



РГСУ

**Технологии
Тайм - менеджмента**

Учебные вопросы

- 1) Управление временем, как оно есть
- 2) Системы управления временем
- 3) Методы тайм-менеджмента
- 4) Заражение идеями

Использованная литература

- Г. Архангельский, С. Бехтерев, М. Лукашенко, Т. Телегина. Тайм-менеджмент. Полный курс. – М.: Альпина Паблишер, 2012.
- Г. Архангельский. Диагностика тайм-менеджмента: как измерить неосязаемое // Управление персоналом. – 2004. – №6.
- HR-Portal. HR сообщество и публикации. [Электронный ресурс]: <http://hr-portal.ru/article/diagnostika-taym-menedzhmenta-kak-izmerit-neosyazaemoe?page=0>
- Г.Архангельский. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
- П.М.Керженцев. Борьба за время. – М.: Экономика, 1965.
- Е.С. Милюков. Тайм-менеджмент как инструмент управления производительностью // Экономика и управление. – 2011. – 4 (77).
- 4brain.ru. Обучающий интернет проект. [Электронный ресурс]: <http://4brain.ru/time/systems.php>
- Т. Феррис. Как работать по 4 часа в неделю и при этом не торчать в офисе "от звонка до звонка", жить где угодно и богатеть. /в пер.: У. Сапциной. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2014.
- Д. Аллен. Как поддерживать дела в порядке. Принципы полноценной жизни без стресса. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.
- Б. Трейси. Управляй своим временем и удвой результаты: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006.
- Д. Моргенстерн. Тайм менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006.

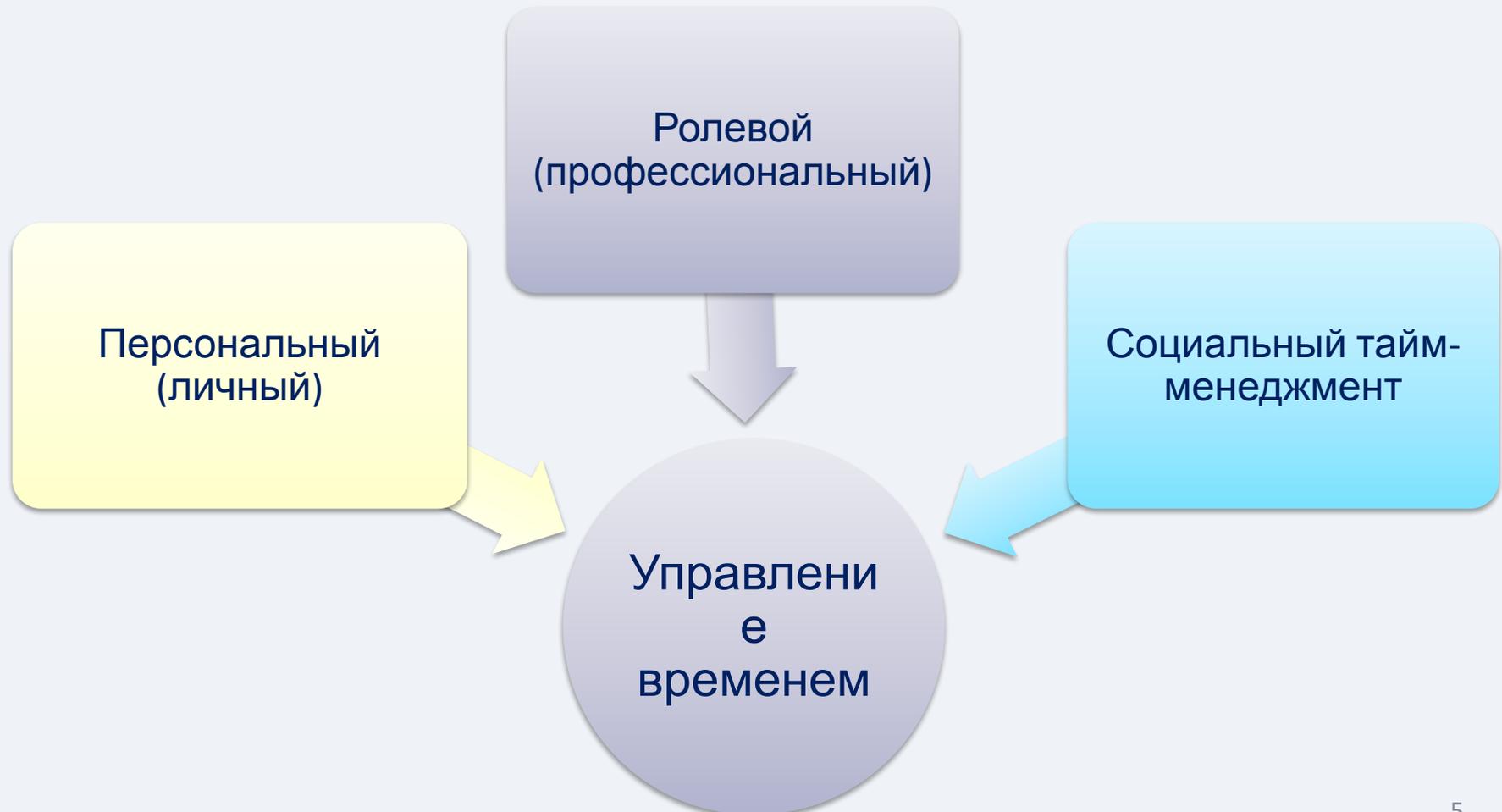
I. Управление временем, как оно есть

Управление временем (Time management) - междисциплинированный раздел науки и практики, посвященный изучению проблем и методов организации временных затрат в различных сферах

Управление временем - это технология организации времени и повышения эффективности его использования

Совокупность технологий планирования работы сотрудника организации, которые применяются сотрудником самостоятельно для повышения эффективности использования рабочего времени и повышения подконтрольности возрастающего объема задач

автор книги Сергей Калинин «Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем»



Название элемента управления временем	Тип тайм-менеджмента		
	Индивидуальный	Роловой	Социальный
Субъект (кто управляет)	Сам человек	Консультант по тайм-менеджменту	Консультант по тайм-менеджменту
Объект (кем управляет)	Сам человек	Личность (специалист)	Группа людей (компания)
Цель (для чего)	Оптимизировать достижение индивидуальных жизненных целей жизни	Оптимизировать процесс и результат выполнения социально-ролевых (например, профессиональных) функций	Оптимизировать процесс и результат выполнения функций группового взаимодействия, включая взаимоотношения (в частности, внутри коллектива)
Предмет (чем управляют)	Личностные знания, способности, умения	Роловые (профессиональные) знания и навыки, стратегии поведения	Нормы, правила, стандарты, алгоритмы, способы деятельности и коммуникации
Мотивация (почему, ради чего)	Внутренняя: интерес, желание стать лучше	Частично внутренняя (желание повысить компетентность в данной роли), частично внешняя (трудности в её исполнении)	Внешняя: медленное и неэффективное взаимодействие, сложности с управлением группой

Источник: Калинин, С. И. Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем / С. И. Калинин. — СПб: Речь, 2006. — С. 15.

