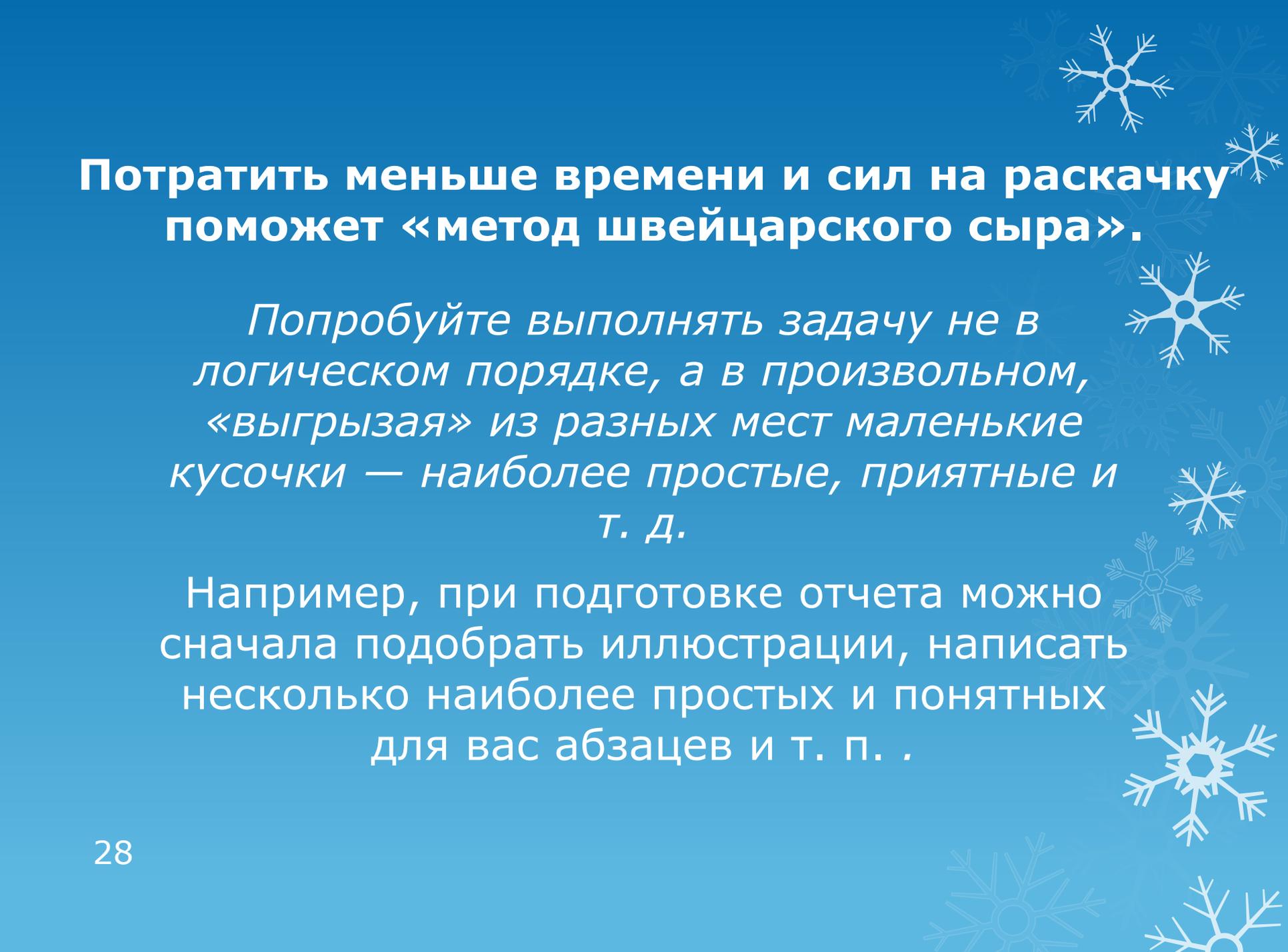
*Попробуйте четко привязать различную музыку к
различным типам задач.*

- 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.

Раскачка при выполнении сложных задач

Следующий вопрос: как втянуться в выполнение задачи, если она достаточно сложна и энергоемка?

Ведь чем сложнее выполняемая нами задача, тем более высокий уровень «включенности», вовлеченности необходим для работы над ней.



**Потратить меньше времени и сил на раскачку
поможет «метод швейцарского сыра».**

Попробуйте выполнять задачу не в логическом порядке, а в произвольном, «выгрызая» из разных мест маленькие кусочки — наиболее простые, приятные и т. д.

Например, при подготовке отчета можно сначала подобрать иллюстрации, написать несколько наиболее простых и понятных для вас абзацев и т. п. .

Способ тратить меньше сил при работе над сложными задачами — *«промежуточная радость»*.

Разбейте работу на несколько этапов и за прохождение каждого этапа назначьте себе небольшую награду.

Как правило, «маленькие радости» за каждый сделанный шаг мотивируют лучше, чем осознание будущих долгосрочных результатов.

Такие маленькие награды самому себе позволят сделать более приятной самую сложную работу и выполнить ее в более сжатые сроки.

Уничтожение мелких неприятных дел

Бывают в нашей жизни дела, требующие, может быть, совсем немного времени, но неприятные.

В тайм-менеджменте такие задачи называются «лягушками».

«Лягушки» часто подолгу откладываются и грозят перерасти в большие неприятности.

Обидно получается: задача, требовавшая 5 минут, откладывалась неделями и поэтому переросла в проблему, на решение которой придется потратить много часов.

«Разглобализация» крупных задач

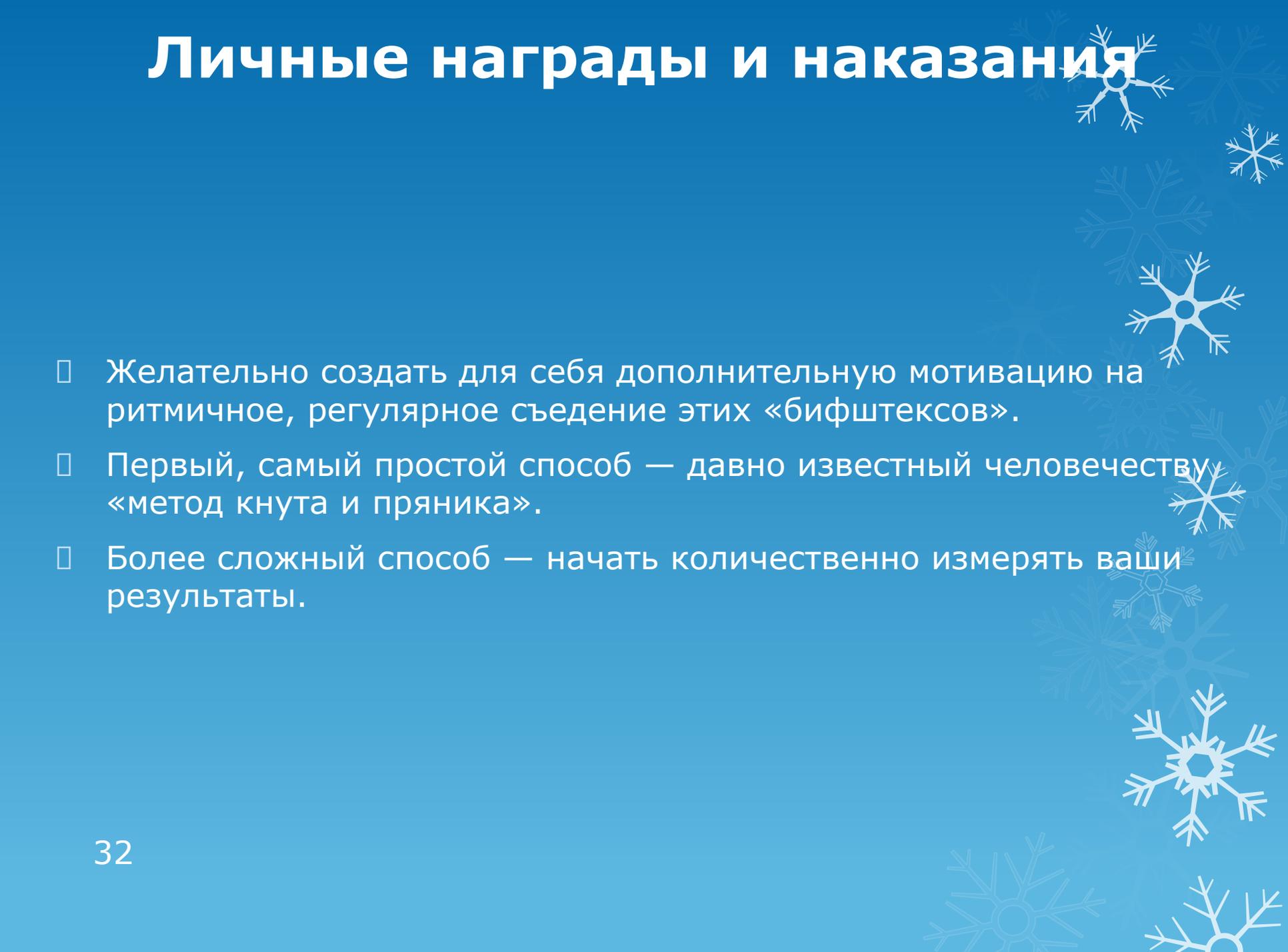
Чем менее жесткий срок исполнения у задачи и чем она при этом крупнее — тем труднее, как правило, заставить себя ее выполнить.

Особенно это касается очень крупных задач, в терминологии тайм-менеджмента — «слонов».

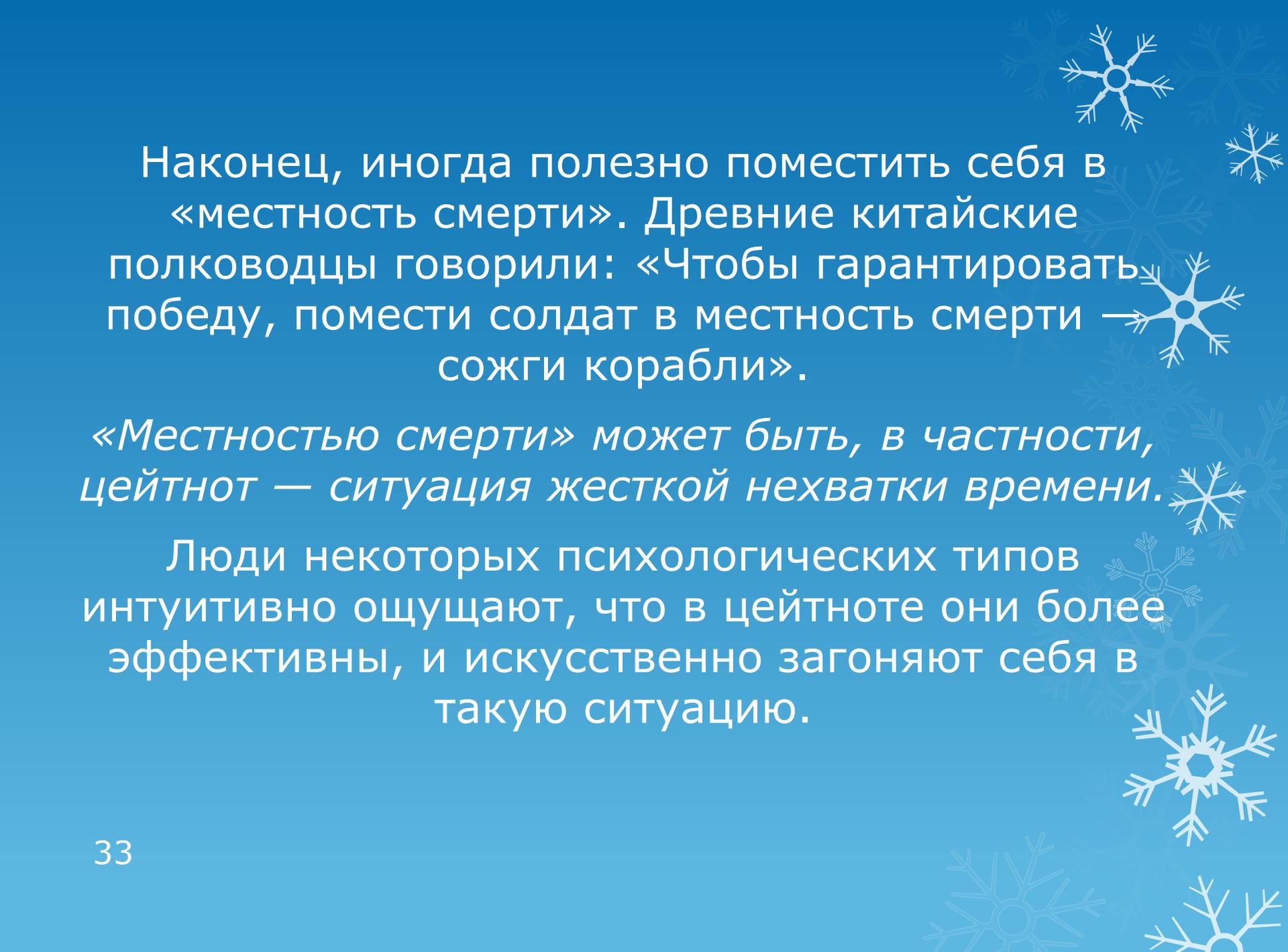
Единственный способ побороть страсть к глобализации и все-таки «съесть слона» — разрезать его на маленькие измеримые «бифштексы» и каждый день съесть один такой бифштекс.

При этом важно нарезать «слона» на такие «бифштексы», каждый из которых действительно приближает вас к съедению «слона».

Личные награды и наказания



- Желательно создать для себя дополнительную мотивацию на ритмичное, регулярное съедение этих «бифштексов».
- Первый, самый простой способ — давно известный человечеству «метод кнута и пряника».
- Более сложный способ — начать количественно измерять ваши результаты.

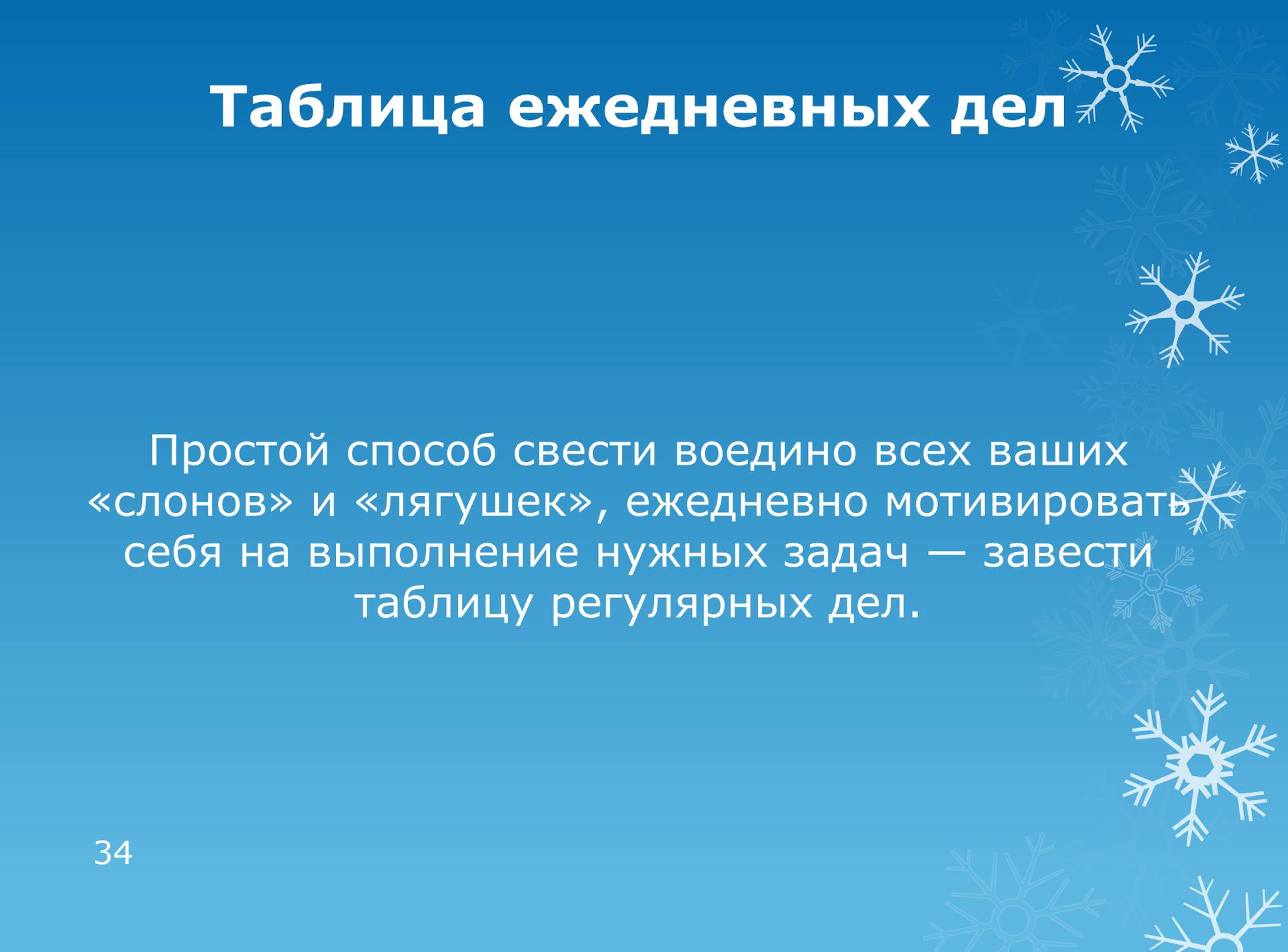


Наконец, иногда полезно поместить себя в «местность смерти». Древние китайские полководцы говорили: «Чтобы гарантировать победу, помести солдат в местность смерти — сожги корабли».

«Местностью смерти» может быть, в частности, цейтнот — ситуация жесткой нехватки времени.

Люди некоторых психологических типов интуитивно ощущают, что в цейтноте они более эффективны, и искусственно загоняют себя в такую ситуацию.

Таблица ежедневных дел

The background of the slide is a solid blue color. It is decorated with several white snowflake icons of varying sizes and orientations, scattered across the right side and bottom of the page.

Простой способ свести воедино всех ваших «слонов» и «лягушек», ежедневно мотивировать себя на выполнение нужных задач — завести таблицу регулярных дел.



