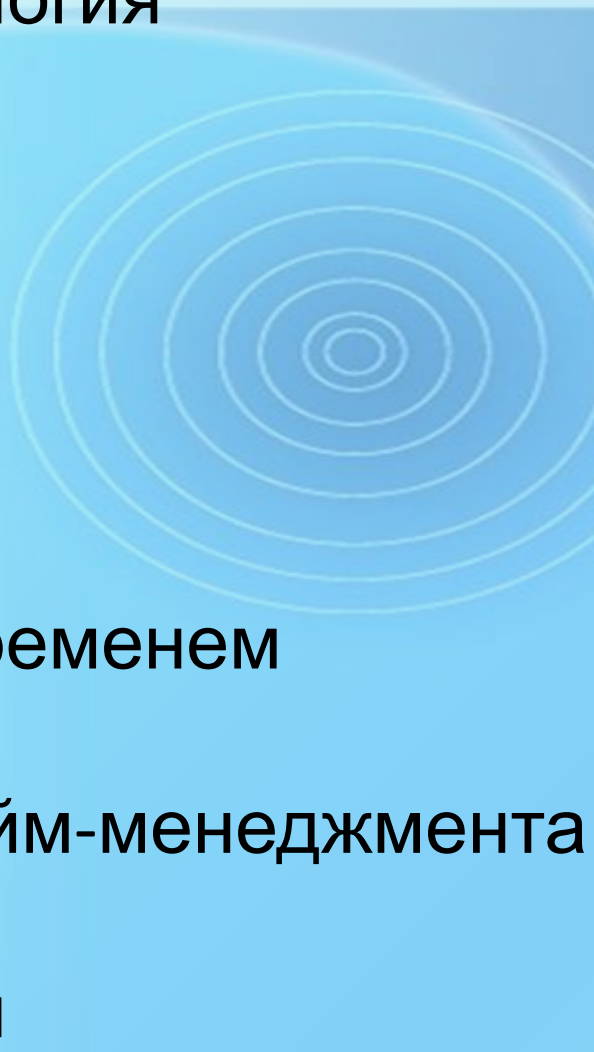




Лекция 1.

**ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В ЖИЗНИ
СОВРЕМЕННОГО ЧЕЛОВЕКА**

1. Тайм-менеджмент как технология выстраивания личного и профессионального времени
 2. Особенности применения тайм-менеджмента
 3. Формы и типы управления временем
 4. Целеполагание в системе тайм-менеджмента
 5. Этапы управления временем
- 



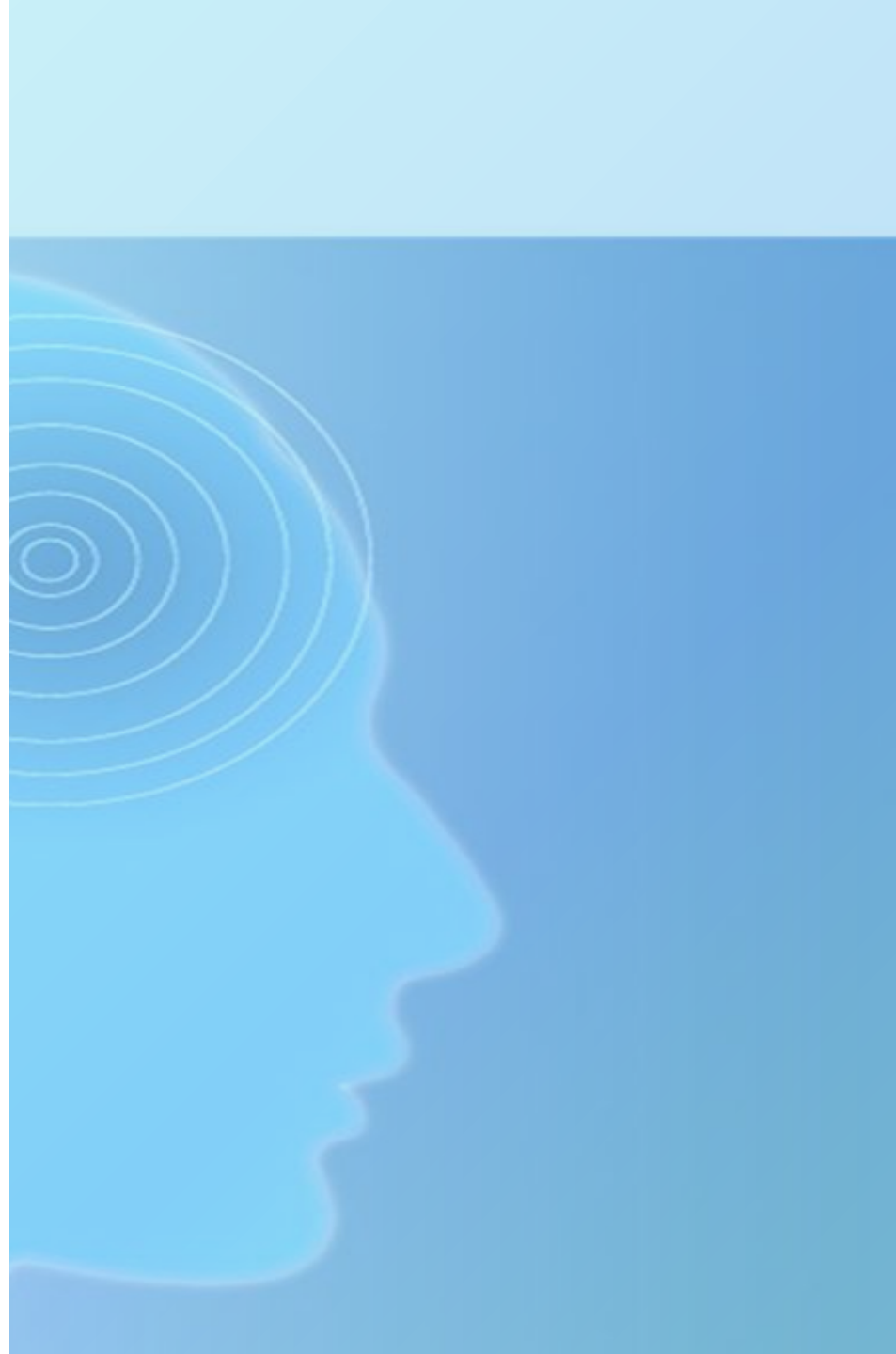
Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?

– А куда ты хочешь попасть? – ответил Кот.

– Мне все равно... – сказала Алиса. – Тогда все равно, куда и идти, – заметил Кот.

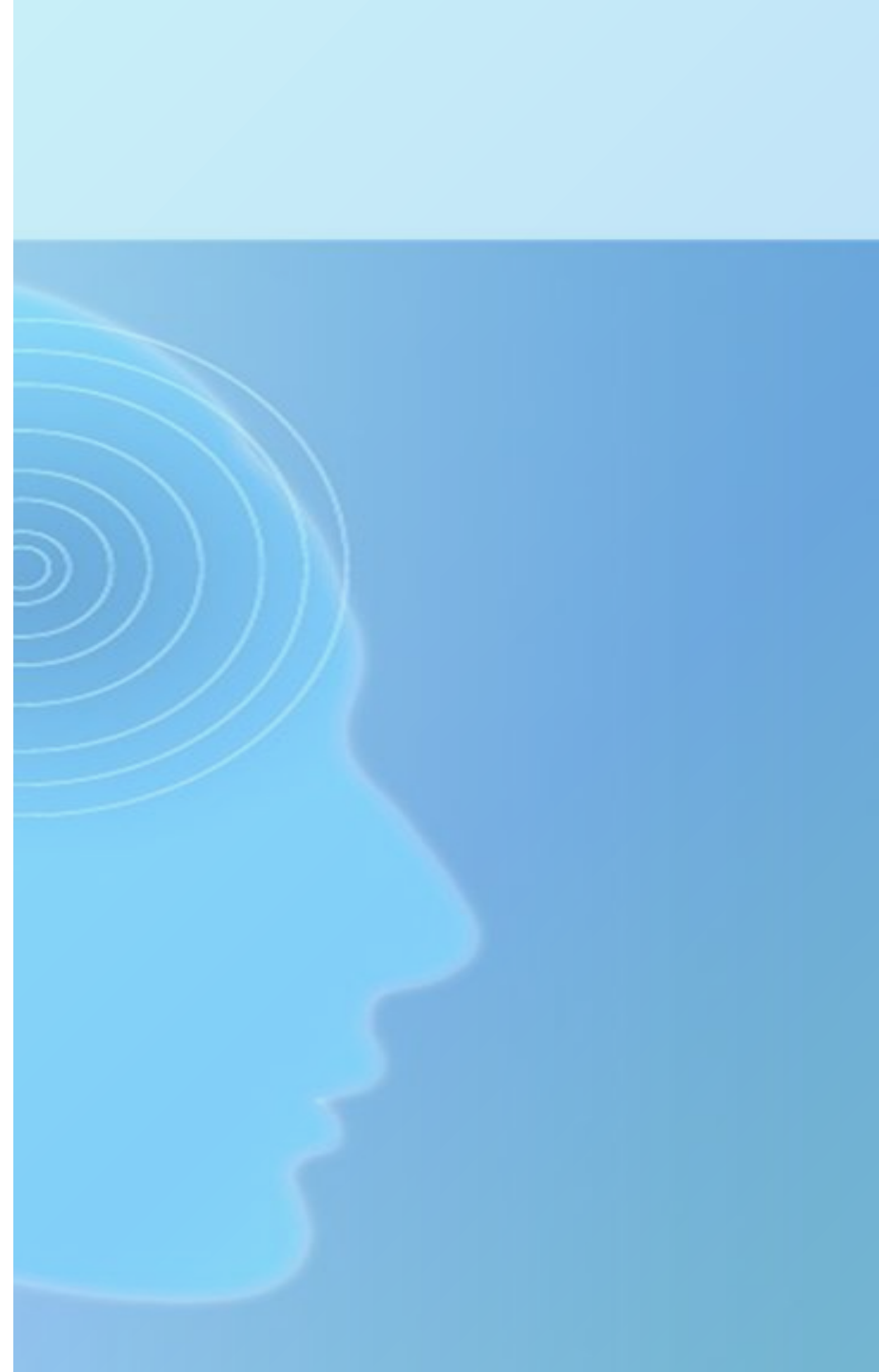
Следует добавить: **«Если не знаешь, куда идти, то какая разница, с какой скоростью ты движешься».**

Льюис Кэрролл. «Алиса в Стране Чудес»



История тайм-менеджмента

- История тайм-менеджмента началась достаточно давно. Примерно 2000 лет тому назад мыслитель из Рима - Сенека предположил описывать прожитые часы на бумаге, фиксировать каждую минуту, чтобы анализировать полезность дня. Он предложил разделить время на:
 - *проведенное с пользой;*
 - *с удовольствием;*
 - *без пользы и без удовольствия.*
- Затем, например, раз в три месяца анализировать записи и делать выводы о том, насколько этот период был заполнен полезными и продуктивными делами.
- Появление тайм-менеджмента вдохновило писателя 15 века Альберти на составление своего расписания каждое утро сразу после завтрака. Он не просто составлял список дел, но и присваивал каждому из них приоритет. По мнению Альберти работа всегда должна иметь первый приоритет, а такие вещи, как еда, сон и отдых - второй и третий. Придумав подобную схему управления временем, писатель ее неуклонно придерживался.