Концепция управления временем

- -это определённый способ понимания и восприятия эффективности использования личного времени, от которой зависит в значительной мере удовлетворённость личным тайм-менеджментом

Сущность Тайм - менеджмента

Концепция управления временем

- -это определённый способ понимания и восприятия эффективности использования личного времени, от которой зависит в значительной мере удовлетворённость личным тайм - менеджментом

Концепция включает в себя следующие элементы:

- причину и повод управления временем;
- цель управления временем;
- ценности и принципы управления временем;
- философию управления временем.

Сущность Тайм - менеджмента

Концепция управления временем

- -это определённый способ понимания и восприятия эффективности использования личного времени, от которой зависит в значительной мере удовлетворённость личным тайм - менеджментом

Метод управления временем

- -это систематизированная последовательность действий, направленная на решение конкретной задачи управления временем

Сущности Тайм - менеджмента

Концепция управления временем

- -это определённый способ понимания и восприятия эффективности использования личного времени, от которой зависит в значительной мере удовлетворённость личным тайм - менеджментом

Метод управления временем

- -это систематизированная последовательность действий, направленная на решение конкретной задачи управления временем

Система управления временем

- — это комбинация взаимодействующих элементов, в частности, концепции и методов управления временем, направленная на достижение поставленной перед вами цели

Определение целей управления временем



Бенджамин Франклин.
20 лет. Решил вести дневник для наблюдения за развитием в себе 13 ключевых моральных добродетелей .

Тимоти Феррис .
Работать по 4 часа в неделю, не торча в офисе от звонка до звонка, и при этом жить где угодно и богатеть.

Фиксация времени

**Фиксируйте
время начала
работы**

**Фиксируйте
время конца
работы**

**Записывайте
комментарии к
выполнению**

**Фиксируйте
любые
моменты,
препятствовав-
шие
выполнению
вашей
задачи**



Разделяй и властвуй

□ Разделите время на хорошо, плохо потраченное и безделье

□ Оцените степень эффективности потраченного времени



Оценка задач и времени залог успеха

следует понять

1. От каких дел вам хочется или стоит отказаться ради выполнения главных задач;
2. Каким образом распределить дела в течение одного дня;
3. Сократить непродуктивные затраты времени



П. Друкер: Задайте себе три вопроса

Что произойдёт, если этого не сделать вообще (про конкретное дело)?

Какой из видов моей деятельности может выполнить кто-нибудь другой с не меньшим (а может быть, и с большим) успехом?

Что я делаю такого, что поглощает моё время и не повышает эффективность?

II. Системы управления временем

Система управления временем – это специальная методика, зачастую с собственным инструментарием, а также рекомендациями и советами по эффективной организации своей деятельности.

Её задача – не просто напомнить о каком-либо занятии или встрече, распланировать день (месяц, год), но и показать, как это сделать эффективно, чтобы не только завершить работу в срок, но и достичь большего.

Суть классического понимания системы тайм-менеджмента : она помогает человеку и планировать занятость, и гибко управлять временем, затрачиваемым на разные нужды.

