

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

КУРС ЛЕКЦИЙ
по дисциплине
(модулю)
Самоменеджмент: Управление временем

Тема 1. Целеполагание.

1. Тайм-менеджмент как система. Подходы к жизни.
2. Ценности, цели и ключевые области жизни.
3. Подходы к определению целей.
4. Life management и жизненные цели.
5. SMART-цели и надцели.

1. Тайм-менеджмент как система. Подходы к жизни.

Время – это основной ресурс каждого человека.

Тайм-менеджмент — это система организации времени, в том числе и собственного.

Тайм-менеджмент — попытка научиться правильно планировать собственное время. Одним из первых этим озадачился Бенджамин Франклин. Именно его система распределения целей и задач стала основой для развития современного тайм-менеджмента.

Методика строится на четырех основных принципах.

1. Планируй, иначе спланируют тебя. Управлять можно, только обладая конкретным планом, видением своего будущего.
2. Время — самый ценный ресурс. Поскольку его нельзя растянуть, накопить или добавить, то единственное решение — его разумная организация.
3. Необходимо уметь отличать главное от второстепенного.

Тайм-менеджмент подразумевает распределение рабочего времени на жестко регламентированное (обязательно нужно сделать) и мягкое (желательно сделать, но, если появятся срочные дела, можно отложить).

4. Только методичное следование заданному курсу может привести человека к цели.

Весь тайм менеджмент можно свести к трем словам: Планируй, Выделяй главное, Действуй. Главное правило управления временем это – успеть сделать не все, а успеть сделать главное. Важно сделать именно главное, то, что дает 80% результата. Планируй – означает составление списков задач, что необходимо сделать вообще. Выделяй главное – означает выбор главных задач из всего списка задач. Действуй – означает – непосредственное выполнение в первую очередь главных задач.

Тайм-менеджмент как система управления временем включает в себя ряд элементов, которые в совокупности дают значительное сокращение времени, необходимых для осуществления различных производственных процессов.

К элементам тайм-менеджмента можно отнести: анализ использования рабочего времени, постановка целей, которые хочет достигнуть руководитель при помощи тайм-менеджмента, планирование рабочего времени, выработка различных методов борьбы с нерациональным использованием рабочего времени.

Целеполагание – один из важнейших компонентов управленческой деятельности, а также общего функционирования организации. Оно является и основной функцией руководителя, и этапом управленческой деятельности, и её структурным компонентом.

Целеполагание – формулировка или выбор цели функционирования организации, а также её конкретизация на подцели и их согласование.

Постановка целей.

Цели — часть вашей наступательной стратегии. Постановка целей — важный момент. Его невозможно обойти, если вы всерьез решили управлять своим временем. Вы должны расставить для себя жизненные приоритеты. Необходимо знать, что для вас важно, но недостаточно лишь видеть этот список. Следует предпринять определенные

действия, чтобы гарантировать, что эти приоритеты сохранят свой статус и что вы будете жить в соответствии с ними.

2. Ценности, цели и ключевые области жизни.

Рассматривать жизненные ценности и определять стратегические цели следует во всех основных областях, которые имеют для вас значение.

Для начала следует определить ключевые области, на которые можно условно разделить нашу жизнь. Это позволит выявить четкую структуру дел и развиваться более сбалансированно, поддерживая равновесие и гармонию различных видов деятельности. Ключевые области – это от пяти до девяти основных направлений вашей деятельности. Ключевые области помогают более точно наметить жизненные цели, ничего не забыть и не упустить. Для каждой ключевой области необходимо сформулировать одну-две стратегические цели или мини миссию.

Необходимо учитывать, что ежедневно достигать значительных целей в какой-то одной области невозможно. Поэтому при постановке целей, и при дальнейшем планировании их достижения необходимо учитывать все роли и по возможности ежедневно получать пусть небольшие, но позитивные результаты по ней.

3. Подходы к определению целей.

Цели - это результаты, которых вы хотите достичь. Ваши личные цели определяют направление ваших приоритетов и видения. Когда ваши приоритеты, ваше видение, цели и действия однонаправлены, тогда вам удастся сделать больше. Важно записывать свои цели.

Существуют различные подходы к определению целей.

Цели могут быть реальными и нереальными. Они могут быть легко- или труднодостижимыми, простыми или сложными, ближайшими или долгосрочными.

4. Life management и жизненные цели.

Полезно четко определить свои цели и по прошествии определенного срока можно точно узнать чего мы достигли. Например: напишите планы что вы сделаете в течение следующего года, каких результатов достигните, все то, о чем вы мечтаете. Без каких либо «но» и других сомнений.. Для фиксации планов (целей) на год, удобно завести отдельную категорию «Цели», где описывать только цели и долгосрочные планы из различных ключевых областей жизни. Записывайте, что именно вы сделаете, к какому сроку и в каком порядке. Помните именно то, что вы думаете (планируете, представляете) о будущем чаще всего и происходит.

- Определите ваши ценности с помощью «Мемуарника»
- Сформулируйте вашу личную миссию
- Ищите ваше призвание
- Выявите 5-7 ключевых областей вашей жизни
- Напишите сценарий вашей жизни на год вперед
- Напишите цели на 5, 10, 15 лет

5. SMART-цели и надцели.

Техника SMART чаще находит своё применение для краткосрочных и среднесрочных целей. Чем дальше цель по времени и чем менее она очевидна, тем меньше возможность такой жесткой конкретизации. Требуется подход к формированию и способам достижения цели, альтернативный классической SMART-технике.