Мои «Бифалтенксы» и «лягушечки»

Смеждена любая рабочая «лягушечка»:

Английский язык:

– выучить 3 новых слова (ежедневно)

– посмотреть фильм (1 раз в 3 дня)

– 15–30 мин. пообщаться на форумах (ежедневно)

– прочесть 3 стр. худож. книги (ежедневно)

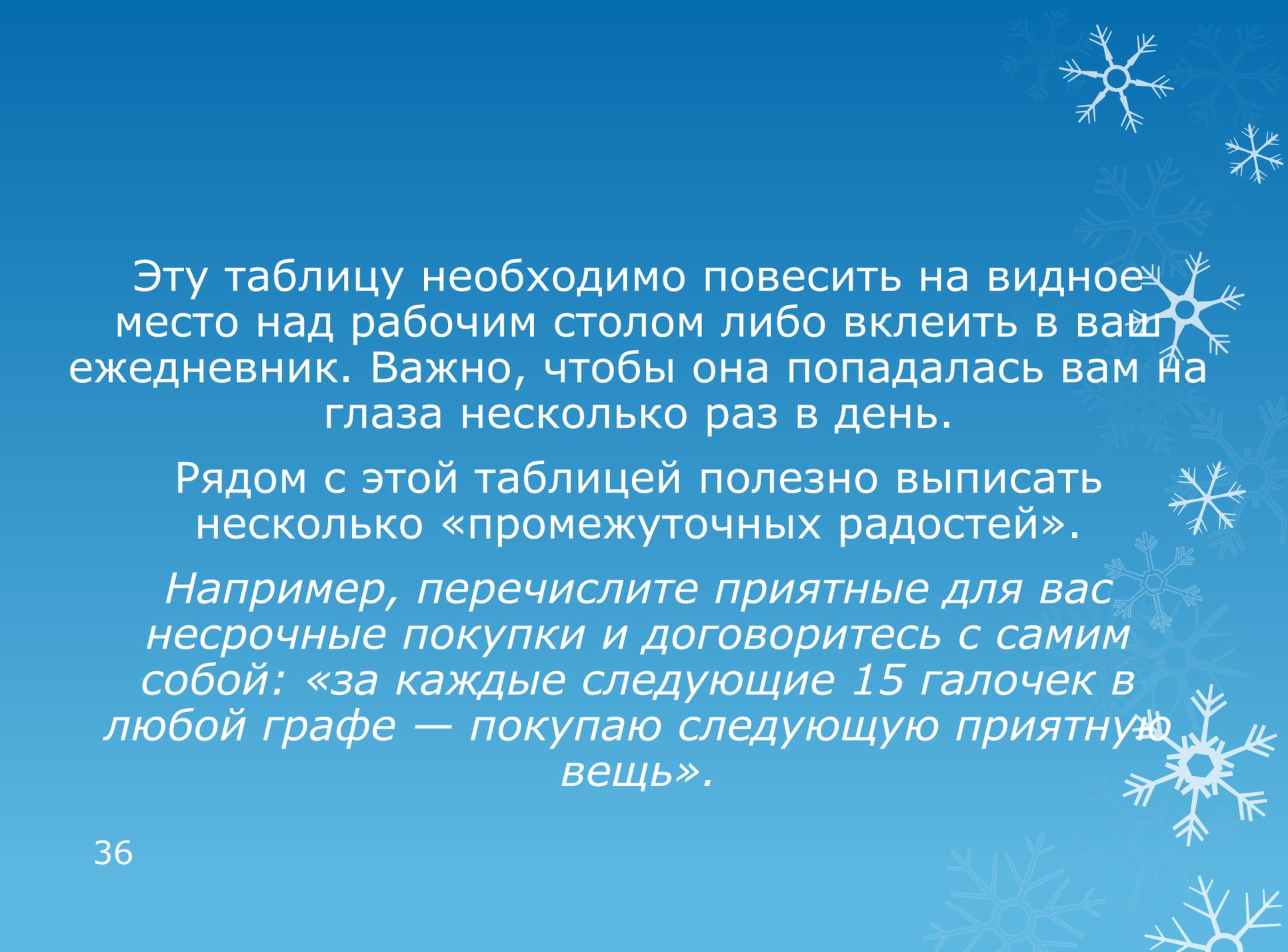
Здоровый образ жизни

– силовые упражнения (через день)

– гимнастика-растяжки (ежедневно)

– холодное обливание (ежедневно)

	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс
Смеждена любая рабочая «лягушечка»:	✓	✓	-	✓	✓	-	✓
Английский язык:	✓	✓	-	✓	-	✓	-
– выучить 3 новых слова (ежедневно)			✓				
– посмотреть фильм (1 раз в 3 дня)	-	✓	✓	-	✓	-	-
– 15–30 мин. пообщаться на форумах (ежедневно)	✓	✓	-	✓	✓	✓	-
– прочесть 3 стр. худож. книги (ежедневно)					✓		
Здоровый образ жизни							
– силовые упражнения (через день)	✓		✓		✓		-
– гимнастика-растяжки (ежедневно)	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓
– холодное обливание (ежедневно)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

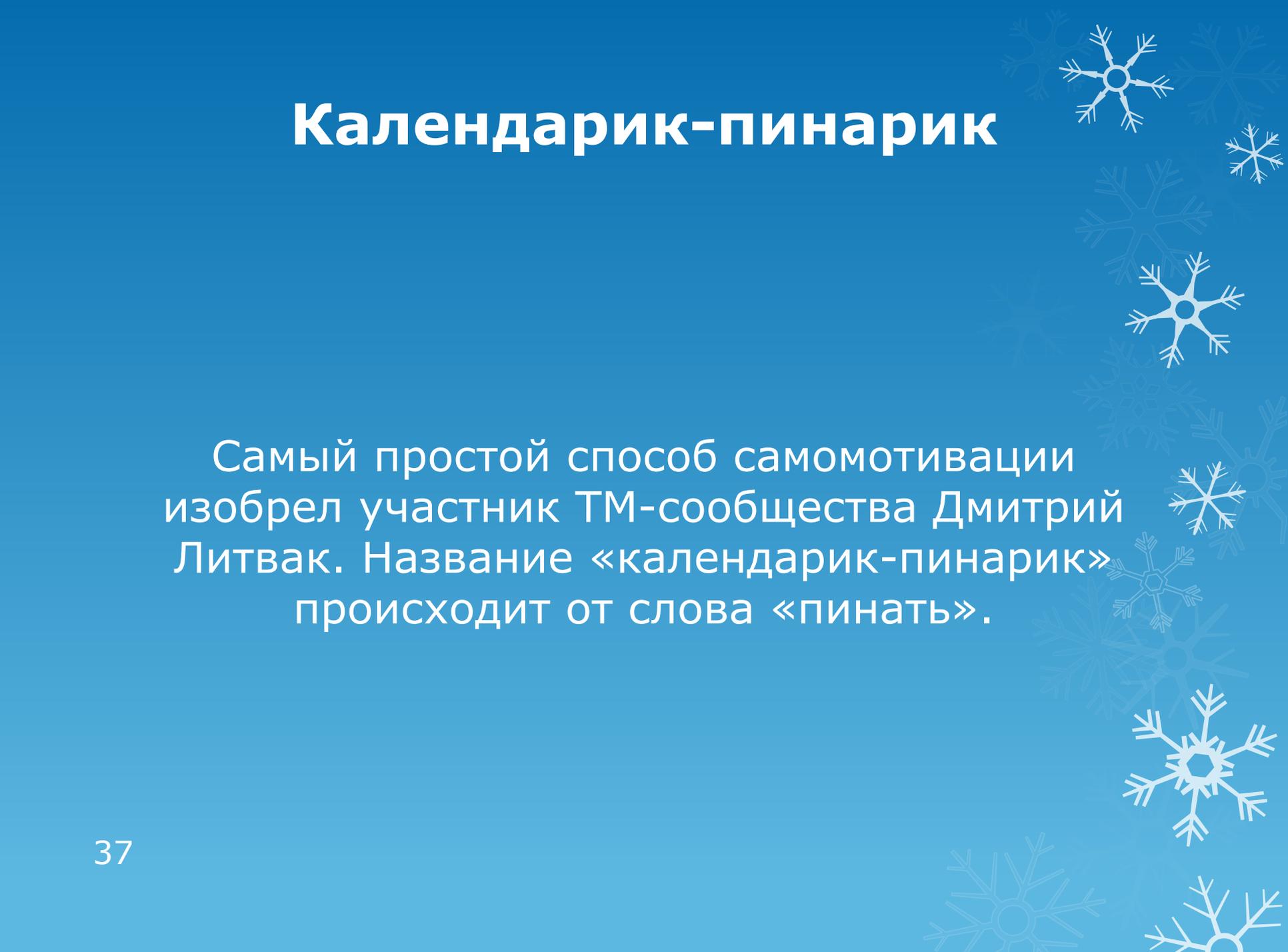


Эту таблицу необходимо повесить на видное место над рабочим столом либо вклеить в ваш ежедневник. Важно, чтобы она попадалась вам на глаза несколько раз в день.

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».

Календарик-пинарик



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

- Над календарем изображены прожитые годы, внизу — будущее.
- Вы берете карандаш и один за другим вычеркиваете прожитые годы.
- Затем таким же способом вычеркиваете прожитые дни и месяцы текущего года.
- Каждое утро, приступая к работе, зачеркивайте половину наступившего дня. Вечером — вторую половину.
- Держите пинарик на видном месте, заглядывайте в него почаще.

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;
- допробуйте календарик-пинарик.

3. Цели: как приблизить мечты к реальности

Что дает нам энергию на глобальном уровне: о наших мечтах и желаниях?

Чтобы эти мечты сбывались, необходимо сначала превратить их в *цели.*

Управление собой как компанией

Стивен Кови, известный американский специалист по управлению временем, различает «реактивный» и «проактивный» подходы к жизни.

«Реактивный» — реагирование на внешние обстоятельства, жизнь «как сложилось» и «как получилось».

«Проактивный» — выстраивание своей жизни по своему желанию, активное влияние на события и обстоятельства

Вариант подхода к самоменеджменту

Посмотрите на себя как Персональную Корпорацию, ЗАО «Я». У этой корпорации есть все те же элементы управления, что и у любой фирмы, например:

- личное стратегическое планирование — постановка долгосрочных целей;
- маркетинг — изучение рынка труда;
- личная бухгалтерия — учет и планирование денег и т. д.

Стратегия успешного человека — это стратегия автономной корпорации, которая сама строит свою стратегию, заключает договоры с другими корпорациями (например, с вашей компанией-работодателем), активно планирует и осуществляет свое движение по жизни.

Таким образом,

у успешных людей есть обязательно — четкое понимание своих *целей*. И главное — готовность активно воплощать свое понимание в жизнь, невзирая на «объективные внешние обстоятельства».

«Родные» цели и видение будущего

При «проактивном» стиле поведения мы выражаем свои мечты в форме долгосрочных целей. Попробуйте представить себе один день из вашей жизни через 3–5 лет.

Лучше описать это видение будущего письменно, в форме эссе в 1–2 страницы размером.

В этом эссе можно осветить примерно следующий круг вопросов:

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

В следующие дни заглядывайте в это эссе.
Правьте, добавляйте.

Работайте со своей мечтой — и она
обязательно материализуется.

Для того чтобы управлять своей жизнью «проактивно», чтобы найти «родные» цели, а не пытаться достичь навязанные цели и придерживаться стереотипов.

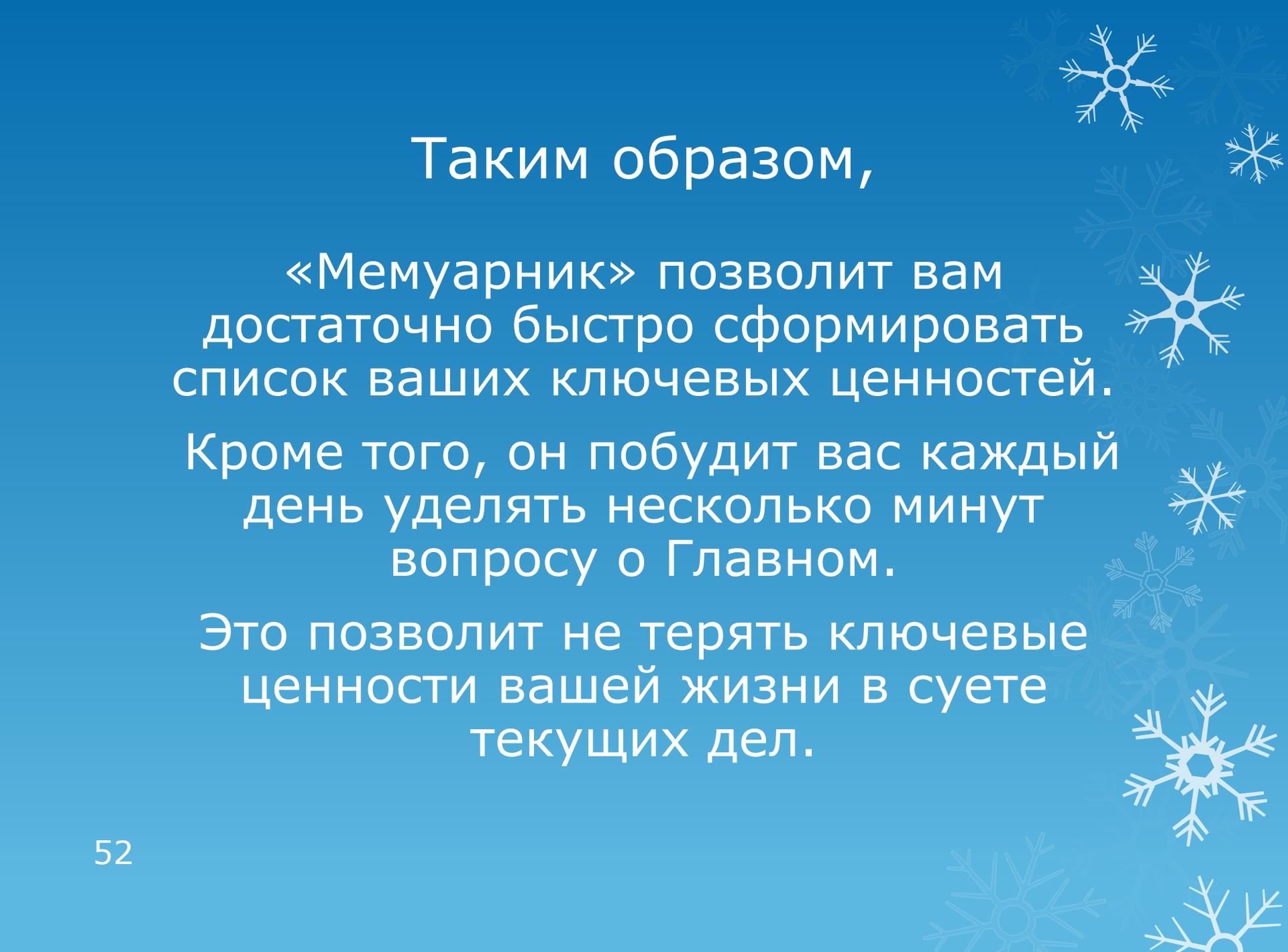
«Мемуарник» и определение ценностей

«Один день из моей жизни в будущем» дал нам эмоциональную картину желаемого будущего.

Следующим шагом попробуйте определить ваши базовые ценности, на основе которых можно будет формулировать долгосрочные цели

Простой и технологичный инструмент для выявления личных ценностей является «Мемуарник», который ведется следующим образом:

- Каждый день вечером выделите 3–5 минут спокойного времени.
- Запишите в ежедневник Главное событие дня (ГСД). Именно событие, эмоционально значимое для вас. Это не обязательно главный результат дня, не обязательно главное достижение.
- 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.
- Рядом с событиями формулируйте ту вашу ценность, на основе которой именно это событие вы сделали главным.

The background is a solid blue color with several white snowflake icons scattered across it. The snowflakes vary in size and opacity, with some being more prominent than others. They are located primarily on the right side and bottom of the page.

Таким образом,

«Мемуарник» позволит вам достаточно быстро сформировать список ваших ключевых ценностей.

Кроме того, он побудит вас каждый день уделять несколько минут вопросу о Главном.

Это позволит не терять ключевые ценности вашей жизни в суете текущих дел.

Личная миссия

— это в первую очередь ваша уникальность. Что изменится в мире, если вас не будет? Что останется от вас, когда все закончится?

Призвание

Иногда миссия превращается в *призвание*. Отличие простое: миссию мы можем менять по своему усмотрению, а призвание — уже нет.

Призвание — это когда понимаешь, что, кроме тебя, это дело не сделает никто, это высшая степень осмысленности жизни и счастья, дающая силы и энергию на достижения.

Ключевые области жизни



это области на которые вашу жизнь можно условно разделить.