Пирамида Франклина



Матрица управления временем С. Кови

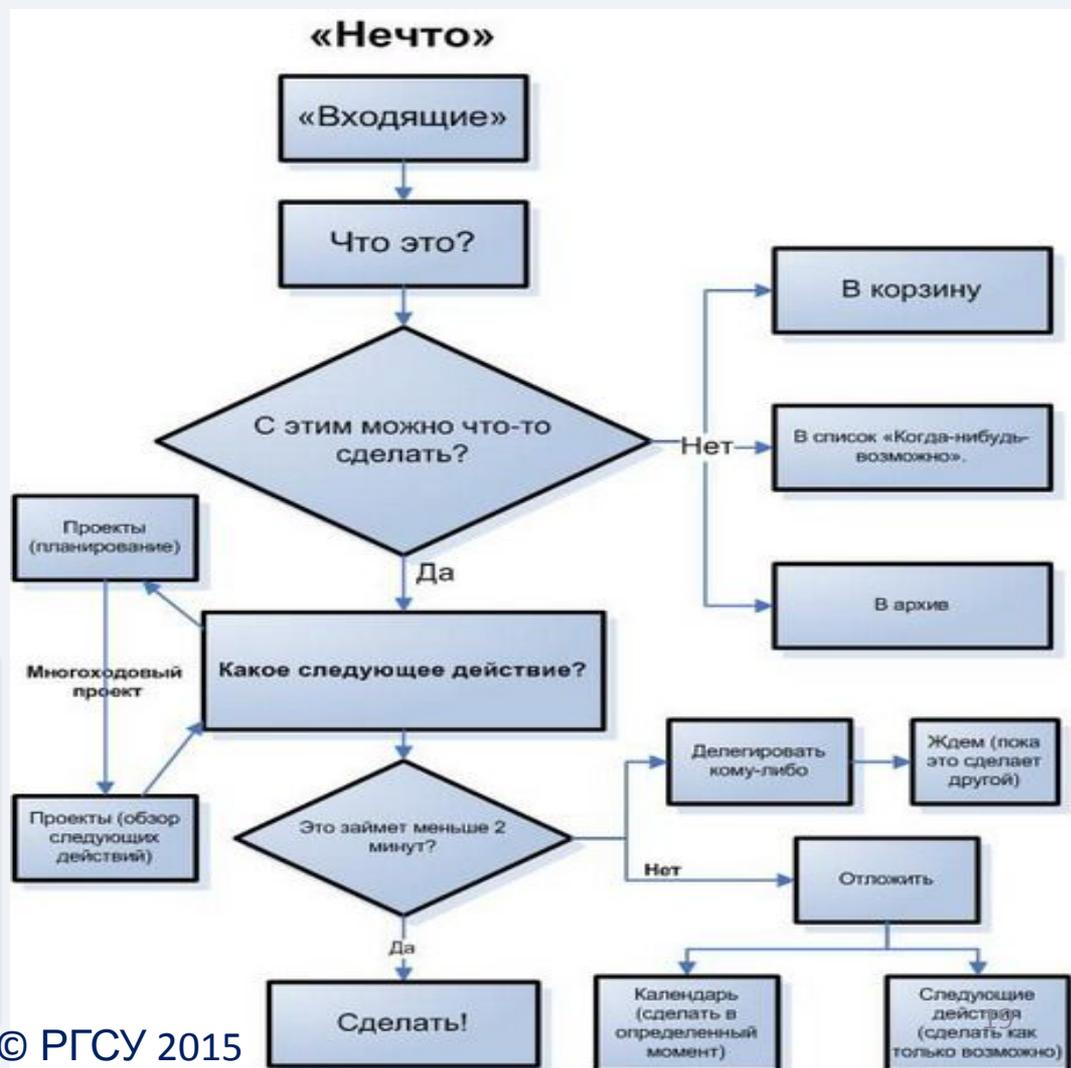


I	СРОЧНО - ВАЖНО	С	В	II	НЕ СРОЧНО - ВАЖНО	С	В
Сектор кризисов		✓	✓	Сектор качества			✓
<ul style="list-style-type: none"> Критические ситуации Неотложные проблемы Проекты с горящими сроками Срочные дела с высоким приоритетом, требующие вашего участия в преодолении кризиса 	Результаты: <ul style="list-style-type: none"> Управление в условиях кризиса Стресс «Перегорание» «Тушение пожаров» и «вечный бой» Разрушение жизни 			<ul style="list-style-type: none"> Профилактика Прояснение ценностей Планирование Укрепление связей, отношений Восстановление сил Поиск новых возможностей 	Результаты: <ul style="list-style-type: none"> Видение, перспектива Эффективность Целесообразность Баланс Удовлетворенность Уменьшение количества кризисных ситуаций Управление жизнью 		
<ul style="list-style-type: none"> Давление окружающих Ежедневные помехи и отвлечения Реализация чужих желаний и целей Распространенные (привычные) виды деятельности Некоторые заседания 	Результаты: <ul style="list-style-type: none"> Краткосрочный фокус Ощущение себя в роли «жертвы» Репутация хамелеона Представление о бессмысленности целей и планов 			<ul style="list-style-type: none"> Потери времени Замешательство Мелочи, отнимающие время Праздное времяпровождение Наркотическая зависимость от каких-либо занятий 	Результаты: <ul style="list-style-type: none"> Полная безответственность Зависимость в основных вопросах от других лиц или организаций Накопление негативных эмоций, разрушение жизни 		
Призрак сектора кризисов		С	В	Сектор деградации		С	В
III	СРОЧНО - НЕВАЖНО	✓		IV	НЕ СРОЧНО - НЕВАЖНО		

Getting Things Done (GTD) Дэвида Аллена

«Сама организация работы, никогда не должна занимать времени больше самой работы!!!»

«Главное не выделять приоритеты, а контролировать процесс выполнения задач и, на основе результатов, строить видение будущего!»



3 самостоятельные модели для достижения успеха

управление рабочим процессом подразумевает контроль над всеми обязанностями и задачами и реализуется через 5 этапов: сбор, обработка, организация, обзор, действия

естественный метод планирования (определение цели и принципов, виденье желаемых результатов, мозговой штурм, организация, определение следующего конкретного задания)

6-уровневая модель обзора работы для видения перспектив (текущие дела, текущие проекты, круг обязанностей, ближайшие годы(1-2года), пятилетняя перспектива(3-5лет),жизнь)

Тайм-менеджмент «изнутри наружу» Джулии Моргенстерн

Приготовление пищи

- Разделочная доска
- Ножи
- Миксеры
- Измерительные стаканы и ложки
- Специи
- Электроприборы



Тепловая обработка

- Кастриулы и сковородки
- Огнеупорная посуда
- Терки, ножи и другие приспособления для приготовления пищи
- Прихватки для кастрюль

Мытье и хранение посуды

- Посудомоечная машина
- Сушилка
- Моющие средства
- Кухонные полотенца
- Наборы столового серебра
- Шкафчики для посуды и стекла



Кладовая

- Консервы
- Крупы
- Закуски
- Макароны изделия
- Списки покупок

Домашний информационный центр

- Поваренные книги
- Рецепты
- Бумага и ручки
- Записная/телефонная книжка
- Домашние документы
- Конверты
- Марки
- Почта
- Семейный календарь



Уборка

- Мусорные ведра
- Моющие средства
- Пища для животных
- Мешки для мусора
- Веники и тряпки

Уголок для чтения



- Коверик
- Книжная полка
- Вращающийся стул

Место для одевания

- Шкафчик для одежды
- Вешалка для головных уборов
- Зеркало
- Ящик для обуви

Место для игр

- Игрушки
- Солдатики
- Пластмассовые звери
- Ящик для хранения

Рисование и рукоделие

- Мольберты
- Рабочие халаты
- Краски и кисточки
- Мелки
- Бумага

Буфет



- Соки
- Печенье
- Чашки и салфетки
- Столы и стулья

Музыка

- Музыкальный центр
- Инструменты
- Пианино



План распределения времени

ПЛАН РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ВРЕМЕНИ РАБОТАЮЩЕЙ МАМЫ

Время	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
4.30	Подъем ▶						
4.30 – 6.00	ВРЕМЯ ДЛЯ СЕБЯ - чтение, пробежка ▶						
6.00 – 7.30	ВРЕМЯ ДЛЯ СЕМЬИ – одевание, завтрак, уборка, развлечения ▶					СЕМЬЯ	ВРЕМЯ С СЕМЬЕЙ
7.30 – 8.30	ДОРОГА НА РАБОТУ – полчаса с детьми, полчаса на работу ▶					Уборка дома и поручения	Прогулки, развлечения
8.30 – 17.00	РАБОТА И ШКОЛА						
17.00 – 18.00	ДОРОГА ДОМОЙ – полчаса с работы, полчаса с детьми ▶					РАЗВЛЕЧЕНИЯ С СЕМЬЕЙ	
18.00 – 21.00	ВРЕМЯ С СЕМЬЕЙ – приготовление ужина, ужин, отдых ▶					ВРЕМЯ ДЛЯ МУЖА	СЕМЕЙНЫЕ ПРОЕКТЫ
21.00 – 22.00	ВРЕМЯ ДЛЯ МУЖА – спокойное время вместе ▶					Вечернее свидание	Ремонт, починка, организация
22.00 – 23.00	ВРЕМЯ ДЛЯ СЕБЯ – чтение, отдых, приготовление ко сну ▶						
23.00	СОН ▶						

Тайминг для работающего человека

ПЛАН РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ВРЕМЕНИ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖЕРА

Время	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье	
8.30	Деловые встречи	▲ Деловые поездки и встречи, работа над проектами ▼	Деловые встречи	▲ Деловые поездки и встречи, работа над проектами ▼	Деловые встречи			
9.00	Телефонные звонки		Телефонные звонки		Телефонные звонки	Телефонные звонки		
9.30	Прием посетителей		Прием посетителей		Прием посетителей	Прием посетителей		
10.00								
10.30	Деловые встречи		Деловые встречи		Деловые встречи	Деловые встречи		
11.00	Телефонные звонки		Телефонные звонки		Телефонные звонки	Телефонные звонки		
11.30	Прием посетителей		Прием посетителей		Прием посетителей	Прием посетителей		
12.00								
12.30	Обед / Деловая встреча		Обед / Деловая встреча		Обед / Деловая встреча	Обед / Деловая встреча		
13.00								
13.30	Телефонные звонки		Телефонные звонки		Телефонные звонки	Телефонные звонки		
14.00	Прием посетителей		Прием посетителей		Прием посетителей	Прием посетителей		
14.30								
15.00	Деловые встречи		Деловые встречи		Деловые встречи	Деловые встречи		
15.30	Телефонные звонки	Телефонные звонки	Телефонные звонки	Телефонные звонки				
16.00	Прием посетителей	Прием посетителей	Прием посетителей	Прием посетителей				
16.30								
17.00	Резервное время	Резервное время	Резервное время	Резервное время				
17.30								

«Time Power» Брайана Трейси

Ловушки времени	Тайм-сейверы
Беспокойство, откладывание дел «на потом»	Управление процессом принятия решений
Непредвиденные перерывы	Концентрация, решение одной важной задачи за один раз
Затягивание, создание нереалистичных оценок времени	Постановка и ежедневная корректировка краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов
Плохая, непродуманная организация	Использование контрольных перечней и списков дел
Неэффективные встречи	Самоорганизация, пунктуальность
Микроуправление, которое не позволяет другим расти	Работа над высокоприоритетными задачами в первую очередь
Выполнение срочных, а не важных заданий	Правильная организация заседаний и мероприятий (точные временные рамки проведения, точные цели, необходимые участники)
Плохое планирование, отсутствие плана	Конкретные задачи каждому подчиненному
Отсутствие возможности делегировать часть полномочий другим	Делегирование части полномочий подчиненным, расширение их участия в процессе принятия решений

