МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И ИННОВАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

САМАРКАНДСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

М.Э. Ахтамова

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Учебное пособие предназначена для студентов бакалавриата и магистратуры по направлению «Управление человеческими ресурсами»

Самарканд 2024

УДК: 378.1(075)
А 90
ББК: 74.57(5Уз)

М.Э. Ахтамова

Тайм-менеджмент [Текст]**: Учебное пособие /** Самаркандский институт экономики и сервиса - Самарканд.: Издательство ООО «STAP-SEL», 2024 – 208 стр.

Рецензенты:

Арабов Н.У. - заведующий кафедры “Управление человеческими ресурсами”, д.э.н., профессор Сам ГУ.

Турдибеков Х.И. - доцент кафедры “Зелёная экономика и развитие бизнеса”, Самаркандского филиала ТГЭУ, к.э.н.

Предлагаемое учебное пособие Тайм-менеджмент рассматривается как наука управления временем, которая предлагает всевозможные техники и приемы, позволяющие распределить его более рационально и, благодаря этому, быстрее достигать поставленных целей.

Учебное пособие по дисциплине «Тайм-менеджмент» ставит своей целью обеспечить студентов всеми необходимыми рекомендациями при изучении дисциплины; повысить качество подготовки; развить навыки, умения и способности студентов для практической деятельности.

Учебное пособие предназначено для студентов обучающихся по направлению образования 60411400 «Управление человеческими ресурсами».

Учебное пособие представлена к публикации по решению Совета Самаркандского института экономики и сервиса (протокол № 2 от 27 сентября 2024 г.).

ISBN: 978-9910-720-96-3

© М.Э. Ахтамова, Сам ИЭС, 2024 г.
© Издательство ООО «STAP-SEL», 2024 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....6
ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА.....9
1.1 Предмет, цель, основные определения курса 9
1.2 Место дисциплины в системе менеджмента и её связь с другими дисциплинами 10
1.3 Становление научной организации труда зарубежом, основы формирования тайм-менеджмента в концепции зарубежных исследователей 12
1.4 Становление НОТ и формирование тайм-менеджмента 17
ГЛАВА 2. ВРЕМЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА И ПРИНЦИПЫ ЕГО ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ .26
2.1 Принципы времени и его эффективное использование в работе руководителя 26
2.2 Важность фактора времени 30
2.3 Типичные ошибки менеджеров.....31
ГЛАВА 3. ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВРЕМЕНИ.....40
3.1 Принципы эффективного использования времени 40
3.2 Правила личной организации и самодисциплины 46
3.3 Методы учёта использования исполнительного времени 49
ГЛАВА 4. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВАЖНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ 57
4.1. Виды тайм-менеджмента 57
4.2. Персональный тайм-менеджмент и корпоративная эффективность 59
4.3 Тайм-менеджмент как важное средство организационного развития.....62
ГЛАВА 5. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА 70
5.1. Необходимость внедрения корпоративного тайм-менеджмента 70
5.2 Проблема внедрения тайм-менеджмента.....71
5.3 Корпоративный тайм-менеджмент, стандарты и принципы..73
5.4 Диагностика и аттестация ТМ-навыков 74
ГЛАВА 6. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О ПРИОРИТЕТАХ 81
6.1 Значение, особенности и виды принимаемых решений 81

6.2. Процесс принятия решений.....89
6.3. Семь шагов в процессе принятия решений.....93
ГЛАВА 7. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПО ПРИОРИТЕТАМ.....101
7.2. Определение приоритетов с помощью АВС-анализа.....105
7.3. Метод «АБВГД».....108
7.4. «Одна нефтяная бочка за один раз».....111
ГЛАВА 8. РЕАЛИЗАЦИЯ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПА ЭЙЗЕНХАУЭРА.....118
8.1. Принятие решений на основе принципа Эйзенхауэра.....118
8.2. Интеллектуальная карта.....119
8.3. Пирамида Франклина.....120
8.4. Влияние тайм-менеджмента на качество управленческих решений.....123
ГЛАВА 9. ПЛАНИРОВАНИЕ ЛИЧНОЙ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ.....130
9.1. Планирование личного труда руководителя.....130
9.2. Отличительные особенности труда руководителя и эффективное использование им.....135
ГЛАВА 10. СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ ЛИЧНОГО ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ.....147
10.1. Техника планирования личного времени руководителя ...147
10.2. Планирование рабочего времени.....148
10.3 Система планирования личного труда руководителя.....152
ГЛАВА 11. Структура методов рационализации личного труда руководителя.....160
11.1 Система планирования личного труда руководителя.....160
11.2. Распределение и делегирование полномочий.....161
11.3. Истоки эффективного управления временем и роль этого процесса в повышении эффективности планирования.....162
ГЛАВА 12. КОМПЬЮТЕРИЗАЦИЯ В ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТЕ.....170
12.1. Планирование в MS Outlook.....170
12.2. Пользовательские настройки внешнего вида.....171
12.3. Правила автоматическогоформатирования.....171
12.4. Полезная группировка задач.....173
ГЛАВА 13. ПО МЕТОДУ «ДЕНЬ-НЕДЕЛЯ».....180
13.1. Метод "день-неделя" в тайм-менеджменте.....180

13.2 Корпоративный тайм-менеджмент в MS Outlook 182
13.3. Методы контроля выполнения задач.....184
13.4. Использование MS Outlook для контроля задач.....185
13.5 Обзор возможностей MS Outlook для управления временем 186
МИФЫ О ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТЕ.....193
ТЕХНИКИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА.....194
ГЛОССАРИЙ.....201
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ: 205

ВВЕДЕНИЕ

Большинство современных руководителей постоянно ощущают жесткое давление времени. Управляете ли вы подразделением крупной корпорации или компанией среднего бизнеса, на вас и ваших подчиненных влияет временной фактор. Клиенты, руководство, деловые партнеры, рынок -все ждут от вас скорости, организованности, пунктуальности.