Исходя из типов ситуаций, выделяют два соответствующих им типа целей: SMART-цели и надцели.

SMART-цели идеально приспособлены для задачных ситуаций, в которых можно достаточно четко и подробно описать желаемый результат.

Надцели задают направление движения. Они чаще всего абстрактны, не измеримы, труднодостижимы, не привязаны ко времени. Надцели всегда имеют ценность для человека, группы людей, компании.

Тема 2. Хронометраж как персональная система учета времени.

1. Время как невозполнимый ресурс.
2. Поглотители времени. Способы минимизации неэффективных расходов времени.
3. Хронометраж как система учета и контроля расходов времени.
4. Анализ личной эффективности. Классификация расходов времени.

1. Время как невозполнимый ресурс.

Единственный ресурс, которым обладают все люди без исключения.

В настоящее время в обществе существует два вида людей: те, кто тратит время, чтобы сэкономить немного денег; и те, кто тратит любые деньги, чтобы сэкономить немного времени.

Время — невозполнимый ресурс. Если деньги можно накопить, то со временем это невозможно. Рациональная организация времени поможет более эффективно использовать этот самый ценный ресурс.

Первым шагом на пути к управлению своим временем выступает планирование. Необходимо ставить перед собой цели и достигать их.

2. Поглотители времени. Способы минимизации неэффективных расходов времени.

Время — основной ресурс каждого человека, от того, как мы относимся к каждому часу и минуте своей жизни, во многом зависит наша судьба.

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

Поглотители времени: нечеткая постановка цели, отсутствие приоритетов в делах, плохое планирование дня, заваленный письменный стол, интернет, дорога, телефонные звонки, отрывающие от дела, незапланированные посетители и многое другое.

Особенности поглотителей времени:

- нет единого для всех списка поглотителей времени;
- один и тот же процесс, в зависимости от организации, может в одних случаях являться поглотителем времени, а в других – нет;
- даже когда время тратится впустую, ощущение напряженной работы и 100%-й занятости может присутствовать.

Виды поглотителей времени:

- Офисные («рабочие» хронофаги)
- Личные
- Внешние обстоятельства (независящие от нас)

Основные техники минимизации непродуктивных расходов времени:

- Укрупнение блоков работы;
- Нормирование расходов времени на «текучку»;
- Использование «дыр времени»;
- Грамотное распределение рабочей нагрузки.
- Использование принципа «вторичной выгоды»;
- Применение коэффициента «полезности действия»;
- Разработка и внедрение командных договоренностей в плане организации рабочего времени;

Рассматривая любой неэффективно организованный процесс, можно выбрать соответствующий способ его оптимизации. Выработать свою систему приемов, правил и принципов, позволяющих извлекать дополнительные резервы времени и рационально их использовать. Любой процесс неэффективного использования времени может быть изменен с помощью создания системы определенных правил и принципов, оптимизирующих деятельность и позволяющих извлекать дополнительные резервы времени.

3. Хронометраж как система учета и контроля расходов времени.

Хронометраж — это «фотография» рабочего дня, полностью отражающая все расходы времени на различные виды деятельности. Основные задачи анализа, проведенного с помощью хронометража:

1. определение на что тратится ваше время;
2. изыскание первых резервов времени;
3. выработать «чувство эффективности» и «чувство времени».

Правила ведения хронометража:

- В течение дня только фиксируем данные;
- Анализ данных проводим в конце дня;
- Не пытаемся изменить ситуацию «революционными» методами;
- Обязательно вводим «награду по пути», если удастся получить позитивные изменения.

· систематичность. Только ведение хронометража на протяжении некоторого периода времени (рекомендуется от 2–3 недель) обеспечивает успешный результат.

4. Анализ личной эффективности. Классификация расходов времени.

Управление личным временем означает управление собственной деятельностью, организация выполнения задач и распределения ресурсов.

Преимущества такого подхода: системность, целостность, логическая последовательность повышения личной эффективности; возможность привлечения к управлению личным временем всех методов, разработанных для управления фирмой; возможность использования всего собственного управленческого опыта для решения задач, связанных с управлением личным временем.

Для получения качественного скачка личной эффективности, необходим комплексный проект личного реинжиниринга.

Этапы проекта личного реинжиниринга:

- анализ ситуации;
- моделирование, разработка управляющих воздействий, принятие решений;
- регулирование, изменение ситуации в нужную сторону, возвращение к анализу;
- изыскание резервов личного времени, утилизация и полезное использование «отходов», выработка «чувства времени» и «чувства эффективности»;
- построение системы личного управленческого учета, позволяющей контролировать и оптимизировать расходы времени;
- создание информационной базы для принятия решений и планирования на следующих этапах.

Первый шаг к контролю – обзор.

Предпроектное обследование – увидеть, на что тратится ваше время, изыскать первые резервы времени, выработать «чувство эффективности».

Хронометраж позволяет повысить личную эффективность, практически не затрачивая усилий.

Порядок фиксации расходов времени. Записывать дела и их длительности лучше всего при каждом переключении внимания.

Самый простой способ учета – фиксация начала и окончания любого дела.