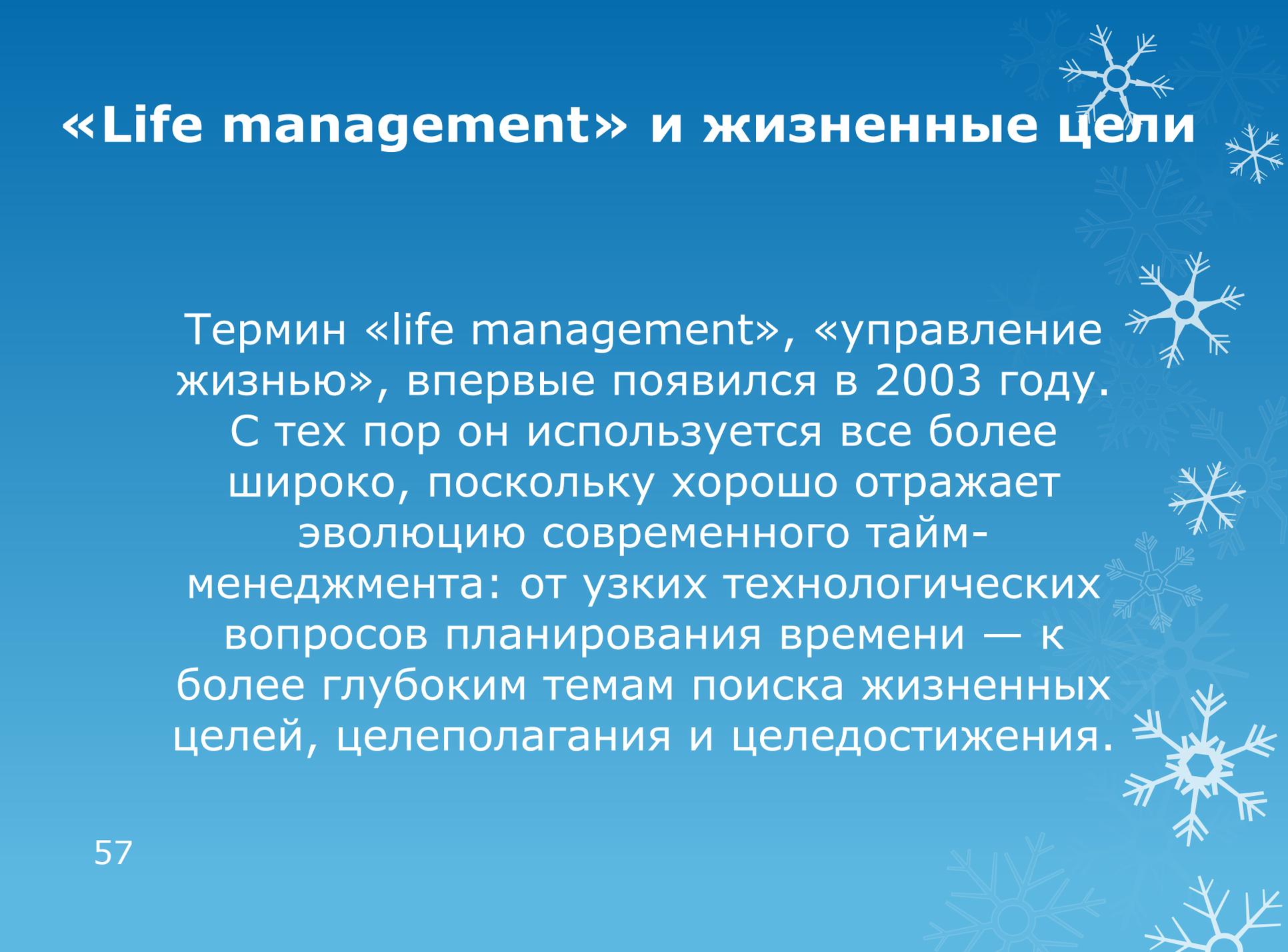
Это поможет увидеть четкую структуру в общем хаосе дел и двигаться в жизни более сбалансированно, поддерживая гармонию различных направлений вашей деятельности.



Ключевые области — это несколько (рекомендую 5–9) основных направлений деятельности. Это главные русла, в которых развивается ваша жизнь. Например:

- Личное развитие (Профессиональное развитие), учеба и образование.
- Семья , дети, родственники.
- Друзья, знакомые, профессиональное сообщество, общественная деятельность.
- Хобби, увлечения.
- Работа, бизнес, клиенты, подчиненные, проекты.
- Спорт, здоровье.
- Благосостояние , карьера и т. д.

«Life management» и жизненные цели



Термин «life management», «управление жизнью», впервые появился в 2003 году.

С тех пор он используется все более широко, поскольку хорошо отражает эволюцию современного тайм-менеджмента: от узких технологических вопросов планирования времени — к более глубоким темам поиска жизненных целей, целеполагания и целедостижения.

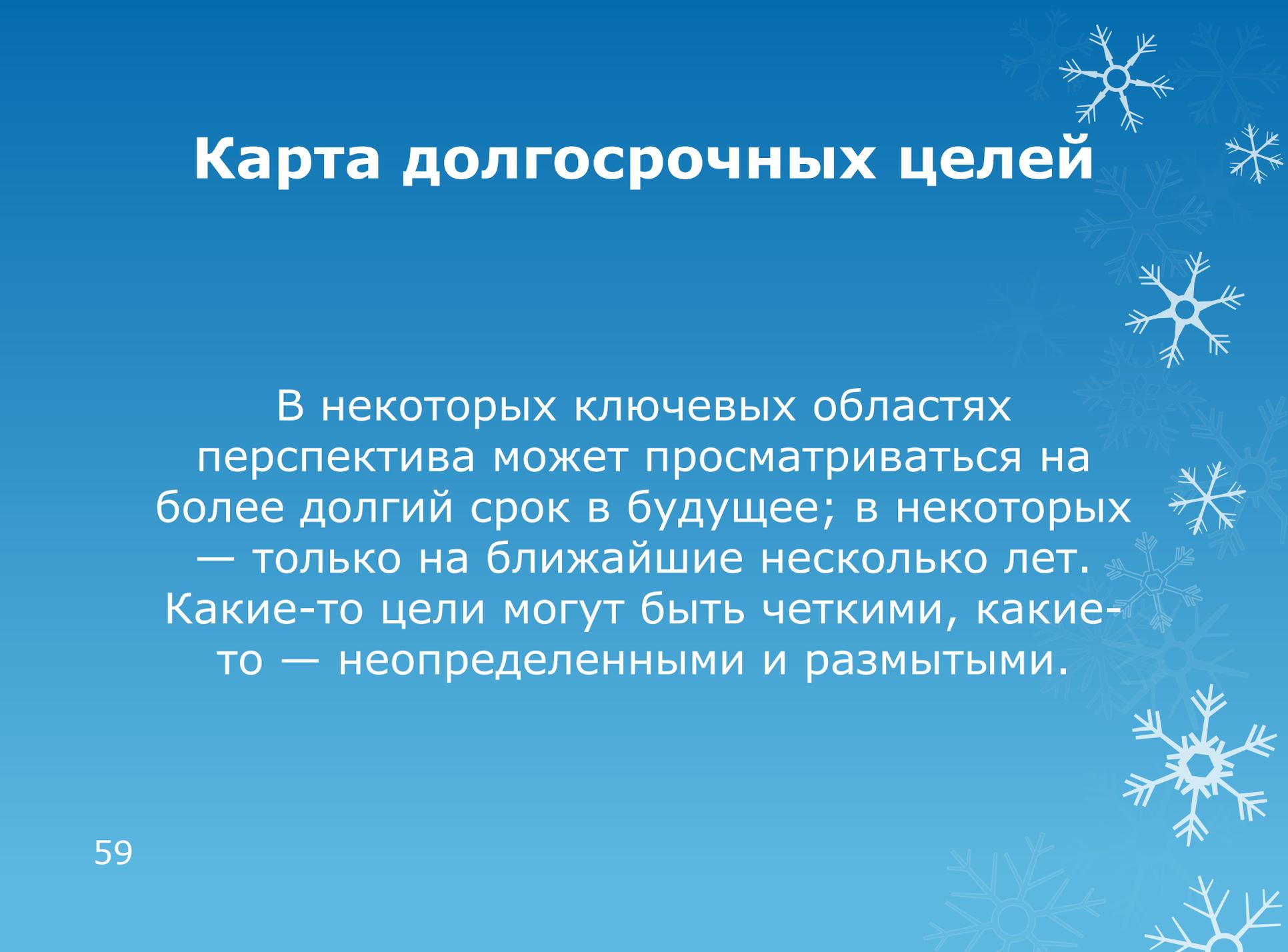


Для формулирования собственно цели можно воспользоваться следующим инструментом — картой ваших долгосрочных целей.

По горизонтали она содержит две оси: годы, начиная с текущего, и ваш возраст. По вертикали — ваши ключевые области. На пересечении лет и ключевых областей — примерные целевые ориентиры.



Карта долгосрочных целей

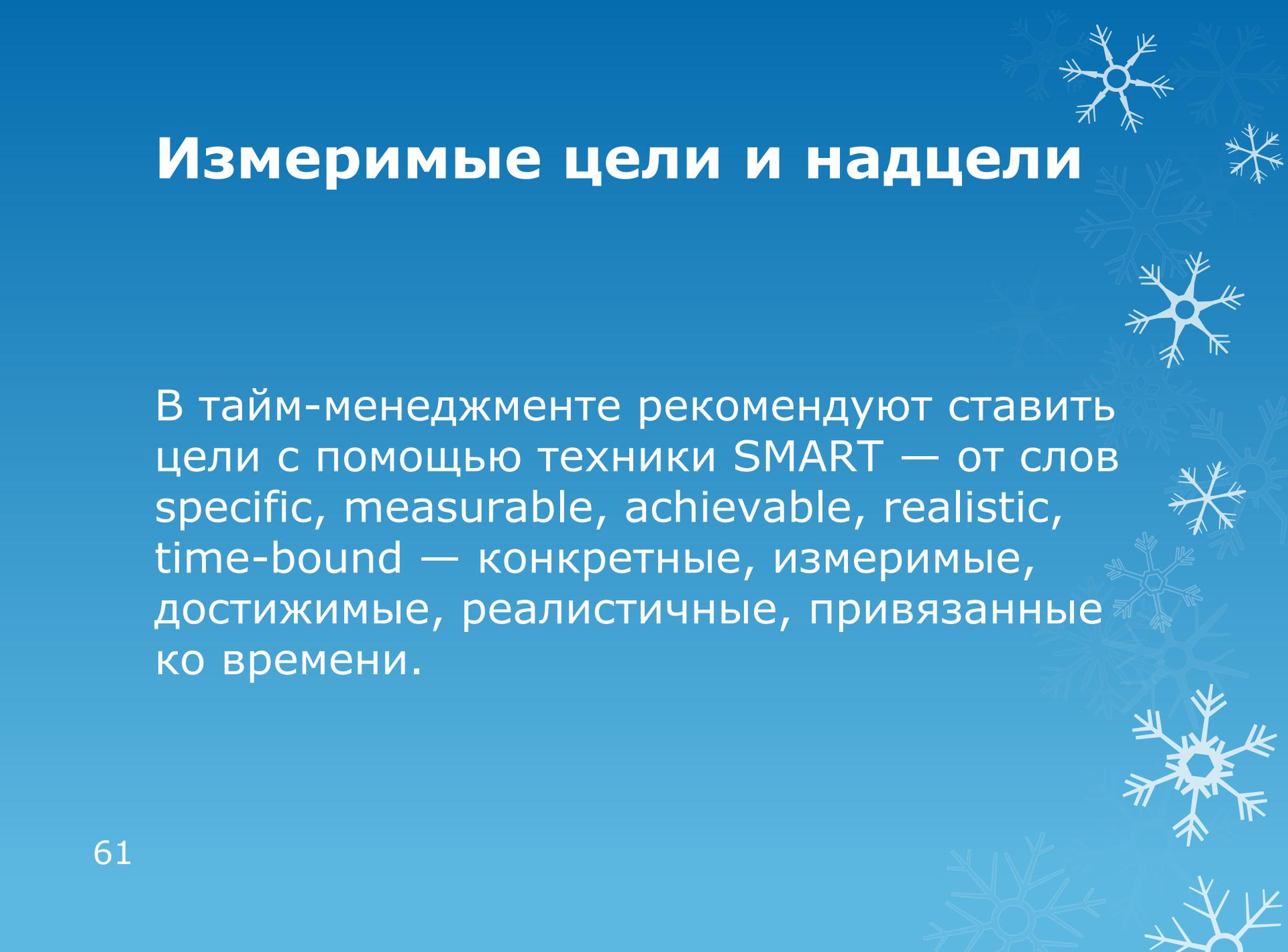


В некоторых ключевых областях перспектива может просматриваться на более долгий срок в будущее; в некоторых — только на ближайшие несколько лет. Какие-то цели могут быть четкими, какие-то — неопределенными и размытыми.

Карта долгосрочных целей

Годы	2006	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	...		
Возраст		30					35					40					45		...		
Карьера		нач. отдела							нач. президент												
Професс. развитие						получить MBA							написать книгу – учить людей, в чем и зачем								
Семья		сын					встретить жену					дать образование сыну									

Измеримые цели и надцели



В тайм-менеджменте рекомендуют ставить цели с помощью техники SMART — от слов *specific, measurable, achievable, realistic, time-bound* — конкретные, измеримые, достижимые, реалистичные, привязанные ко времени.

Третий шаг создания личной ТМ-системы

Сформулируйте личные ценности и поставьте долгосрочные цели, для воплощения мечты в реальность.

Краткие рекомендации:

- управляйте своей «персональной корпорацией» «проактивно»;
- расчистите штампы и нарисуйте «ваш день через несколько лет»;
- определите ваши ценности с помощью «мемуарника»;
- сформулируйте личную миссию в форме эпитафии;
- ищите ваше призвание;
- выявите 5–7 ключевых областей вашей жизни;
- сделайте обзорный график жизненных целей по ключевым областям и будущим годам;
- наиболее близкие и понятные цели сделайте измеримыми.

4. Рабочий день: как организовать его в быстро меняющемся мире

План на день

План дня должен быть в одном месте, и обязательно в письменном виде, он обязательно должен быть материальным (на бумаге или в электронном виде).

Планировать следующий день необходимо с вечера либо с утра.

- *Планировать день с вечера* — хорошо закрывается прошлый рабочий день, легче переключиться в режим нерабочего времени и отдыха, новый день начинается с достаточно ясной и определенной картины предстоящих дел, а не с хаоса. Удобно в более стабильной и предсказуемой деятельности.
- *Планировать день с утра* — хорошо сочетается с решением «уточняющих задач», т. е. согласованием (или подтверждением) времени встреч с контрагентами, раздачей поручений и уточняющей информации подчиненным и т. п. Удобно в менее предсказуемой деятельности, когда выше значимость «уточняющих задач».

Какой ежедневник выбрать?

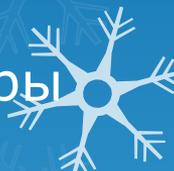
Определите, какой из распространенных типов ежедневника больше вам подходит:

- *С обзором недели* — удобен для координации встреч и задач разных дней между собой; дает хороший обзор общей картины недели.
- *С обзором дня* — удобен при большом количестве задач на день; дает возможность более детального планирования конкретного рабочего дня.

«Стратегическая картонка»



Ключевые задачи полезно вынести на отдельные стикеры или на «Стратегическую картонку». Для улучшения планирования в ежедневнике используется закладка.



На этом листе можно:

- выписывать задачи, не привязанные жестко к конкретному дню, так, чтобы они всегда были перед глазами;
 - держать список самых актуальных на данный момент контактов;
 - выписывать «темы для размышления», т. е. не задачи, требующие исполнения, а мысли, требующие развития.
- 
- 
- 

Алгоритм планирования дня

При планировании дня мы имеем дело с тремя типами задач:

- «Жесткие» встречи — привязанные к конкретному моменту времени («презентация в 12.00»).
- «Гибкие» задачи — не привязанные к жесткому времени («узнать время презентации»).
- «Бюджетлируемые» задачи — крупные приоритетные задачи, у которых нет жесткого времени исполнения, но которые требуют достаточно большого ресурса времени⁶⁷ («подготовиться к презентации — 2 часа»).

Алгоритм планирования дня

- В свободном пространстве (как правило, расположенном в ежедневниках справа от сетки времени) составьте полный список «гибких» задач (не привязанных к точному времени).
- Выделите красным 2–3 приоритетных задачи. Выполнение «гибких» задач начинайте именно с них.
- На сетке времени запланируйте «жесткие» встречи — привязанные к точному времени.
- Для приоритетных задач, требующих достаточно большого ресурса времени, «забюджетируйте» это время.
- Время между «жесткими» встречами в ходе дня заполняйте, начиная с выполнения «красных» задач.

09
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20

Совещание

Презентация

Написать Машину об ИТ
Подгот. и презентация 2.00
Собрать данные по болевкам
Отчет во вконтуре АТ 1.30
Подумать
Запросить с последующим инф.

- Слева — «жесткие» встречи, причем не просто списком, а с наглядной привязкой к сетке времени.
- Справа — список «гибких» задач, наиболее приоритетные из них выделены полужирным шрифтом.
- Для двух из трех приоритетных задач «забюджетировано» время. Благодаря наглядности левой части плана мы сразу видим участки времени, в которые можем выполнять «бюджетлируемые» задачи.

Результато-ориентированный список задач

При планировании «гибких» задач, не привязанных к жесткому времени исполнения, рекомендуется использовать следующую технику

Например:

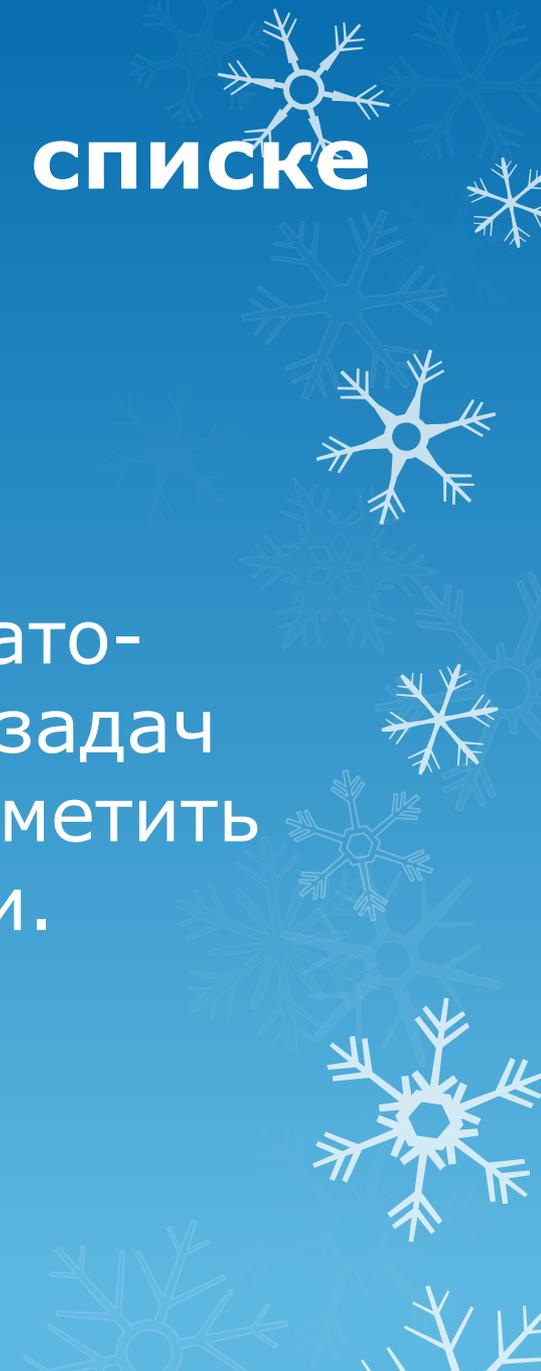
Обычно:

- Созвониться с Ивановым
- Переговорить с Петровым
- Провести совещание

Эффективнее:

- Дожать Иванова до заказа
- Добыть у Петрова информацию
- Дать толчок проекту

Приоритезация задач в списке



После того, как результат-ориентированный список задач составлен, необходимо разметить его по приоритетности.