Эффективность работы организации во многом зависит от умения, как руководителя, так и подчиненных, использовать современные приемы и методы повышения личной эффективности в своей повседневной деятельности.

Решающее значение для успешного развития компании имеет рациональное использование каждым сотрудником своего рабочего времени. В первую очередь это касается руководителей любого уровня управления. Невозможно выстроить эффективную систему управления временем фирмы, не обладая навыками и умениями организации своего собственного времени. Успешный руководитель это тот, кто успевает. А успевать за все ускоряющимися темпами развития и изменениями бизнес-среды без знаний и использования технологий тайм-менеджмента становится все труднее. При этом важно не только самому обладать навыками рациональной организации рабочего времен, но и уметь донести эту мысль до подчиненных, способствовать корпоративному внедрению технологий тайм-менеджмента.

Тайм-менеджмент в большинстве случаев рассматривается как наука управления временем, которая предлагает всевозможные техники и приемы, позволяющие распределить его более рационально и, благодаря этому, быстрее достигать поставленных целей. Современному человеку, в особенности – руководителю, приходится строить свою систему особых отношений с фактором времени, что требует владение определенным кругом компетенций.

Вопросом о том, какими компетенциями (знаниями, умениями, опытом) должны владеть руководители своего времени для реализации поставленных целей, занимались многие учёные, начиная с древних исследователей. Еще в VI веке в своде требований к руководителю, античный автор Оносандро Византиец Маврикий писал: «Руководителя хотели видеть благочестивым и справедливым, опытным в своем деле, умным и решительным…». Особое внимание Оносандро Византиец Маврикий уделял характеристике времени в принятии решений: «Руководитель должен оберегать права подчиненных, спать мало и в ночное время думать о том, что надлежит сделать в будущем.

Фредерик Тейлор, которого в большинстве публикаций представляют «отцом менеджмента», «основателем науки управления», отношение к фактору времени проявлял через поиск методов рационализации процессов, операций, процедур в работе любого участника хода производства, рассматривая последнего с позиций механистического подхода как особую функциональную единицу в системе управления.

Современные исследователи: Терещенко В.И., Карлоф Б., Герстенберг Р., Тоехиро Хоно, Резник С.Д., Сухарев В.А., Перерва П.Г., Исаченко И.И., Ноздренко Е.А., Тришин В.Н., Шевелева В.П., Ларченко А.М., Носов В.Г., Акимова С.С., Каримов Ф.Х., Гришина Н.В. и другие, приводят в своих работах разные по количеству и составу характеристики качеств, необходимые руководителю для успешного самоуправления и руководства коллективом в целях достижения высокой эффективности деятельности через рационализацию рабочего времени.

Исходя из понимания тайм-менеджмента как основы управления в целом во времени, в пространстве, общении, деловом мире, руководитель должен так уметь организовать свой труд, чтобы эффективность была максимальной, обеспечивая при этом рачительное использование самого ценного ресурса – времени, логично рассматривать тайм-менеджмент как «науку управления временем», «процесс управления», «систему управления».

Изучив дисциплину «Тайм-менеджмент», обучающийся должен:

-знать: сущность и содержание понятий «тайм-менеджмент как особый вид управления», «тайм-менеджмент как система», «тайм-менеджмент как процесс»; понятие объекта и предмета тайм-менеджмента; цель и задачи тайм-менеджмента в деятельности современного человека и руководителя; место дисциплины в системе менеджмента и связь ее с другими дисциплинами; «элементы системы таймменеджмента»; основы формирования тайм-менеджмента в концепциях отечественных и зарубежных исследователей; результаты современных исследований в области тайм-менеджмента и их значение в деятельности современного руководителя;

-уметь: определять качества современного менеджера с позиции фактора времени; формировать элементы, параметры системы тайм-менеджмента в соответствии с поставленными целью и задачами деятельности; использовать результаты современных исследований в области тайм-менеджмента в построении эффективной деятельности современного руководителя;

-владеть: терминологией и навыками диагностики разных сторон деятельности менеджера через призму фактора времени, его способностей умело применять возможности тайм-менеджмента в формировании лучших качеств современного руководителя и действительно сильного лидера посредством совершенствования процессов самообразования и эффективного использования временного ресурса.

ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

1.1 Предмет, цель, основные определения курса

Тайм-менеджмент в современной литературе определяется как наука управления временем, которая предлагает всевозможные техники и приёмы, позволяющие распределить его более рационально и, благодаря этому, быстрее достигать своих целей; как совокупность способов эффективного планирования времени на личном, командном уровнях; как совокупность методов и правил достижения личной эффективности путём самомотивации и расстановки приоритетов.

Основная цель тайм-менеджмента состоит в построении или формировании системы знаний, умений и навыков управления собственным временем для обеспечения более адекватной ориентации в высоко динамичной среде деятельности и осуществление своевременных действий для повышения эффективности достижений.

В качестве предмета исследования тайм-менеджмента могут рассматриваться методы, приёмы, подходы к изучению фактора времени, затрат времени, выявления резервов, экономии и более эффективных путей его использования.

Объект тайм-менеджмента – деятельность субъекта хозяйствования в целом за период; деятельность в рамках отдельной стадии, процесса, операции, процедуры с позиции фактора времени; индивид-менеджер как источник формирования, планирования и использования фактора времени в достижении поставленных целей, в том числе личных и коллективных.

В словаре Ожегова время представлено как одна из форм (наряду с пространством) существования бесконечно развивающейся материи − последняя смена ее явлений и состояний.

В понимании Ушакова время − это форма бытия, измеряемая секундами, минутами, днями, годами как мера длительности всего совершающегося.

В энциклопедическом словаре время представлено как фундаментальное понятие человеческого мышления, отображаемое изменчивость мира, процессуальный характер его существования, наличие в мире не только «вещей» (объектов, предметов), но и событий.

Практически все авторы выделяют важнейшие свойства времени: необратимость, изменчивость, отражение в наличии вещей и событий.