В целях единого подхода к изучению и анализу фактических затрат рабочего времени применяется классификация затрат рабочего времени по категориям (время работы и время перерывов).

Время работы состоит из затрат рабочего времени на выполнение производственного задания (время производительной работы) и затрат времени на выполнение работ, не обусловленных выполнением производственного задания. Время перерывов, в течение которого рабочий не принимает участия в трудовом процессе, делят на следующие категории: время на отдых и личные надобности; время перерывов по организационно - техническим причинам; время перерывов вследствие нарушения

трудовой дисциплины (ПР) - эти потери рабочего времени включают опоздания на работу, уход с рабочего места, посторонние разговоры, преждевременное окончание работы.

Тема 3. Планирование.

1. Определение понятия «планирование».
2. Контекстное планирование.
3. Долгосрочное планирование.
4. Планирование дня.

1. Определение понятия «планирование».

Планирование - вид управленческой деятельности, связанный:

- с определением целей управляемой системы;
- с поиском наиболее эффективных методов и средств, необходимых для достижения этих целей;
- с формулированием системы показателей, определяющих ход работ по достижению поставленных целей.

Этапы планирования:

1. Определение целей.
2. Генерация и оценка идей.
3. Определение действий.
4. Установление очередности действий.
5. Определение необходимых ресурсов,
6. Пересмотр плана.
7. Подготовка плана действий и рабочего графика.
8. Контроль и коррекция плана.

2. Контекстное планирование.

Контекстное планирование – планирование дел в соответствии с возникающими «контекстами» (обстоятельствами), формирование исходя из этого блоков дел, которые можно делать «заодно». Контекстное планирование является важной частью гибкого планирования.

Контекст – это обстоятельства, наиболее подходящие для выполнения задачи. Примеры контекстов: «На работе», «Дома», «В транспорте», «В банке», «Отдых», «Командировка», «Когда ничего делать не хочется».

Это один из методов оптимизации затрат времени. Контекст в данном случае – это сопутствующие обстоятельства, которые позволяют выполнить дело, не тратя на него время дополнительно.

Для каких дел подходит контекстное планирование:

1. Когда время терпит.
2. Для оптимального использования внутреннего состояния.

3. Долгосрочное планирование.

Долгосрочный план, на 10-15 лет, имеет проблемно-целевой характер. В нем формулируется экономическая стратегия деятельности предприятия на длительный период с учетом расширения границ действующих рынков сбыта и освоения новых. Число показателей в плане ограничено.

При планировании необходимо отметить в ежедневнике отпуск и праздники, а также рабочие дни. Далее надо зафиксировать даты, относящиеся к работе. Далее установите для себя сроки выполнения каждого дела, поступая следующим образом: большие дела делите на более мелкие, время выделяйте с запасом. Потом для каждого дела, исходя из установленных сроков, составьте понедельный график его выполнения. В результате получится план действий на весь период.

4. Планирования дня.

Зачем нужно планирование

1. Ни одно дело не останется незамеченным.
2. В результате планирования рабочего дня, времени становится больше.
3. Устанавливает приоритеты.
4. Обеспечивает спокойное эмоциональное состояние.

5. Метод структурированного внимания и горизонты планирования - способ упорядочить огромное количество напоминаний и задач и их перемещения.

Главная функция МСВ — вспоминать о нужных делах в нужное время с учетом части свойств внимания человека. Структура внимания состоит из трех основных составляющих: сознание, предсознание, подсознание.

Метод структурированного внимания является основой для техники контекстного планирования и эффективного функционирования таких инструментов планирования, как ежедневник и др.

Горизонты планирования. Имея различные задачи с разными сроками исполнения, необходимо удерживать их все под контролем. Для этого нужно ввести три основных раздела в системе планирования:

- «День».
- «Неделя».
- «Год».

В раздел «День» отмечают задачи на сегодня — это план дня в ежедневнике.

Раздел «Неделя» включает в себя среднесрочные задачи, выполнение которых предполагается в ближайшие недели — месяц.

В раздел «Год» - долгосрочные проекты и задачи.

Тема 4. Обзор задач и его роль в принятии решений.

1. Обзор задач в тайм-менеджменте.
2. Инструменты создания обзора.
3. Контрольные списки.
4. Двухмерные графики как инструмент планирования и контроля в тайм-менеджменте.

1. Обзор задач в тайм-менеджменте.

Основные задачи тайм-менеджмента – помощь человеку в вопросе организации своего времени, обучение умению достигать целей с меньшими потерями энергии и нервов, но за более короткие сроки. Но решить эти главные задачи тайм-менеджмента невозможно, не решив множество мелких задач. Тайм-менеджмент как раз в числе прочего учит нас решать крупные задачи путем разбивания их на более мелкие, поэтому и здесь можно пойти этим путем.

Задачи тайм-менеджмента:

- 1) Постоянный анализ распорядка дня, выполняемых дел и оптимизация этого распорядка;
- 2) Самоконтроль в процессе работы;
- 3) Изучение и применение на практике техники рационального использования времени;
- 4) Умение отказываться от деятельности, которая не приносит значимых результатов и занимает много времени;
- 5) Умение планировать время рационально, уделяя повышенное внимание наиболее важным и значимым делам;
- 6) Организация своего личного времени таким образом, чтобы отдых был полноценным.

2. Инструменты создания обзора.