Брайан Трейси

- **«Измени мышление и ты изменишь свою жизнь»**
- **«Никто не лучше Вас. Никто не умнее Вас. Просто они начали раньше».**
- **«Если делать то, что делают другие преуспевающие люди, то в конечном счете вы придете к тем же результатам, которых достигли эти преуспевающие люди»**
- **«Непрерывное обучение — ключ к успеху в XXI столетии. Пожизненная учеба — это минимальное требование для успеха в вашей (а также в любой другой) сфере деятельности»**
- **«Ваш потрясающий мозг может поднять вас из нищеты до богатства, превратить вас из одиночки во всеобщего любимца, вывести из депрессии, сделав счастливым и радостным, если вы правильно воспользуетесь им»**
- **«Вы с неизбежностью притягиваете к себе людей и обстоятельства, которые гармонируют с преобладающими у вас мыслями»**
- **«Самое главное ваше сокровище — это мир в душе»**
- **«Чем больше вы себе нравитесь, чем больше вы самого себя уважаете, тем больше вы любите и уважаете других, тем больше они любят и уважают вас»**

Брайан Трейси

- «Установка сроков осуществления ваших целей активизирует работу вашего подсознания и укрепляет вашу решимость»
- «Избавьтесь от негативных людей в вашей жизни, окружите себя теми, кто верит в вас и вдохновляет вас. Если вы окружены негативными людьми, ничего из того, чему я учу вас, не будет работать»
- «Помните: всякий раз повторяя однажды сделанный выбор, вы превращаете его в привычку, от которой потом бывает трудно отказаться»
- «Ваш успех зависит от привычек, вырабатываемых с течением времени»
- **«Не поддавайтесь искушению в первую очередь заниматься мелочами»**
- **«Каждый вечер составляйте перечень дел на предстоящий рабочий день. Сначала перенесите в него то, что не удалось выполнить сегодня, а затем добавьте все дела на завтра»**
- «Каждую ночь, прежде чем уснуть, представляйте себе свой идеальный завтрашний день. Вы увидите, во многом так и будет»
- **«Применяйте правило шести "П": правильное предварительное планирование предотвращает плохие показатели»**

Простой план по управлению временем

Начинайте как можно быстрее

Рутинная – часть работы

Важные дела – первостепенны

Разделяйте большие задачи

Не прилагайте ненужных усилий

Установить время начала и окончания работы

Планируйте свою деятельность

Брайан Трейси «Съедайте лягушку на завтрак»

Б. Трейси

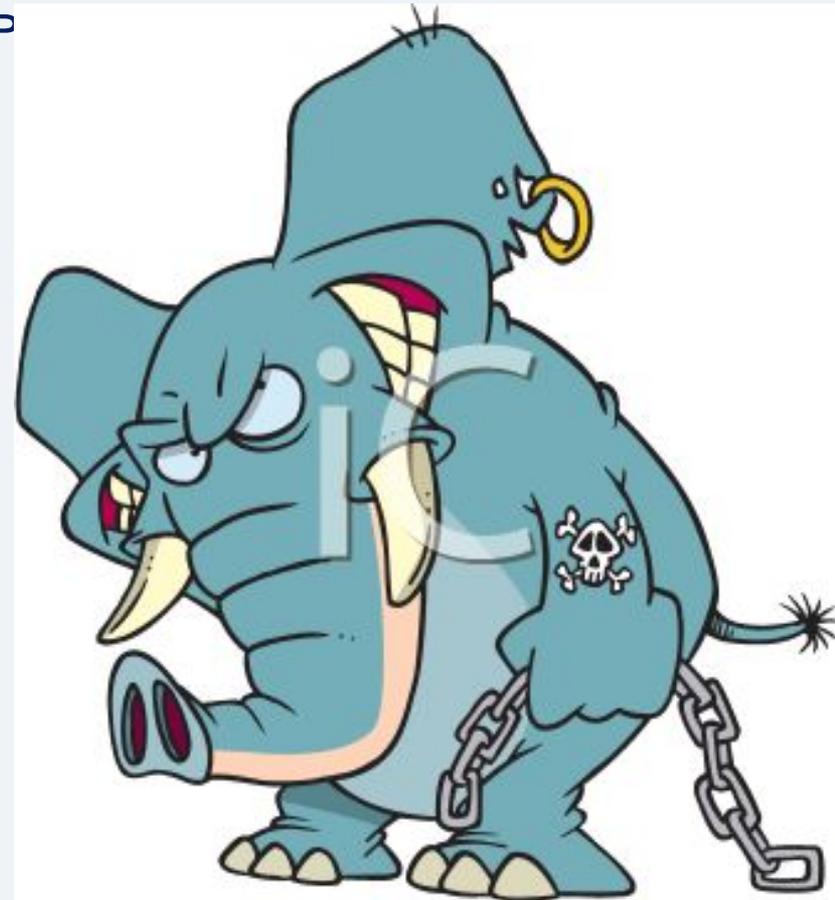
«Лягушка» -неприятное, но важное дело.

Начинать свой день стоит именно с выполнения этого дела – так вы освободитесь от груза необходимости и сосредоточитесь на более приятных делах.



«Бифштекс из слона»

- Случается так, что перед нами стоит необходимость решить какую-нибудь глобальную задачу – сложный многоступенчатый проект. И непонятно, как именно и что следует начинать делать, особенно если очерёдность не оговорена. В таком случае нужно разделить работу на части и выполнять их отдельно
- Образно говоря, съесть целого слона гораздо труднее, чем разделённого на бифштексы.



Научитесь говорить «нет»

Управление временем нужно не для того, чтобы успевать делать больше, а для того, чтобы делать правильно то, что нужно



Стремитесь к автоматизации

Выполняйте похожие дела подряд

Биологические часы



Стремитесь к автоматизации

Выполняйте похожие дела подряд

Биологические часы

В соответствии со своими биологическими ритмами определите часы наибольшей активности и наименьшей, и занимайтесь делами или давайте

себе отдых с их учётом

© РГСУ 2015



III. Методы управления временем

Методы моделирования - принятия решений и планирования



- Классическое планирование ориентировано на жесткое, астрономическое, линейное время («хронос», древнегреч.);
- Контекстное планирование является одной из реализаций непрожективного подхода и опирается на гибкое, ситуационное время, позволяя повысить эффективность реагирования на непредвиденные обстоятельства с помощью упорядочения задач по «кайросам», «контекстам».
- «персональный проектный менеджмент» (переход в личной работе от «функционального» управления, характерного для классического тайм - менеджмента, к «проектному»)

Методы регулирования - реализации решений



Разработан **«метод ограниченного хаоса»**, являющийся приложением непрожективного подхода к процессам оперативного регулирования личной работы.

Разобран **«стереотип порядка»**, характерный для классического тайм-менеджмента, показана его неоптимальность и достижение максимальной эффективности личной работы не на максимальном, а на оптимальном (определяемом ситуационно) значении уровня упорядоченности.