1.2 Место дисциплины в системе менеджмента и её связь с другими дисциплинами

Связь дисциплины «Тайм-менеджмент» с другими дисциплинами обусловлена пререквизитами и постреквизитами в учебном плане. Пререквизитами являются дисциплины «Менеджмент организации» и «Социокультурная коммуникация», «Управление человеческими ресурсами». Постреквизитом дисциплины − «Преддипломная практика». Перечисленные пререквизиты призваны сформировать компетенции эффективной работы в коллективе с учётом различий социального, этнического, конфессионального и культурного характера; компетенции самоорганизации и самосовершенствования для успешной организационно-управленческой работы, проектирования организационных структур, разработки стратегий управления человеческими ресурсами и осуществления ответственных мероприятий; компетенций ведения делового общения, переговоров, совещаний, выступлений, переписки, поддержки электронных коммуникаций; использования возможностей мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы; компетенций разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и

организационных коммуникаций; компетенций контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, координации деятельности исполнителей; компетенции ведения количественного и качественного анализа информации, поддержания внешних связей с деловыми партнерами, расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов. Формирование и совместное использование перечисленных компетенций требует внимания к разным аспектам деятельности руководителя, охватить которые возможно только при четком распределении всех имеющихся ресурсов, в том числе – времени. В этом смысле тайм-менеджмент призван сформировать целостную картину возможностей – систему тайм-менеджмента овладения комплексом перечисленных компетенций.

Тайм-менеджмент тесно связан с персональным менеджментом, который представляется в концепции С.Д.Резника как целенаправленное и последовательное использование практических методов менеджмента в повседневной деятельности для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время. При взаимодействии методологий тайм-менеджмента и персонального менеджмента обеспечивается целый ряд преимуществ в деятельности современного руководителя: выполнение работы с меньшими затратами; целесообразная организация труда; лучшие результаты труда; выработка алгоритма уменьшения и/или исключения спешки; снижение загруженности работой; минимизация ошибок при выполнении работы; рост квалификации; больше удовлетворения от работы и, как следствие, рост мотивации труда; построение алгоритма преодоления стресса; достижение профессиональных и жизненных целей оптимальным путем.

Результативность деятельности современного руководителя определяется следующим набором качеств:

1) способностью адекватно воспринимать и оценивать сложившуюся ситуацию, различать благоприятные факторы и факторы-препятствия;

2) способностью формулировать и реализовывать жизненные цели и карьерные устремления;

3) умением эффективно управлять личной организованностью и самодисциплиной;

4) знанием, умением и владением техникой личной работы;

5) способностью много работать, сохраняя здоровье;

6) умением не только сохранять, но и приумножать эмоционально-волевой потенциал в условиях постоянно стрессового режима работы;

7) знанием эффективных методов контроля и отслеживания индивидуальной и коллективной деятельности и достижений;

8) способностью регулярного самоконтроля личной деятельности.

Ряд авторов предлагают рассматривать эти качества как модель требований к качествам менеджера современного, предпринимательского типа.

Многие выдающиеся хозяйственные, военные, научные, политические руководители добивались и добиваются успехов в своей работе во многом благодаря четкой организации своей жизнедеятельности.

Главные потери времени мы несем из-за нашего собственного промедления, нерешительности, отсутствия дисциплины, неумения вовремя сказать «нет», неправильного делегирования части своих полномочий подчиненным, из-за неумения отделить главное от второстепенного, от постоянной жизненной расхлябанности и неорганизованности, неспособности поддерживать свою работоспособность, незнания техники личной работы.

1.3 Становление научной организации труда зарубежом, основы формирования тайм-менеджмента в концепции зарубежных исследователей

Становление научной организации труда за рубежом как основы формирования тайм-менеджмента в концепциях

зарубежных исследователей широко представлено характеристикой трудов представителей известных школ менеджмента: научного управления (1885-1920 гг.); административная (классическая) школа (1920-1950 гг.); школа человеческих отношений (1930-1950 гг.); школа поведенческих наук – бихевиоризм (1950 г. – по настоящее время); школа науки управления (1950 г. – по настоящее время).

Основное внимание исследователей Ф.У. Тейлора, А. Файоля, Г. Форда, Ф. и Л. Гилбрет, Г. Ганта, Г. Эмерсона, М. Крозье и других классиков научной организации труда сводилось к разработке принципов эффективной организации труда, подходов к изучению факторов, влияющих на уровень производительности труда, моделей увязки интересов, стимулов и результатов, формулирования рекомендаций по их применению для принятия управленческих решений и достижения личного и коллективного успеха.

В работах западных исследователей основной акцент внимания делается на физической составляющей деятельности исполнителей. В общей тенденции формирования отношения к персоналу работник больше воспринимается как пассивный объект, образ действия которого подлежит анализу извне, нормированию и моделированию действий в рамках принятой стратегии и тактики.

К началу XX века. появились первые работы, в которых была предпринята попытка научного обобщения, накопленного опыта и формирование основной науки менеджмента. Все эти работы явились ответом на потребности промышленного развития, которое все больше приобретало такие черты как: массовое производство и массовый сбыт, ориентация на рынки большой емкости и крупномасштабную организацию в форме мощных корпораций акционерных обществ.

Предприятия гиганты испытывали острую необходимость в рационализации производства и труда, в четкой и взаимосвязанной работе всех подразделений и служб, менеджеров и исполнителей в

соответствии с научно-обоснованными принципами, нормами и стандартами.

Работа Ф. Тейлора «Принципы научного управления» отразила механистический взгляд на понимание организации и роли человека в ней. Тейлор критически относился к «потогонным системам» организации труда, предъявляющим к работнику необоснованные требования относительно скорости и производительности работы. «Золотая середина» между «потогонными системами» и «природной ленью» заключается, по мнению Тейлора, именно в методах научного управления производством, в обязательном порядке включающих и такое важное направление, как управление временем. В основу изучения процессов, особенностей построения технических и технологических приемов были положены методы наблюдения, проведения замеров, построения логики, анализа, планирования, координации, нацеленные на выявление «узких мест» и совершенствования операций научного труда.