Для обзора мы можем получить, возможно использовать различные инструменты: от простых записей на стикерах до двухмерных графиков MS Project и креативных древовидных карт.

Главное условие, делающее обзор эффективным средством принятия решений и достижения результата: вся информация обязательно должна быть материализована.

Все, что хранится в голове – ненадежно (можем забыть) и не дает полного представления о ситуации (нет наглядности). Внимание человека ограничено, и часть информации мы можем просто не заметить, а именно эта часть может оказаться решающей, повлиять на исход дела.

3. Контрольные списки.

Контрольные списки – это один из самых простых и эффективных инструментов обзора. Контрольный список позволяет быстро собрать необходимую информацию, важный инструмент самоконтроля.

Контрольный список – это не жесткий план или алгоритм, он позволяет действовать более гибко, учитывать любые неожиданно возникающие изменения.

Примеры наиболее часто используемых контрольных списков:

- список вопросов к телефонному разговору;
- вопросы к новым клиентам;
- список тем и вопросов к совещанию;
- анкеты сбора информации (например, анкета вопросов к посетителям выставки);
- перечень необходимых мероприятий, действий
- список задач;
- список задач на день – один из самых важных контрольных списков.

4. Двухмерные графики как инструмент планирования и контроля в тайм-менеджменте.

Двухмерные графики – используется принцип двухмерного представления информации. Двухмерный график в тайм-менеджменте представляет собой упрощенный вариант графика Ганта. В графической форме можно увидеть, как выполнялись планы, и предпринять необходимые действия, чтобы контролировать их выполнение вовремя, и рассчитать их бюджет. Все последующие доски и диаграммы контроля по производству были заимствованы у Ганта.

Двухмерный обзорный график выполняет две основные функции в тайм-менеджменте:

- помогает осуществлять контроль за исполнением задач;
- помогает осуществлять гибкое планирование задач со сложной структурой, имеющих определенные сроки исполнения.

Тема 5. Приоритеты. Оптимизация расходов времени.

1. Определение и суть расстановки приоритетов в тайм-менеджменте.
2. Основные способы и методы расстановки приоритетов в тайм-менеджменте.
3. Определение приоритетности долгосрочных целей.
4. Определение приоритетности текущих задач.
5. Избавление от навязанной срочности и важности. Стратегии отказа.

1. Определение и суть расстановки приоритетов в тайм-менеджменте.

Стивен Кови: «Важно не сделать вашим приоритетом расписание, а расписать ваши приоритеты».

Расстановка приоритетов — это процесс, позволяющий отсортировать все цели и задачи в порядке убывания их важности. Необходимо написать их на бумаге. Подготовив список ближайших задач, нужно выделить из него те, первоочередность которых не вызывает сомнения. Это обычно проблемы, без решения которых нельзя будет выполнить другие, зависящие от них задачи.

Для определения приоритета одной задачи над другой, необходимо ответить на несколько вопросов.

- Каковы причины того, что я должен это сделать?

- Каковы причины того, что я могу этого не делать?
- Какие преимущества я получу, если сделаю это вовремя?
- Что будет плохого, если я этого не сделаю или сделаю, но позже?

После этого нужно сравнить полученную информацию по всем задачам, приоритет которых вы затруднились определить сразу, это позволит прояснить ситуацию.

2. Основные способы и методы расстановки приоритетов в тайм-менеджменте.

Умение расставлять приоритеты заключается в грамотном распределении задач по степени важности.

Способы расставления приоритетов:

1. Принцип Эйзенхауэра – разделение задач по важности и срочности.
2. Квадранты С. Кови. Метод, позволяющий понять, как расставить приоритеты в работе. «Семь навыков высокоэффективных людей» все задачи людей условно можно разделить на 4 части:

1. Важное и срочное
2. Важное, но не срочное
3. Не важное, но срочное
4. Не важное и не срочное

По словам С. Кови, успешные люди в первую очередь уделяют свое внимание квадранту 2, и это позволяет экономить время при выполнении остальных задач. Однако каждый сам принимает решение, какие задачи важнее – из квадранта 1 или 2.

3. Методике «АБВ». Но задачи в ней делятся на 3 категории.

- А - жизненно важное;
- Б – важное;
- В – приятное.

Далее иерархия задач делится на подкатегории А1, А2,.. В1, В2.. В1 и так далее.

4. «Принцип мишени» - человек выполняет те задачи, которые первыми попали в поле зрения.

3. Определение приоритетности долгосрочных целей.

Самый простой способ взвесить долгосрочные цели — использовать в качестве критериев 5–7 ваших ключевых ценностей, полученных при ведении «мемуарника». Дальше оценивают каждый вариант по каждому критерию по выбранной шкале.

Затем — подсчитывают интегрированные оценки вариантов.

Определив сравнительную приоритетность долгосрочных целей, анализируют свой ежедневник и определяют, сколько примерно процентов времени в еженедельном бюджете выделено вами на каждую из этих целей. Часто оказывается, что расходы времени на разные цели совершенно не совпадают с их приоритетностью: наиболее значимому достается меньше всего времени.

4. Определение приоритетности текущих задач.

Распределение всех задач в порядке их приоритета дает понимание того, какие именно действия помогают вам продвинуться вперед, приближают к вашим целям и к важным делам, так чтобы последние не оказались вдруг неожиданно срочными.