Приоритетные дела — то, что мы сделаем в первую очередь.
Исходя из этого, наиболее приоритетными будут следующие
типы дел:

- *Безотлагательные* — критически значимые для основных бизнес-процессов, жизненно важные.
 - *Уточняющие задачи* — те, выполнение которых требует очень немного времени, но задает дальнейший порядок дня. «Узнать время презентации», «уточнить, необходима ли личная встреча или достаточно телефонного разговора» и т. п. Эти задачи нужно выполнить в первую очередь, планируя день.
 - *Запускающие» работу подчиненных или коллег над делегированными задачами, например, «дать указания Иванову по проекту» и т. п.*
- 
- 
- 
- 

Приоритезированный список задач фактически является гибким планом, т. к. хотя он и не привязывает задачи к жесткому времени исполнения, но диктует *последовательность* выполнения задач.

Сначала — уточняющие, затем — жизненно важные, и напоследок, если останется время, — все остальные.

Планирование «жестких» встреч

Чтобы никуда не опаздывать, при планировании встреч обязательно закладывайте резервы времени на:

- *дорогу*, что особенно актуально в больших городах (нужен дополнительный резерв на пробки);
- *вспомогательные дела* — вошел, подготовился; сложил ноутбук в портфель, оделся;
- *организационные нестыковки* — контрольно-пропускной режим, путаница в переулках, адресах т.п.

Разумная пунктуальность

При планировании встреч, а главное, при осуществлении плана дня, обязательно возникнет вопрос пунктуальности. А именно:

- *«Вовремя»* — вы приходите на 5-10 минут раньше начала встречи. Имеете время спокойно раздеться, «причесать» мысли к встрече.
- *«Академическое опоздание»* — до 15 минут. Обычно вполне нормально при встрече с хорошо знакомыми, коллегами. Но только если встречаются 2–3 человека, если больше — такое опоздание будет уже некорректным.
- *«Гибкое начало»*. Если идет некий коллективный творческий процесс, кто-то может подключаться, кто-то на время отключаться, «регламент» предельно гибкий.

Принцип «информационной избыточности»

Чтобы ваш день проходил эффективно, необходимо рассчитывать не столько на ваши планы и ожидания, сколько на то, что все может измениться и придется эти планы менять.

Принцип «информационной избыточности» гласит:

«Запасайтесь не только информацией, необходимой для осуществления планов, но и избыточной дополнительной информацией, которая поможет, если что-то пойдет не по плану».

При подготовке встреч рекомендую не только запастись избыточной информацией к встрече, но и обязательно:

- позвонить за несколько часов до начала и подтвердить встречу;*
- в случае форс-мажора позвонить и сообщить, что вы можете задержаться.*

Рекомендуют при планировании встреч пользоваться следующим контрольным списком:

- *Схема проезда* — распечатайте с сайта вашего контрагента, если там нет — возьмите с электронной карты города .
- *Расчет времени на дорогу* с учетом резервов (пробки и т. п.).
- *Вопросы контрагенту:* все мыслимые телефоны, есть ли контрольно-пропускной режим; как найти здание (если адрес сложный) и офис внутри здания.

Четвертый шаг создания личной ТМ-системы

Настройте личную систему планирования рабочего дня с использованием «жестких» и «гибких» задач, чтобы планировать реалистично и всегда успевать выполнять главное.

Краткие рекомендации:

- Выделяйте 10 минут вечером или утром на создание полной обзорной картины задач на день.
- При планировании в ежедневнике используйте разные цвета, закладки, стикеры.
- Заведите «стратегическую картонку» — закладку с ключевыми долгосрочными целями.
- В плане дня разделяйте «жесткие», «гибкие» и «бюджетлируемые» задачи.
- Делайте список «гибких» задач результатом-ориентированным.
- Выделяйте 2–3 приоритетные задачи в списке и начинайте работу с них.
- При планировании «жестких» встреч закладывайте резервы.
- Согласовывайте с вашими партнерами нормы пунктуальности.
- Запасайтесь избыточной информацией, поскольку все пойдет не по плану.

5. Планирование: как укладываться в сроки

При планировании важно выбрать тот метод, который оптимально подходит именно для ваших личностных особенностей и специфики вашей работы.

Выполнение многих задач не так просто запланировать.

У древних греков было два разных слова для обозначения времени. «Хронос» — линейное, астрономическое, измеримое время, привычное нам время ежедневников и органайзеров.

И «кайрос» — удобный момент, удобные обстоятельства для совершения какого-либо дела.

«Кайрос» — основа гибкого планирования.

Типичные контексты («кайросы»):

- *Место:* «в банке», «в автосервисе», «в Тверском филиале».
- *Человек или группа людей:* «вопросы к шефу», «на заседании правления».
- *Обстоятельства внутренние:* «когда хочется / не хочется работать», «во время прилива вдохновения».
- *Обстоятельства внешние:* «когда шеф будет в хорошем настроении», «когда наконец примут закон о...».

Планирование «кайросовых» задач в ежедневнике

Систему контекстного планирования можно наладить в любом обычном ежедневнике. Для этого нужно сделать следующее:

- Выявить актуальные для вас контексты (как правило, достаточно 5–7).
- Создать разделы в ежедневнике или категории в Outlook, соответствующие этим контекстам.
- При приближении какого-либо контекста («кайроса») достаточно заглянуть в соответствующий раздел органайзера и освежить в памяти нужные дела.

Другой способ управления «кайросовыми» задачами в ежедневнике — записывать их на стикеры и прикреплять на те дни, в которые вы предполагаете наступление «кайроса».

Если «кайрос» отложится — задачу можно будет легко перебросить на другой день.

Таким образом, в вашем ежедневнике исчезнет шлейф вычеркиваемых и переписываемых задач, переходящих со дня на день из-за отсутствия «кайроса».

Доски для контекстного планирования

Планирование среднесрочных задач можно организовать не только в ежедневнике, но и наглядно — на большом листе ватмана или белой магнитной доске. Такое планирование особенно удобно в командной работе. Чаще всего при этом встречается структурирование задач по таким «кайросам», как люди и/или проекты.

Доска планирования: люди и проекты



	Иванов	Петров	Сидоров	
Проект А				
Проект Б				
Проект В				

Техника планирования «День — Неделя»

Для того чтобы держать все эти задачи под контролем, нужны всего три основных раздела в вашей системе планирования:

1. ДЕНЬ: задачи на сегодня — план дня в ежедневнике.
2. НЕДЕЛЯ: среднесрочные задачи — выполнение которых прогнозируется в ближайшие неделю-месяц.
3. ГОД: долгосрочные задачи — все прочее.

Нужен не жесткий план на период, а жесткие правила перемещения задач между разделами. А именно:

- Вечером, при планировании следующего дня, просматривается раздел «НЕДЕЛЯ». Все «дозревшее до выполнения», наиболее актуальное, переносится в раздел «ДЕНЬ».
- Раз в неделю, при планировании следующей недели, просматривается раздел «ГОД». Все наиболее актуальное переносится в раздел «НЕДЕЛЯ».

Система гибкого планирования позволяет:

- С одной стороны, не загонять себя в рамки жесткого плана, не пытаться прописывать будущее слишком детально, составляя планы на неделю/месяц.
- С другой стороны, не отдавать все «на волю волн», гарантировать себе, что *нужная задача вспомнится в нужное время*, за счет регулярного просмотра разделов «НЕДЕЛЯ» и «ГОД».

Схематично эту идеологию
гибкого планирования можно
выразить так:



В разделе «НЕДЕЛЯ» могут находиться следующие инструменты планирования:

- Список задач на ближайшие несколько недель на отдельной странице ежедневника.
- Список задач или приклеенные стикеры в специальном разделе ежедневника. При ежедневном просмотре раздела стикеры с «дозревшими» задачами удобно переносить в наступающий день в ежедневнике.
- Обзорный график регулярных задач.
- Доска планирования с задачами на ближайшие несколько недель.
- В планнинге (разворот — неделя, а не день, как в ежедневнике) — список «гибких» задач на неделю рядом с «жесткой» сеткой времени либо закладка с «гибкими» задачами.
- «Долгосрочный» раздел обычно более прост. В крайнем случае это «стратегическая картонка» .

Кроме того, «долгосрочный» раздел может содержать:

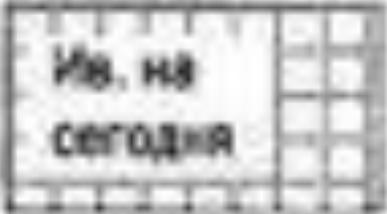
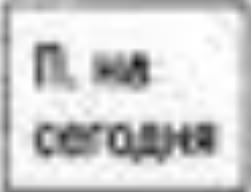
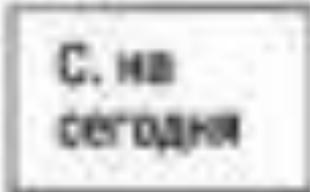
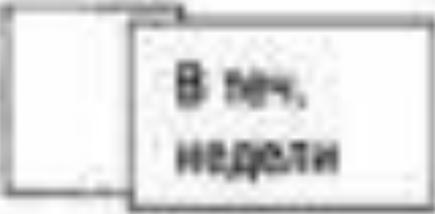
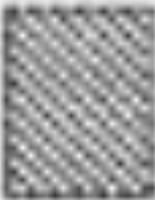
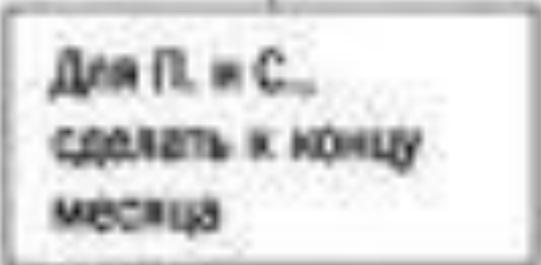
- План ключевых мероприятий на год (выставки, конференции, сдача квартальных и годовых отчетов).
- Информацию по критическим срокам ключевых проектов — дата запуска пилотной версии корпоративной информационной системы, сроки перехода на новые стандарты отчетности и т. п.
- Список небольших задач с далеким сроком исполнения («в конце января уточнить у Иванова...»), если эти задачи не попали в контекстные разделы ежедневника.
- График дней рождения, памятных дат и т. п.

Принцип «День — Неделя» на доске планирования

Столбцы на доске — сотрудники; строки — горизонты планирования.

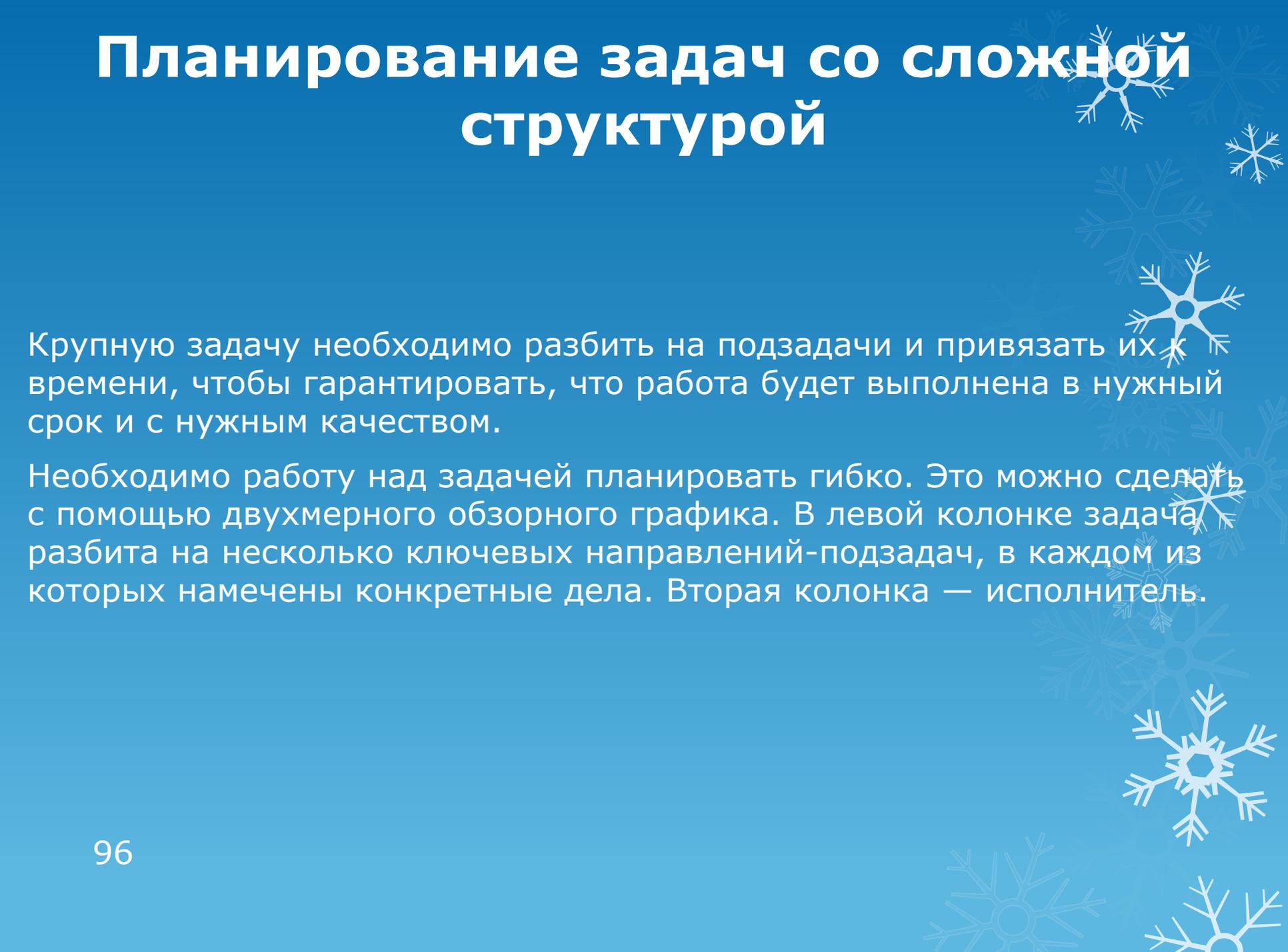
Доска планирования по принципу «День – Неделя»



	Иванов	Петров	Сидоров
День		 	
Неделя			
Месяц (Год)			



Планирование задач со сложной структурой



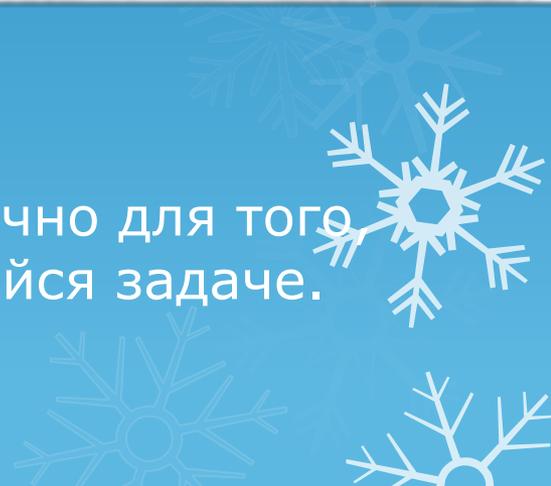
Крупную задачу необходимо разбить на подзадачи и привязать их к времени, чтобы гарантировать, что работа будет выполнена в нужный срок и с нужным качеством.

Необходимо работу над задачей планировать гибко. Это можно сделать с помощью двумерного обзорного графика. В левой колонке задача разбита на несколько ключевых направлений-подзадач, в каждом из которых намечены конкретные дела. Вторая колонка — исполнитель.

октябрь

		4	5	6	7	8	11	12	13	14	15	18	19	20	
		ср	чет	пят	сб	вос	ср	чет	пят	сб	вос	ср	чет	пят	
ЗАДАЧИ	Р.К.														
СОДЕРЖАНИЕ:															
Выступление	А.А.	—————													
Программа	А.А.		—————												
Разделка, интервал	Р.К.									—————					
СВОЯ ГОСТИ:															
Бюджет, аренда	Н.М.	—————													
Раскатына, обложка	Н.К.				—————										
Копирование	Н.К.									—————					
ГОСТИ ДРУГ:															
Аренда зала	Н.К.			—————											
Оборудование	Н.К.							—————							
Фонд, фургон	Н.К.											—————			

Принципа «День — Неделя» вполне достаточно для того чтобы вовремя вспомнить о приближающейся задаче.



Контроль рутинных среднесрочных дел

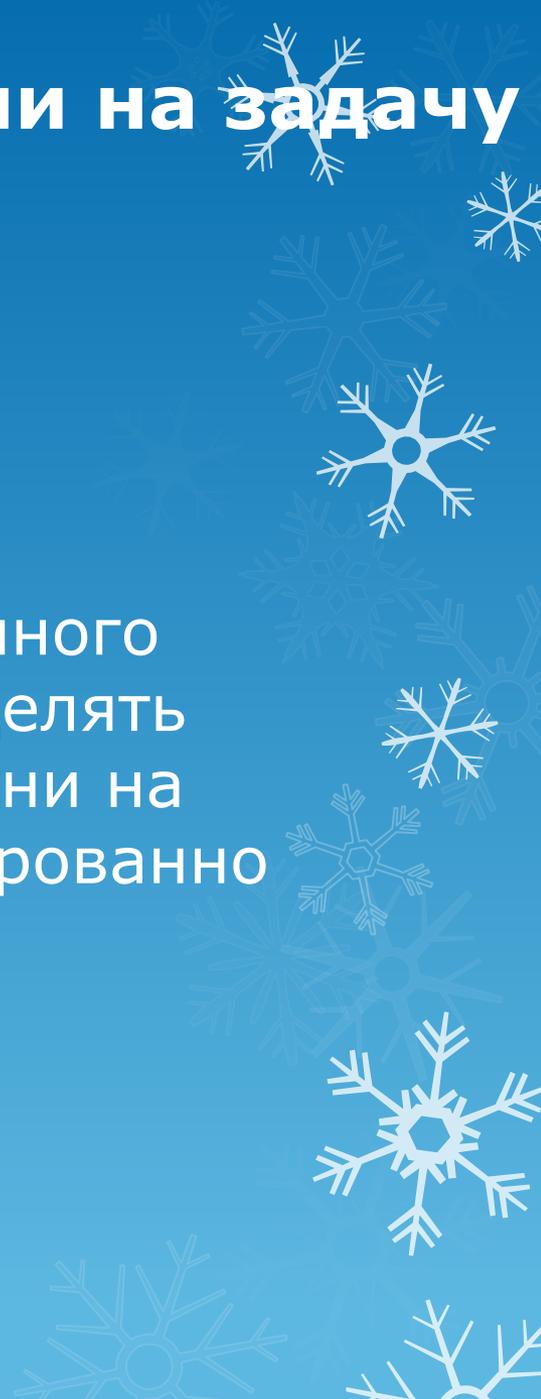


Если у вас много рутинных регулярных задач, рекомендую применить для контроля над ними уже знакомый нам по предыдущей главе принцип двухмерного обзора.