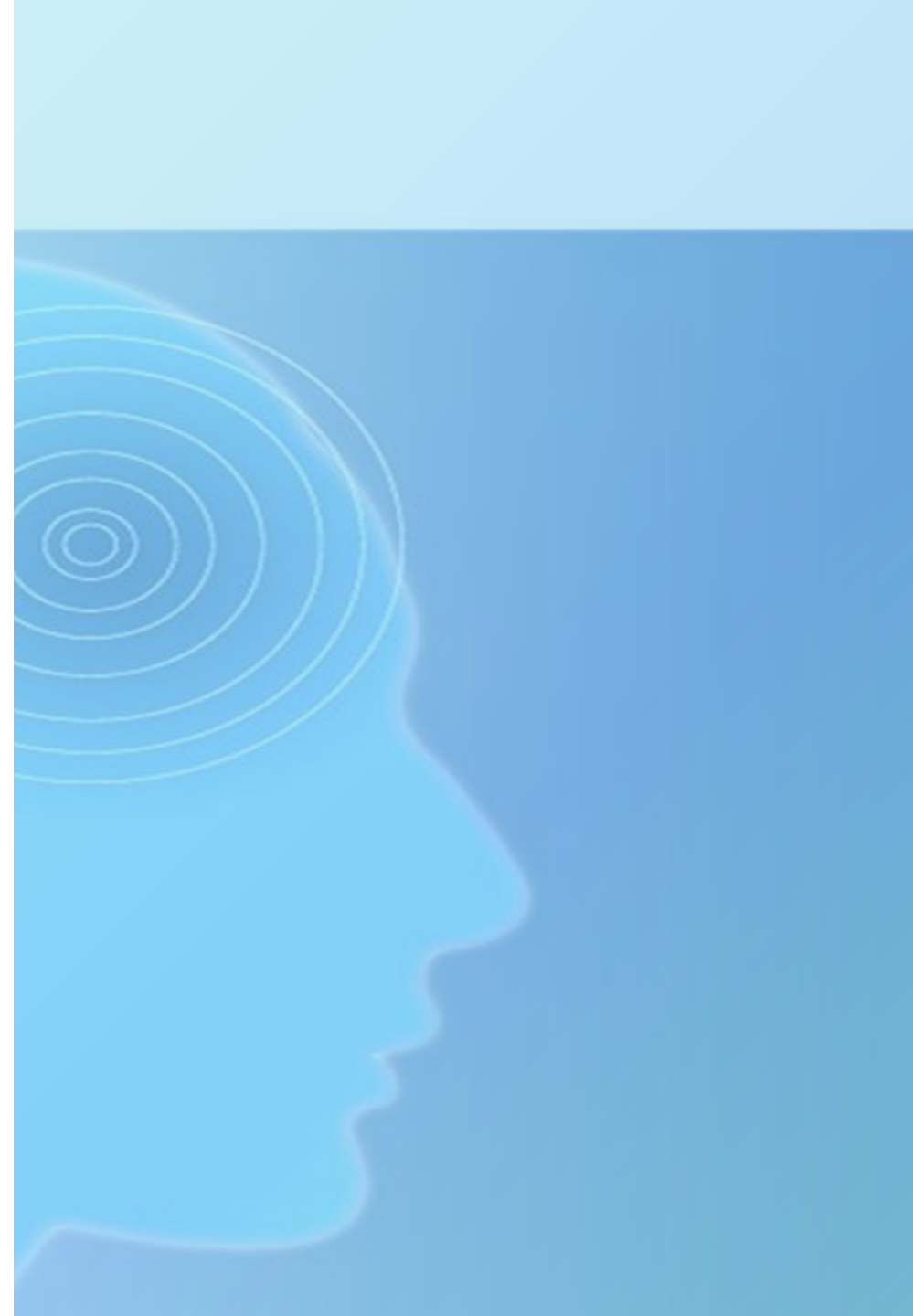


История развития отечественного тайм-менеджмента

Первый этап (20-е годы XX века) – период бурного развития экономики и научной организации труда (НОТ). Это время грамотного и эффективного хозяйствования, управления экономикой страны. Зарождение и развитие тайм-менеджмента на этом этапе было связано с деятельностью А.К. Гастева (Центральный Институт Труда) и П.М. Керженцева (Лига «Время»), чьи идеи и опыт были особенно важны для дальнейшего изучения и развития организации времени.

Второй этап отечественного тайм-менеджмента начался с выхода в начале 70-х годов XX века книги Д.А. Гранина «Эта странная жизнь». Главный герой, биолог А.А. Любищев, поставил себе глобальную цель – разработать периодическую систему биологических объектов, подобную периодической системе Менделеева. Необходимое для достижения этой цели время оказалось гораздо больше средней продолжительности жизни человека. Тогда он решил изыскивать резервы времени, для чего стал вести хронометраж своей деятельности (учет расходов времени, анализировать его результаты и планировать свою работу. Эта идея привела к развитию таких направлений, как:

- *хронометража как основы управления своим временем;*
- *бюджетирования расходов времени.*
- Основные идеи любинцевского подхода:
- *эффективное мышление – основа личной эффективности;*
- *хронометраж – инструмент выработки этого мышления.*



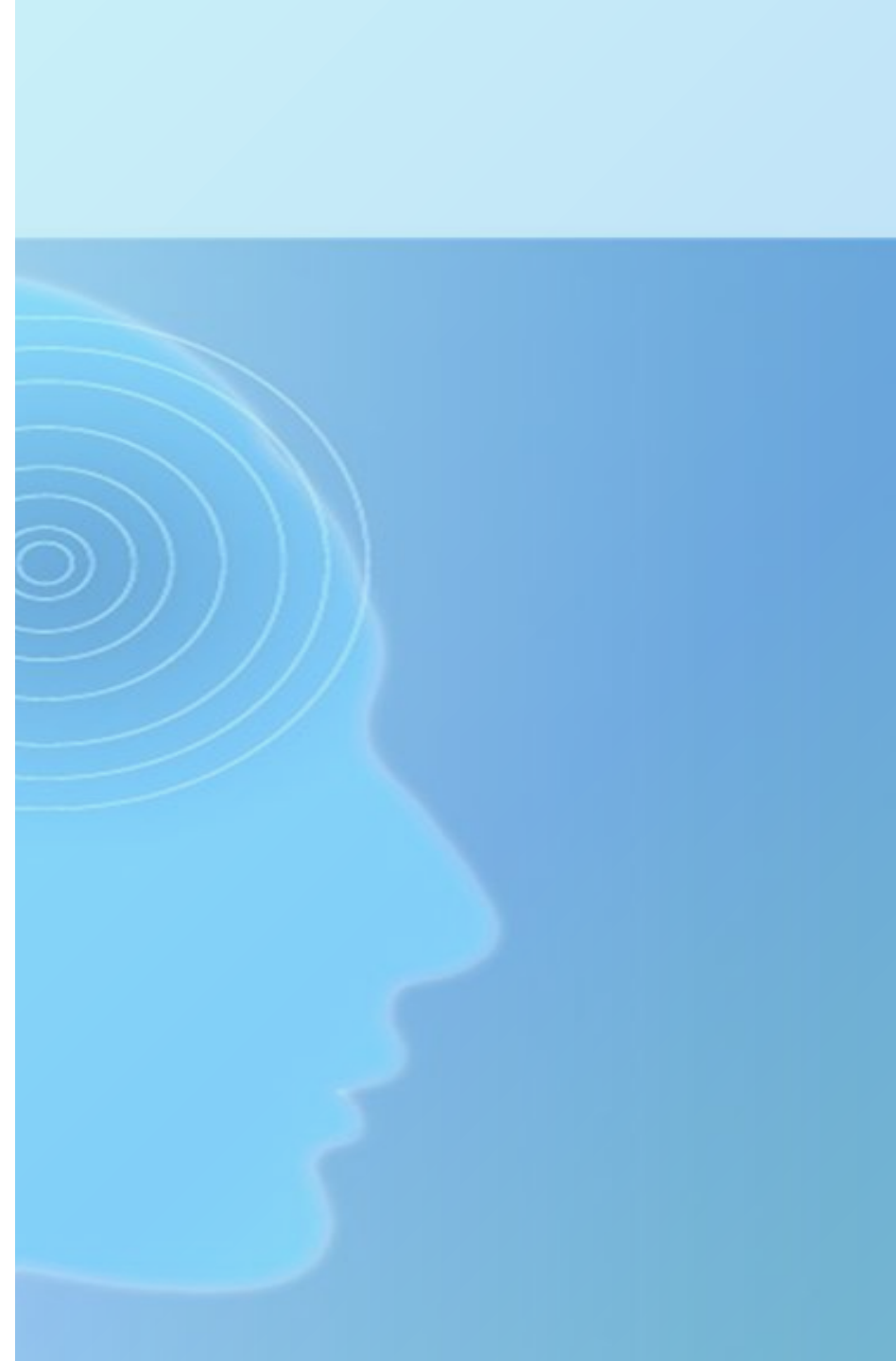
История развития отечественного тайм-менеджмента

Третий этап.

В январе 2001 года на сайте «Организация времени» (www.improvement.ru) зародилось первое онлайн-тайм-менеджерское сообщество, которое объединяет последователей любительских традиций, IT-консультантов, благодаря которым стало возможным объединить классические подходы к личной эффективности и современные технологии анализа и моделирования бизнес-систем; предпринимателей, менеджеров, управленческих консультантов, применяющих на практике различные инструменты и техники тайм-менеджмента и просто заинтересованных идеей времени людей.

Становление и развитие этого этапа связано с именем **Г.А. Архангельского**, основателя и бессменного руководителя тайм-менеджерского сообщества, генерального директора компании «Организация времени», заведующего кафедрой Тайм-менеджмента МФПУ «Синергия», автора многочисленных деловых бестселлеров.

В 2003г. была основана первая и единственная в России тренинговая компания «Организация времени», развивающая научную школу тайм-менеджмента. **Глеб Архангельский**, являясь основоположником отечественной методики современного тайм-менеджмента и по праву считается ведущим экспертом в области организации времени.



Тайм-менеджмент как система (по Глебу Архангельскому)

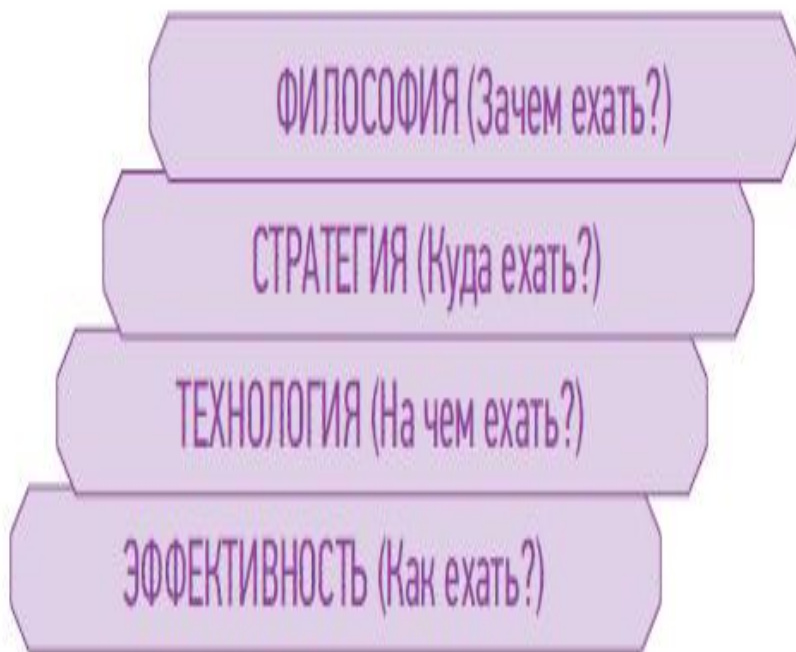


Рис. 1.1. Система тайм-менеджмента

Первый элемент (нижняя ступенька лестницы) – *эффективность* (она же включает в себя успех). Если рассматривать жизнь как некое путешествие, то на данной стадии определяется, как лучше ехать, чтобы добраться до цели вовремя и как можно меньше утомившись, т. е. первый этап – это ответ на вопрос «как ехать?». Это тайм-менеджмент в привычном смысле слова.

Второй элемент – технология, позволяющая находить наиболее успешные решения. Примеры: бизнес-ТРИЗ (теория решения изобретательских задач), управленческая борьба; технологии повышения личной эффективности (десятипальцевая слепая печать, техники быстрого чтения, техники НЛП).

Третий элемент системы управления временем – *стратегия*. Если технологию можно сравнить с ответом на вопрос «на чем ехать?» (качественный скачок по сравнению с тем, «как ехать?»), то стратегия – это ответ на вопрос «куда ехать?». Очевидно, что нет никакого смысла очень эффективно двигаться в неправильном направлении. И логично, что при обсуждении организации времени возникают вопросы стратегии.

Четвертым элементом системы является тема, к которой рано или поздно приходит человек, занявшийся своим временем всерьез. Это тема *философии*. В контексте тайм-менеджмента слово «философия» означает ответ на вопрос «зачем?».

Итак, вопросы организации времени и личной эффективности не только самым тесным образом связаны с определением наших жизненных целей, но и находятся в прямой зависимости от того, насколько точно и правильно нам удалось их сформулировать.

Тайм-менеджмент как система

Эффективность: «КАК?»

Как хорошо подготовиться к контрольной работе в минимальный срок?
Как организовать свое время так, чтобы успевать и работать, и учиться?
Как наиболее результативно отдыхать?

Технология: «НА ЧЕМ?»

Как быстро настроиться на работу, а не раскачиваться целый час?
Как найти нужные аргументы, чтобы быстро убедить собеседника?
Как найти творческое, нестандартное решение проблемы в короткие сроки?

Стратегия: «КУДА?»

Каковы мои стратегические и тактические цели?
Продуман ли алгоритм их достижения?
Организована ли моя повседневная деятельность в соответствии с моими целями?

Философия: «ЗАЧЕМ?»

Зачем ставить именно такие цели, а не другие?
Как осознать свои жизненные ценности?
Как найти смысл жизни и нужно ли его вообще искать?