Определение приоритетов по принципу срочности и важности осуществляют с помощью «матрицы срочности/важности».

Категория 1. Важно и срочно

Важные задачи — это значимые задачи, во многом от них зависит ваш успех и достижение целей.

Срочные задачи требуют немедленных действий или внимания, но чаще не имеют отношения к достижению ваших целей.

Срочные непредвиденные задачи - всегда возникают непредвиденные обстоятельства, необходимо потратить время на решение этих вопросов, хотя они и не были внесены в ваш календарь заранее.

Принципиально важные встречи – основной фактор продвижения вашей карьеры или проекта.

Сроки сдачи проекта – ваши обязательства, нарушение которых приведет к неблагоприятным последствиям.

Категория 2. Важно и не срочно

Задачи из этой категории обеспечивают ваш успех. Работа над проектами, обучение и профессиональное развитие. Это та деятельность, которая оказывает значительное влияние на ваш профессиональный рост и достижение целей. Занятия спортом, отдых и забота о себе.

Категория 3. Не важно и Срочно

Необходимо избавляться от всех задач, которые относятся к этой категории. Они вызывают ненужный стресс.

Категория 4. Не важно и Не срочно

Необходимо стараться избегать задач, которые попадают в категорию «не важно и не срочно». Непредвиденные паузы в работе, телефонные звонки, деловые встречи, «похитители времени».

5. Избавление от навязанной срочности и важности. Стратегии отказа.

Первое, с чего начинается расстановка приоритетов, — расчистка вашей жизни от навязанных дел. На уровне конкретного дня это означает — умение говорить «нет» делам, которые не соответствуют вашим целям, ценностям или принципам.

Вам нужно отказать, по возможности не испортив отношения.

Известны несколько основных стратегий отказа:

1. «Военная хитрость». Опасна тем, что обману бывает свойственно раскрываться, и отношения могут быть испорчены безнадежно.

2. «Логическая аргументация».

3. «Отложить /замотать» («дать надежду»).

4. «Сделать желаемое непривлекательным». Вариант, сочетающий «военную хитрость» и «логическую аргументацию» и имеющий все их недостатки.

5. «Третий путь». Обычно человек применяет максимум одну-две стратегии. Попробуйте расширить ваш список и применить какую-либо из стратегий, которая раньше вами не применялась.

Тема 6. Технологии достижения результатов.

1. Грамотное распределение рабочей нагрузки как основа успеха и эффективной работы.
2. Работоспособность человека и биоритмы.
3. Правила организации эффективного отдыха.
4. Эффективный сон.
5. Как настроить себя на решение задач: методы и способы самонастройки.
6. Самомотивация как эффективное решение больших трудоемких задач.

1. Грамотное распределение рабочей нагрузки как основа успеха и эффективной работы.

Одна из важных задач тайм-менеджмента - выработка умения правильно распределять свою рабочую нагрузку: правильно распределять время и для работы и для отдыха. В грамотно выстроенной системе личного тайм-менеджмента важную роль играет не только количество времени, но и его качество. Для того чтобы отдых стал по настоящему эффективным, приносящим пользу и уберегающим нас от чрезмерных перегрузок, он должен быть правильно организован.

2. Работоспособность человека и биоритмы.

Человек – сложная биологическая система, на которую влияет большое количество различных ритмов, как естественных, так и искусственно созданных самим человеком. Наиболее важные для человека естественные биологические ритмы:

- ☐ Дневной,
- ☐ Недельный,
- ☐ Годовой.

Внутри этих основных биологических ритмов работоспособность человека изменяется и изменяется тоже ритмично: есть свои периоды спада и подъема активности. Это необходимо учитывать при организации своей деятельности.

У людей, привыкших рано вставать и рано ложиться спать – «жаворонков» - первый подъем будет выше, они более продуктивно работают в первой половине дня. У «сов» - тех людей, кто привык поздно вставать и поздно ложиться спать, второй, вечерний, подъем активности будет выше. Эти особенности важно учитывать при планировании своей деятельности в течение дня: наиболее важные, приоритетные дела лучше запланировать на время подъема активности, а мелкие, рутинные дела и вопросы оставить на период спада, когда работа творческая, требующая большого напряжения сил будет неэффективна.

3. Правила организации эффективного отдыха.

1. Ритмичность - небольшие перерывы для отдыха через определенные промежутки времени.

2. Максимальное переключение. Постарайтесь на пять минут свободного времени переключить свое внимание с того дела, которым занимаетесь или задачи, которую решаете на что-то другое.

3. Смена контекста. Изменение условий.

4. Эффективный сон

- ☐ Ложиться спать и просыпаться в определенные для этого часы.
- ☐ Определите оптимальную для себя продолжительность сна.
- ☐ Найдите и применяйте свой индивидуальный способ переключения в режим сна (спокойное чтение на ночь, прогулка и т.д.).

- ☐ Организуйте процесс пробуждения: установите в будильнике или мобильном телефоне несколько различных мелодий и с их помощью сделайте процесс пробуждения постепенным.

- ☐ Используйте короткий сон в течение рабочего дня. Во время спадов активности позвольте себе 10–15 минут подремать. Поверхностный «микросон» не дает заснуть слишком сильно и при этом хорошо освежает мозг.

5. Как настроить себя на решение задач: методы и способы самонастройки.