Дан ряд **практических приложений**: упорядочение информации в личной работе, методика ведения творческой картотеки, создание «место хаоса» в любом управлении и регламентации.

Упорядочивание планов дня с помощью метода «Альп»

Пять стадий:

✓ Упорядочение заданий;

✓ Оценка продолжительности действий;

✓ Резервирование времени (в соотношении 60:40);

✓ Принятие решений по приоритетам и перепоручениям;

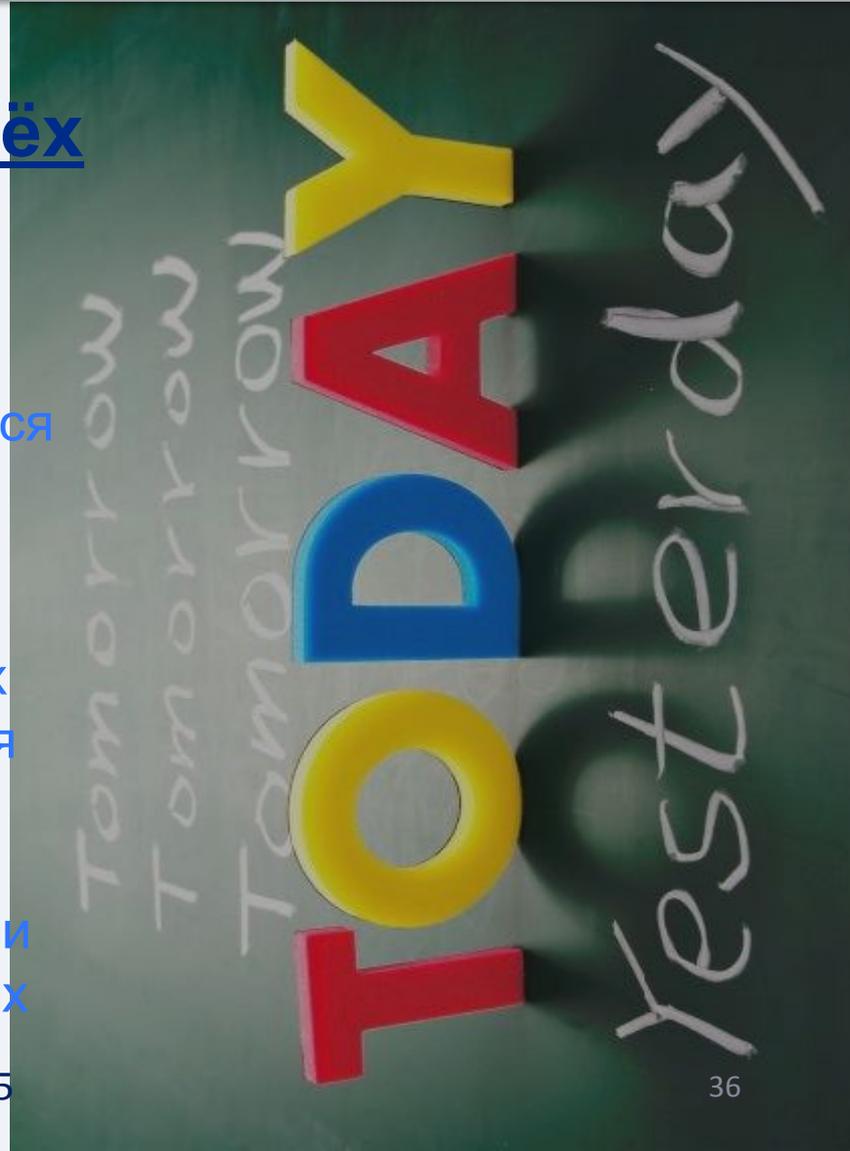
✓ Контроль учета выполненного.



Установление приоритетов с помощью анализа ABC

Анализ ABC базируется на трёх закономерностях:

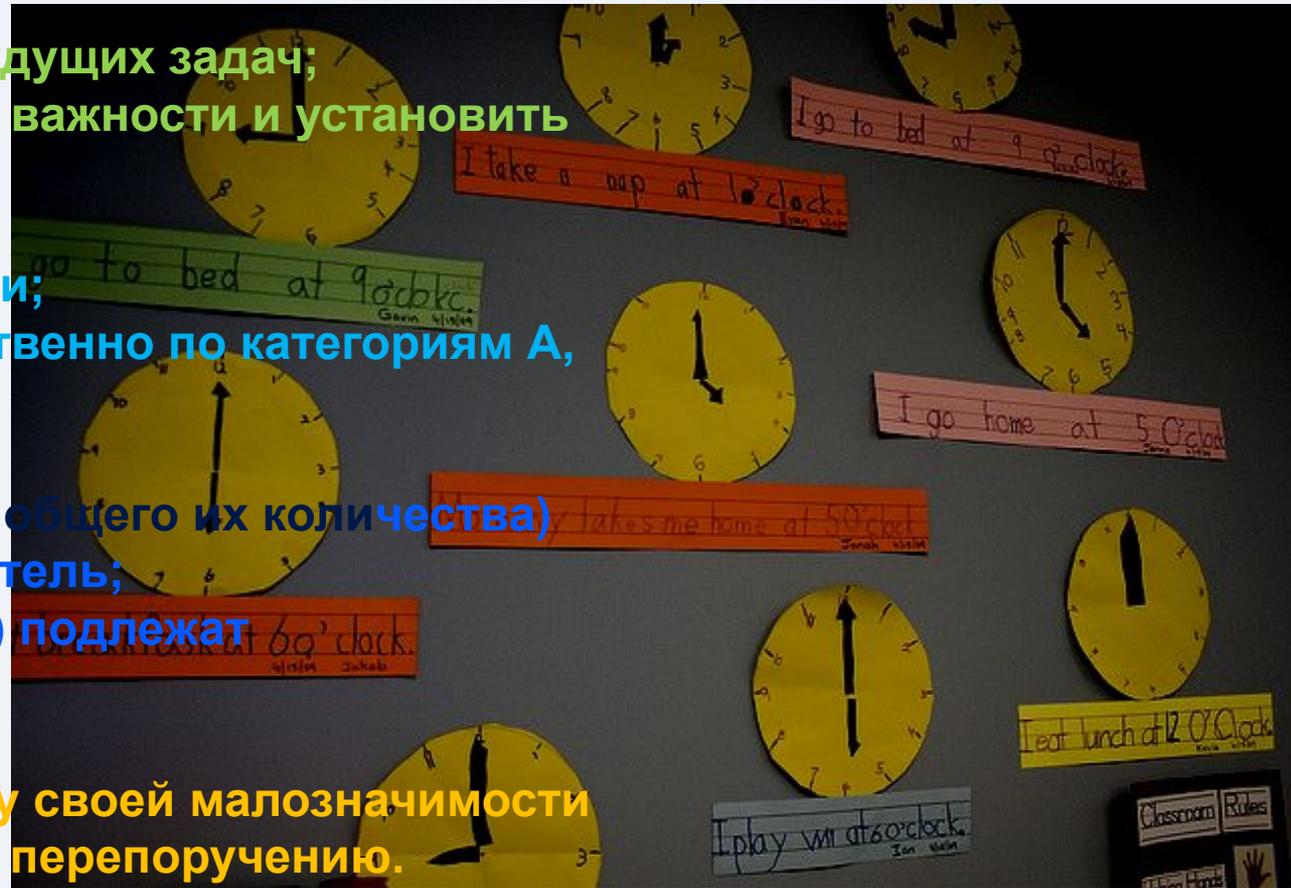
- ✓ Наиболее важные дела составляют 15 % общего их количества, которыми занимается специалист. Вклад этих задач для достижения цели составляет около 65 %;
- ✓ Важные задачи составляют 20 % общего их количества, значимость их для достижения цели примерно равна 20 %;
- ✓ Менее важные (малосущественные) задачи составляют 65 % общего их количества, а их значимость равна 15 %.