Умения использования ресурса времени

- Для рационального использования ресурса времени, необходимо освоить следующие умения:
 - ***правильно планировать свою деятельность;***
 - ***управлять своими задачами и делами (как долгосрочными, так и краткосрочными);***
 - ***расставлять приоритеты;***
 - ***ставить перед собой цели и достигать их;***
 - ***распределять свою рабочую нагрузку, находя время и для работы, и для отдыха.***

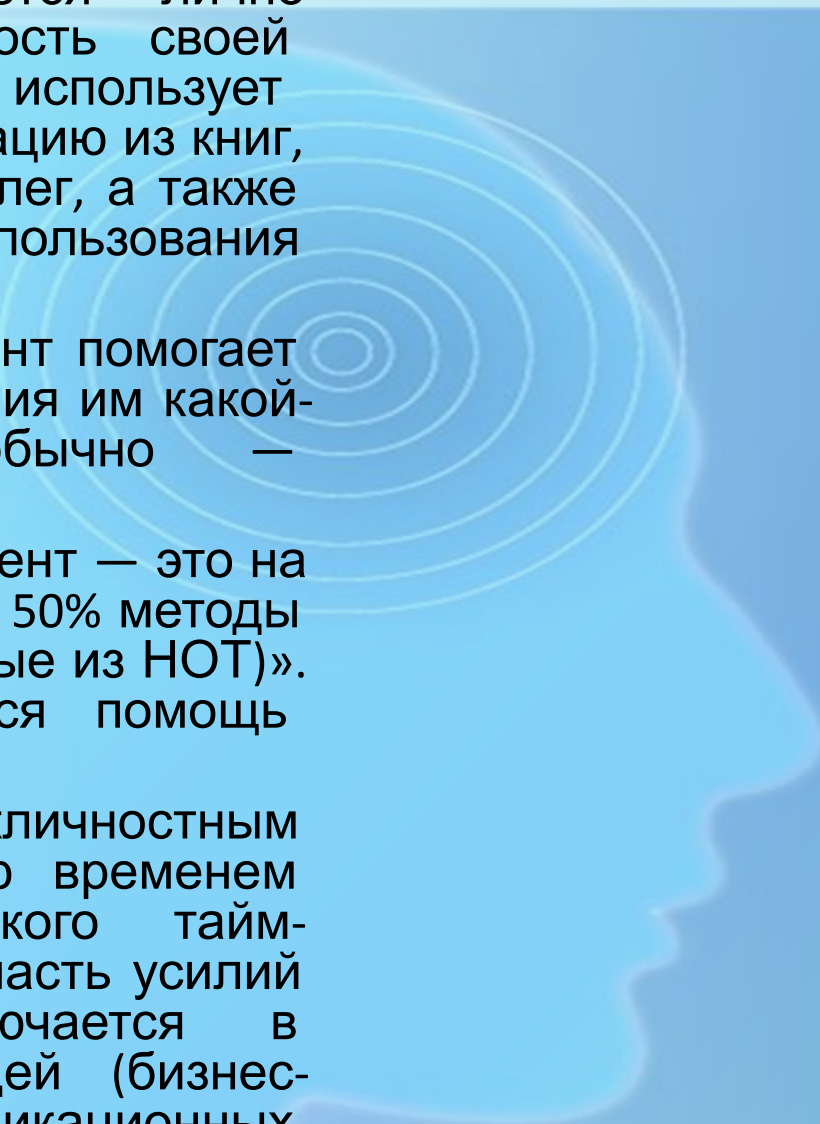


Типы тайм-менеджмента

Тип ТМ	Индивидуальный	Ролевой	Социальный
Субъект (кто управляет)	Сам человек	ТМ-консультант	ТМ- консультант
Объект (кем управляют)	Сам человек	Личность (профессионал)	Группа (организационная подструктура)
Цель (для чего)	Оптимизировать достижение индивидуальных жизненных цепей личности	Оптимизировать процесс и результат выполнения социально-ролевых (профессиональных) функций	Оптимизировать процесс и результат выполнения организационных функций, включая взаимоотношения
Предмет (чем управляют)	Личностные знания, способности, умения	Профессиональные знания и кавыки, стратегии поведения	Нормы, правила, стандарты, алгоритмы, способы деятельности и коммуникации
Мотивация (почему, ради чего)	Внутренняя: интерес, желание стать лучше	Частично внутренняя (желание повысить компетентность), частично внешняя (трудности в работе)	Внешняя: медленная и неэффективная работа; сложности с управлением группой

Типы тайм-менеджмента

- **Индивидуальное** управление временем тесно совмещено с личностным саморазвитием и осуществляется лично человеком, желающим повысить эффективность своей деятельности. Для этого каждый из нас использует собственные методы и подходы, черпая информацию из книг, интернет-сайтов и блогов, советов друзей и коллег, а также своих идей по повышению эффективности использования личного времени.
- **Ролевой (профессиональный)** тайм-менеджмент помогает человеку быть эффективным в рамках исполнения им какой-либо конкретной социальной роли, обычно — профессиональной.
- С. Калинин: « Профессиональный тайм-менеджмент — это на 50% психология трудовой деятельности и ещё на 50% методы повышения эффективности труда, заимствованные из НОТ)». В таком тайм-менеджменте обычно требуется помощь профессионального консультанта.
- **Социальный** тайм-менеджмент посвящён межличностным отношениям и (или) совместному управлению временем нескольких людей. Типичный пример такого тайм-менеджмента — корпоративный. Значительная часть усилий социального управления временем заключается в оптимизации процессов взаимодействия людей (бизнес-процессов, организационных и коммуникационных процессов), и только потом некоторое внимание уделяется



Не существует и не может существовать **никакой единой надёжной системы тайм-менеджмента**. Личное управление временем — как индивидуальная психология, сколько людей — столько и точек зрения. Подбирайте те методы, которые вам наиболее удобны!

В связи с многообразием подходов к управлению временем можно выделить три принципиальные сущности тайм-менеджмента — это системы, концепции и методы управления временем.

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

Концепция управления временем включает в себя следующие элементы:

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

В общем случае можно констатировать, что концепция управления временем часто формируется у конкретного автора под воздействием личных жизненных обстоятельств, и она весьма подробно описывается в его работах. Не все концепции имеют конкретных авторов ввиду их ценностного характера.

- **Метод управления временем** — систематизированная последовательность действий, направленная на решение конкретной задачи управления временем. Обычно методы управления временем могут быть подробно описаны (в отличие от концепций) и имеют конкретного автора. Совокупность однородных методов управления временем называют подходом к управлению временем.
- **Система управления временем** — комбинация взаимодействующих элементов, в частности, концепции и методов управления временем, направленная на достижение

Традиционная система управления временем



В классическом ТМ система управления временем заимствует из общего менеджмента циклическую шестикомпонентную «функциональную схему» управления. Она включает в себя пять следующих друг за другом и замкнутых в цикл компонентов-функций (постановка цели, планирование, принятие решения, выполнение решения, контроль над выполнением решения, постановка новой цели и т. д.) и один «сквозной» компонент, присутствующий на всех этапах цикла (информация, коммуникация). Процесс управления временем аналогичен (по своим основным этапам) процессу управления организацией.

ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ или Элементы системы ТМ и управление ими

№	Элемент системы ТМ	Направления и методы управления
1	ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ (Постановка целей)	<p>Создание у сотрудников высокого уровня ТМ-мотивации, чувства сопричастности в «борьбе за время».</p> <p>Пересечение личных и деловых целей (система вовлечения).</p> <p>Декларативное включение ТМ в личную и организационную систему ценностей и целей.</p> <p>Полный анализ сильных и слабых сторон сложившейся практики управления временем (SWOT-анализ).</p> <p>Выделение приоритетов.</p> <p>Выделение уровней целей (ценности - цели - задачи).</p> <p>Экспертиза связанности и реалистичности целей.</p> <p>Письменная фиксация сроков и первых шагов (внедрение особой ТМ-документации)</p>
2	ПЛАНИРОВАНИЕ	<p>Анализ существующих временных трат и на основе полученных результатов нормирование трудовых операций.</p> <p>При планировании учет всех уровней (от долгосрочного до ежедневного).</p> <p>Внимание к целому, системный подход, согласование планов отдельных подразделений.</p> <p>Оптимальное распределение времени по этапам будущей работы. Верный выбор ресурсной стратегии «ускорить», «накопить», «замедлить», «упорядочить») и создание резервов.</p> <p>Реальное сокращение плановых сроков, увязанное с системой мотивации (планировать поощрения за быструю работу и наказания за отставание от плана)</p>
3	ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ (Принятие решения)	<p>Использование стратегий выделения приоритетов при принятии решений, например, упорядочивание дел по степени важности и по срокам («матрица Эйзенхауэра»).</p> <p>Построение системы делегирования, освоение навыков делегирования.</p> <p>Оптимизация процедур принятия решений, например, эффективное проведение совещаний.</p> <p>Внедрение мер по информационно-технической поддержке решений (создание экспертных систем, оптимизация документооборота и др.)</p>



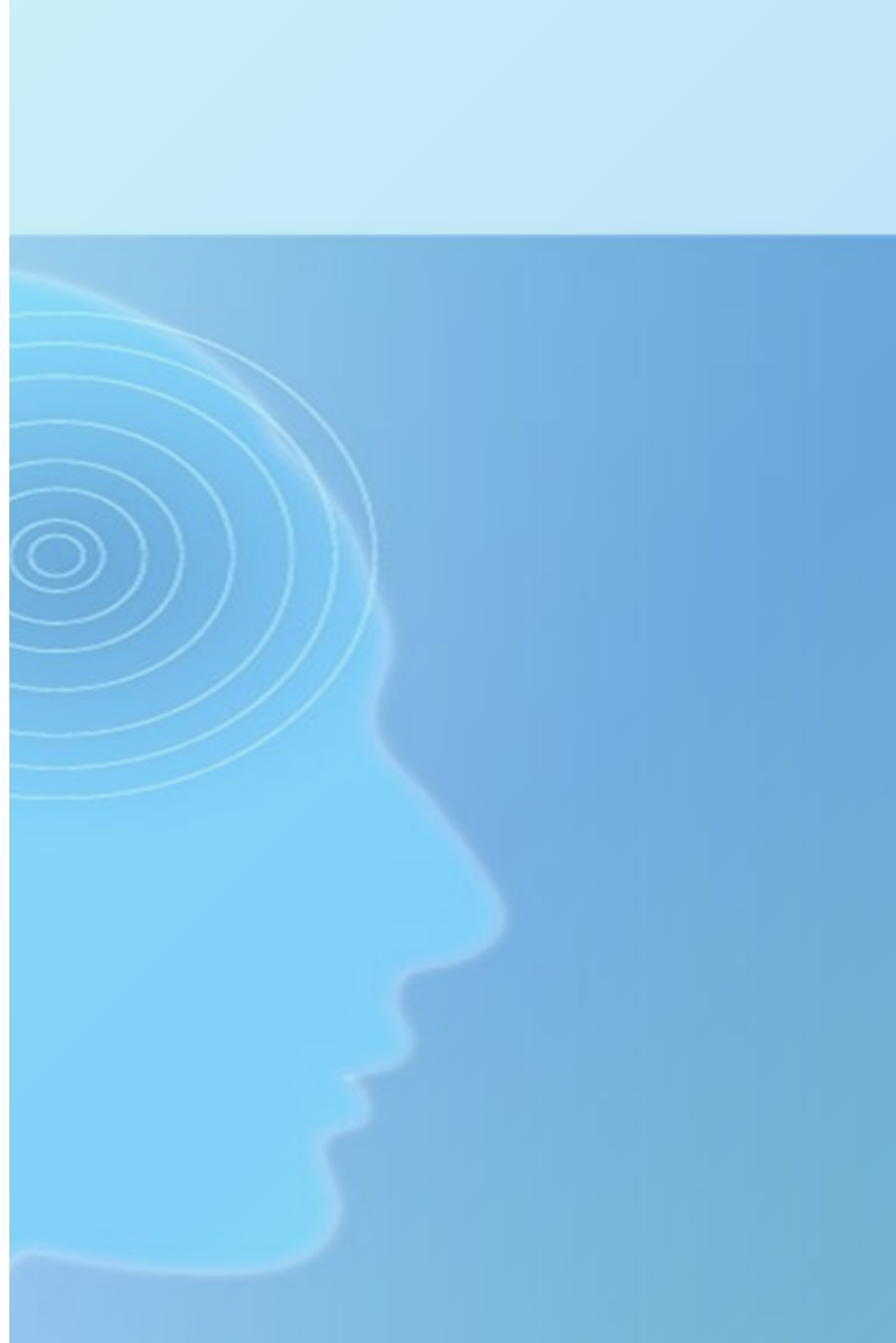
ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ или Элементы системы ТМ и управление ими