Работы Ф. Гильбрета «Азбука научной организации труда», «Изучение движений» были нацелены на создание лучших условий производства и труда, применение приспособлений и инструментов. Работа Г. Эмерсона «12 принципов производительности» стала считаться классической по рационализации производства. Работа А.Файоля «Общественное и промышленное администрирование» имела важное практическое значение, поскольку разработанные в ней принципы администрирования позволяли решать чисто практические проблемы предприятия. Исследования Элтона Мэйо были нацелены на создание благоприятного климата в коллективе для повышения производительности труда. Работы Френча, Белла акцентируют внимание на существовании в любой организации формальных и неформальных связей, которые имеют свои преимущества и недостатки с позиции успешного функционирования организации. Работы Бернарда, Мескона, Мак-Грегора, А. Маслоу были нацелены на установление баланса

между интересами собственников капитала и менеджеров с интересами рабочих. В целом вклад разных школ в становление науки управления можно обобщить следующим образом.

Вклад школы научного управления в развитие основ менеджмента нашел отражение в выявлении методом научного анализа лучших способов выполнения задач; отбора работников необходимой квалификации и опыта для выполнения работ требуемой сложности в рамках установленных режимов и графиков; обеспечения рабочих мест и работников необходимыми ресурсами; стимулирования работников и повышения производительности их труда; отделения плановой и организационной работы от производственной.

Вклад классической школы управления в развитие управленческой науки выразился, главным образом, в формулировании принципов управления; выделении и описании функций управления; обоснования определенной последовательности их реализации; применении систематизированного подхода к управлению всей организацией.

Вклад школы человеческих отношений и школы поведенческих наук в развитие управления выразился в централизации фигуры человека как основного элемента построения системы управления через применение приемов управления к решению проблем межличностного характера; решению проблем удовлетворенности работников своим трудом; решению проблем повышения инновационной составляющей процессов; решению проблем повышения производительности; применение накопленного опыта в сфере управления с целью наиболее полного раскрытия и использования способностей персонала, обеспечения роста потенциала организации.

Вклад школы науки управления в развитие управленческих концепций реализовался через применение количественных методов для принятия решений; классификации влияющих факторов; построение моделей исследования факторов; условий, определяющих появление тех или иных решений проблемных

вопросов (анализ эффективности осуществляемой стратегии; выбор варианта корректировки стратегии под параметры сложившейся ситуации и обновленные требования ожидаемого результата, конкретизация принципов приведения в соответствие стратегии и тактики, выявления сильных и слабых сторон субъектов хозяйствования, угроз и возможностей для деятельности).



Рисунок 1.1. Модель связи функций самоменеджмента

Реализация самоменеджмента происходит через последовательное осуществление функций менеджмента (специфических видов управленческой деятельности).

В концепции Зайверта Л. В книге «Ваше время – в Ваших руках. Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время» процесс самоменеджмента представляет собой совокупность взаимосвязанных правил. Во внешнем круге модели Л.Зайверт выделяет 5 функций: постановка целей; планирование; принятие решений; реализация и организация; контроль;

информация и коммуникация. При этом ключевым моментом всей цепочки является целеполагание. Основная цель как фундамент разработки стратегии и тактики жизни современного человека в целом – определяет установление ключевых целей по наиболее важным направлениям деятельности, с учётом так называемых «круга ценностей» и, соответственно, «круга забот», «круга влияния», «круга проблем», «круга возможностей». Модель связи функций самоменеджмента представлены на рисунке 1.1.

1.4 Становление НОТ и формирование 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 состоит из трёх этапов:

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. Постулаты теории/концепции А.П. Гастева:

1) особая роль личности, ее творческого и умственного труда в эффективности работы предприятия;

2) акцент внимания не только на человеческом факторе, но и на его ведущей роли в общей эффективности;

3) статус рабочего как активного источника совершенствования трудовых приемов работы;

4) необходимость «прививки определенной организационно-трудовой бациллы» каждому рабочему, каждому участнику трудового процесса, которая «заражала бы массы», заставляла бы их проявлять их непрерывную инициативу»;

5) формирование модели рациональной организации работы цеха, предприятия и других образований более высоких уровней иерархии только на базе радикальной реконструкции первичной клеточки предприятия (отдельного рабочего места);

6) ведение поиска идей совершенствования деятельности по схеме «микроанализ движений, приемов, усилий, операций, осуществляемых работником на рабочем месте − макроанализ предприятия в целом», т.е использование т.н. методологии «узкой базы»;

7) наработка автоматизма как основы высвобождения «нервной энергии для все новых и новых инициативных стимулов», и увеличения «мощи данного индивида до беспредельности»;

8) формирование нового мышления посредством трансформации «мышления трудящегося в отношении выработки его отношения к труду, прежде всего, направленного на эффективность, не удовлетворяющегося достигнутым уровнем производительности»;

9) обеспечение роста эффективности именно умственного труда непосредственно через механизацию и стандартизацию

рутинных операций. Новым в отечественной теории организации труда было то, что П.М.Керженцев рассматривал время и научную организацию труда в широком общественном и экономическом контексте. П.М.Керженцев создал и возглавил Лигу «Время», тем самым, вовлекая широкую общественность в реализацию программы рационального использования времени.

П.М.Керженцев, в отличие от А.К.Гастева, в своих работах уделял внимание именно борьбе за время, а не научной организации труда вообще. П.М.Керженцев широко использует представление о времени, как о ресурсе, который «может непроизводительно расходоваться в народном хозяйстве, который можно более или менее рационально распределять, которому можно вести правильный и точный учёт, нормировать его расходы, установить своеобразную бухгалтерскую книгу учёта». Несмотря на наличие предпосылок возникновения тайм-менеджмента, заключающихся в исследовании и введении новых направлений в персональной организации труда, целостной системы в это время так и не сложилось. Также аспект связи личной эффективности и эффективности организации был лишь затронут, но не проработан.