Установление приоритетов с помощью анализа ABC

Правила для использования;

- ✓ составить список всех будущих задач; систематизировать их по важности и установить очередность;
- ✓ пронумеровать эти задачи; оценить задачи соответственно по категориям А, В и С;
- ✓ задачи категории А (15 % общего их количества) решает первый руководитель; задачи категории В (20 %) подлежат перепоручению;
- ✓ задачи категории С в силу своей малозначимости подлежат обязательному перепоручению.



Ускоренный анализ по принципу Эйзенхауэра

**срочные (важные)
задачи. Их выполняет
менеджер**

**срочные (менее важные)
задачи. Менеджер может
перепоручить их решение
другим лицам;**

**Менее срочные (важные)
задачи. Менеджеру
необязательно решать их
сразу, но решить их он
может позже сам;**

**менее срочные (менее
важные) задачи.
Менеджер должен
перепоручить их
решение другим лицам.**

Поглотители времени

Поглотители времени – неэффективно организованные процессы, ведущие к его потерям.



Поглотители времени

1. нечеткая постановка цели;
2. отсутствие приоритетов в делах;
3. попытки слишком много сделать за один раз;
4. отсутствие представления о предстоящих задачах;
5. плохое планирование дня;
6. заваленный письменный стол;
7. Интернет, компьютерные игры, чаты, форумы;
8. дорога;
9. недостаток мотивации;
10. телефонные звонки, отрывающие от дела;
11. поиски записей, адресов, телефонов;

12. недостаток кооперации;
13. незапланированные посетители;
14. неспособность сказать «нет»;
15. неполная или запоздавшая информация;
16. отсутствие самодисциплины (частые перекуры, перерывы на кофе);
17. неумение довести дело до конца;
18. отвлечение на внешние факторы;
19. затяжные совещания, собрания;
20. недостаточная подготовка к беседам, переговорам, встречам;
21. телевизор, просмотр видео- и DVD-фильмов;

Командный ТМ - менеджмент

Личный тайм-менеджмент - степень владения навыками тайм-менеджмента в среднем по данной группе менеджеров;

Корпоративный тайм-менеджмент - качество «ТМ-взаимодействия» менеджера со своими подчиненными.

Командный тайм-менеджмент - качество «ТМ-взаимодействия» по горизонтали внутри команды;

10 заповедей ТМ-менеджмента

1. **Материализуйте мысли и задачи.** Находясь «в голове», они не контролируемы.
2. **Хотите управлять - измерьте.** Управляйте на основе фактов, а не мнений.
3. **Систематизируйте работу:** объединяйте по смыслу, структурируйте. Нет системы - нет результата.
4. **Планируйте максимально просто и гибко.** Повышайте скорость реагирования на изменения.
5. **Формулируйте цели.** Оценивайте любое действие по вкладу, который оно вносит в достижение целей.

10 заповедей ТМ-менеджмента

- 6. Выделяйте важнейшее.** Начинайте с него, уделяйте ему лучшее время
- 7. Инвестируйте время в будущее.** Это очень трудно делать, но это окупается.
- 8. Ловите удачные возможности.** План - средство это делать, но не самоцель.
- 9. Создавайте обзор всех делегированных задач и мониторинг исполнения.** Все должны знать, что вы «ничего не забываете» и всегда добиваетесь своего.
- 10. Управляйте рабочей нагрузкой;** работайте «меньше, но умнее». «Загнанный как лошадь» менеджер - профнепригоден.

ТМ - критерии

Материализованность и обозримость задач и информации

Измеримость результатов, времени и эффективности.

Системность, согласованность, скоординированность работы

Гибкость деятельности, простота планирования, оперативность реагирования

Целеориентированность, определенность направления

Приоритизированность, сфокусированность на главном

Инвестиционность, ориентация на развитие

Своевременность исполнения

Контролируемость исполнения

Легкость работы

Материализованность

Материализованность. Хороший тайм-менеджмент начинается с «материализации» задач, мыслей, планов, договоренностей. Наличие всех задач на «внешних носителях» (желательно электронных) позволяет в личной работе освободить мышление для приоритетных вопросов и сократить расходы времени на поиск информации. В командном тайм-менеджменте «материализация» помогает избежать «незаменимости от неорганизованности», легко передавать задачи по горизонтали. В частности, грамотно налаженная материализация задач снижает ряд рисков, связанных с увольнением сотрудников.



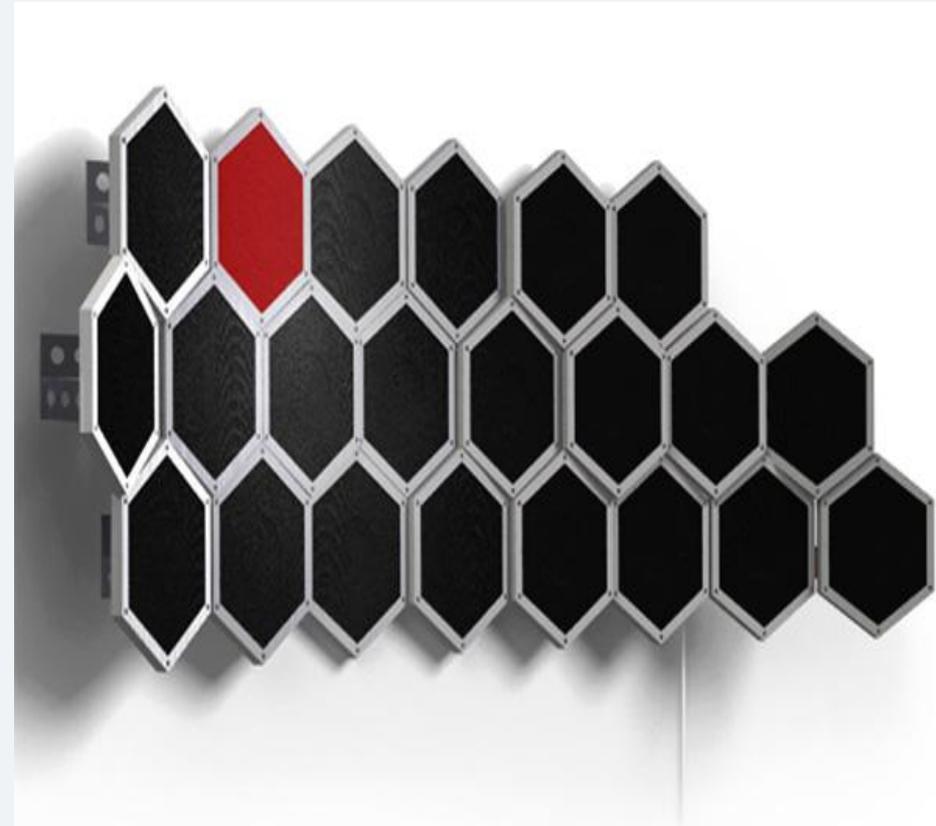
Измеримость



Измеримость. Необходимость количественного измерения показателей в общем менеджменте - практически аксиома. То же самое верно и в отношении личного и командного тайм-менеджмента. Только введение объективных количественных показателей позволяет по-настоящему системно управлять временем. Как правило показатели применяются при хронометраже для анализа расходов времени. Например, «доля времени на приоритетные задачи», «расход времени на задачи, которые выполнял сам, хотя мог бы делегировать», и т.п.