Существует много способов самонастройки. Рассмотрим часть из них.

Техника «якорения». Любой материальный объект («якорь») связан с определенным эмоциональным состоянием. У каждого человека – свои «якоря» (музыка, цвет, слово, движение, жест и т.д.).

«Заточка карандашей». Суть метода: «Прежде чем приступить к работе над картиной – сделай эскиз, а прежде чем делать эскиз – наточи карандаши». Простое техническое дело помогает настроиться на сложную работу.

Метод «Швейцарского сыра». Суть метода: задача выполняется не в логическом порядке, а в произвольном. Попробуйте «выгрызть» маленькие кусочки из большого дела.

Промежуточная радость. Разбейте всю работу на несколько этапов, и за прохождение каждого назначьте себе небольшую награду.

6. Самомотивация как эффективное решение больших трудоемких задач.

Самомотивация сотрудников – их способность во многих сложных и ответственных ситуациях длительное время обходиться без внешнего положительного подкрепления. Это означает свой для каждого человека набор личных приоритетов. Существуют некоторые управленческие приемы, способствующие развитию навыков самомотивации у сотрудника таким образом, что они будут играть в его жизни положительную роль.

Чем задача крупнее, сложнее и если у нее нет жесткого срока исполнения, тем сложнее заставить себя ее сделать. Такие крупные, энергоемкие задачи, не имеющие жесткого срока исполнения в терминологии ТМ называют слонами.

Слоны – крупные, сложные, требующие больших усилий задачи, часто неприятные и не имеющие жесткого срока исполнения. Самый верный способ «съесть» слона – разрезать его на маленькие кусочки – «бифштексы» - и каждый день «съедать» один такой «бифштекс». Каждый «бифштекс» должен быть реальным, то есть соответствовать SMART-критериям.

Решение мелких неприятных задач.

«Лягушки» - мелкие, неприятные задачи, не требующие много времени и сил для их решения.

Главные признаки дела-лягушки:

- Объективно задача не сложная;
- Выполнение задачи вызывает неприятные эмоции;
- Трудно найти причину, мотивирующую на выполнение задачи;

Что происходит с такими делами- «лягушками», если их постоянно откладывать? Часто они превращаются в задачи- «слоны», решать их становится еще труднее.

Тема 7. Корпоративный тайм-менеджмент.

1. Необходимость корпоративного внедрения тайм-менеджмента.
2. Предпосылки и определение корпоративного тайм-менеджмента.
3. Тайм-менеджмент в программе корпоративного университета.
4. Корпоративные ТМ-стандарты.

1. Необходимость корпоративного внедрения тайм-менеджмента.

Потребность в корпоративном внедрении тайм-менеджмента обусловлена следующими факторами:

1. Увеличение темпов изменений экономической среды требуют передачи сотрудникам организации больших полномочий, оперативного принятия ими самостоятельных решений и самостоятельной организации и планирования своей работы.

2. Увеличивается удельный вес нематериальных активов в стоимости организации; эффективность работы ключевых топ-менеджеров и специалистов становится основным фактором успешности большего числа компаний. Повышается актуальность самостоятельной организации сотрудниками своей работы.

3. Постоянными существенными изменениями деятельности — разработка новых продуктов, выход на новые рынки, внедрение новых инструментов и систем управления. Для топ-менеджеров и специалистов организации, соответственно, постоянное увеличение количества и объема решаемых задач, необходимость постоянно изыскивать резервы времени для осуществления проектов, позволяющих организации непрерывно развиваться.

2. Предпосылки и определение корпоративного тайм-менеджмента.

Тайм-менеджмент первоначально сложился как практическая дисциплина, развиваемая в большей степени консультантами по управлению, чем учеными. Многие отечественные и западные специалисты по управлению разрабатывали практические технологии планирования для менеджеров-практиков в форме книг и учебных курсов.

Как правило, применение либо неприменение технологий тайм-менеджмента оставалось руководством организации на собственное усмотрение сотрудника. Поэтому в научном менеджменте сравнительно редко затрагивались вопросы самоменеджмента и персональной организации труда. Классики научного менеджмента, например, Ф. У. Тейлор, впервые поставили вопрос о централизованном внедрении технологий персональной организации труда, рассматривая при этом, в основном, физический труд.

В 20-е годы XX в. директор Центрального Института Труда А. К. Гастев механистическому подходу противопоставил идею «организационно-трудовой бациллы», которая побуждает сотрудника организации самостоятельно совершенствовать рабочие процессы. Председатель Лиги «Время» П. М. Керженцев акцентировал внимание на время как один из важнейших ресурсов организации и сотрудника.

П. Друкер обратил внимание на сложность управления творческим и управленческим трудом без задействования самостоятельной инициативы сотрудника. Он обозначил задачу повышения эффективности управленческого и творческого труда как ключевую для менеджмента в XXI в.

В истории вопроса об управлении временем сотрудника организации выделяют две основные ветви исследований: классический тайм-менеджмент и направления общего менеджмента, которые затрагивают вопросы персональной организации труда. Эти ветви в ходе развития сближаются, что позволяет ставить вопрос о разработке методов внедрения тайм-менеджмента в корпоративный менеджмент.

Корпоративный тайм-менеджмент — совокупность технологий «встраивания» методов тайм-менеджмента в систему управления организацией.

3. Тайм-менеджмент в программе корпоративного университета.