№ п/п	Элемент системы ТМ	Направления и методы управления
4	РЕАЛИЗАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ (Выполнение решения)	<p>Модернизация распорядка (режима работы) дня, в том числе использование гибких графиков работы.</p> <p>Деление дел на «гибкие» и «жесткие».</p> <p>Обеспечение ритмичности работы, учет личных биоритмов, чередование труда и отдыха.</p> <p>Обучение навыкам индивидуального планирования времени (блоки, перекрытие, зазоры и т. п.), использование контекстов.</p> <p>Внедрение мер по совершенствованию способов и навыков работы</p>
5	КОНТРОЛЬ НАД ВЫПОЛНЕНИЕМ (Самоконтроль)	<p>Разработка и письменная фиксация схем контроля {субъекты, объекты, способы, режим}.</p> <p>Разработка каналов и способов «быстрого» оперативного контроля.</p> <p>Разносторонний контроль (процесса, результатов, самоконтроль)</p>
6	Коммуникации, управленческая информация	<p>Планирование информационных сетей и информационных потоков в организации.</p> <p>Разработка и внедрение систем электронного документооборота (реинжиниринг)</p> <p>Изучение «техник личной работы» с бумагами, телефоном, корреспонденцией, книгами, компьютером и другой оргтехникой.</p> <p>Формирование навыков эффективного проведения совещаний, бесед, переговоров</p>
<p><i>«Система» ТМ означает разработку и внедрение комплекса мер по совершенствованию управления временем, по сути – реинжиниринга всех шести компонентов управленческого процесса. Разработка и внедрение системы ТМ – это всегда комплексное решение задач по временной организации управленческого процесса</i></p>		



Стратегия (определение целей)

- Вся наша жизнь в целом и уровень эффективности нашей организации времени в частности, напрямую зависит от выбранных целей. **Если нет четкого представления, чего я хочу (в краткосрочной и долгосрочной перспективах, в жизни вообще), то и управлять временем становится невозможно.** В итоге, жизнь приносит одни разочарования. Человек, таким образом, проживает свою жизнь несамостоятельно, и его собственные мечты и желания так и остаются мечтами и желаниями.
- Известный американский специалист по управлению временем **Стивен Кови в своей книге «Семь навыков высокоэффективных людей»** выделял два типа отношения людей к жизни:
 - 1. реактивный; Полная зависимость от внешних обстоятельств и людей.** Жизнь по принципу «плыву, куда течением несет». Это стратегия пассивного человека, когда единственным препятствием, стоящим на их пути, являются они сами
 - 2. проактивный. Проактивность - это способность отвечать за свои действия, за каждый шаг и строить жизнь в соответствии со своими целями и стремлениями.** Жизнь - «несмотря на обстоятельства». Мы сами режиссируем свою жизнь, и, следовательно, несем ответственность за нее. Это стратегия успешного человека, умеющего достигать поставленные цели. Основной принцип таких людей – **«Я сам строю свою жизнь».** Проактивность подразумевает умение выбирать и достигать цели, т.е., **владеть основами целеполагания.**



Два типа отношения людей к жизни

Реактивный

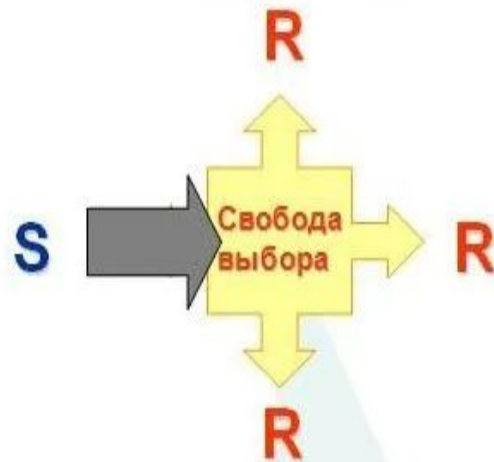
«А что, разве может быть как-то по-другому? Да тут ничего не поделаешь... обстоятельства...»

S → **R**

Стимул,
Внешнее воздействие

Реакция,
ответ на
внешнее воздействие

Проактивный



«Я сам выбираю, как поступить в сложившихся обстоятельствах. И сам отвечаю за свои действия»

Целеполагание

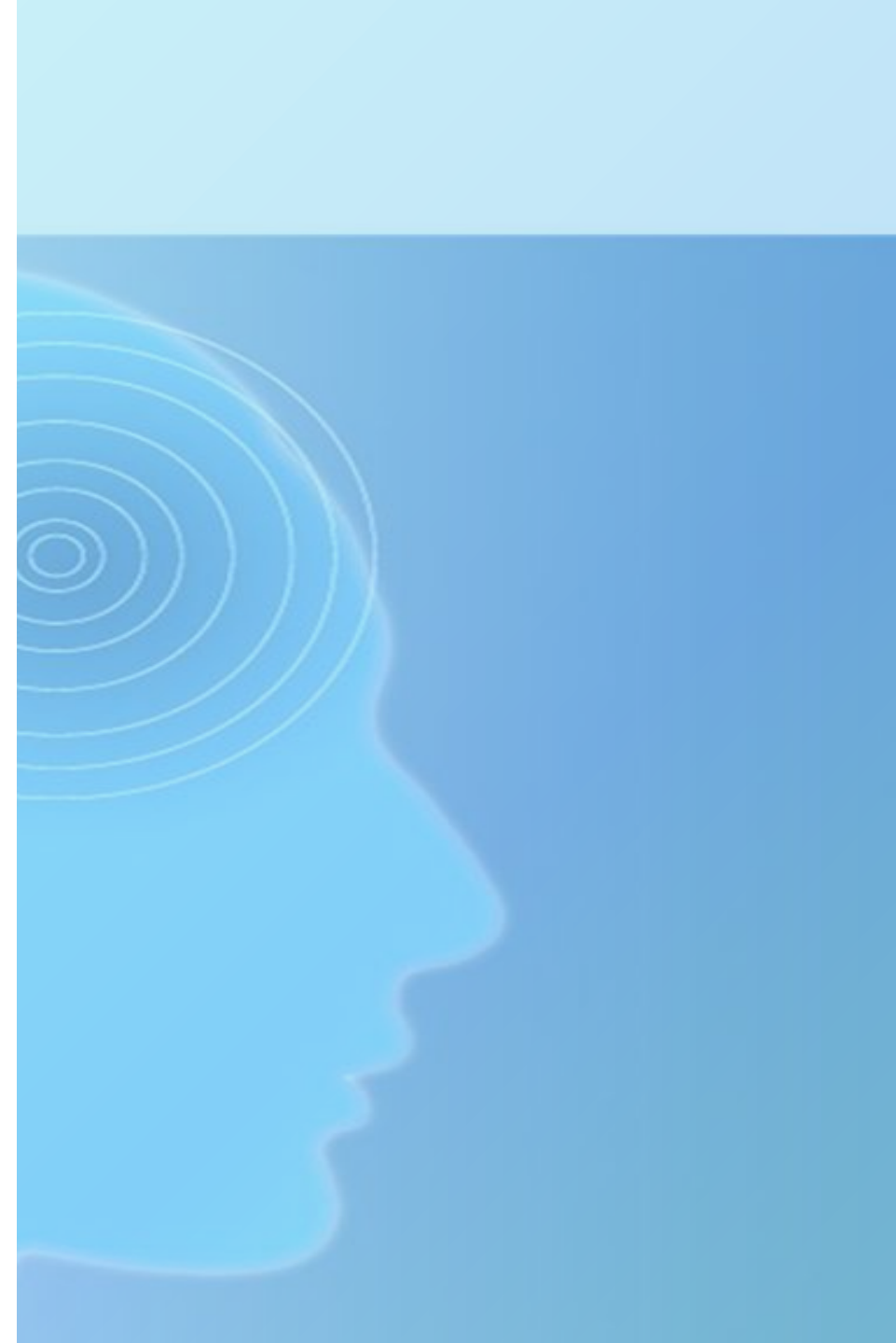
Целеполагание – это определение, конструирование целей, формирование образа желаемого будущего.

Подходы к определению целей: управление собой, как компанией. Суть данного подхода заключается в том, чтобы посмотреть на себя как на автономную корпорацию, а не как на пассивный винтик механизма.

«Родные» цели и видение будущего. Умение выразить свои мечты в виде долгосрочных целей. Здесь важно уметь отделить «родные» цели от «навязанных» **«Родные» - цели, к которым стремятся, которые хотят достичь самостоятельно, вопреки всему и несмотря ни на что.** Достижение таких целей приносит удовлетворение, радость. Сам путь продвижения к ним не требует о собой, дополнительной мотивации, ведь вы делаете то, что действительно хотите сделать, что приближает к желаемому результату. **«Родные» цели являются основой для проактивной деятельности.**

«Навязанные» цели выражаются следующими фразами: «так надо», «так принято», «так положено», «кто-то считает, что так будет хорошо». Их источниками могут быть реклама, общественное мнение и устои, традиции, родственники, школа. **По большому счёту «навязанные» цели – это штампы, стереотипы. Они связывают нас, не давая вырваться за рамки общепринятого.**

Цели, особенно долгосрочные, формулируются на основе базовых ценностей.



Мемуарник, как инструмент для определения своих базовых ценностей.

Правила заполнения мемуарника:

1. Каждый день вечером выделяйте 3–5 минут времени.
2. Записывайте в ежедневник или отдельную тетрадь *Главное событие дня* (ГСД). ГСД должно стать эмоционально значимое для вас событие (как позитивное, так и негативное). Это не обязательно главное достижение или результат дня. Самым ярким событием может оказаться, например, пятиминутный разговор с другом.
3. Рядом с *событием* формулируйте ту *ценность*, на основе которой именно это событие вы сделали главным. Например, ценностями *встречи с бывшим одноклассником* могут оказаться *дружба* или *общение*; ценностями *сдачи проекта заказчику* – *уверенность*, *самоуважение* или *материальное благополучие*.
4. В конце недели выписывайте *Главное событие недели* – одно из семи ГСД или какое-то новое событие. При длительном ведении мемуарника отмечайте и *Главное событие месяца*, и *Главное событие года*.

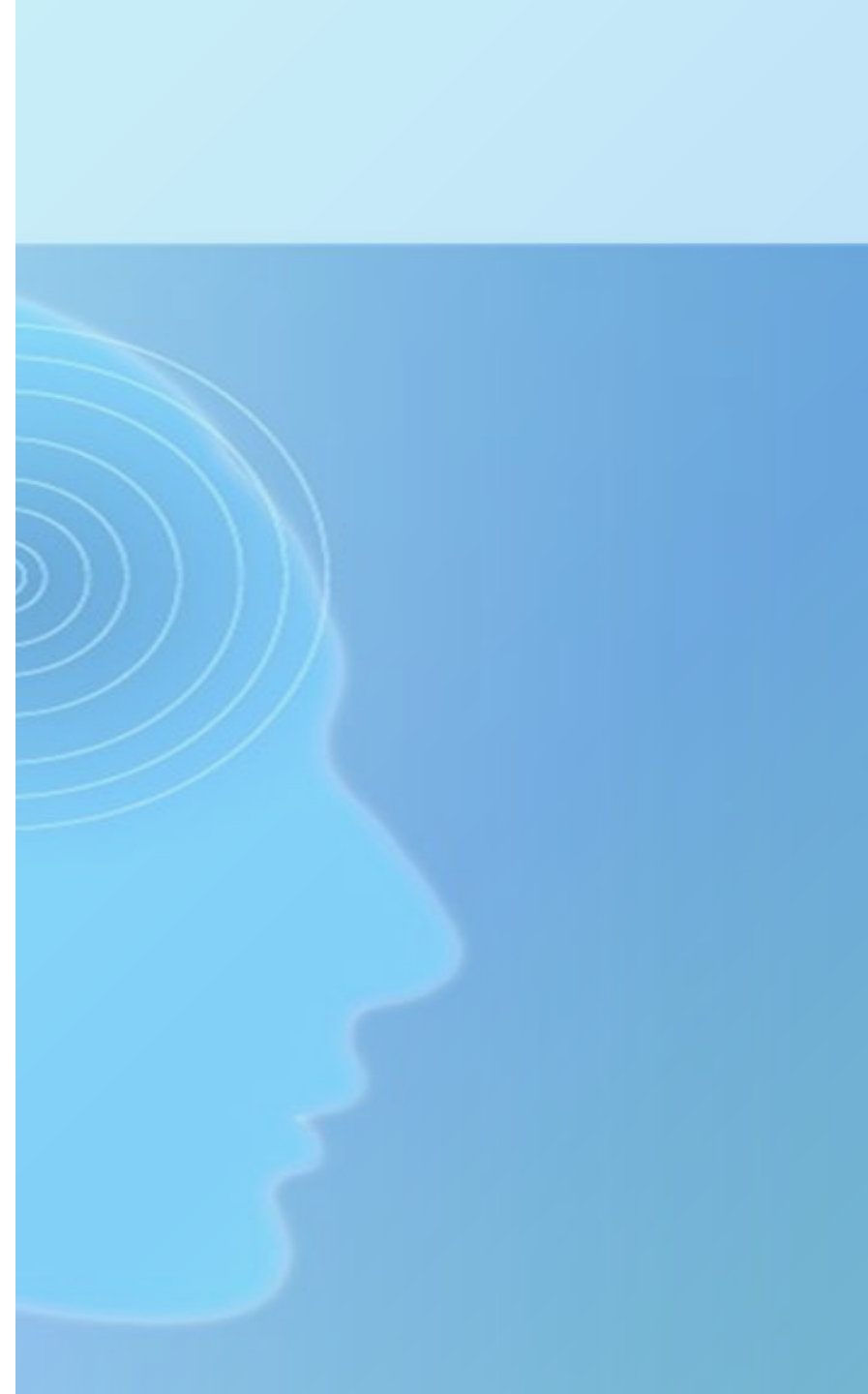
Преимущества техники:

- Дает возможность достаточно быстро сформировать список ключевых ценностей.
- Побуждает каждый день уделять несколько минут вопросу о главных составляющих жизни.
- Не позволяет забыть о своих ключевых ценностях в суете текущих дел.