Системность

Системность. В личной работе этот критерий оценивает согласованность задач и проектов, «синергетический эффект» их взаимодействия. В командном тайм-менеджменте это один из ключевых критериев, отвечающий на вопрос: «Является ли команда единым целым, результативность работы которого выше суммы результатов каждого входящего в команду менеджера?»



Гибкость



Гибкость. Тайм-менеджмент часто отождествляют с жестким планированием, «расписыванием себя по минутам». Но план - не самоцель. Планы как в личной, так и в командной работе должны быть максимально простыми, гибкими, позволяющими легко «ловить» возникающие возможности.

Целеориентированность

Целеориентированность.

Деятельность может быть суматошной реакцией на внешние раздражители, а может - четкой логической последовательностью задач, каждая из которых работает на ясно сформулированные цели. В командной работе этот критерий оценивает ясность целей для всех членов команды и согласованность их движения в едином направлении.



motivators.ru

Ставь перед собой большие цели

Приоритизированность



Приоритизированность. Этот критерий позволяет оценить степень «загруженности текучкой», долю времени, выделяемую на приоритетные задачи. Как правило именно в направлении приоритизированности лежат самые результативные действия на ранних этапах внедрения тайм-менеджмента.

Инвестиционность

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



Своевременность

Своевременность. Этот критерий оценивает как своевременность в плане соблюдения сроков выполнения задач, так и своевременность осуществления проектов, не «привязанных» к жесткому времени, что возможно только при гибкой системе планирования, оперативно реагирующей на возникающие благоприятные возможности.



Контролируемость



Контролируемость. Если поставлена задача подчиненному, или договорились о чем-то с коллегой - насколько руководитель может быть уверен в исполнении? Потребуется ли много раз напомнить об этой задаче?

Легкость

Легкость. Этот критерий оценивает степень напряженности как личной работы, так и взаимоотношений в команде и с подчиненными. При идеально налаженном личном, командном и корпоративном тайм-менеджменте ни личная работа, ни взаимодействие с коллегами не становятся «напрягом», не требуют постоянных мучительных усилий.



Анкетирование, оценка достоверности данных

Критерий 1: Материализованность и обозримость задач и информации

1. Личный тайм-менеджмент

2. Командный тайм-менеджмент

+ 2 Практически все мои задачи и полезные мысли (значимая информация, и т.п.) существуют в легко обозримом электронном виде (в Outlook, в виде e-mail'ов или отдельных файлов, и т.п.)

+
2

Практически все задачи передаются коллегам в электронном виде. По итогам устных обсуждений обязательно фиксируются и отсылаются ключевые мысли.

+
2

+ 1 Большинство моих задач и мыслей существует в электронном виде, незначительная часть (до 20-30%) – в бумажном. Обзор задач достаточно прост и удобен.

+
1

Большинство задач передается "по горизонтали" в электронном виде, незначительная часть в бумажном. Итоги большинства устных обсуждений фиксируются письменно.

+
1

0 Большинство моих задач и мыслей (70% и более) фиксируется в бумажном виде (в ежедневнике, в виде отдельных документов, итп), оставшееся – в электронном.

0

Большинство задач передается в бумажном виде. Фиксируется незначительная часть устных договоренностей.

0

- 1 До 20-30% задач и значимой информации не фиксируется письменно.

-
1

До 20-30% задач (просьб, договоренностей...) передается "по горизонтали" устно.

-
1

- 2 Большинство моих задач и значимой информации я храню в памяти.

-
2

Большинство задач передается устно.

-
2

Заповедь 1: Материализуйте мысли и задачи. Находясь "в голове", они не контролируемы.

Анкетирование, оценка достоверности данных

Результаты анкетирования представляются тремя основными блоками:

- **Анализ обобщенного профиля.**
- **Анализ по наиболее «проблемным» критериям**
- **Карта проблем и решений, рекомендации – обобщение выводов анализа, рекомендации по приоритетным действиям.**

Интерпретация результатов, примеры рекомендаций

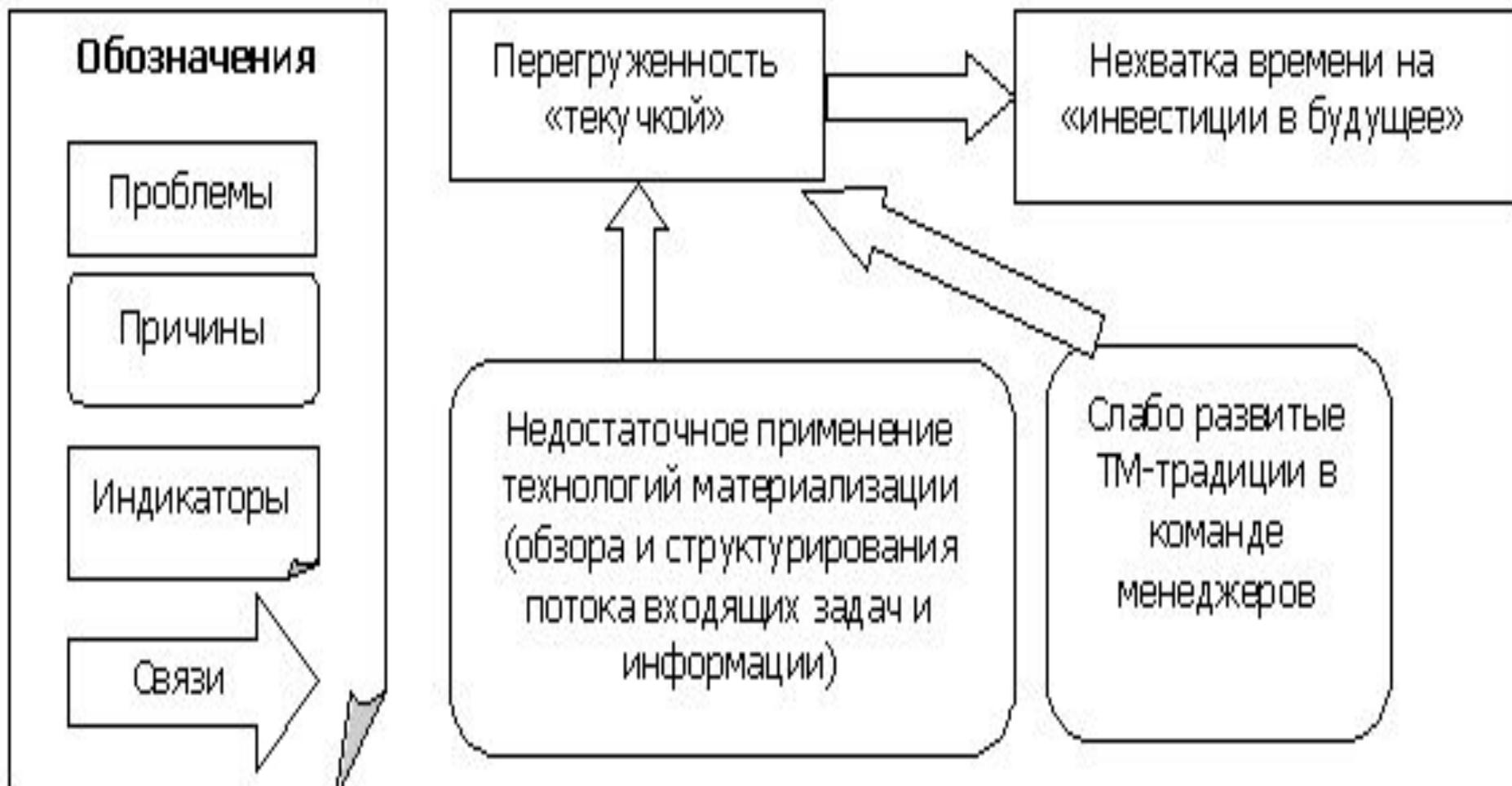
Анализ обобщенного профиля позволяет выявить основные проблемы и их взаимосвязи.