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 продолжительность 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 любищевского подхода:

- эффективное мышление – основа личной эффективности;
- хронометраж – инструмент выработки этого мышления.

Третий этап. В январе 2001 года на сайте «Организация времени» (www.improvement.ru) зародилось первое онлайновое тайм-менеджерское сообщество, которое объединяет последователей любищевских 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.

Краткое содержание

Время – невосполнимый ресурс. Время определяется как фундаментальное понятие человеческого мышления, отображаемое изменчивость мира, процессуальный характер его существования, наличие в мире не только «вещей», т.е. объектов, предметов, но и событий.

Важнейшие свойства времени: необратимость; изменчивость; способность отражать факт существования вещей и событий, их взаимную определенность в пространстве определяют особый статус данного вида ресурса как уникального, требующего особой методологии изучения, осознания, использования.

Тайм-менеджмент в большинстве случаев рассматривается как наука управления временем, которая предлагает всевозможные техники и приемы, позволяющие распределить его более рационально и, благодаря этому, быстрее достигать поставленных целей.

Современному человеку, в особенности – руководителю, приходится строить свою систему особых отношений с фактором времени, что требует владение определенным кругом компетенций.

Опорные слова: тайм-менеджмент, эффективность, самомотивация, адекватная ориентация, объект тайм менеджмента, пререквизиты, постреквизиты, механизация, стандартизация, постановка целей, планирование, принятие решений, реализация, контроль.

Вопросы для закрепления:

1. Дайте определение тайм-менеджменту?
2. В чём состоит основная цель тайм-менеджмента?
3. Что является предметом изучения тайм-менеджмента?
4. Связь дисциплины с другими дисциплинами?
5. К какому типу ресурсов относится время?
6. История появления тайм-менеджмента?
7. Какими качествами определяется результативность современного руководителя?
8. Назовите главные причины потери времени?
9. Охарактеризуйте модели связи функций самоменеджмента?
10. В чём состоят основные постулаты концепции А.П.Гастева?

Тестовые вопросы для закрепления:

1. Время-это…
a) невосполнимый ресурс
b) возобновляемый ресурс
c) материальный ресурс
d) ценный ресурс
2. Важнейшие свойства времени….
a) необратимость и обратимость
b) изменчивость и неизменчивость
c) необратимость и изменчивость
d) ограниченность и неограничиваемость
3. В чём заключается основная цель тайм-менеджмента…
a) формирование знаний и умений управления собственным временем
b) обеспечение индивидуумов свободным временем
c) управление чужим временем
d) c и a
4. Объект тайм-менеджмента…?
a) время
b) люди
c) деятельность за период
d) все ответы верны
5. Какой из них является пререквизитом дисциплины «тайм-менеджмент»?
a) «менеджмент организации»
b) «социокультурная коммуникация»
c) a и b
d) бухгалтерия
6. Одна из наиболее характерных причин дефицита времени:
a) несоответствие работника и занимаемой им должности
b) соответствие работника и занимаемой им должности
c) умение контролировать свои потребности
d) неумение контролировать эмоции

7. Крупные задачи, которые невозможно решить за один раз:
a) слоны
b) бизоны
c) буйволы
d) черепахи
8. В истории развития отечественного тайм-менеджмента можно выделить столько этапом:
a) четыре
b) два
c) три
d) пять
9. Один из процессов тайм-менеджмента:
a) организация
b) контроль достижения цели, выполнения планов, подведение итогов по результатам
c) целедостижение
d) управление
10. Один из процессов тайм-менеджмента:
a) тестирование
b) планирование и расстановка приоритетов
c) разработка
d) тренировки
11. Как древние греки называли поглотители времени:
a) хронографами
b) хронофагами
c) хронологиями
d) архетипами
12. Что означает принять решение, оценив по определенным критериям, какие из поставленных задач и дел имеют первостепенное значение, какие – второстепенное:
a) расставить контексты в хронологическом порядке
b) распределить ресурсы
c) расставить приоритеты
d) расставить ресурсы

13. Как называются неэффективно организованные процессы деятельности, ведущие к потерям времени:
a) рубрикаторами потерь
b) расхитителями собственности
c) поглотителями времени
d) дубликатами потерь
14. Как называется подход, при котором человек действует вопреки внешним обстоятельствам, активно влияет на свою жизнь:
a) приоритезированным
b) мотивационным
c) проактивным
d) гиперактивным
15.Техника хронометража помогает:
a) выявить свои типовые стратегические цели
b) выявить свои типовые поглотители времени
c) определить критерии для формулирования цели
d) выявление цели
16. Проактивный подход к жизни – это:
a) выстраивание ее по своему желанию, активное влияние на события и обстоятельства. самостоятельное формирование своей жизни и принятие на себя ответственности за нее
b) некий взгляд на список задач личности, возможность представить их именно так, хочет человек
c) проживание ее посредством реагирования на внешние обстоятельства, жизнь «как сложилось» и «как получилось» активность в плане осуществления замыслов
d) выстраивание и определение значимости задач
17. Кто из выдающихся учёных впервые поставил вопрос о необходимости внедрения технологий персональной организации труда?
a) Ф. Гильбрет, Г.Эмерсон
b) Т.Форд, А.Файоль
c) Ф.У. Тейлор, К. Макхэм, М.Х.Мескон
d) А.Маслоу, Ф.Герцберг

18. Как называлось общественное движение борьбы за время?
a) лига «эффективность»
b) лига «борьба»
c) лига «время»
d) лига «чемпионы»
19. На каких вопросах акцентировал свое внимание А.К.Гастев?
a) вопросы системы и организации
b) совершенствование техники производства
c) человеческий фактор
d) мировой фактор
20. Тайм-менеджмент зародился
a) в 20-м веке
b) в средние века
c) дата рождения тайм-менеджмента неизвестна
d) в 19 веке

ГЛАВА 2. ВРЕМЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА И ПРИНЦИПЫ ЕГО ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

«Не забывайте: в основе каждого провала лежат действия без плана»

Ганди

2.1 Принципы времени и его эффективное использование в работе руководителя

Планированием называют распределение времени для решения краткосрочных и долгосрочных задач. Использование этого инструмента позволяет оптимизировать задачи трудового дня, оптимизировать работу над проектами.