Главное событие	Ценности
День 1 <i>Сделал отчет</i>	<i>Карьера</i>
День 2 <i>Позвонил приятель</i>	<i>Дружба, общение</i>
День 3 <i>Конференция</i>	<i>Проф. развитие</i>
День 4 <i>Пикник с друзьями</i>	... 
День 5 ...	
День 6	
День 7	
Неделя	
Месяц	
Год	

Чем чаще повторяется одна и та же ценность в списке, тем она более значима.

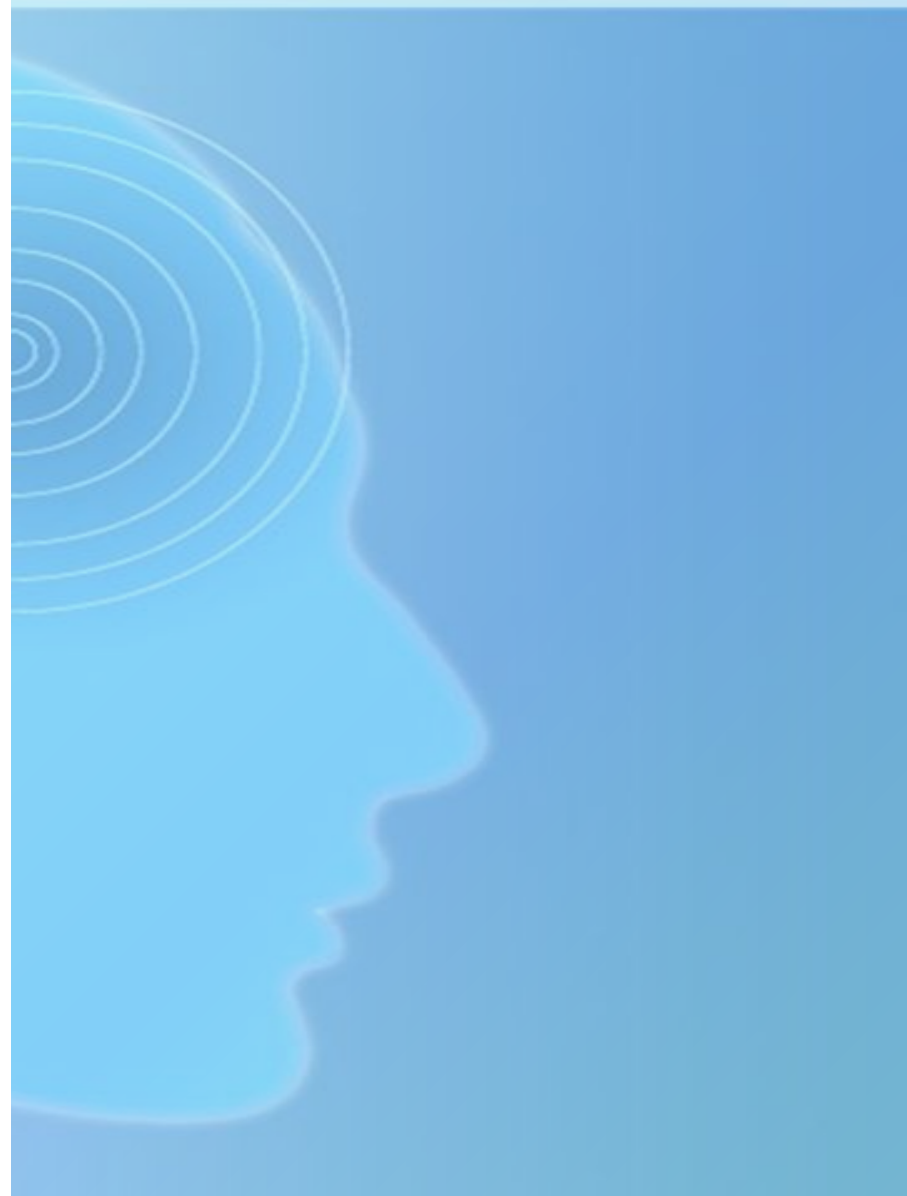


Выделение своих базовых ценностей помогает нам заложить фундамент для целей. Теперь необходимо научиться грамотно их формулировать.

Как пожелали, то и получили.
Какова формулировка, таков и результат.
Когда мы не можем точно сказать, каковы критерии наших желаний, часто попадаем впросак: формально все желания исполнены, но вместо радости – разочарование: не этого хотелось на самом деле...

Как говорил китайский мудрец:
«Бойтесь своих желаний, они могут исполниться!».

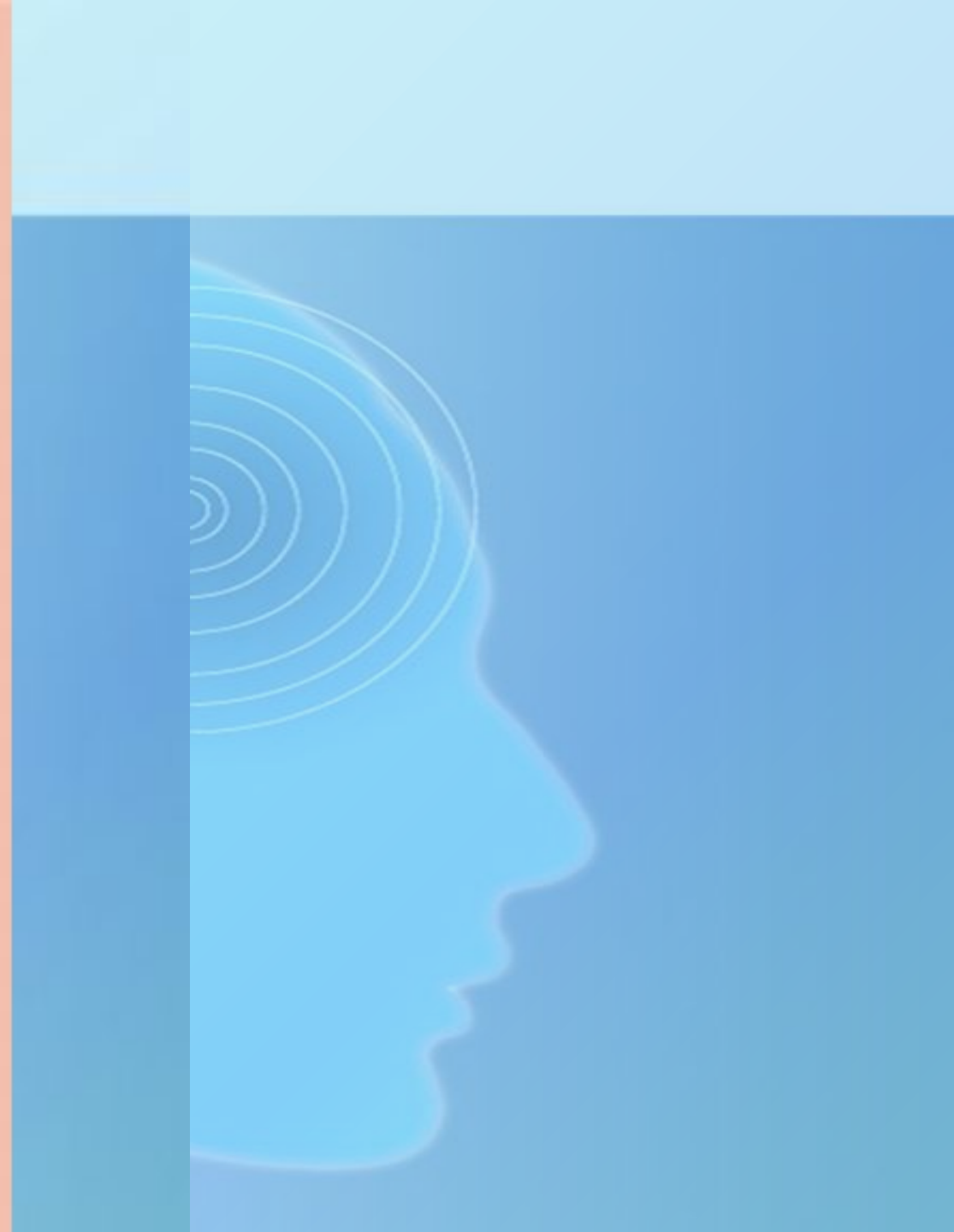
Давайте научимся формулировать «Умные» цели, чтобы не разочаровываться в результате.



Принцип 2. Формулируйте желаемый результат в конкретные цели и задачи.

Способ для формулировки и постановки локальных задач в тайм-менеджменте и целеполагании. Он называется **принцип SMART**. Согласно данному принципу цель должна быть:

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ ПО



Планирование по-умному (SMART)

Для постановки цели в настоящее время используется система SMART. Перевод слова smart звучит с английского как «умный». Планирование по-умному. Само слово разбирается на простые и понятные составляющие. Каждая буква наделена смыслом, и, вот секрет, пока не удастся проникнуться сутью каждого термина, система smart для постановки цели работать не будет. Или плохо справится со своей функцией.

Каждый элемент в этой системе имеет значение: для осознания цели, для ее формирования и достижения. Более того, при создании верной формулировки планируемых задач по «smart» нередко происходит трансформация проектов – вырисовываются ранее незамеченные важные аспекты, нюансы, детали:

S (Specific). Конкретно.

M (Measurable). Измеримо.

A (Achievable). Достижимо.

R (Relevant). Согласовано.

T (Time). Время.

Принцип КРОВИ:

конкретные, реалистичные, ограниченные во времени, важные, измеряемые



Критерии SMART:

Конкретность формулировки. Чем конкретнее формулировка, тем легче понять, чего же вы хотите на самом деле. Ответ на вопрос «Что сделать». Старайтесь избегать абстрактных слов («оптимальный», «достойный», «хороший», «интересная работа», «высокое положение в обществе» и др.).

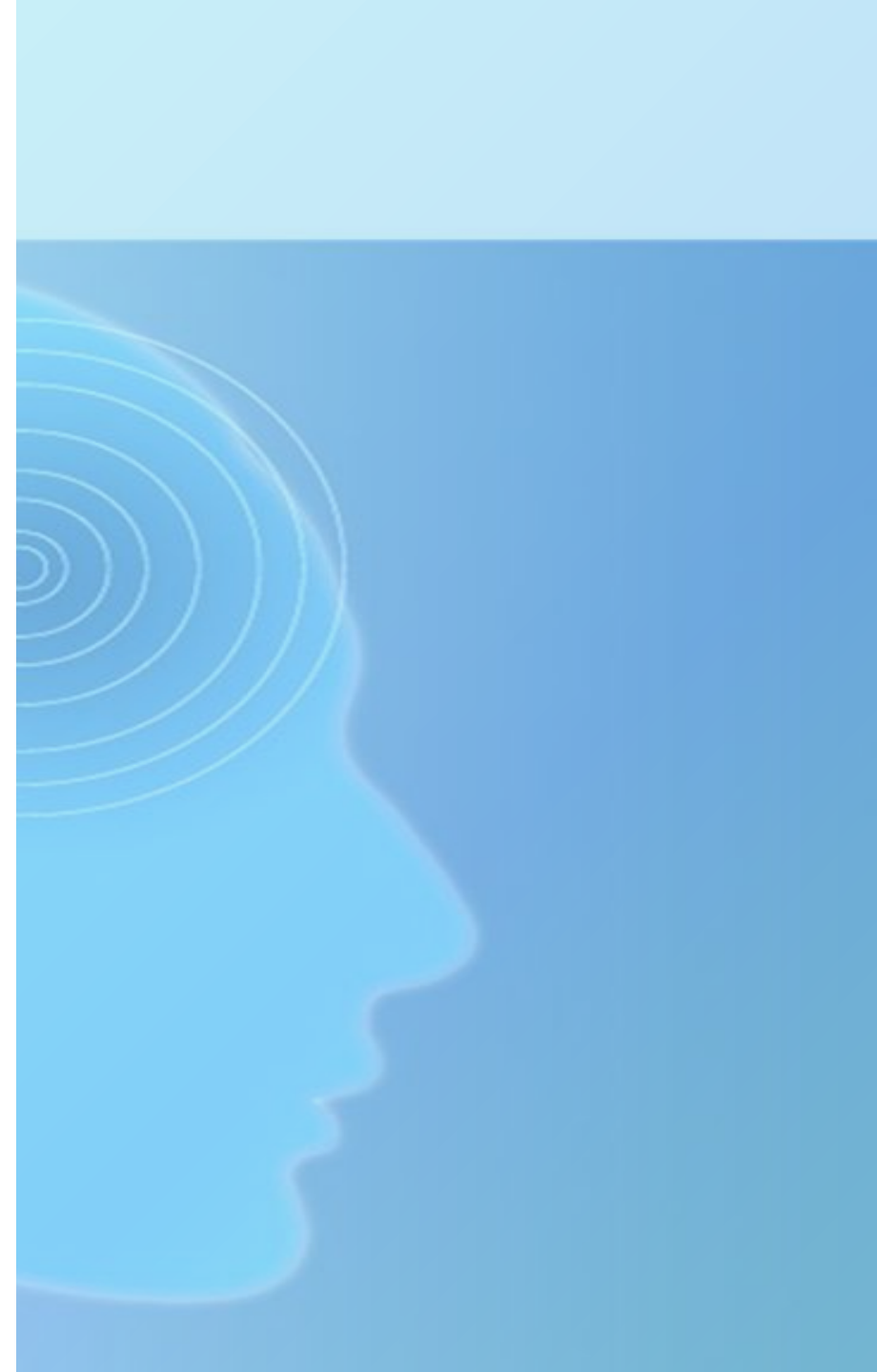
Измеримость. Обязательно должен быть некий показатель, ориентируясь на который можно понять степень достижения цели: размер зарплаты, график работы, изучение иностранных языков и т.д. Не во всех случаях можно количественно определить данный критерий. Например, если цель – выучить английский язык, измерителем может быть уровень знаний (elementary, intermediate или upper-intermediate).