Первым шагом корпоративного внедрения тайм-менеджмента, как правило, является обучение. Для максимального результата, его необходимо сопровождать пред- и пост-тренинговыми мероприятиями, сделать логичным элементом системы корпоративного обучения.

Обучение тайм-менеджменту в курсе корпоративного университета проходит по следующей схеме:

- 1) участники тренинга заполняют профилирующие анкеты, позволяющие оценить уровень их ТМ-компетенции и сделать обучение более индивидуализированным;
- 2) проводится двухдневный тренинг по программе «Тайм-менеджмент: гибкие методы», адаптированной к специфике деятельности компании;
- 3) в ходе тренинга участники начинают работу с упражнениями, позволяющими закрепить материал тренинга;
- 4) через месяц после тренинга проводится 4-часовой пост-тренинг. На нем анализируются успехи и неудачи первого этапа применения тайм-менеджмента;
- 5) через несколько месяцев после курса участники пишут эссе, отражающие изменения в организации их работы.

На каждом этапе корпоративный университет осуществляется активное взаимодействие с сотрудником, его руководителем и ТМ-тренером, для того чтобы все изучаемые техники находили реальное применение.

4. Корпоративные ТМ-стандарты.

Для закрепления техник планирования времени могут разрабатываться корпоративные ТМ-стандарты. Их разделяют на несколько логических уровней.

1. Язык, глоссарий тайм-менеджмента. Слова «срочность», «важность» и аналогичные могут пониматься совершенно по-разному.
2. Договоренности — общие «правила хорошего тона» в отношении времени. Такие правила могут быть устными или закрепленными в письменной форме, в форме плакатов, табличек и т. п.
3. Регламенты — договоренности, исполнение которых подкреплено санкциями (как формально-корпоративными, так и игровыми).

4. Вещи, инструменты — доски планирования, готовые пустографки, бланки и т. п., по технике работы.

ТМ-регламенты и командные договоренности

Первым шагом внедрения корпоративных ТМ-стандартов является формализация языка, понятийного аппарата: что есть «приоритетность» задачи, «срочность» и т. д.

Правила планирования в ежедневнике

1. Все ваши встречи, задачи и контакты в обязательном порядке фиксируйте в письменном виде.

2. Пишите разборчиво, используйте разные цвета, обозначения.

3. Обязательно указывайте полные тему контакта, фамилию, имя, отчество, компанию, должность, раб. и моб. телефоны, e-mail и т. п.

Корректируйте план в течение дня при изменении обстоятельств. План — инструмент ориентации в обстановке и достижения результатов.

Тема 8. Компьютеризация тайм-менеджмента.

1. Гибкое и жесткое планирование в MS Outlook.

2. Расстановка приоритетов.

3. Настройка пользовательского представления.

4. Планирование по методу "День - Неделя".

5. Обзор сроков исполнения задач и контроль за назначенными задачами.

6. Корпоративный тайм-менеджмент в MS Outlook.

1. Гибкое и жесткое планирование в MS Outlook.

Для жесткого и гибкого планирования в Outlook предусмотрены два варианта:

- Встреча, создаваемая в разделе "Календарь", имеющая привязку к конкретному жесткому времени исполнения.

- Задача, создаваемая в разделе "Задачи", имеющая лишь срок исполнения, т. е. дату, до которой необходимо выполнить задачу.

Встречи дают удобный обзор "жесткой", связанной с линейным временем, хроносом, части вашего плана дня или недели. Задачи — обзор всех "гибких", привязанных к кайросу, дел. При этом задачи можно группировать, сортировать и раскрашивать различными способами, что позволяет быстро контролировать все дела.

Стандартный способ увидеть все ваши задачи — перейти в раздел "Задачи", нажав соответствующую кнопку на панели навигации.

Благодаря "Панели задач" в "Календаре" можно видеть одновременно и расписание встреч на день либо неделю, и ваши задачи. Таким образом, на одном экране удобно объединяются два вида планирования: жесткое (встречи) и гибкое (задачи).

Создавая задачу в Microsoft Outlook, можно использовать различные параметры — срок исполнения, процент готовности и т. д.

Чаще всего при создании задач используют оповещение (напоминание).

Не злоупотребляйте оповещениями, используйте их только для задач, действительно привязанных к определенному дню. Иначе каждый час будут появляться все новые и новые звенящие.

2. Расстановка приоритетов.

Секрет успешного управления личным временем — грамотная расстановка приоритетов. Microsoft Outlook позволяет этот процесс автоматизировать и сделать более удобным.

Создайте в Outlook несколько задач, о которых вам необходимо помнить.

Рекомендуют начать со среднесрочных задач, т.е. таких, которые нужно выполнить в ближайшие несколько недель. При наличии 10-15 задач, ориентироваться в них сложно. Поэтому важно сразу начать расставлять приоритеты: выделять наиболее значимые задачи, чтобы, согласно принципам тайм-менеджмента, начинать работу именно с них.

Outlook позволяет автоматически раскрашивать приоритетные задачи.

При создании задачи с указанием «Важность – высокая», Outlook будет по умолчанию выделять эту задачу более крупным и красивым шрифтом (на это указывают стрелки). Если задача потеряла актуальность – она возвращается к обычному шрифту и цвету. Таким образом, Outlook помогает вам структурировать ваше внимание, видеть в списке задач главное, не рассеиваясь на мелочи.

