

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ



Повестка дня

Основные понятия

Постановка целей

Общие принципы планирования

Методы планирования

Мифы об управлении временем

Управление временем

Time management

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



Процессы управления временем

Постановка цели

- определение и формулировка цели

Планирование и расстановка приоритетов

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

Реализация

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

Контроль достижения цели и выполнения планов

Элементы управления временем



Основные понятия



○ Цель

○ мотивированное, осознанное, выраженное в словах предвосхищение будущего результата

○ Целеполагание

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

Основные понятия



Тактические цели

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

Стратегические цели

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

Основные понятия



o Оперативные цели

o повседневные, сиюминутные цели, носящие подчиненный характер по отношению к тактическим целям

o обеспечивают достижение тактических целей

o редко специально ставятся сами по себе

o конкретизация действий по достижению тактических целей

SMART-технология постановки целей

Задаёт критерии качества цели, которых необходимо придерживаться при целеполагании.

S (specific)

- каждая цель должна быть описана в терминах конкретного результата

M (measurable)

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

A (assignable)

- цель должна быть обоснованной, доказанной, жизненно необходимой

R (realistic)

- цель должна быть реалистичной, достижимой в принципе

T (time-related)

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

Принципы постановки целей и тайм-менеджмента

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

Планирование целей



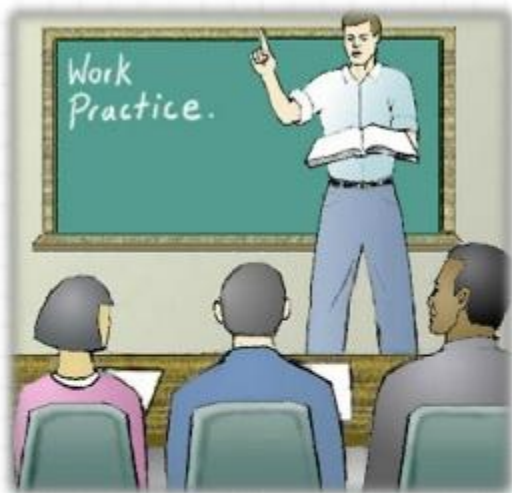
Дерево целей

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



Дерево целей





Небольшая практика

«Культ времени» : каковы ваши приоритеты?

Культ времени

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

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

* Не забывайте, что в неделе всего 168 часов

Культ времени

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

КульТ времени

o Результаты:

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



Причины дефицита времени

Дефицит
времени -
следствие
некомпете-
нтности

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

Объективные факторы дефицита времени

Большой
поток
рутинных дел

- Работа с корреспонденцией
- Отчетность
- ...

«Поглотители
времени»

- непредвиденные дела,
требующие срочного
решения

Поглотители времени (хронофаги)

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

Устраняем хронофаги

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

Протоколируем

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

Оптимизируем процесс

- внедряем регулярное планирование
- контроль выполнения задач

Концентрируемся на важном

- устанавливаем приоритеты

Выделяем время для общения

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

Привычка к эффективности

Общие принципы

o Планирование

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



Основные понятия

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



Общие принципы

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

Общие принципы

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

Начало дня

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



Рабочее время

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



Завершение дня

- Контроль результатов (самоконтроль)
- Планирование на следующий день



10 приемов эффективного тайм-менеджмента

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

Нелегкий выбор



Эффективное делегирование

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

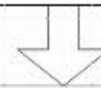
Делегирование полномочий

Цели:

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

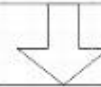
СТАДИЯ 1. ПРИЗНАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

Поручение работникам индивидуальных конкретных заданий



СТАДИЯ 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ БАЛАНСА «ПОЛНОМОЧИЯ - ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным



СТАДИЯ 3. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

Формулирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания

Типы делегируемых полномочий

o **линейные полномочия**

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

o **штабные полномочия**

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

o **функциональные полномочия**

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

Методы планирования времени

o Матрица Эйзенхауэра

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

Методы планирования времени

4 категории дел по Эйзенхауэру:

A
(важные и срочные)

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

B
(важные и несрочные)

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

C
(неважные и срочные)