Таблица регулярных рутинных задач

	01.09	08.09	15.09
Расчислка рабочего стола	V	-	V
Создание резервных копий информации	V	V	-
Оплата домашнего телефона (раз в мес.)	V	-	-

Определение бюджета времени на задачу



Высший пилотаж среднесрочного планирования — точно определять еженедельный бюджет времени на крупную задачу, чтобы гарантированно уложиться в сроки.

Алгоритм определения бюджета времени на решение среднесрочных задач:

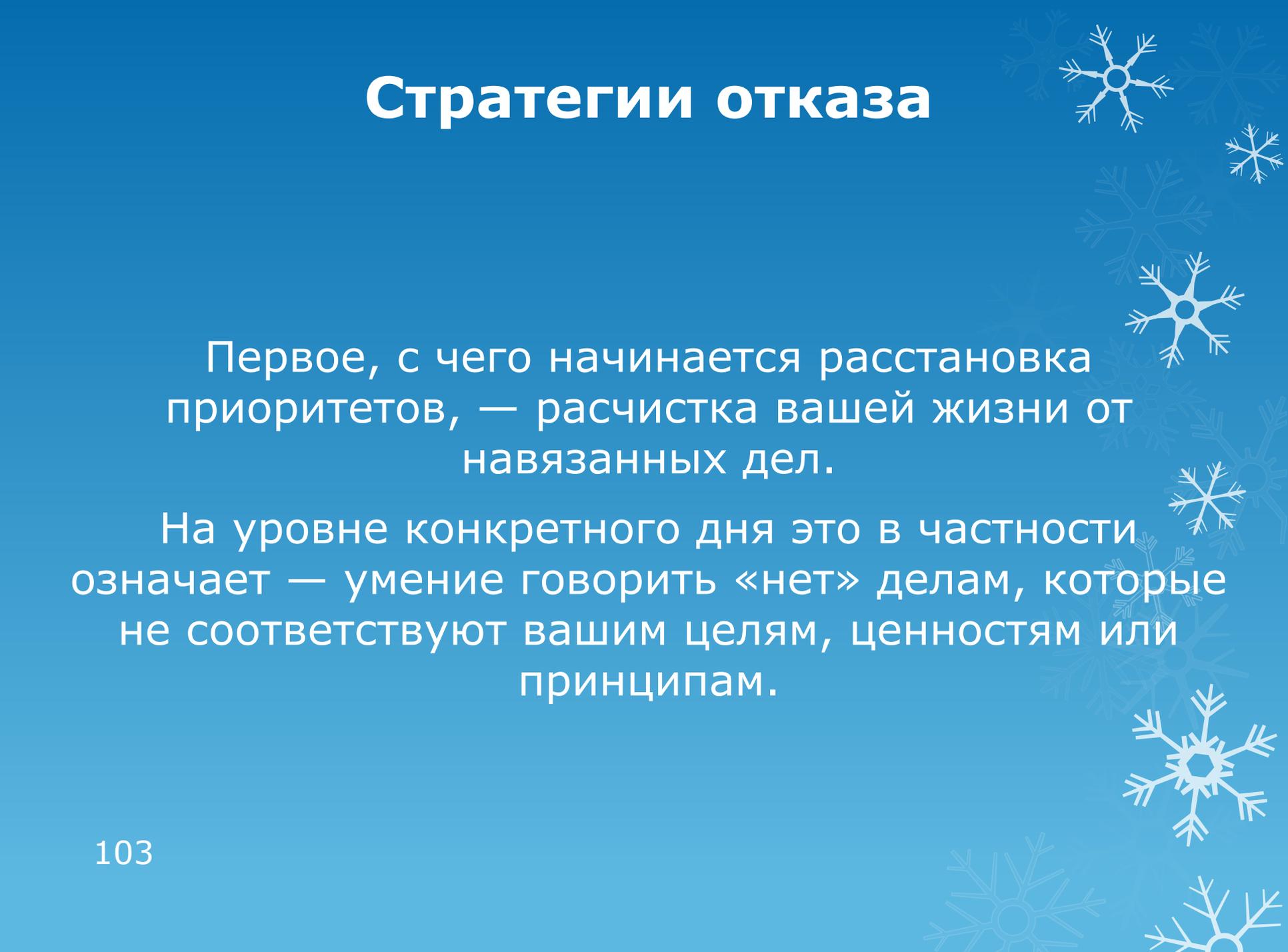
- 1. Определите общий объем задачи в каком-либо измерителе .*
- 2. Определите производительность труда.*

6. Приоритеты: как отсеять лишнее и найти время на главное

Главный девиз дисциплины

«Тратьте ваше невосполнимое время на Главное».

Стратегии отказа



Первое, с чего начинается расстановка приоритетов, — расчистка вашей жизни от навязанных дел.

На уровне конкретного дня это в частности означает — умение говорить «нет» делам, которые не соответствуют вашим целям, ценностям или принципам.

Искусство твердого «нет»



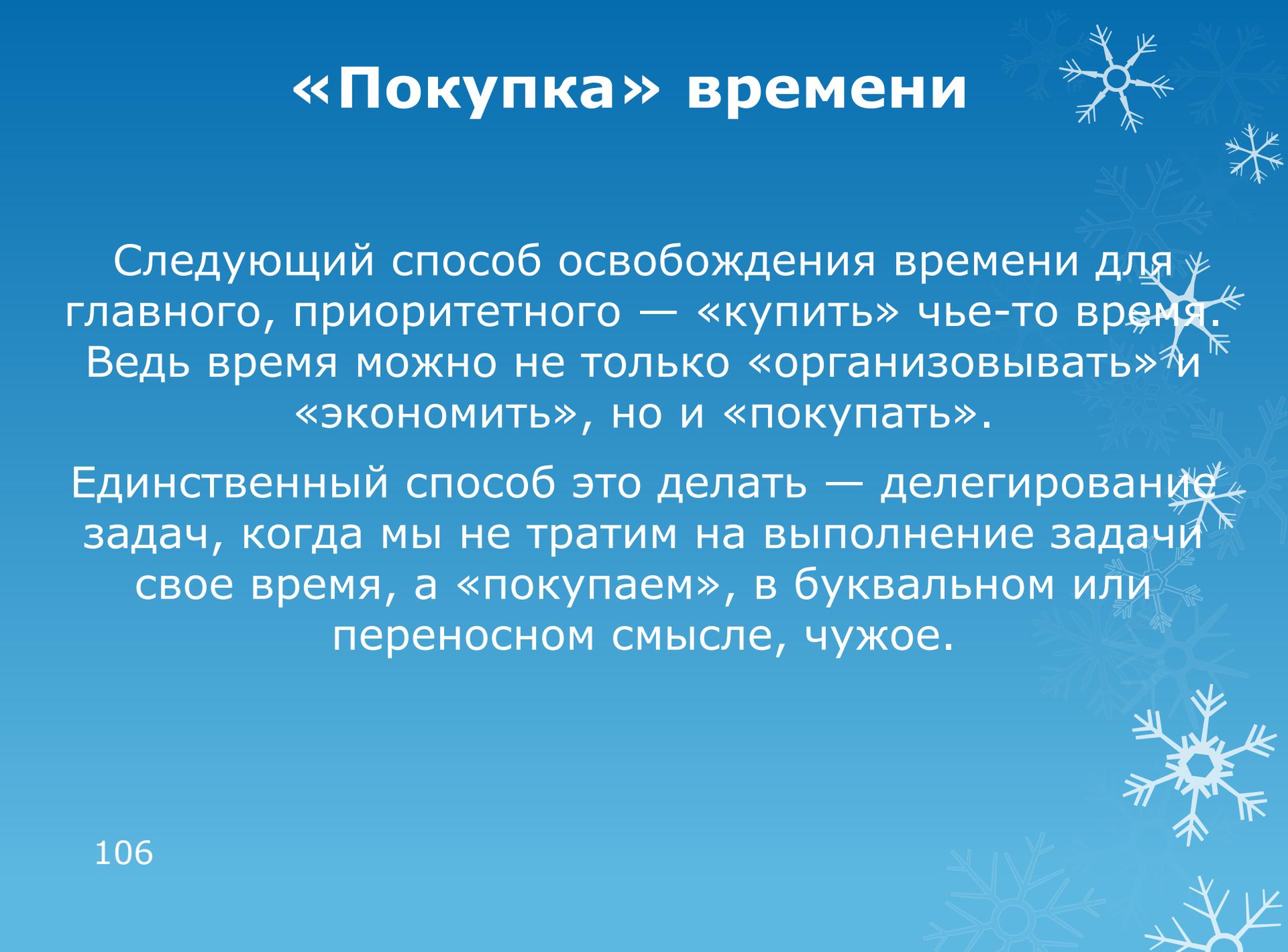
Среди людей, с которыми мы можем обсуждать и *развивать* принципы наших взаимоотношений, стоит наращивать культуру твердого «нет». Естественно, будучи готовым и получать «нет» — без всяких эмоций и неудовольствий.



Метод «здорового пофигизма»

У военных есть принцип ПВО:
«ПОДОЖДИ ВЫПОЛНЯТЬ — ОТМЕНЯТ».

«Покупка» времени



Следующий способ освобождения времени для главного, приоритетного — «купить» чье-то время. Ведь время можно не только «организовывать» и «экономить», но и «покупать».

Единственный способ это делать — делегирование задач, когда мы не тратим на выполнение задачи свое время, а «покупаем», в буквальном или переносном смысле, чужое.

Делегирование задач

Если у вас есть подчиненные, то грамотное делегирование задач — ключевой для вас способ «покупки» времени, освобождения вашего времени для приоритетных дел.

Делегируя задачи, обязательно материализуйте их в вашей личной работе. Часто встречается следующая ситуация: задача отдается подчиненному полностью. Он ее должен выполнять, он же о ней должен вам напоминать.

Рекомендую простой принцип: *отдавайте задачу, но не напоминание о ней.* Напоминание, в том или ином материальном виде, обязательно должно оставаться у вас на контроле.

Критерии приоритетности

Приоритет — означает «*тот, кто идет первым*» (*prior*, «первый» по-латыни).

При оценке важности задач можно использовать метод многокритериальной оценки который заключается в следующем:

1. Определить *критерии*, по которым мы оцениваем варианты.
2. Взвесить критерии, определить их сравнительную важность.
3. Оценить варианты по каждому критерию.
4. Подсчитать взвешенные оценки вариантов, выбрать оптимальный.

Матрица критериев

Разберем эту процедуру на примере квартир

	Место (0.4)	Цена (0.3)	Площадь (0.3)	Итого
Ул. Петрова, 15	2	2	1	1.7
Дальние Выселки, 25	1	3	3	2.2
Центральная площадь, 2	3	1	2	2.1

Приоритетность текущих задач

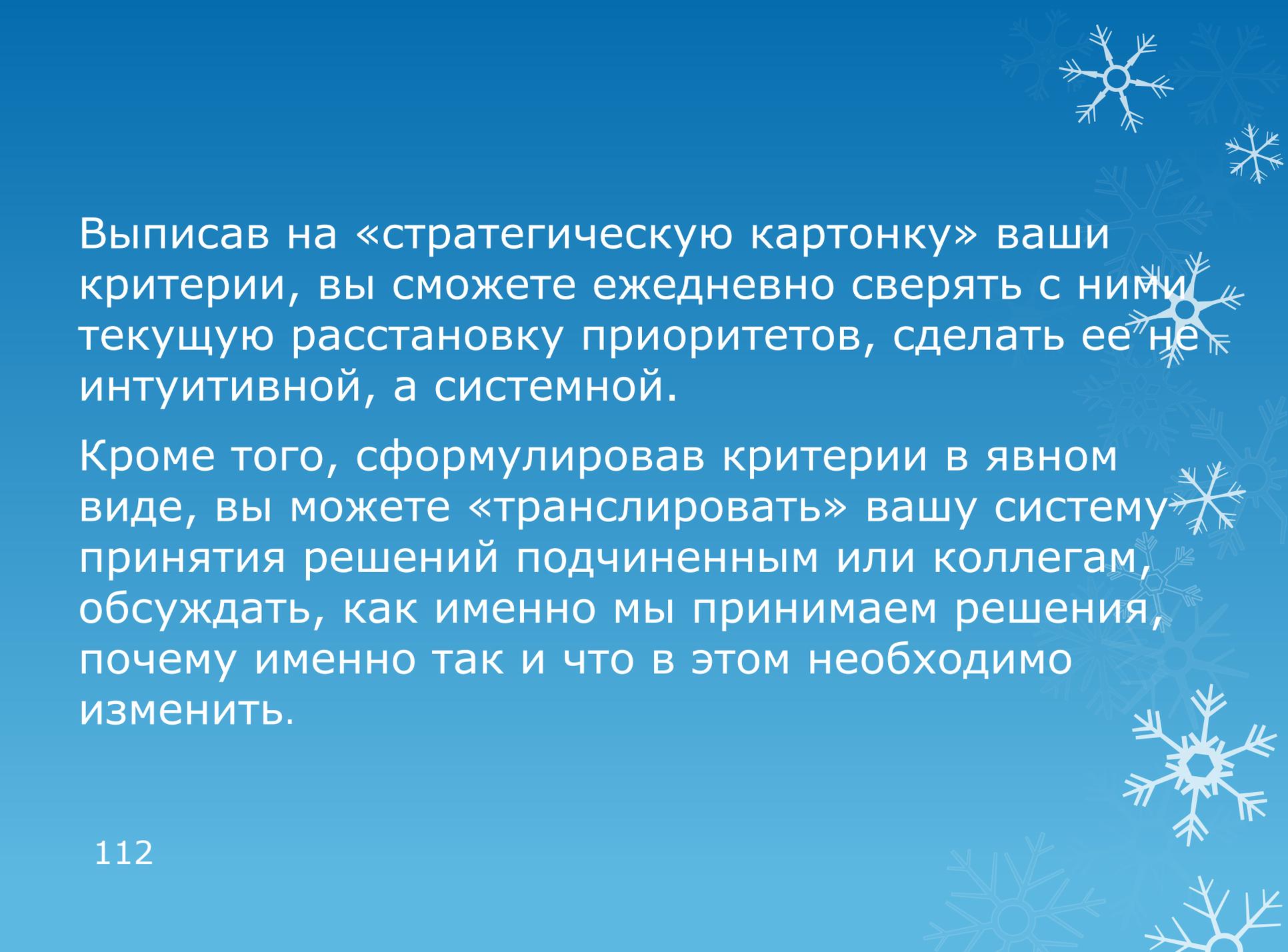
На основе чего мы ежедневно определяем, что этой задачей нужно заняться в первую очередь, а этой — во вторую?

У каждого из нас в голове действует матрица критериев, на основе которой мы взвешиваем задачи.

Эта матрица зависит от профессии, типа личности и многих других параметров.

Создадим карту «Стратегических задач» и определим критерии приоритетности

- — *Источник задачи и его настойчивость (уровень руководителя, поставившего задачу, и приоритетность задачи для него).*
- — *Вклад задачи в общий результат (цели компании, цели проекта).*
- — *Влияние на работу коллег «по горизонтали».*
- — *Срочность.*
- — *Собственный интерес к задаче.*
- — *Сложность, времязатратность (сложные задачи — в первую очередь).*
- ¹¹¹*Наличие в данный момент доступных ресурсов (информации и т. п.).*



Выписав на «стратегическую картонку» ваши критерии, вы сможете ежедневно сверять с ними текущую расстановку приоритетов, сделать ее не интуитивной, а системной.

Кроме того, сформулировав критерии в явном виде, вы можете «транслировать» вашу систему принятия решений подчиненным или коллегам, обсуждать, как именно мы принимаем решения, почему именно так и что в этом необходимо изменить.

□ Не пожалейте 15 минут на формализацию критериев, на основе которых вы и ваши сотрудники принимаете решения. Этим вы сэкономите часы, недели и месяцы работы за счет более правильного выбора направления каждый раз, когда принимается какое-либо решение.

Приоритетность долгосрочных целей

Самый главный вопрос в том, как тратить время на главное, — это вопрос расстановки приоритетов в списке долгосрочных целей.

Нужно выбирать, расставлять приоритеты. Это не значит обязательно отказываться от каких-то целей навсегда.

Но определить, какие цели для вас являются *первоочередными* на данный момент, — крайне важно.

Самый простой способ взвесить долгосрочные цели — использовать в качестве критериев 5–7 ваших ключевых ценностей, полученных при ведении «мемуарника»



	Личное развитие (0.3)	Семья (0.3)	Проф. развитие (0.2)	Благосостояние (0.2)	Суммарная оценка
Построить дом	2	3	1	2	2,1
Вырастить сад	2	2	1	1	1,6
Воспитать сына	3	3	1	1	2,2
Стать директором	3	1	3	3	2,4



- Далее применяя матрицу критериев, оцениваем каждый вариант по каждому критерию.
- Далее — подсчитываем интегрированные оценки вариантов.

Шестой шаг создания личной ТМ-системы

Научитесь отсеивать лишние, навязанные дела и выделять ключевые задачи с помощью ясных критериев — таким образом, всегда находя время на главное.

Краткие рекомендации:

- Расширьте арсенал ваших «стратегий отказа».
- Приучайте окружающих к твердому «нет».
- Используйте «здоровый пофигизм» и «метод трех гвоздей».
- «Покупайте» время, заменяя вашу личную работу профессиональной услугой.
- Делегируя задачи, создавайте их обзор и используйте активный контроль.
- Формулируйте и используйте критерии расстановки приоритетов.
- Передавая задачи подчиненным или коллегам, прописывайте в явном виде матрицу критериев.
- Взвешивайте ваши долгосрочные цели и концентрируйтесь на ¹¹⁷ключевых.