Далее проводится детальный анализ по отдельным критериям, учитывающий статистику распределения ответов внутри группы, корреляционные функции матрицы ответов, и т.п.

Заключительным этапом анализа является формулирование рекомендаций и сведение всех схем в единую *Карту проблем и решений*, дающую обзорный взгляд на все предстоящие ТМ-мероприятия



Интерпретация результатов, примеры рекомендаций



Хронометраж

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

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



Основные задачи

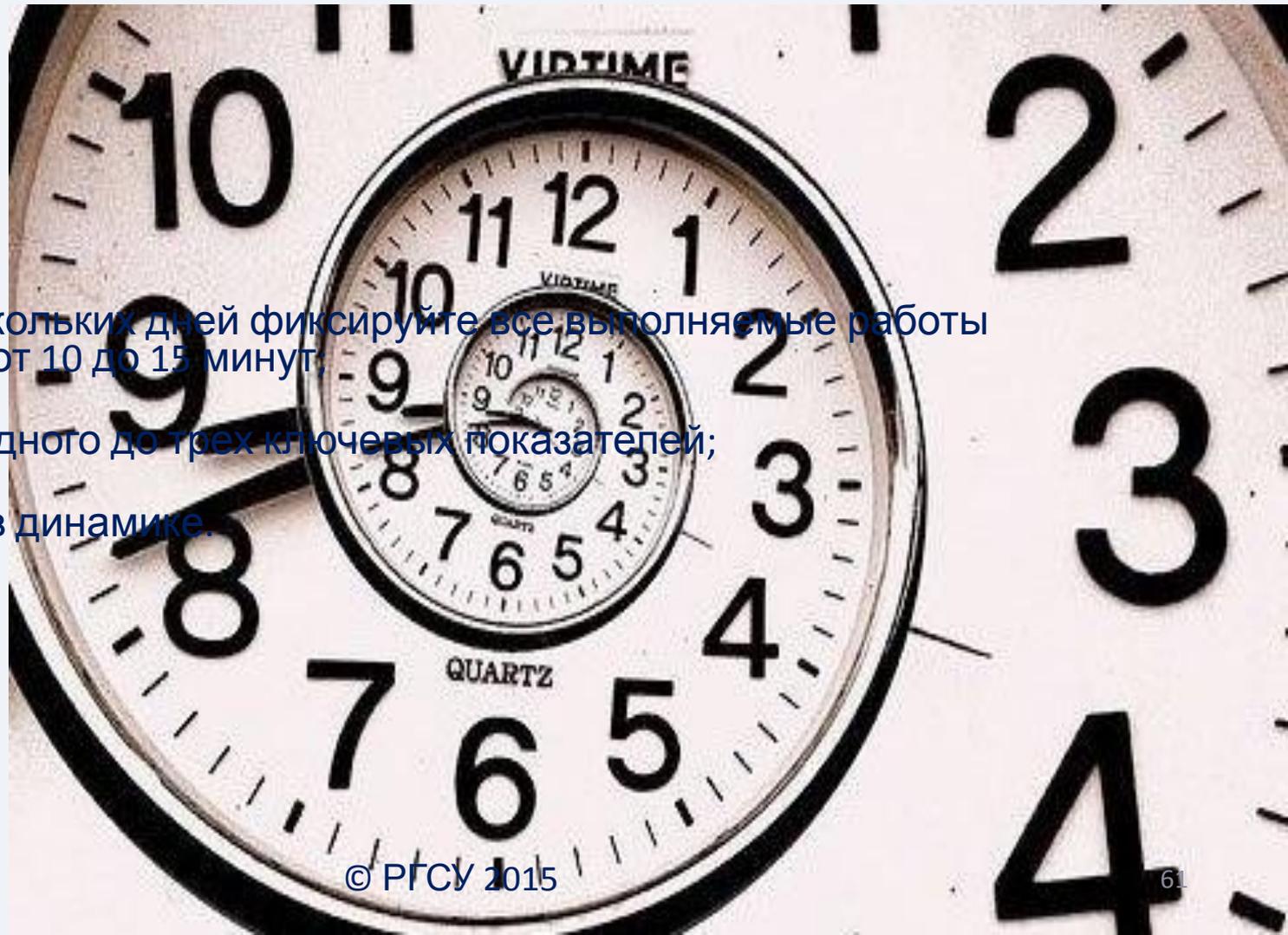
Основные задачи анализа, проведенного с помощью хронометража:

- **определить, на что тратится ваше время;**
- **изыскать первые резервы времени;**
- **выработать «чувство эффективности» и «чувство времени».**



Первые шаги

- 1. в течение нескольких дней фиксируйте все выполняемые работы длительностью от 10 до 15 минут;
- 2. выберите от одного до трех ключевых показателей;
- 3. отследите их в динамике.



IV. Заражение идеями

Тайм-менеджмент для начальника

Самым главным человеком, от которого зависит работа, задачи и дедлайны сотрудника, это его непосредственный начальник. Что делать сотруднику, если его начальник знаком с принципами ТМ? Для этого следует воспользоваться следующими методами

- 1) Его идея
- 2) Инструменты в деле
- 3) Незатратные инструменты



Тайм-менеджмент для подчиненного

В рамках организации имеют место три типа управления:

1. Личный ТМ, добровольный самоменеджмент
2. Корпоративный ТМ – стандарт управления временем обязательный для всех сотрудников компании.
3. Обычный регулярный менеджмент – распределение проектов, обязанностей, функций, зон ответственности между сотрудниками



Рекомендации

Рекомендации:

1. Привнося идею ТМ в организацию, будучи подчиненным, старайтесь показать его полезность, а не его удобство для вас лично.
2. Убеждайте действенность ТМ своим личным примером.
3. С позиции начальника, принудительно внедряя техники управления временем, делайте это постепенно и маленькими шажками.
4. Для закрепления применяйте немедленные и небольшие санкции
5. Используйте пилотные проекты