При планировании выбирают приоритетные цели, ограничивают время их выполнения, структурируют деятельность команды. Задачи рабочего дня распределяют с учётом целей компании.

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 несёт». 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.



Рис.2.1. Типы отношения людей к жизни.

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

Благодаря грамотно составленному плану можно:

- расставлять приоритеты на день;
- определять, какие задачи можно делегировать;
- оптимизировать работу над проектами;
- выбирать лучшие решения;
- распределять нагрузку между сотрудниками;
- планировать оставшееся в расписании свободное время;
- повышать общую продуктивность компании.

Руководителям и владельцам бизнеса следует планировать свое время, чтобы эффективнее распределять работу над задачами разных уровней. Например, участвовать в разработке стратегии развития компании, контролировать деятельность ее подразделений, отдельных сотрудников. Сложные задачи для

удобства разделяют на более простые, отводя для их решения определенные периоды.

Задачи руководителя должны быть:

• детализированными, реалистичными;

• направленными на достижение результата;

• ограниченными по времени;

• измеримыми;

• системными, структурированными.

Список задач следует регулярно анализировать. Это нужно делать, чтобы преобразовывать цели в план действий. Например, владельцу бизнеса нужно увеличить прибыль. Для этого он должен самостоятельно или с помощью команды оценить ситуацию на рынке, в компании и решить, какие шаги следует предпринять: повысить качество реализации проектов, привлечь больше клиентов, создать и предлагать новые услуги.

При составлении плана руководитель определяет:

• продолжительность периода,

• цель периода,

• объем финансовых и временных ресурсов,

• очередность выполнения задач,

• необходимость подготовительных мероприятий,

• перечень делегируемых сотрудникам задач,

• способы контролировать ход выполнения работы,

• критерии успешного достижения цели.

Время является одним из ключевых ресурсов для любого менеджера. Эффективное управление временем позволяет менеджеру достигать поставленных целей более продуктивно. Рассмотрим основные принципы эффективного использования времени менеджером:

1. Планирование:

- Составление ежедневных, еженедельных и ежемесячных планов

- Расстановка приоритетов и определение важности/срочности задач

- Создание расписания и распределение времени на различные виды активности

2. Организация:

- Минимизация фрагментации времени (частые переключения между задачами)

- Создание системы учета и контроля выполнения задач

- Делегирование задач сотрудникам, где это возможно

3. Контроль:

- Отслеживание эффективности использования времени

- Выявление "поглотителей" времени и их устранение

- Корректировка планов и приоритетов по мере необходимости

4. Личная эффективность:

- Навыки тайм-менеджмента (расстановка приоритетов, фокусирование на важных задачах)

- Управление стрессом и энергетическим балансом

- Навыки быстрого принятия решений

5. Использование технологий:

- Применение эффективных инструментов управления временем (календари, таймеры, приложения)

- Автоматизация рутинных процессов

- Использование технологий для повышения производительности

Ключевые принципы эффективного использования времени менеджером:

- Фокусироваться на важных и срочных задачах

- Минимизировать потери времени

- Делегировать задачи там, где это возможно

- Применять технологии для повышения продуктивности

- Постоянно совершенствовать личные навыки управления временем

Следуя этим принципам, менеджер может значительно повысить эффективность своей работы и достигать поставленных целей в более короткие сроки.

2.2 Важность фактора времени

Фактор времени – явление изменения экономических показателей, причиной которого является время. В основе действия фактора времени лежит изменение комплекса социально-экономических и технико-экономических условий.

Можно пользоваться такими мобильными приложениями (Focus to do,forest, notion). Чтобы владелец мог вовремя корректировать деятельность команды, сотрудникам нужно регулярно отчитываться о работе. Значимую роль играют периодичность представления отчетов, их формат и обратная связь от руководителя. Чтобы повысить производительность сотрудников, необходимо:

• проанализировать эффективность их деятельности;

• сравнить работу на предприятии и в других организациях;

• внедрить систему тайм-менеджмента в отделах;

• следить за ее применением;

• оценивать, насколько эффективно система позволяет структурировать и оптимизировать рабочее время;

• искать новые приемы тайм-менеджмента, если какие-то не работают или дают низкие результаты.

Фактор времени является одним из ключевых в деятельности менеджера. Рассмотрим, почему время настолько важно для эффективного управления:

1. Ограниченность ресурса:

- Время - невозобновляемый ресурс, который нельзя накопить или сохранить

- Неправильное распределение времени может привести к упущенным возможностям и невыполненным задачам

2. Влияние на эффективность:

- От того, как менеджер распоряжается своим временем, зависит его личная продуктивность

- Эффективное управление временем позволяет менеджеру выполнять больше задач в срок

3. Связь со стратегическими целями:

- Стратегические решения менеджера требуют долгосрочного планирования

- Правильное распределение времени на достижение стратегических и тактических целей - залог успешного выполнения задач

4. Синхронизация деятельности:

- Координация действий команды и согласование сроков - важная часть работы менеджера

- Контроль временных рамок позволяет избежать конфликтов и срывов

5. Конкурентное преимущество:

- Способность быстро реагировать на изменения рынка и опережать конкурентов

- Оперативное принятие решений и их реализация - ключ к получению конкурентных преимуществ

Таким образом, эффективное использование времени менеджером является критически важным фактором успеха. Это позволяет достигать целей, повышать личную и командную продуктивность, а также получать конкурентные преимущества на рынке. Поэтому управление временем должно быть одним из ключевых навыков любого менеджера.