7. Информация: как управлять творческим хаосом

Любой человек, желающий достигать успеха в наше время, не может обойтись без личной системы «информационного менеджмента».

Эта система должна отвечать на следующие вопросы:

- Как должны храниться документы на рабочем столе?
- Когда, как и чему учиться?
- Что, как и зачем читать?
- Как рождают гениальные идеи в ситуациях неопределенности?».

Эффективная система чтения

- Управление информацией в личной работе начинается с системы чтения.
- Начнем с того, что *читать нужно*.

Рекомендации по системе чтения:



1. *Обеспечьте возможность возвращаться к нужной (ключевой) информации.*

- Выписывайте на закладку номера страниц и краткую суть важной для вас мысли автора.
- Делайте ксерокопии страниц с полезными мыслями и подшивайте в отдельную папку.
- Сделайте наглядную схему ключевых мыслей и регулярно к ней возвращайтесь.

2. *Применяйте сразу.*

- Прочитали страницу — внедрите в практику, только после этого читайте следующую. Знание само по себе ценности не представляет, «многие знания — многие печали».
- Ценность представляет знание, внедренное в практику вашей работы. Кроме того, сразу внедренное знание прочно усвоится, а просто прочитанный текст «вылетит в другое ухо».

3. Расставляйте приоритеты в ходе чтения.

Полезнее выбрать две-три главы, которые вам реально нужны, прочитать их вдумчиво и получить максимум пользы, чем поверхностно пробежаться по всей книге.

Телевизор и новости

Правила оптимизации общения с телевизором:

- По возможности записывайте интересующие вас передачи на видеомэгнитофон и смотрите в удобное для вас время (при этом приятно, что рекламу можно проматывать).
- Постарайтесь уменьшить количество телевизора как фона (во время утренних сборов, работы по хозяйству и т. п.)...
- Спрячьте пульт дистанционного управления куда-нибудь подальше. «Заппинг», бессмысленное переключение каналов, многие исследователи совершенно серьезно относят к наркотикам.
- Аналогичный подход работает и с другими источниками новостей

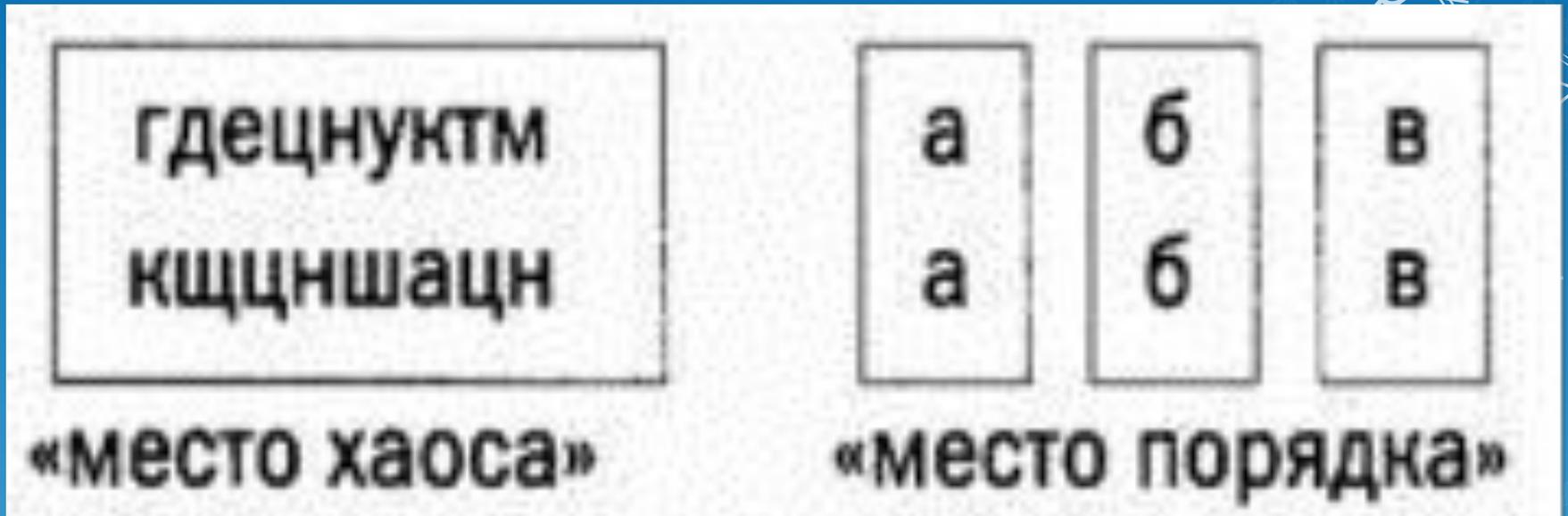
Фильтрация электронной почты

Для сокращения потери времени на чтение электронной почты необходимо создать систему папок «На контроль».

- 1. Папка «Входящие» — около 15–20 писем, напоминающих о ближайших актуальных вопросах (тех, которые необходимо видеть несколько раз в день).
- 2. Папка «Контроль ежедневный» — сюда переносятся письма с вопросами, находящимися на контроле. Просматривается папка раз в день, чтобы освежить в памяти вопросы, требующие пристального внимания, и при необходимости написать напоминалки исполнителям.
- 3. Папка «Контроль еженедельный» — просматривается раз в неделю, содержит письма по вопросам, требующим мониторинга и контроля, но менее пристального и потому не ежедневного.
- 4. Папка «Справочное» — полезная информация, пароли доступа к интернет-ресурсам, предложения услуг, которые могут понадобиться (например, спам с координатами домов отдыха) и т. п.
- 5. **1.2.4 Контекстные папки** — по актуальным для руководителя «кайросам», связанным с контролем и делегированием.

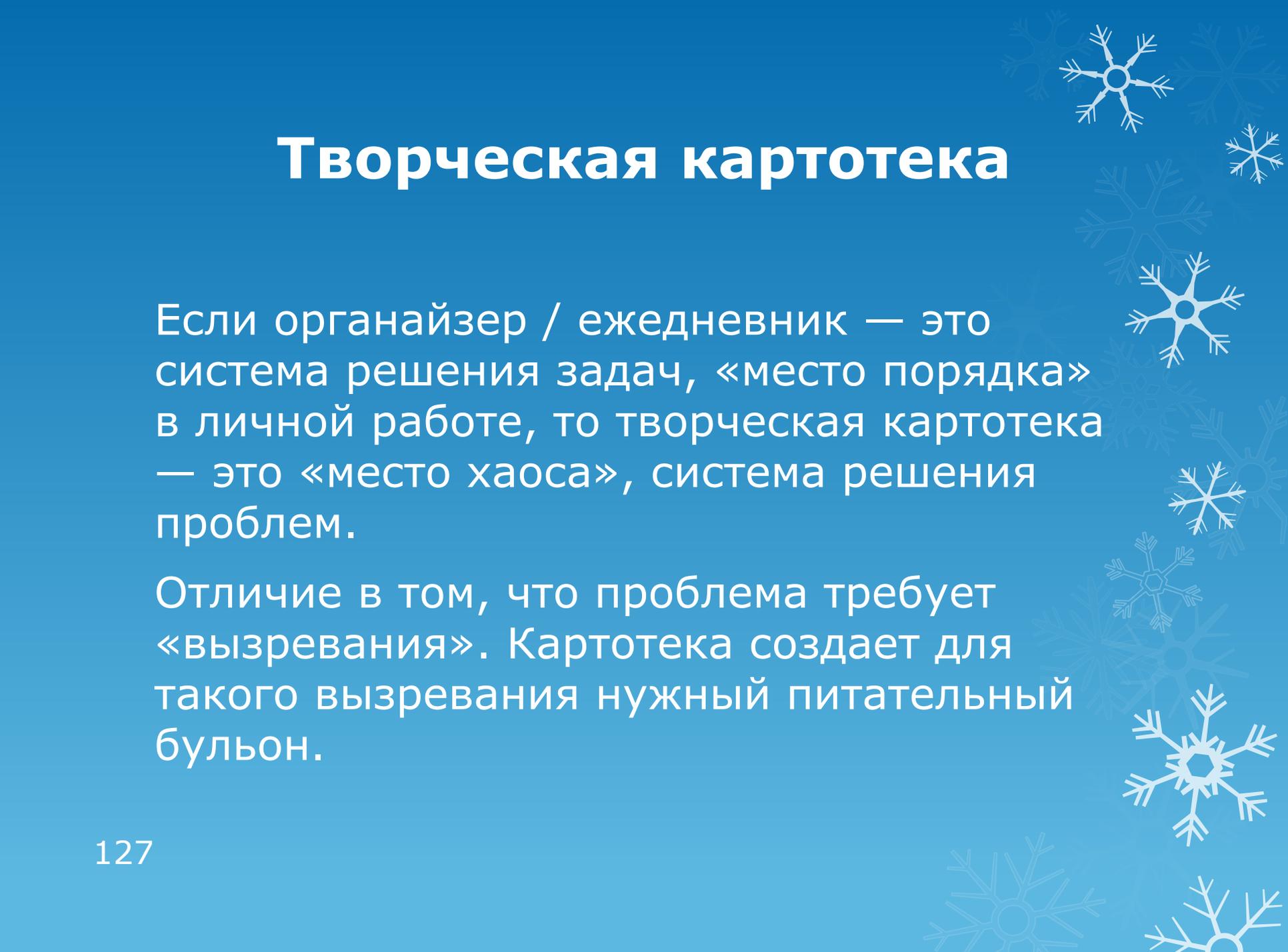
Метод ограниченного хаоса в хранении документов

- Создаем «место хаоса» — входящий накопитель, в который складываем абсолютно все документы.
- Мысленно сравниваем «расходы на хаос» (время на поиск) и «расходы на порядок» (время и внимание на создание и поддержание порядка).
- Когда «расходы на хаос» становятся недопустимо велики, т. е. когда «место хаоса» становится слишком большим, делаем первый «шаг порядка».
- Вычленяем из хаоса наиболее легко отделяемый тип документов («Проект А», «Иванов», «Поставщики», «Финансовые документы»).
- «Отсаживаем» эти документы в отдельную папку.
- Теперь все документы этого типа кладем только в новую папку, а все остальные документы — только во входящий накопитель.



При следовании этому алгоритму рядом с «местом хаоса» (входящим накопителем) у нас будет постепенно вырастать «место порядка».

Творческая картотека



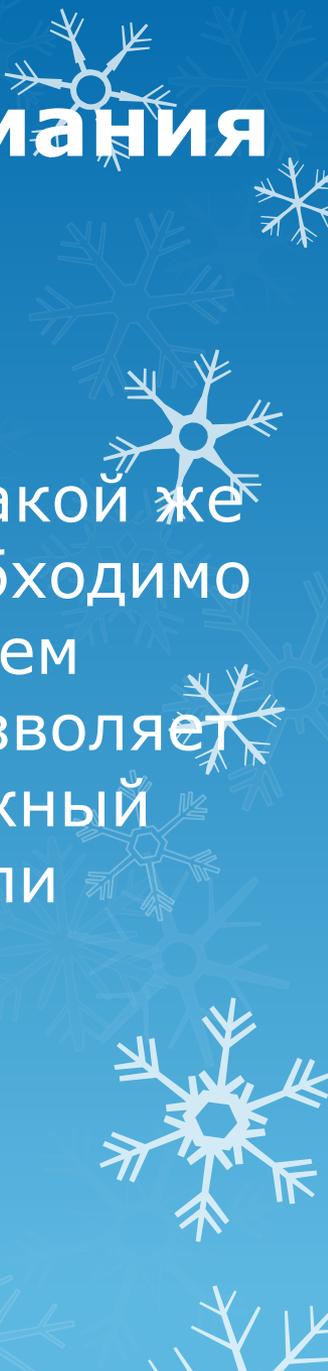
Если органайзер / ежедневник — это система решения задач, «место порядка» в личной работе, то творческая картотека — это «место хаоса», система решения проблем.

Отличие в том, что проблема требует «вызревания». Картотека создает для такого созревания нужный питательный бульон.

Основные принципы ведения картотеки:

- *Материализация мыслей.* Мысли можно материализовать на бумажных карточках, диктофонных записях, желтых заметках в Outlook.
- *«Картотечность».* Одной мысли — один материальный носитель. Благодаря этому мысли могут сталкиваться друг с другом во время регулярных просмотров «места хаоса».
- *«Место хаоса»* — мысли сначала попадают в общий накопитель, который регулярно просматривается. Очень важно не пытаться сразу рассортировать мысли по тематическим направлениям: вся суть творческой картотеки именно в свободном взаимодействии разнородных мыслей.
- Когда вокруг замысла нарастает целое мысленаправление, можно «отсаживать» его в отдельную папку.
- Когда в папке созревает критическая масса мыслей — достаточно высыпать карточки на стол, разложить мысли в логическом порядке, выкристаллизовать таким образом из них структуру и оформить в готовый продукт.

Метод структурирования внимания

The slide features a blue background with several white snowflake graphics of varying sizes and orientations scattered across the right side and bottom.

Внимание человека не безгранично. Это такой же ценный ресурс, как и время. Его тоже необходимо расходовать грамотно. А хаос в рабочем пространстве внимание рассеивает, не позволяет ему сосредоточиться на главном и в нужный момент заметить нужный документ или напоминалку.

Как устроено внимание человека?

- *Сознание* человека может успешно работать только с одним объектом: делом, мыслью, документом.
- *Предсознание* может контролировать 7 ± 2 объекта. Занимаясь одной главной проблемой (документом, мыслью), вы можете держать в поле зрения еще 5–9 — но не больше.
- *Подсознание* работает с бесконечным количеством объектов. Пока ваше сознание работает над одной проблемой, подсознание работает над всеми остальными.
- Важно не мешать ему в этом и не пытаться решать все проблемы одновременно.



1

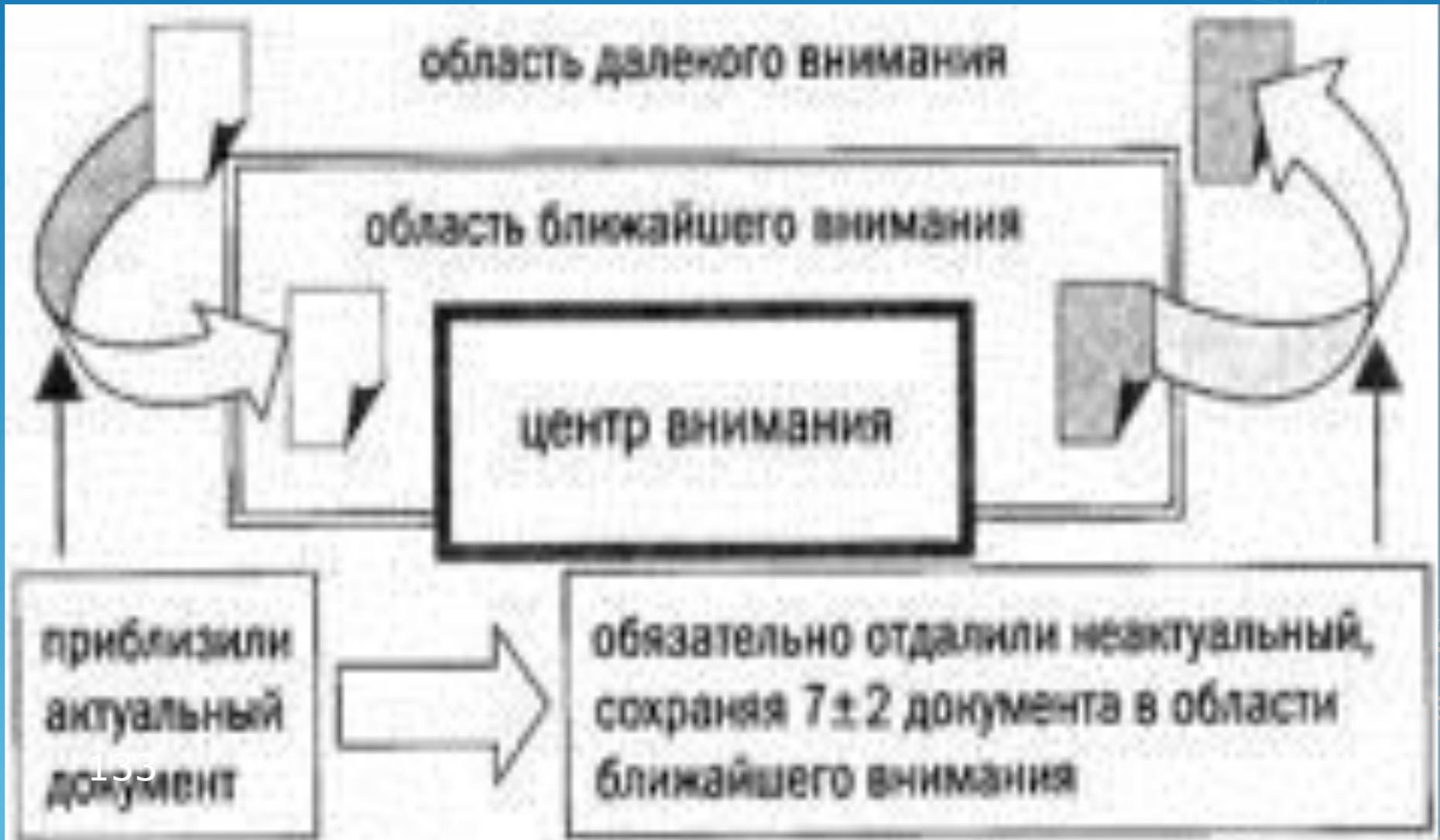
7 ± 2

бесконечность

На рабочем столе, на доске со стикерами выделите три основных области:

- *Центр внимания*, в котором находится один объект (документ, напоминка), с которым вы непосредственно сейчас работаете.
- *Область ближайшего внимания*, содержащую 7 ± 2 объекта, «близко необходимых».
- *Область далекого внимания* — все остальное

Главное правило управления вниманием:
если вы приблизили что-то к центру внимания
что-то обязательно удалите от него.