Достижимость. Необходимо определить - достижима ли такая цель вообще. Для этого проводится анализ ресурсов: что уже есть для получения результата, чего еще не хватает. Исходя из имеющихся возможностей, опыта, личных особенностей и устанавливается рамка цели. Основное правило: она должна быть всегда выше, чем ранее достигнутые цели.

Релевантность (Соответствие другим целям). Этот критерий подразумевает ответ на вопрос «Зачем?». Почему именно эта цель важна, для каких более высоких, долгосрочных целей она имеет решающее значение?

- **Время.** Каждая цель должна иметь свой срок исполнения. «Когда-нибудь» не исполняется никогда.
- **Техника SMART чаще всего применяется для краткосрочных и среднесрочных целей (от нескольких недель до 1–1,5 лет).**





Типы исходных ситуаций: задачная и проблемная.

- Чтобы правильно определить цели необходимо учитывать типы исходных ситуаций:

задачная и проблемная.

Задачная ситуация - ситуация, когда ясно, **ЧТО** и **КАК** нужно сделать.

Остается только взять и сделать. Пример: подготовиться к экзаменам.

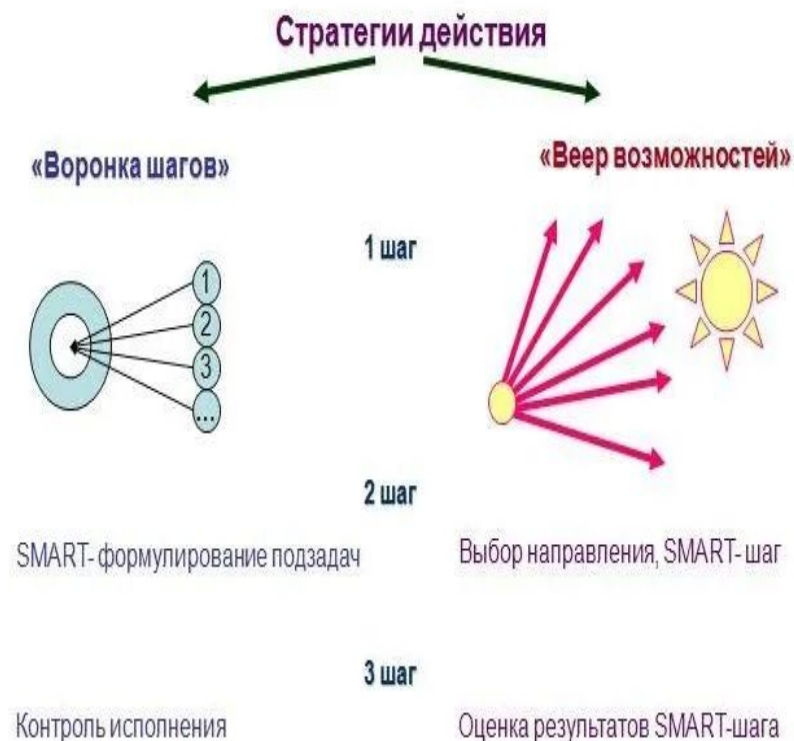
Проблемная ситуация - ситуация, в которой *не вполне ясно, ЧТО* нужно сделать, и тем более совершенно неясно, **КАК** это нужно делать.

Пример: добиться существенного конкурентного преимущества над однокурсниками и выбиться в крупные администраторы.

Главные отличия задачи от проблемы: **задача может быть решена наполовину, а проблема - только полностью.**

- Задачу можно разделить на части (шаги), каждый из которых продвигает нас к достижению цели (*свойство задачи – аддитивность*).
- Проблема неаддитивна**, четкую последовательность действий для ее решения невозможно определить.

Этапы реализации стратегий: «Воронка шагов» и «Веер возможностей»



SMART-цели идеально приспособлены для *задачных ситуаций*, в которых можно достаточно четко и подробно описать желаемый результат. Техника SMART чаще всего применяется для краткосрочных и среднесрочных целей (от нескольких недель до 1–1,5 лет).

Надцели создают направление движения. В *отличие* от **SMART-целей**, они чаще всего *абстрактны, неизмеримы, труднодостижимы*. Единственное с чем они *схожи* со смарт-целями- это релевантность (в данном случае релевантность ценностям). Надцели всегда имеют ценность для человека (группы людей, департамента, и др.)

В случае с *проблемной ситуацией* нужно не детализировать ее, а лишь задать направление движения. Для этого отлично работают **надцели**. В качестве ориентиров можно использовать свои ключевые области жизни или ценности.

Стратегии достижения целей для задачных ситуаций

«**Воронка шагов**». Для решения задачи идеально подходит техника *SMART*. Данную стратегию можно представить в виде трех последовательно выполняемых этапов:

1. Разглобализация задачи (определение необходимых для достижения заданной цели шагов (подзадач)).
2. Формулирование выделенных подзадач по *SMART*-критериям.
3. Контроль выполнения подзадач с помощью инструмента *тайм-менеджмента* «*Двумерный график*»

Воронка шагов



Правила создания двумерного обзорного графика

Крупную задачу или проект разбиваем на подзадачи, которые записываем в левой колонке в произвольном порядке, как и для составления контрольного списка.

- Вводим второе измерение – время (календарные даты, дни, недели и т. д.). Рассматриваемый нами проект рассчитан на год, следовательно, в качестве временного измерителя мы будем использовать месяцы.

Если нам необходимо построить двумерный график для краткосрочного проекта, рассчитанного, например, на две недели, то в качестве временных измерителей будут использоваться дни или недели.

- С помощью горизонтальных полосок или штрихования ячеек вдоль оси времени осуществляем привязку подзадач к периодам и срокам исполнения. Наибольшей наглядности можно достичь, используя различные цвета для разных задач.

Составление такого графика для любой крупной задачи занимает от пяти до десяти минут. При этом график достаточно гибок: мы не стараемся записать подзадачи в строгой последовательности их выполнения; в случае возникновения изменений и необходимости пересмотра графика на его исправление тоже уйдет всего лишь от пяти до десяти минут.

Помимо долгосрочных и краткосрочных проектов существуют рутинные, повседневные дела, которые приходится выполнять каждому из нас; когда их скапливается много, они замусоривают наше сознание и нашу работу. Для осуществления контроля за их выполнением применяется «График выполнения регулярных

Пример диаграммы Ганта



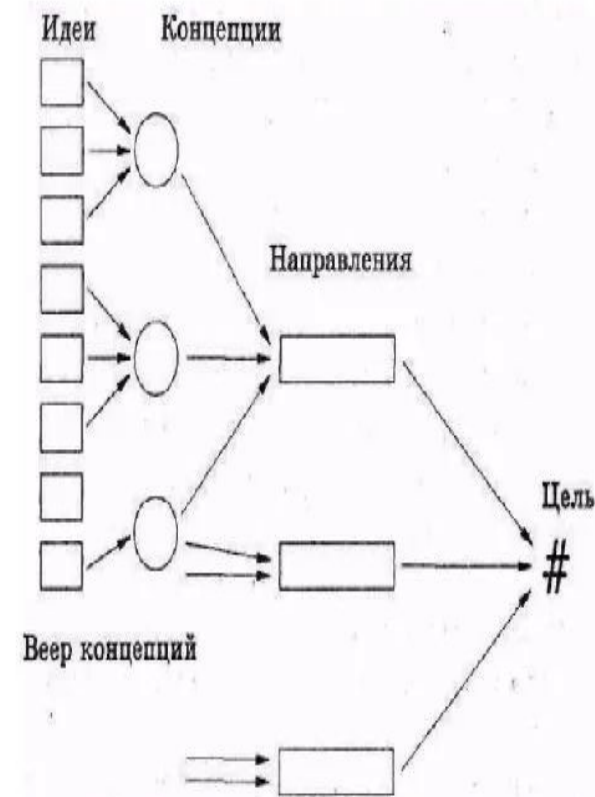
«Веер возможностей» (для проблемных ситуаций).

- Для решения проблемных ситуаций, достижения надцели, необходимо задать направление движения, выбрать любое из конкретных направлений деятельности. Эта стратегия подходит для действий в ситуациях конкурентной борьбы, постоянной неопределенности, так как оставляет больше возможностей для гибкого реагирования при изменении обстоятельств и не создает предсказуемости наших действий, что особенно важно в условиях конкуренции.

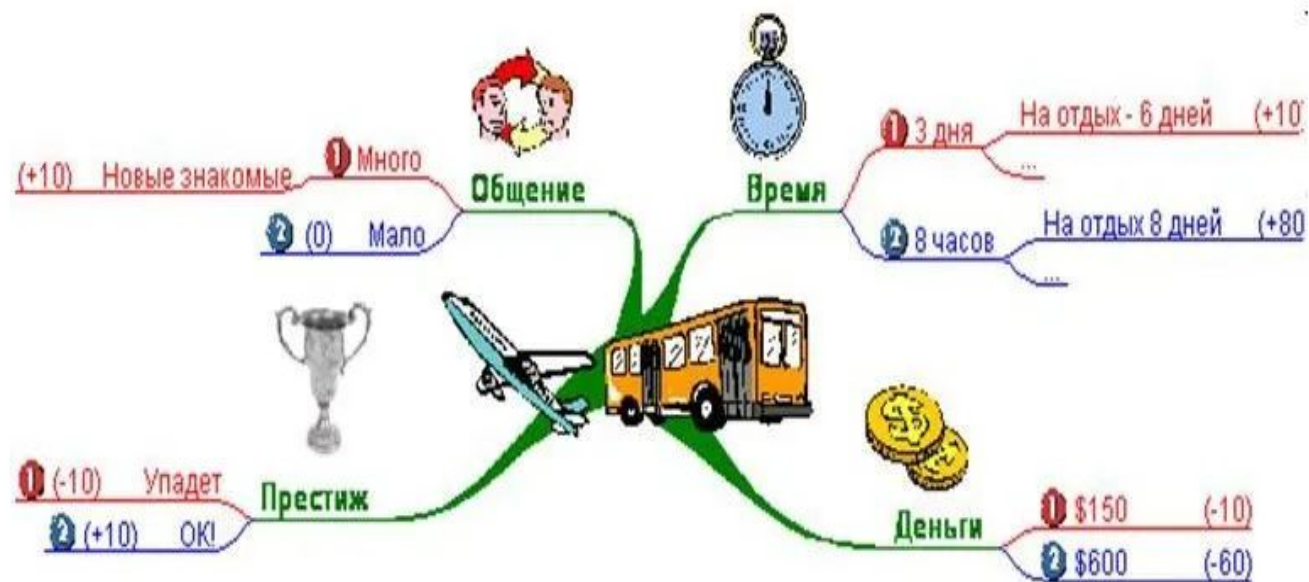
Этапы реализации стратегии «Веер возможностей»:

- 1. Определение основных направлений движения** - схематичное изображение «Веера возможностей» с помощью интеллект-карты. (Интеллект-карта - это особый вид записи материалов в виде радиантной структуры, то есть структуры, исходящей от центра к краям, постепенно разветвляющейся на более мелкие части)
- 2. Выбор наиболее оптимального на данный момент времени направления, определение одного небольшого шага в данном направлении** (здесь уместно использовать технику SMART, так как этот шаг носит характер краткосрочности и может быть определен с помощью SMART-критериев).
- 3. Выполнение шага в выбранном направлении и оценка карты «Веера возможностей» с точки зрения выполненного действия, достигнутых (или отсутствующих) результатов.** В случае необходимости всегда есть возможность быстро изменить траекторию движения, направление и выбрать другой путь в соответствии

Этапы реализации стратегии «Веер возможностей»



На чем ехать отдыхать: на автобусе или самолете?