2.3 Типичные ошибки менеджеров

Распространенные ошибки при планировании:

1. Неправильная расстановка приоритетов.

Производительность компании повышает выполнение важных дел. Дела на перспективу, анализ выполняют после решения срочных вопросов.

2. Чрезмерное внимание к небольшим задачам.

Согласно закону Парето, 20% усилий помогают достигать 80% результата при грамотном определении целей.

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.

Современный тайм-менеджмент – это не просто набор приёмов и отдельных техник, а комплексная система управления собой и своей деятельностью.

• Эффективность. Отвечает на вопрос «как нужно идти, чтобы с наименьшими затратами усилий и в намеченный срок достичь поставленной цели?». Это тайм-менеджмент в его классическом понимании (определение расходов своего времени, планирование деятельности).

• Технологии. Позволяют принимать наиболее сильные решения (технологии повышения личной эффективности). Отвечает на вопрос «на чем можно до выбранной цели добраться»? Необходимо найти эффективное решение за минимальное количество времени при ограниченности ресурсов.

• Стратегия – это ответ на вопрос «куда двигаться?», определение направления развития. Это уровень целеполагания, определения целей.

• Философия. В контексте тайм-менеджмента это ответ на вопрос «зачем?». Зачем ставить именно такие, а не иные цели? Как осознать свои жизненные ценности?

Менеджеры, как и все люди, могут совершать типичные ошибки в управлении своим временем. Вот некоторые из наиболее распространенных проблем:

1. Отсутствие четких целей и приоритетов

- Менеджеры не определяют ключевые задачи и не расставляют приоритеты

- Это приводит к распылению усилий на множество незначительных дел

2. Неэффективное планирование

- Менеджеры не составляют детальный план своей деятельности на день/неделю

- Часто им не хватает времени на выполнение всех запланированных дел

3. Неумение делегировать

- Менеджеры стремятся самостоятельно выполнять большинство задач

- Это перегружает их и мешает сосредоточиться на главном

4. Плохое управление задачами

- Менеджеры не разбивают крупные задачи на более мелкие этапы

- Это затрудняет контроль выполнения и приводит к переработкам

5. Неэффективные коммуникации

- Менеджеры тратят много времени на бесполезные совещания и переговоры

- Это отвлекает от основной работы и снижает продуктивность

6. Слабая самодисциплина

- Менеджеры подвержены влиянию "поглотителей" времени (соц.сети, переписка)

- Им не хватает навыков концентрации внимания и управления энергией

7. Нежелание использовать технологии

- Менеджеры не применяют инструменты для эффективного управления временем

- Это усложняет планирование, контроль и анализ использования времени

Для преодоления этих типичных проблем менеджерам необходимо регулярно анализировать свою деятельность, совершенствовать навыки тайм-менеджмента и внедрять современные технологические решения. Только комплексный

подход к управлению временем позволит избавиться от распространенных ошибок.

Таким образом, успешный и эффективный менеджер должен знать своё дело, уметь управлять, уметь ставить цели и добиваться их. Но все эти качества бесполезны, если руководитель не умеет правильно организовать своё рабочее время. Нереально добиться успеха, если человек не может планировать свое время. Это относится не только к менеджерам, но и к людям любой другой профессии, но для людей, управляющих другими работниками, этот навык особенно важен, ведь он распоряжается не только своим временем, но и через четкую систему передачи выполнения задач своим подчиненным, еще и планирует их время. Время – это такой же ресурс, как и люди, сырье, финансовые средства. Но оно безвозвратно – его нельзя накопить, передать или взять в кредит, поэтому важно научиться использовать его с максимальной выгодой. Не даром же говорят: «Время – деньги». Это не просто слова, действительно, если, например, работник неправильно распорядился своим временем, условия контракта не были выполнены в срок, фирме придется платить штраф, чтобы возместить убытки, связанные с простоем. Успех каждого руководителя зависит не только от материально-экономических величин, но и от того, как он распоряжается самым ценным достоянием – временем. Руководитель должен сознательно и системно использовать свое время, чтобы добиваться поставленных целей.

Краткое содержание

В данной главе рассмотрены понятия тайм-менеджмента как эффективного инструмента планирования времени на личном, командном уровнях управления. Основной целью является знакомство обучающихся с практическим инструментарием тайм-менеджмента, а именно целеполагание, планирование времени; установка приоритетов; организация и контроль использования рабочего времени с учетом установленных приоритетов.

Опорные слова: планирование, типы отношения людей к жизни,целеполагание, краткосрочные и долгосрочные задачи, задачи руководителя, фактор времени, закону Парето, рабочее время, выполнение производственного задания, оперативное время, подготовительно-заключительное время.

Вопросы для закрепления:

1. Два типа отношения людей к жизни по управлению временем Стивен Кови?
2. Что такое целеполагание?
3. Какими должны быть задачи руководителя?
3. На что необходимо обратить внимание для повышения производительности труда сотрудников?
4. Перечислите возможные ошибки менеджера при планировании?
5. Что представляет собой современный тайм-менеджмент?
6. Что означает фраза «Время-деньги»?