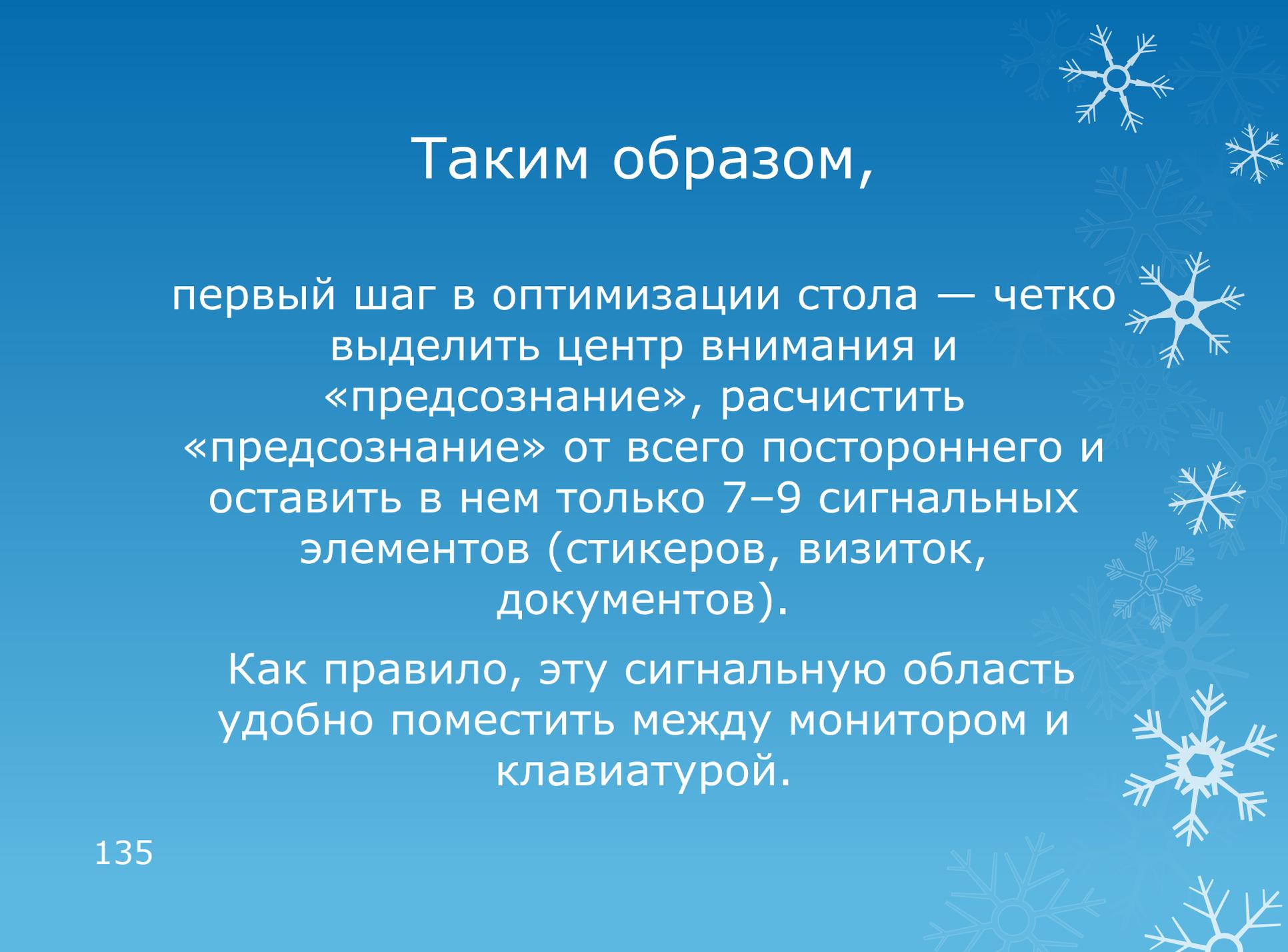


Организация рабочего стола

Применительно к типичному рабочему столу принцип структурирования внимания означает следующее.

Центр внимания — как правило, монитор компьютера (иногда — телефон).

Пространство непосредственно рядом с центром внимания — «предсознание».

The background is a solid blue color with several white snowflake icons scattered across it. The snowflakes vary in size and orientation, with some being more prominent than others. They are located in the top right, middle right, and bottom right areas of the slide.

Таким образом,

первый шаг в оптимизации стола — четко выделить центр внимания и «предсознание», расчистить «предсознание» от всего постороннего и оставить в нем только 7–9 сигнальных элементов (стикеров, визиток, документов).

Как правило, эту сигнальную область удобно поместить между монитором и клавиатурой.

Где-то рядом с сигнальной областью стоит выделить «подсознание» сигнальной области — место для тех стикеров, визиток и других сигналов, которые вы отдаляете от центра внимания, убираете из сигнальной области.



Следующий шаг после выделения центра внимания и сигнальной области — организовать «места хаоса» для документов. Я называю их входящим и исходящим накопителями.

Во входящий накопитель документы поступают в течение дня, с ними ведется активная работа.

Отработанные документы отправляются в исходящий накопитель.

Рядом с исходящим накопителем желательно разместить лотки. В этих лотках рекомендую выделить две группы: контрольную и контекстную.

- *Контрольная группа* лотков устроена по тому же принципу, что и контрольные папки в электронной почте: «контроль ежедневный» и «контроль еженедельный».
- *Контекстная группа* структурирует документы по проектам, людям и любым другим «кайросам».

Наконец, над рабочим столом или рядом с ним на стене, боковой стенке шкафа и т. п. можно разместить доску планирования со стикерами, разделенными на группы по «кайросам», контекстам (люди, места, проекты); там же может находиться справочная информация (например, телефоны сотрудников), элементы долгосрочного планирования (например, график ключевого проекта) и обзорные таблицы регулярных дел.

Мотивирующие вещи:
фотографии, плакаты,
картинки целей и т.д.

Доска планирования

контекстные ссылки для документов

цели введения —
монитор

«подсказки»
оптимальной области

контрольные ссылки
для документов

телефон,
калькулятор,
справочная
литература

рабочая область

исходный
наблюдатель
документов

исходный
наблюдатель
документов

Таким образом,

проектируйте ваш рабочий стол, продумывайте направление потоков информации. Тогда вы гарантируете себе способность справиться с любым рабочим информационным хаосом, не прилагая к этому чрезмерных усилий и не пытаясь слишком уж «разложить все по полочкам».

Седьмой шаг создания личной ТМ-системы

Внедрите техники фильтрации,
хранения и оперативного
перемещения информации,
позволяющие держать ее под
контролем без слишком детального
раскладывания по полочкам.

Краткие рекомендации:

- Спланируйте ритм и методы чтения деловой и другой серьезной литературы.
- Отфильтруйте информационный мусор, получаемый из СМИ.
- Настройте автофильтрацию электронной почты.
- Используйте папки электронной почты как инструмент контроля по технике «День — Неделя».
- «Выращивайте» порядок в документации методом ограниченного хаоса.
- Заведите творческую картотеку для материализации мыслей.
- Организуйте любое информационное пространство в соответствии со структурой внимания человека.
- Выделите на рабочем столе сигнальную область, входящий и исходящий накопители, контекстные лотки и контрольные лотки по методу «День — Неделя».

8. Поглотители: как найти резервы времени

Всеобщая неорганизованность, бюрократические безумия, неуважение к времени человека отнимают сотни миллионов человеко-часов ежегодно.

Мы можем начать каждый с себя. Найти резервы времени, уменьшить расходы на поглотители, начать более разумно использовать наш невосполнимый капитал.

Хронометраж

Хронометраж, учет и анализ расходов времени, характерен для отечественной традиции организации времени. Он позволяет провести «аудит», «инвентаризацию» вашего времени, понять, куда оно реально тратится.



И с самого утра начинайте фиксировать в блокноте все, что делаете в течение дня. Обращайтесь к блокноту примерно раз в полчаса-час и фиксируйте все дела с точностью до 5-10 минут.

Итак, вы получили портрет своего дня — объективные данные о том, на что тратится время. Вести такой учет необходимо несколько дней, желательно — 3-4 недели.

Впоследствии полезно проводить недельный или двухнедельный сеанс хронометража примерно раз в квартал — чтобы оставаться «в тонусе» и вовремя исправлять перекосы в личном бюджете времени.

Хронометраж создает некоторый позитивный стресс, вырабатывающий чувство времени, которое всегда подскажет вам, где время тратится неэффективно.

Отслеживание показателей

Есть такая управленческая поговорка: «Хочешь управлять — измерь».

Она справедлива и в личной работе.

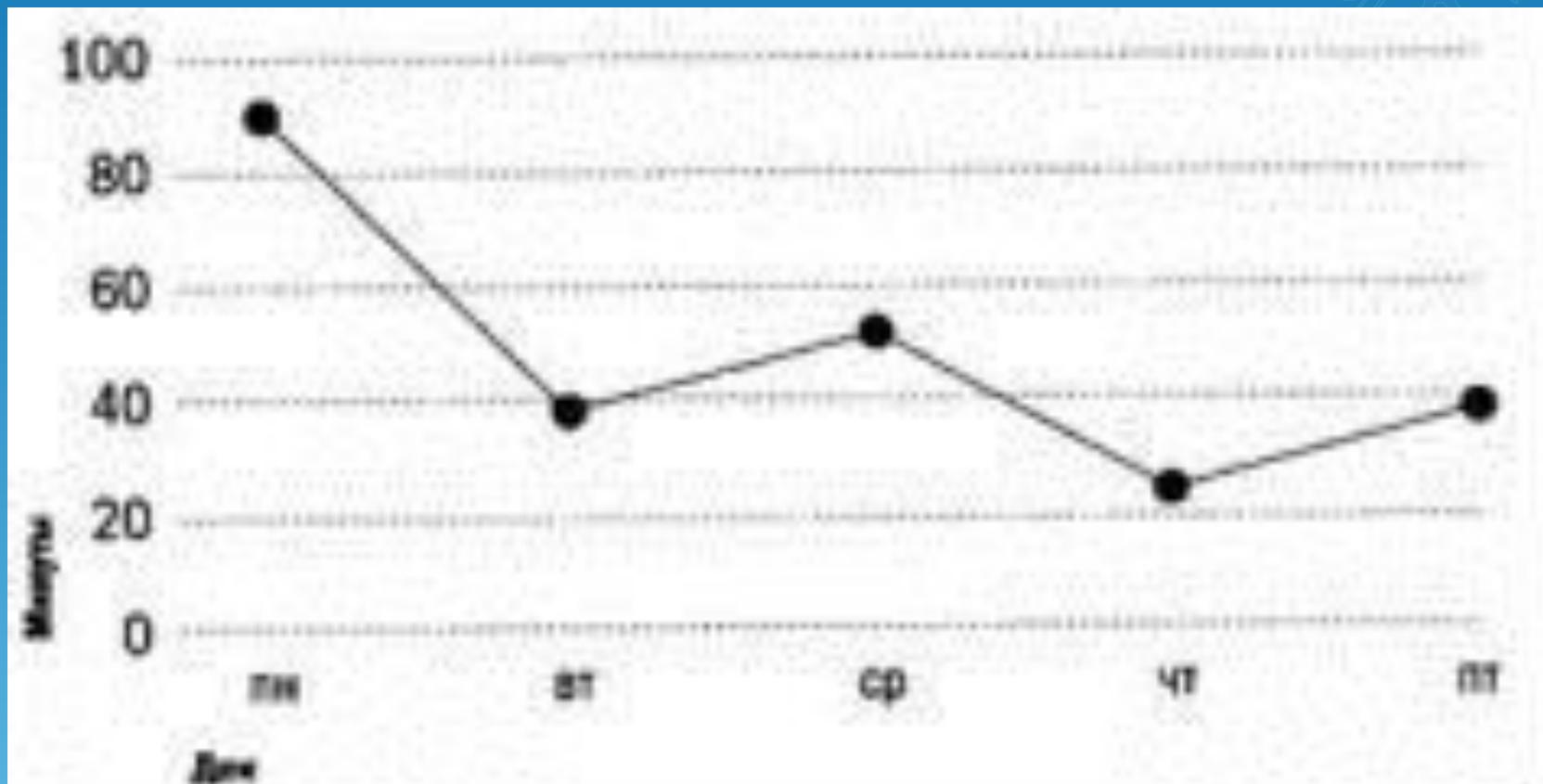
Если вы хотите улучшить структуру вашего времени, снизить расходы на поглотители, есть смысл воспользоваться количественными измерителями.

С помощью хронометража можно получить данные по следующим вопросам:

- Какое количество (или процент) времени я трачу на долгосрочные приоритетные проекты? (Как правило, это около 20–30 % рабочего времени; желательно довести этот процент до 60–70.)
- Какое количество времени я трачу на задачи, которые в принципе мог бы делегировать, но почему-то делаю сам? (Этот показатель не должен превышать 10 %.)
- Какой процент времени я трачу на поглотители? (Показатель часто доходит до 50 %, двумя-тремя неделями хронометража его удастся снизить до 10–20 %.)

- Вечером возьмите сформированный в ходе хронометража «портрет» дня и отметьте дела, относящиеся, соответственно, к приоритетным долгосрочным; тем, которые мог бы делегировать; поглотителям.
- Подсчитайте, сколько времени у вас получилось по какой категории.
- Необходимо каждый день отмечать эти показатели на графике.

Измерение расходов времени на поглотитель



Основные показатели, используемые при хронометраже

- Количество времени, ежедневно выделяемого на приоритетный для вас проект.
- Количество времени на «ресурсное занятие» — хобби, спорт, прогулки, общение с близкими людьми и т. п.
- Длительность ежедневной задержки на работе после формального окончания рабочего дня.
- Длительность общения с неприятными для вас людьми и т. п.

Время в транспорте



Один из самых типичных поглотителей времени — время, проводимое в общественном транспорте или автомобиле.

Несколько способов оптимизации транспортного времени:

- — *Читайте либо слушайте аудиокниги.* Но читайте не то, что случайно попало под руку, а заранее для этого предназначенную книжку, лучше небольшого размера.
- В автомобиле помогут аудиокниги. Аудиокниги удобны при ходьбе, велосипедных прогулках и т. п.
- *Отдыхайте — если действительно отдыхаете.*
- *Выбирайте нестандартные маршруты и время.* Успешные люди часто идут нестандартным путем, потому они и успевают то, чего не успевают другие.
- *Учитесь.* (например, учите язык).
- *Делайте исходящие звонки.*

Время в командировках

Несколько простых рекомендаций:

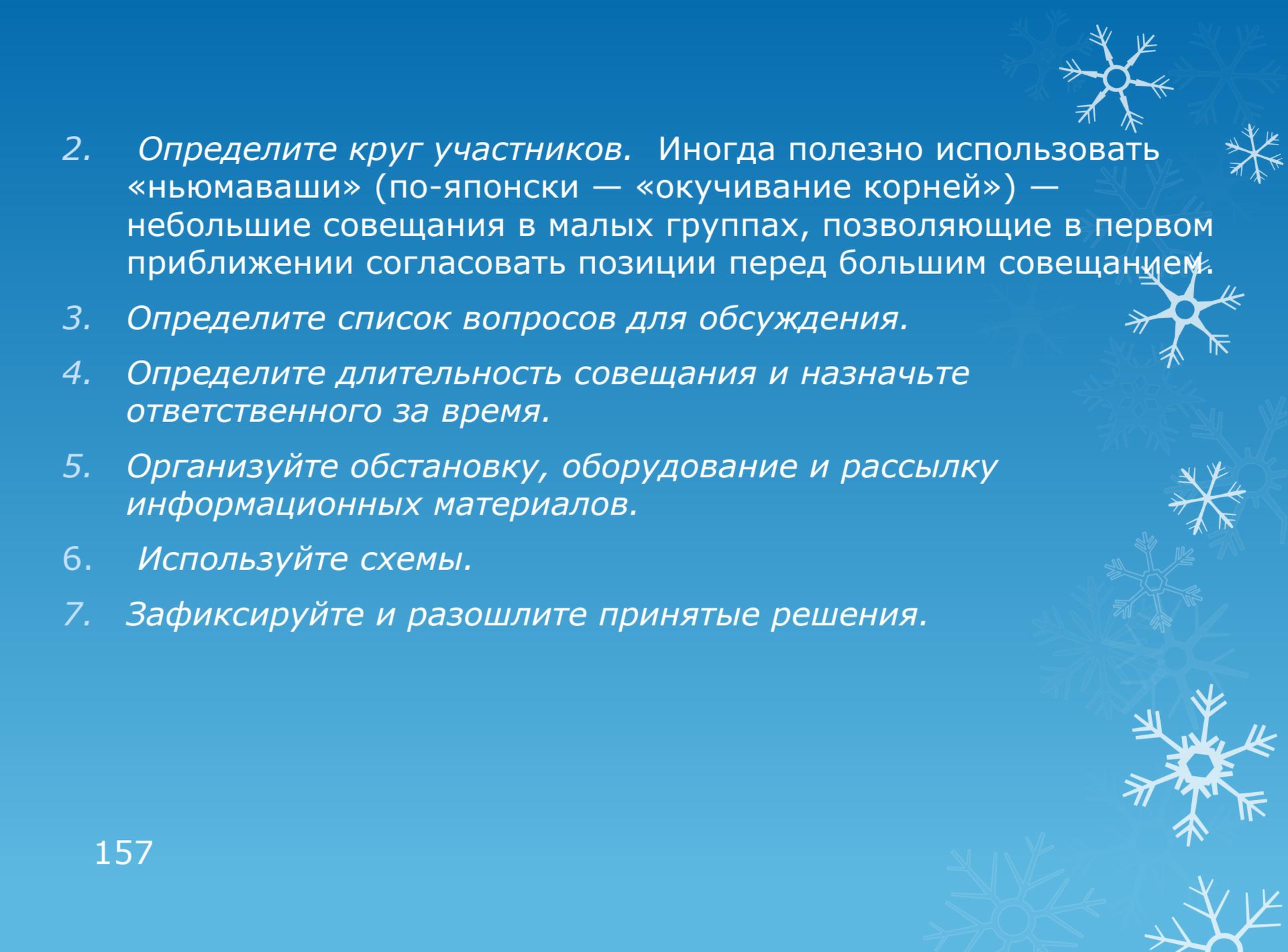
- *Определите и используйте «кайросы» (посетить, встретится, решить попутные вопросы).*
- *Запланируйте работы на транспортное время.*
- *Запланируйте отдых и работу на вечера.*