- Стратегическая картонка - инструмент тайм-менеджмента, дающий возможность не потерять цели в повседневной суете. Она делается в виде закладки, на которую выписываются основные стратегические цели.
- Преимущества стратегической картонки:
 - *всегда напоминает о тех целях, которые вы себе поставили;*
 - *помогает видеть желаемый результат;*
 - *позволяет соотносить свои повседневные задачи с целями и делать шаги к достижению целей.*



Стратегическая картонка, как инструмент стратегического целеполагания.

Стратегическая картонка

Задание: запишите в стратегическую картонку несколько своих целей.
Прочитайте внимательно, можно ли к каким-то из них применить технику SMART.
Переформулируйте эти цели, используя SMART- критерии.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____



ТЕХНИКИ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ:

Матрица Эйзенхауэра

Принцип Парето

Диаграмма Ганта

Технология GTD

Хронометраж



Матрица Эйзенхауэра

- Техника получила свое название в честь Президента США Д.Эйзенхауэра, который все задачи, которые перед ним стояли, делил на 4 категории, руководствуясь их срочностью и важностью.
- Все дела, согласно матрице Эйзенхауэра, по важности и срочности можно разделить на четыре категории:

А - важные и срочные («горящий» проект, неотложные дела, критические ситуации).

В - важные, но не срочные (написание реферата, диплома, которые сдавать еще не скоро; планирование долгосрочных целей и др.).

С - неважные, но срочные (телефонные звонки, внезапные посетители, мелкие дела, рутина, «навязанные» проблемы и т.д.).

Д - неважные и несрочные (поглотители времени; мелочи, отнимающие время и др.).

Матрица Эйзенхауэра		
	СРОЧНЫЕ ДЕЛА	НЕСРОЧНЫЕ ДЕЛА
	I	II
В		Планирование новых проектов.
А	Разрешение кризисов.	Оценка полученных результатов.
Ж	Неотложные задачи.	Профилактические мероприятия.
Н	Проекты, у которых	Наладивание отношений.
О	подходят сроки сдачи.	Определение новых перспектив, альтернативных проектов.
	III	IV
Н		Рутинная работа.
Е		Некоторые письма.
В	Прерывания, перерывы.	Некоторые телефонные звонки.
А	Некоторые телеф. звонки.	«Пожиратели» времени.
Ж	Некоторые совещания.	Развлечения.
Н	Общественная деятельность.	
О		

Технология Вильфредо Парето

Планирование времени основывается на определенных принципах. Один из самых известных сформулировал итальянский экономист Вильфредо Парето. Он рассчитан на рациональное использование времени и гласит: *«Если все рабочие функции рассматривать с точки зрения критерия их эффективности, то окажется, что 80 процентов конечных результатов достигается только за 20 процентов затраченного времени, тогда как остальные 20 процентов итога поглощают 80 процентов рабочего времени».*

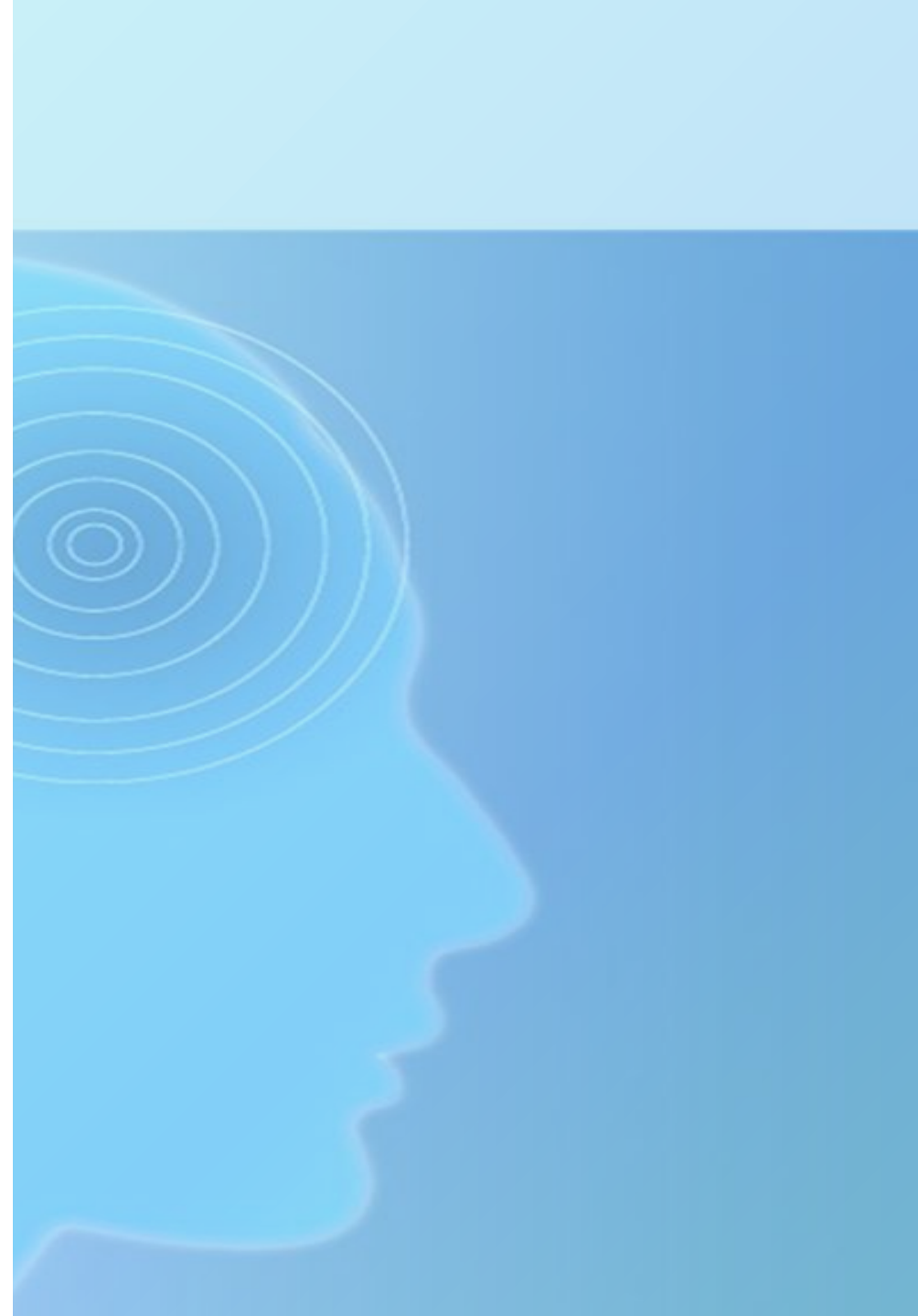
Применительно к повседневной работе *это означает, что не следует брать сначала за самые легкие и интересные или требующие минимальных затрат времени дела. При планировании необходимо решать в первую очередь жизненно важные проблемы, а уже потом - многочисленные второстепенные.*

Вильфредо Парето



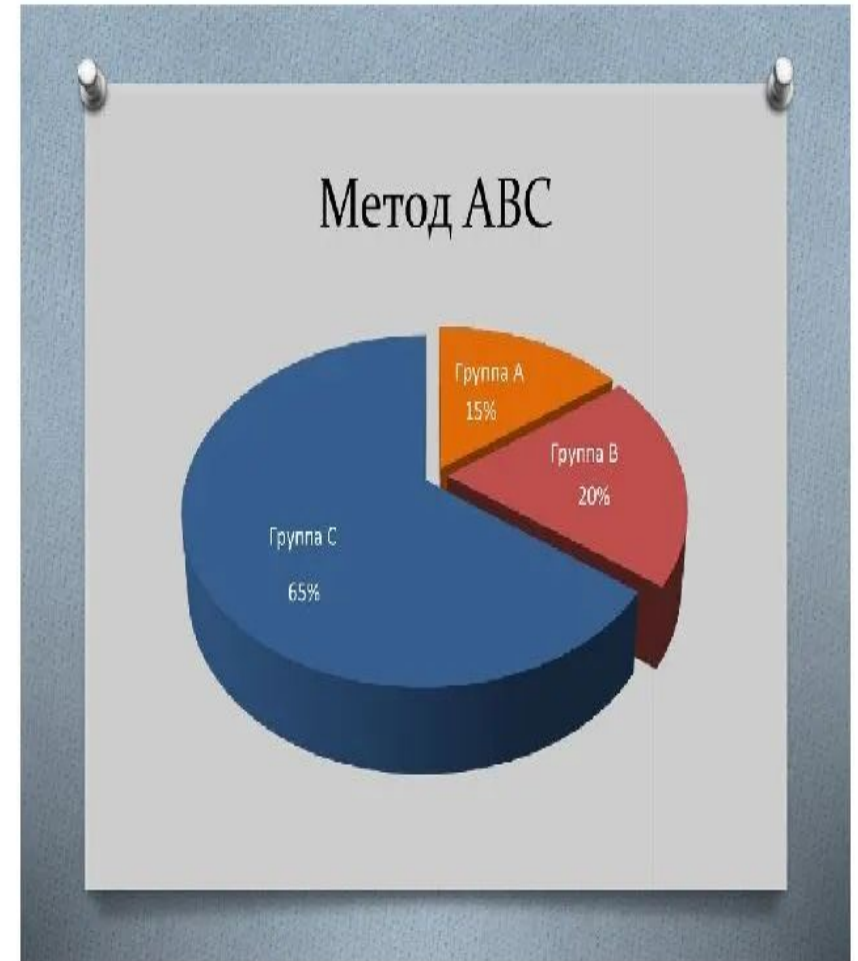
Закон Вильфредо Парето

- Можно трактовать его и по другому: *«20% работников приносят фирме 80% прибыли»*. Проще говоря, *эффективно работает только 1/5 часть коллектива*. Коэффициент полезного действия подавляющего большинства тружеников очень низок. Их работа просто имитация бурной деятельности. Если направить эту энергию в нужное русло, общая продуктивность значительно повысится.
- Метод Парето состоит в том, *чтобы вычленил из всей массы 20% главных дел и сосредоточится на них*. Решение о том, что считать важным, а что второстепенным, в каждом случае будет индивидуальным.
- Разбить дела на категории позволяет *матрица Эйзенхауэра или метод ABC-анализа*, который чаще всего используют в комбинации с методом Парето. ABC-анализ - простейший способ провести градацию дел по степени их важности (приоритетности) на данный момент.



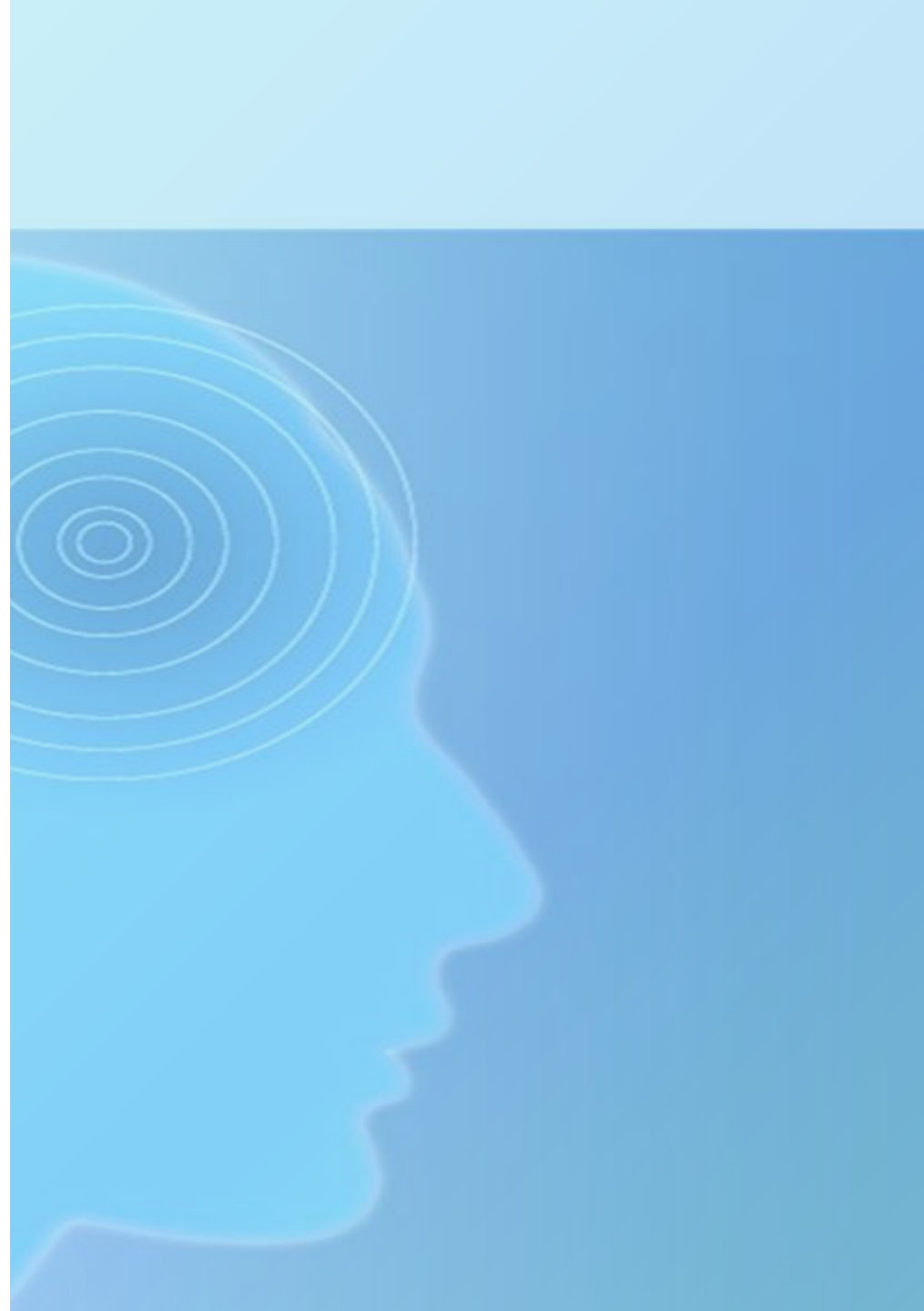
Технологию анализа задач по принципу АВС можно осуществить следующим образом:

1. Составьте список всех предстоящих в соответствующем периоде времени (день, месяц, квартал, год) задач.
2. Систематизируйте задачи по степени их важности, установите очередность дел в соответствии с их «стоимостью» для вашей деятельности.
3. Пронумеруйте свои задачи.
4. Оцените их в соответствии с категориями А, Б, С:
 - а) первые 15 процентов всех задач, относящихся к категории А, не подлежат перепоручению;
 - б) последующие 20 процентов - задачи категории Б;
 - в) остальные 65 процентов - задачи категории С.
5. Перепроверьте свой временной план на соответствие выделенного вами бюджета времени значению задач:
 - а) 65 процентов запланированного времени - задачи А;
 - б) 20 процентов запланированного времени - задачи Б;
 - в) 15 процентов запланированного времени - задачи С.
6. Проведите соответствующие корректировки, ориентируя свой план на задачи А.
7. Оцените задачи Б и С с точки зрения возможности их выполнения (делегирования).



Техника «Хронометража»

- Учет времени сотрудников с целью повышения трудовой дисциплины используется не один десяток лет. Программы автоматизации и учета фиксируют своевременный приход и уход, продолжительность рабочего дня сотрудника.
- Сегодня можно не просто узнать, присутствует ли человек на рабочем месте, но и проверить чем он занимается. Программы способны регистрировать автоматически: отсутствие по болезни, командировки, отпуск, отгулы, работу по гибкому графику. Система учитывает продолжительность обеденного перерыва, несвоевременный уход или опоздание, прогулы.
- При всем своем совершенстве, модули учета рабочего времени осуществляют лишь поверхностный хронометраж, тогда как шпионские программы вроде «Махарт QuickEye» помогают отследить работу за компьютером.



Принцип 4. Расставляйте приоритеты. Для расстановки приоритетов в ежедневном планировании подойдет простой способ, который называется «Способ АБВГД», где «А» – это самое важное дело текущего дня, «Б» – менее важное, «В» – задача средней значимости и т.д.



Принцип Эйзенхауэра



Принцип 5 . Фокусируйтесь на главном

Умение фокусироваться на главном, не отвлекаясь на постороннее, - важнейший практический навык, овладев которым вы решите самые приоритетные задачи продуктивного тайм-менеджмента.

Одна из самых действенных техник высвобождения свободного времени – делегирование, т.е. способ поручить часть дел другим людям.

Принцип 6. Анализируйте свой опыт и создавайте свои правила тайм-менеджмента

Периодически стоит оглядываться назад и делать прагматичные выводы из своего опыта управления временем. Изучайте свои ошибки и обязательно принимайте меры по их исправлению. Обязательно анализируйте ситуации, в которых вы интенсивно теряли личные ресурсы.

Принцип 7. Планируйте отдых

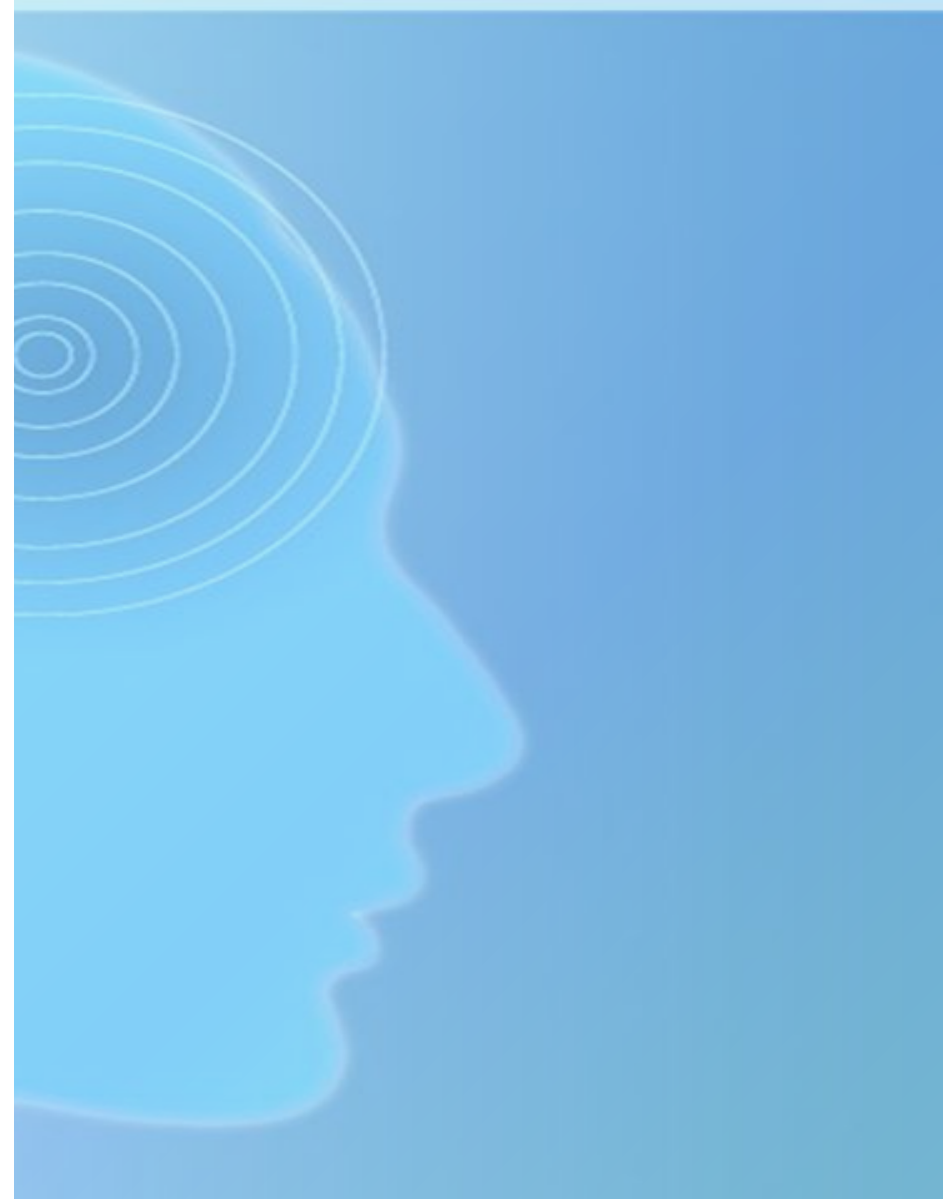
В погоне за успехом и личной результативностью никогда не пренебрегайте отдыхом, я скажу более того — планируйте отдых, также как и ваши задачи.

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



Правила творческой лени

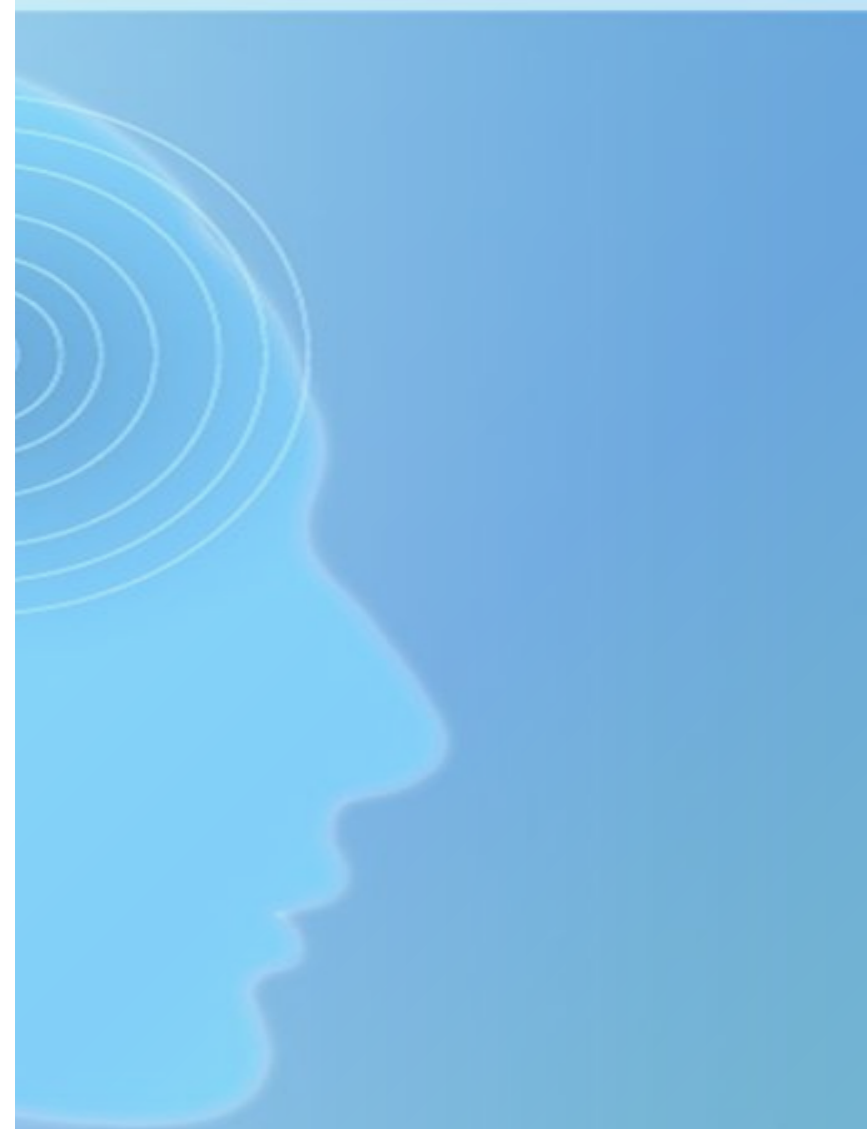
- Если уж лениться, то на 100%, не пытайтесь делать в это время что-то еще. Чистая лень – это чистое ощущение полноты бытия и всеобщей гармонии мироздания;
- Сознательно принимать решение: «хочу лениться и буду это делать». Без колебаний и угрызений совести.
- Перед творческой ленью загружать мозг информацией по важной для вас творческой проблеме. Но не думать о проблеме во время самой лени!



Лень - это не всегда плохо

Часто это нормальная защитная реакция организма. Её причинами могут быть:

- Переутомление, объективная растраченность физических, энергетических, эмоциональных ресурсов;
- Несоответствие нашего «должен» нашему «хочу» - когда мы тратим время своей жизни на дела, не являющиеся для нас желанными;
- Интуитивное ощущение ненужности выполняемой в данный момент задачи;
- Возможно, что 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.



ГДЕ МОЖНО ПЛАНИРОВАТЬ?

1) Мобильные приложения:



**WorkFlowy: Note,
List, Outline**

FunRoutine INC

ЗАГРУЗИТЬ



WorkFlowy



**Todoist: порядок
во всём**

Назначайте и выполняйте...

ЗАГРУЗИТЬ

Встроенные покупки



To
Doist



**Notion - Notes,
Tasks, Wikis**

Notion Labs, Incorporated

ЗАГРУЗИТЬ



Notion



2) Бумажные носители:

ЕЖЕДНЕВНИК



ПЛАНЕР