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

D
(неважные и несрочные)

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

Инструменты планирования времени

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

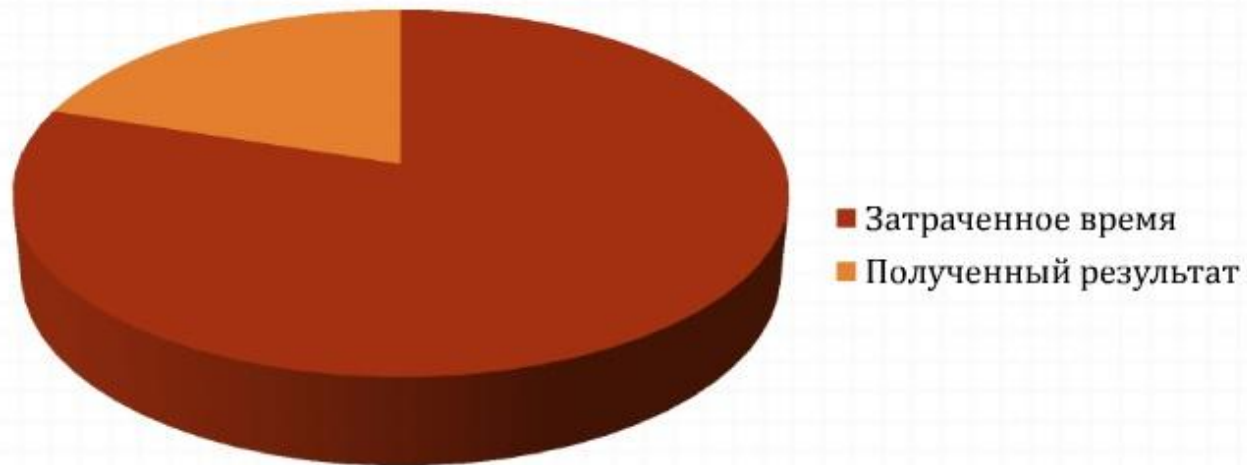


Методы планирования времени

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

Методы планирования времени

Принцип Парето



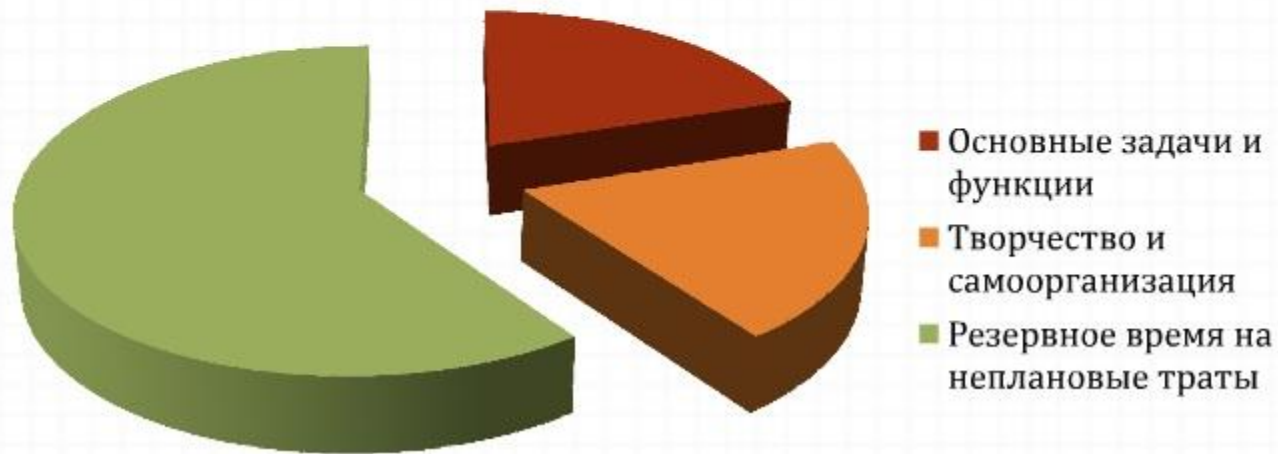
Инструменты планирования времени

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



Методы планирования времени

Метод Лотара Зайверта (60:20:20)



Инструменты планирования времени

- o Microsoft Office Outlook
 - o Календарь
- o Mozilla Sunbird
- o Веб-календари*
 - o Google Calendar
 - o Windows Live Calendar
 - o ...