3. Настройка пользовательского представления.

MS Outlook предоставляет удобные возможности для создания различных представлений списка задач. Каждое представление – это некая совокупность правил отбора задач и правил их отображения, удобных в разных ситуациях.

Чтобы настроить существующие представления, или создать новое, нужно в главном меню программы выбрать пункт «Вид» → «Текущее представление». Выбирая одно из представлений, присутствующих в списке, вы решаете, каким вы хотите видеть список задач – например, все задачи, сгруппированные по категориям, или только завершенные задачи, и т.д.

4. Планирование по методу "День - Неделя".

Если у задач срок исполнения, заданный не жестко, то применяют технику планирования "День — Неделя" и соответствующие категории — "ДЕНЬ" и "НЕДЕЛЯ". В категорию "ДЕНЬ" помещаются задачи, которые необходимо сделать в ближайшие день-два. В категорию "НЕДЕЛЯ" — задачи на ближайшие одну-две недели.

При этом эти задачи могут быть одновременно рассматриваться из других категорий, тематических — "Проекты", "Подчиненные", "Места" и т. д. Таким образом, Outlook, в отличие от ежедневника, где все задачи жестко разнесены по каким-либо дням, позволяет более динамично реагировать на динамично и неожиданно меняющуюся среду.

Вечером при планировании следующего дня просматривается категория "НЕДЕЛЯ". Все "дозревшее до выполнения", наиболее актуальное, переносится в категорию "ДЕНЬ". И наоборот, менее актуальные задачи могут быть перенесены из категории "ДЕНЬ" назад в "НЕДЕЛЯ".

Раз в неделю при планировании следующей недели просматривается раздел "ГОД". Наиболее актуальное переносится в раздел "НЕДЕЛЯ".

Для задач, исполнение которых не привязано жестко к определенному дню, достаточно планирования "День — Неделя", а если у вас имеются много задач с точными сроками, нужно отдельно позаботиться о том, чтобы эти сроки соблюдались.

5. Обзор сроков исполнения задач и контроль за назначенными задачами.

Технология планирования «День-Неделя» применяется для управления не только личными задачами, но и поручениями, находящимися «на контроле». Для этого создаются категории «о_Контроль близкий» и «о_Контроль дальний». В них помещаются задачи, по которым вам уже не нужно предпринимать активных действий, но о которых вы хотели бы помнить.

Это важный принцип эффективного тайм-менеджмента: необходимо оставлять у себя напоминание об этой задаче и обеспечивать активный контроль, а возможно, и регулярное напоминание о ней исполнителю. Для этого категория «Контроль близкий» просматривается раз в день, а категория «Контроль дальний» - раз в неделю. Можно также обозначить их как «Контроль ежедневный» и «Контроль еженедельный».

Для контроля за задачами применяют и другой способ. Порученную задачу ставят в поле «Тема» с каким-нибудь значком.

Задачи, оставленные в списке для контроля, означают, что самому никаких действий по этим задачам предпринимать уже не нужно, но вы оставляете за собой контроль, помните о них.

Имеется также возможность отслеживания выполненных задач с помощью функции «отбор».

6. Корпоративный тайм-менеджмент в MS Outlook.

Важным инструментом реализации корпоративных стандартов являются готовые настройки в корпоративной системе личного и командного планирования, как правило, это MS Outlook либо Lotus Notes. В настройках календаря и задач применяются принципы и техники тайм-менеджмента.

В MS Outlook, как и в большинстве российских компаний, использовался как почтовая программа и как календарь; задачи применялись реже. Планирование с использованием только раздела «Календарь» (жесткое планирование) не обеспечивало гибкости в условиях изменчивой внешней среды.

Для оптимизации командного тайм-менеджмента была применена методика контекстного планирования, дополняющая классическое жесткое (календарное) планирование. «Гибкие» задачи распределяются по «контекстам», к которым привязано выполнение этих задач, — людям, местам, проектам и т. п. При таком подходе задачи выполняются гораздо быстрее.

Гибкий подход к планированию задач соответствует мультипроектной специфике работы. Повышение эффективности планирования и исполнения задач можно приблизительно оценить как минимум в 10–15%.

Первым шагом внедрения корпоративных ТМ-стандартов является формализация языка, понятийного аппарата: что есть «приоритетность» задачи, «срочность» и т. д.

После стандартизации языка деятельности осуществляется определение правил ее организации, формализованных в системе корпоративных регламентов либо существующих в виде неформальных командных договоренностей.

Стандартизацию корпоративного тайм-менеджмента лучше начинать с самых понятных, легко реализуемых вещей. Одним из таких первых шагов является стандарт планирования рабочего дня (в ежедневнике или MS Outlook). Основой такого стандарта может быть «жестко-гибкий» алгоритм планирования дня, позволяющий, не прибегая к слишком жесткому планированию, успевать выполнить ключевые задачи.

Одним из направлений работы в проекте внедрения тайм-менеджмента была формализация процесса согласования договоров. Для управления процессом была разработана форма задачи, определяющая основные параметры отслеживаемого договора). Форма была создана без программирования, на базе имеющихся возможностей MS Outlook и содержит две вкладки: «Контроль» (для руководителя) и «Исполнение» (для сотрудника, ответственного за проведение договора)».