Технические форс-мажоры

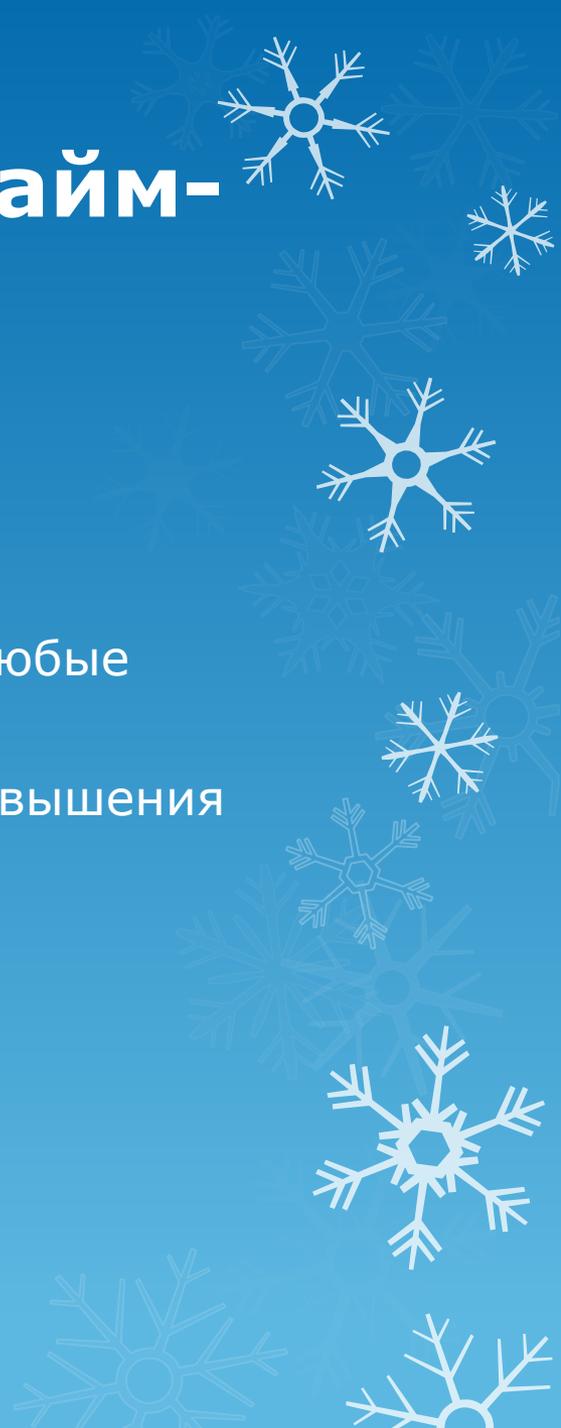
- *Поломка техники — прекрасная возможность разгрести завалы. (выполнить работы не связанные с техникой).*
- *Если без техники совсем не вмоготу — поищите альтернативные возможности.*
- *Создавайте резервные копии информации.*

Организация совещаний

1. *Определите формат совещания* и не смешивайте разные форматы в рамках одного совещания. Типовые форматы:
 - *Мозговой штурм.* Цель: креативно решить проблему.
 - — *Планерка-оперативка.* Цель: скоординировать действия членов команды в текущей ситуации, довести до людей нужную информацию, оперативно отреагировать на текущие проблемы
 - — *Стратегическое совещание.* Цель: обсудить перспективные направления развития, принять решения по масштабным, долгосрочным вопросам. Правила: желательно наличие в явном виде сформулированных и прописанных критериев принятия решений .

- 
2. *Определите круг участников.* Иногда полезно использовать «нюмаваши» (по-японски — «окучивание корней») — небольшие совещания в малых группах, позволяющие в первом приближении согласовать позиции перед большим совещанием.
 3. *Определите список вопросов для обсуждения.*
 4. *Определите длительность совещания и назначьте ответственного за время.*
 5. *Организуйте обстановку, оборудование и рассылку информационных материалов.*
 6. *Используйте схемы.*
 7. *Зафиксируйте и разошлите принятые решения.*

Где взять время на тайм-менеджмент



- ▣ *Первое правило:* используйте для этого любые «отходы времени».
- ▣ *Второе правило:* создайте четкий ритм повышения личной эффективности.

Три принципа тайм-менеджерского ритма:

- *Ежедневно* — одно маленькое разгребание завалов. Почты во «Входящих», бумаг в центре рабочего стола, задач с близким сроком выполнения в Outlook и т. п.
- *Еженедельно* — внедрение новой техники управления временем. Провели тотальный хронометраж недели; выбросили все бумажки и завели ежедневник; придумали структуру папок для хранения файлов в «Моих документах» и т. д.
- *Ежеквартально* — «дисциплинарная неделя». Живем «правильно», не даем себе поблажек, выделяем полчаса в день на тайм-менеджмент.

«Вложения времени в тайм-менеджмент — это не затраты, а инвестиции».

Восьмой шаг создания личной ТМ-системы

Используйте техники выявления поглотителей, позволяющие задействовать «валяющиеся под ногами» резервы времени.

Краткие рекомендации:

- Проведите сплошной учет вашего времени в течение 2–3 недель.
- Сформируйте 2–3 количественных показателя эффективности и отслеживайте их в динамике.
- Планируйте наполнение транспортного времени и времени командировок.
- Имейте сценарии реагирования на случай технических форс-мажоров.
- Применяйте техники организации совещаний.

9. «ТМ-бацилла»: как донести ТМ-идею до окружающих

Мы не можем быть эффективны на 100 %, если не координируем свой личный тайм-менеджмент с окружающими людьми — коллегами, руководством, подчиненными, родственниками, клиентами и т. д.

ТМ для шефа

Если руководитель недостаточно внимательно относится к времени, и хотелось бы на него в этом отношении повлиять. Как это сделать?

- *Лучше, чтобы «это была его идея»*. Нужно найти косвенный путь, которым идея управления временем может дойти до шефа.
- *Предъявляйте инструменты «в деле»*. На совещании используйте обзорный график регулярных задач или задач по проекту; заходите к шефу реже, но с подготовленным письменным списком вопросов, и т. п. Интерес шефа к применяемым вами новым инструментам — прекрасный повод заинтересовать его тайм-менеджментом.
- *Начинайте с инструментов, полезных и незатратных для шефа*. Предложите завести простейшую доску планирования, обзорный график регулярных задач и т. п. Дайте руководителю без финансовых затрат ощутить повышение подконтрольности, управляемости, предсказуемости работы — и он будет готов к следующим вашим предложениям.

Подчиненные: «добровольные» стратегии

Виды тайм – менеджмента:

- *Личный тайм-менеджмент, «самоменеджмент»,* который человек применяет добровольно.
- *Командный / корпоративный тайм-менеджмент* — обязательные для всех сотрудников компании или подразделения стандарты управления временем.
- *Обычный регулярный менеджмент* — вопросы распределения функций, обязанностей, проектов и заданий между сотрудниками, вопросы мотивации и контроля и т. п.

Для внедрения тайм-менеджмента необходимо

с помощью «ТМ-бациллы» задействовать внутренние, добровольные ресурсы, и лишь затем — внешние, ресурсы принуждения.

- *Первый шаг в стратегии добровольности — покажите личный пример.*
- *Второй шаг — создайте мотивацию на применение ТМ-техник.*
- *Третий шаг — двигайтесь маленькими шагами, но ритмично.*

Подчиненные: «принудительные» стратегии

- 1. Лучше «меньше» инструментов, но — обязательных.*
Не пытайтесь строить глобальную всеобщую единственно верную систему управления временем. Хорошо годятся для первых шагов внедрения:
 - Любые доски планирования.
 - Ежедневники или планнинги + алгоритм планирования дня
 - Таблицы обзора регулярных задач.
 - Бланки проведения совещаний.
- 2. Придумайте простые и быстрые «кнуты и пряники».*
- 3. Используйте пилотные проекты.*

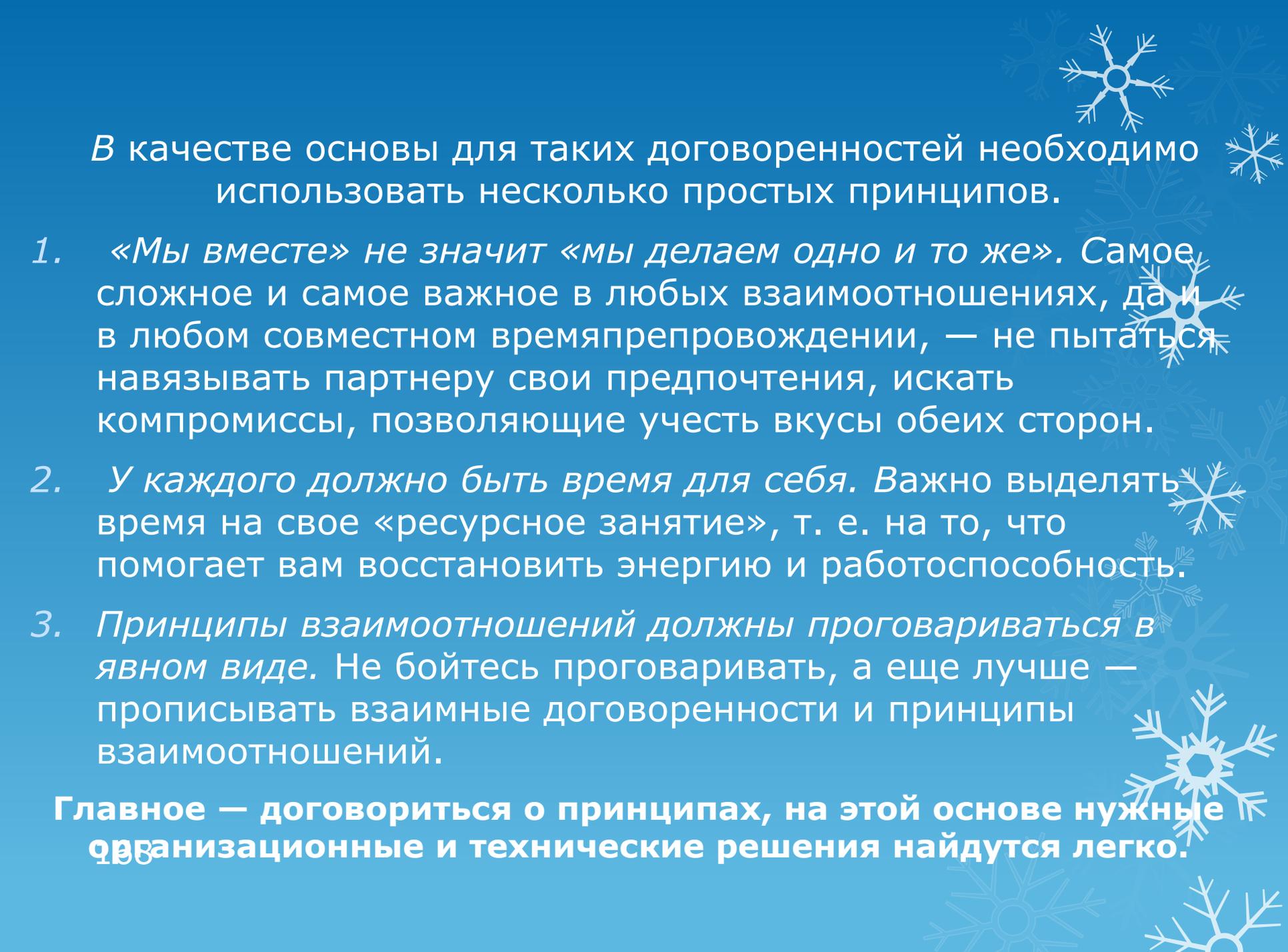
The background is a solid blue color with several white snowflake icons scattered across it. The snowflakes vary in size and opacity, with some being more prominent than others. The text is centered on the left side of the page.

Главный принцип:
посчитайте цену своего
времени, цену времени
подразделения.

Постарайтесь выразить в
деньгах. И боритесь за время не
менее жестко, чем за деньги.

Тайм-менеджмент в личных отношениях

Тайм-менеджмент личных и семейных отношений — дело непростое. Формальный план-график здесь вряд ли пропишешь. Нужно уметь *договариваться*.



В качестве основы для таких договоренностей необходимо использовать несколько простых принципов.

1. *«Мы вместе» не значит «мы делаем одно и то же».* Самое сложное и самое важное в любых взаимоотношениях, да и в любом совместном времяпрепровождении, — не пытаться навязывать партнеру свои предпочтения, искать компромиссы, позволяющие учесть вкусы обеих сторон.
2. *У каждого должно быть время для себя.* Важно выделять время на свое «ресурсное занятие», т. е. на то, что помогает вам восстановить энергию и работоспособность.
3. *Принципы взаимоотношений должны проговариваться в явном виде.* Не бойтесь проговаривать, а еще лучше — прописывать взаимные договоренности и принципы взаимоотношений.

Главное — договориться о принципах, на этой основе нужные организационные и технические решения найдутся легко.

Девятый шаг создания личной ТМ-системы

Донесите «ТМ-бациллу» до окружающих, чтобы они более разумно использовали свое и ваше время.

Краткие рекомендации:

- Предлагая ТМ-идеи вашему руководителю, показывайте их полезность для дела, а не комфортность для вас.
- Убеждайте подчиненных в действенности тайм-менеджмента вашим личным примером.
- Принудительно внедряя ТМ-техники, делайте это небольшими шагами.
- Применяйте небольшие «кнуты и пряники» немедленно.
- Используйте пилотные проекты.
- Предлагайте тайм-менеджмент детям в форме игры, развивая в них «проактивный» подход к жизни.

10. ТМ-манифест: от инструмента к идеологии

Овладение идеологией, изучение фундаментальных принципов -это не отменит техник и приемов, не заменит их «отвлеченной философией». Напротив: идеология даст невиданную до того свободу и эффективность владения технологиями.

ТМ-факты

В основе идеологии тайм-менеджмента лежат простые факты и аксиомы:

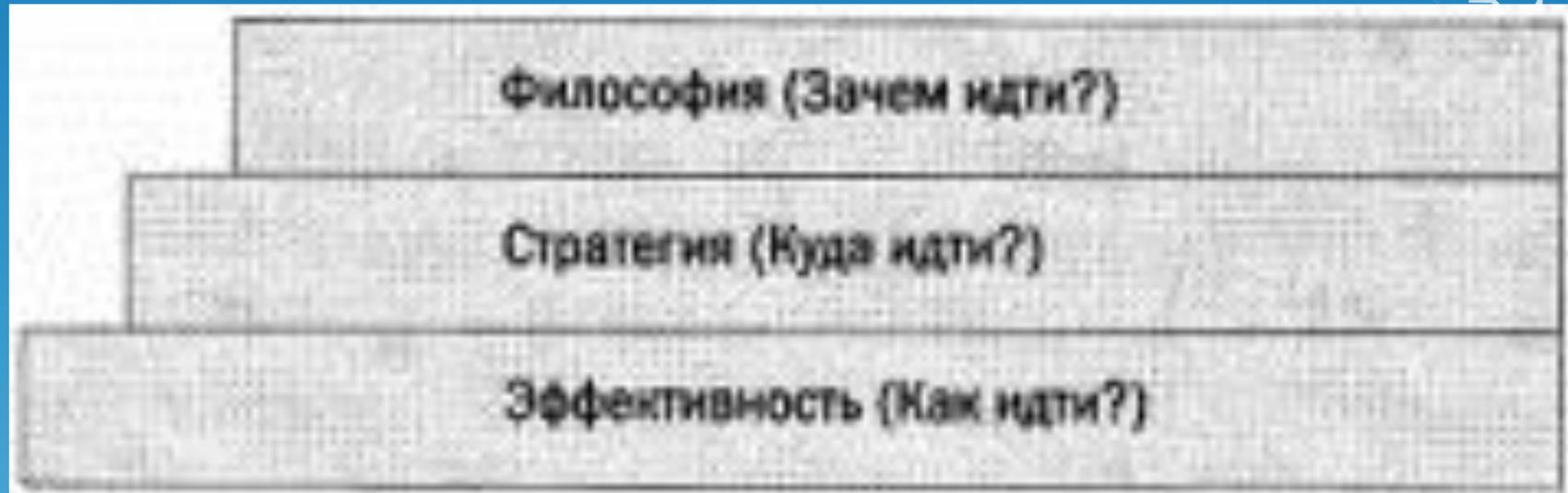
- *Жизнь дана человеку один раз. И ее хочется прожить ее так, чтобы потом не было «мучительно больно» и жалко потерянного времени.*
- *Время — это материал, из которого «сделана жизнь». Время только тратится, и времени не так уж много, те самые 200–400 тысяч часов, в которых все мы «даже не миллионеры».*
- *Время и поступки человека в нем — необратимы. Сделанное можно переосмыслить, иногда — исправить, верующий может покаяться, но никто не может сделанный поступок вернуть.*

Организация времени

Под «организацией времени» понимается весь комплекс вопросов о взаимоотношениях человека и Времени, а именно:

- «*Как идти*» быстро и грамотно, не переутомляясь в пути — **эффективность.**
- «*Куда идти*», как выбирать цели — **стратегия.**
- «*Зачем идти*», как осознавать и «выкристаллизовывать» свои ценности — **философия.**

Организация времени



Предметную область «организация времени» делится на три уровня:

- **технологический,**
- **стратегический**
- **мировоззренческий (философский).**

Разумной организацией времени –это в которой все эти три уровня находятся в непрерывном взаимодействии:

- ценности влияют на стратегию и технику,
- события на техническом и стратегическом уровнях дают материал для переосмысления и корректировки ценностей.

ТМ-идеология

ТМ-идеология — это основные положения дисциплины «организация времени» на ее третьем уровне, философско-мировоззренческом.

Эти положения вытекают из ТМ-фактов.

Аксиомы ТМ- идеологии

1. *Свобода выбора.* Решающее значение имеет наш собственный выбор и наша готовность что-то менять в своей жизни.
2. *Ответственность.* Человек отвечает за то, как он строит свою жизнь и на что он тратит свое время.
3. *Развитие.* Развиваться на разных уровнях и в разных смыслах. Время жизни — это время развития, время совершенствования, время пути.

Десятый шаг создания личной ТМ-системы

- Используйте невосполнимое время вашей жизни в соответствии с осознанными личными ценностями и приоритетами.

Краткие рекомендации:

- Помните, что время необратимо, это «материал, из которого сделана ваша жизнь».
- Поверьте: человек может все, если сильно этого захочет.
- Вы — не «винтик». Даже небольшие действия изменяют мир к лучшему.
- Развивайтесь, двигайтесь, никогда не останавливайтесь.
- Помогите другим найти свои цели и ценности.
- Изменить мир — возможно. Сделайте первый шаг прямо сейчас.