Методы планирования времени

o Диаграмма Гантта

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

Методы планирования времени

финотчет			
аудит			
план на год			
	январь	февраль	март

The chart displays the timing of three planning methods across three months: January, February, and March. The methods are represented by colored bars: a dark red bar for 'финотчет' (financial statement) in January, an orange bar for 'аудит' (audit) in February, and a green bar for 'план на год' (annual plan) in March.

Инструменты планирования времени

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



Методы планирования времени

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



Что дает метод «Альпы»?

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

Инструменты планирования времени

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



Методы планирования времени

*o*Хронометраж

o метод изучения затрат времени с помощью фиксации и замеров продолжительности выполняемых действий

o славянская традиция

o аудит и инвентаризация времени, выявление «поглотителей времени»

o записывайте все свои дела с точностью до 5-10 минут в течение хотя бы 2х недель!

Инструменты планирования времени

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



Методы планирования времени



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

1. Грамотное планирование

- расстановка приоритетов
- прогнозирование времени для каждой задачи

2. Контроль состояния дел

- Отслеживание времени, затраченного на ваши задачи

3. Концентрация внимания

- меньше отвлечений

4. Своеобразный хронометраж

- статистика за день
- полноценная обратная связь

5. Совершенствование навыков

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

Инструменты планирования времени

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



Методы планирования времени

o «Помидорная техника» планирования:



Инструменты планирования времени

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

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

Инструменты планирования времени

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



Методы планирования времени

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

Методы планирования времени

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

7 ± 2

Методы планирования времени

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

Методы планирования времени

o Список задач или to do list

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

o Инструменты:

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

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

GTD

DONE!

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

GTD

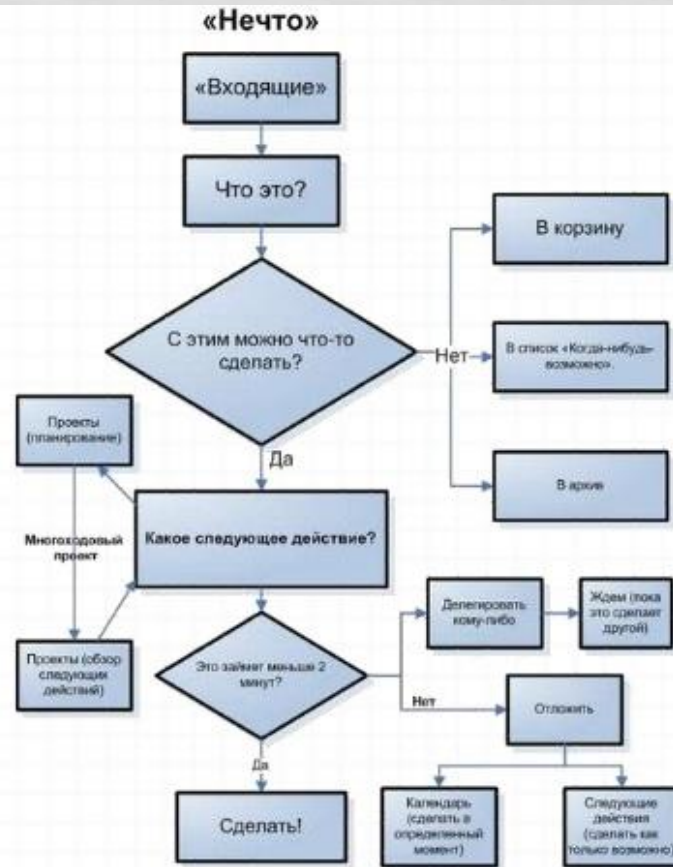
DONE!

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

GTD

Обработка:

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



GTD

DONE!

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

GTD: Инструменты

DONE!

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

Мифы об управлении временем

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



«Глобальные» инструменты

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



Подводим итоги

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

Проверьте себя

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

Источники

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