Тестовые вопросы для закрепления

1. Что называют распределение времени для решения краткосрочных и долгосрочных задач.

a) гобкость и жесткость
b) планирование
c) важность и срочность
d) все варианты верны

2. Как распределяют задачи рабочего дня?

a) распределяют с учетом целей компании
b) реактивным
c) проактивным
d) верны варианты a и b

3. Неверно, что … является способом самонастройки на решение задач

a) техника «якоря»
b) «заточка карандашей»

c) техника хронометража
d) все варианты верны
4.Каким должна быть задача руководителя?
a) детализированными, реалистичными, направленными на достижение результата;
b) мотивационным
c) увеличить количество сотрудников на предприятии
d) верны a и c варианты
5.Использование какого инструмента позволяет оптимизировать задачи трудового дня, оптимизировать работу над проектами.
a) инструмент эйзенхаура
b) планирование
c) мотивация
d) все перечисленные верны
6….- явление изменения экономических показателей, причиной которого является время.
a) дедлайн
b) увеличение количество сотрудников на предприятии
c) фактор времени
d) тайм менеджмент
7.Можно ли пользоваться мобильными приложениями руководителям для удобства?
a) да,чтобы мог вовремя корректировать деятельность команды
b) нет, это будет мешать работе
c) навремя можно
d) верны b и c
8. Что нужно чтобы повысить производительность сотрудников?
a) проанализировать эффективность их деятельности
b) увеличить количество сотрудников на предприятии
c) уменьшить количество сотрудников на предприятии
d) верны b и c
9. Неправильная расстановка приоритетов приведёт к …?
a) производительность компании повышает выполнение важных дел

b) высокой концентрации дел в течение рабочего дня повышает производительность
c) снижению эффективности работ, как следствие к закрытии компании
d) все варианты верны
10.Найдите типичную ошибку менеджеров
a) мотивация персонала
b) адаптация стажёров
c) неправильная расстановка приоритетов
d) неверны варианты a и b
11. ….— это установленная законодательством продолжительность рабочего дня, рабочей недели, то есть период времени, в течение которого исполнитель находится на рабочем месте в связи с выполняемой им работой.
a) рабочее время+
b) планирование
c) трудовой договор
d) оперативное время
12. Что должно быть включено в рабочее время исполнителя?
a) время работы, затрачиваемое на действия
b) время перерывов, в течение которых трудовой процесс не осуществляется.
c) два предыдущих ответа верны
d) рабочее время
13.В какую работу входит не предусмотренное производственное задание?
a) случайная работа
b) не функциорированная работа
c)оперативная работа
d) неверны варианты b и c
14.На ком возложена случайная работа?
a) на hr менеджера
b) на сотрудника специальным распоряжением руководителя
c) нет правильного ответа

d) все ответы верны
15.Какая категория затрат не относится к нормируемым?
a) затраты на случайные работы
b) затраты на найм сотрудников
c) все варианты верны
d) все варианты неверны
16.На сколько групп разделяют время выполнения производственного задания?
a) 2
b) 3
c) она не разделяется
d) 1
17.Оперативная работа - это…
a) это время, затраченное сотрудниками отделов на выполнение повседневных повторяющихся практических заданий
b) явление изменения экономических показателей, причиной которого является время.
c) нет правильного ответа
d) верны варианты a и b
18.На какие группы разделяется время выполнения производственного задания
a) оперативное время и время подготовительно-заключительной работы+
b) только на оперативное время
c) только на время подготовительно-заключительной работы
d) нет правильного ответа
19.Что включает основное и вспомогательное время?
a) подготовительное время
b) оперативное время
c) время для работников
d) верны b и c варианты
20.Найдите правильный вариант
a) величина подготовительно-заключительного времени зависит от объема работы, выполняемой по данному заданию

b) величина подготовительно-заключительного времени зависит от качества работы, выполняемой по данному заданию
c) величина подготовительно-заключительного времени не зависит от объема работы, выполняемой по данному заданию
d) верны варианты a и b.

ГЛАВА 3. ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВРЕМЕНИ

«Самый ценный ресурс, который у нас есть, — это время».
Стив Джобс

3.1 Принципы эффективного использования времени

Существуют разные методы управления собственным временем, но в основе каждого из них лежат принципы, без соблюдения которых методы и инструменты будут только усложнять работу.

7 принципов управления временем:

1) всегда думайте, зачем выполнять задачу: чтобы повысить продажи, ускорить работу или обучать новых сотрудников. Во-первых, это поможет расставить приоритеты и отложить выполнение не важных дел. Во-вторых, достигать цель и видеть результат труда приятно любому человеку, это предотвращает выгорание и поднимает моральный дух. Ставьте цели не только для каждой задачи, но и на длительные сроки: месяц, год, несколько лет. Чтобы правильно ставить цели воспользуйтесь методом 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 смарт 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 «смарт» 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.

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 раннее 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).

2)Без планирования нельзя управлять временем. Существуют разные инструменты и способы строить планы: календари, списки,

диаграммы Ганта. Продуманные планы помогают добиться поставленных целей и сохранять дела в нормальном состоянии.

Вот несколько моментов, которые нужно иметь в виду при планировании:

Задавайте себе вопрос: “Как добиться целей, которые вы поставили на долгую перспективу?” Поделите каждую цель на небольшие задачи и составьте план.

- фиксируйте планы письменно, чтобы не забыть важные детали;
- составляйт планы регулярно, особенно ежедневные списки дел;
- поддерживайте планы в актуальном состоянии: если изменились обстоятельства, подстройте планы;
- учитывайте затраты времени на непредвиденные дела, планы должны быть гибкими.

3) Самодисциплина.Самые детальные и продуманные планы не получится выполнить без самодисциплины. Даже на любимой работе можно устать и не получать удовольствия от процесса, но чтобы добиться целей, нужно регулярно выполнять задачи вне зависимости от настроения и желания.

Есть разные техники поддержки собственной мотивации, например:

☑ Подберите фильмы, музыку и цитаты, которые поднимут ваш боевой дух.

☑ Делайте акцент не на том, что вы обязаны что-то сделать, а на том, что вы сами хотите добиться этих целей.

☑ Повышайте мотивацию у себя или сотрудников, используя геймификацию, то есть превращайте работу в игру. Например, за выполнение дел начисляйте баллы, а рутинные задачи превратите во «врагов», которых можно победить, если выполнить план продаж или написать отчет.

☑ Распределяйте основную нагрузку с учётом биоритмов: если вы жаворонок на первую половину дня, если сова — на вторую.

4) иерархия планов. Принцип иерархии — это один из важнейших принципов любого планирования. Суть его в том, чтобы планы нижнего уровня всегда работали на планы верхнего уровня. Например, если мы планируем день, то должны учитывать свой план на неделю, а если планируем месяц — то планы на год.

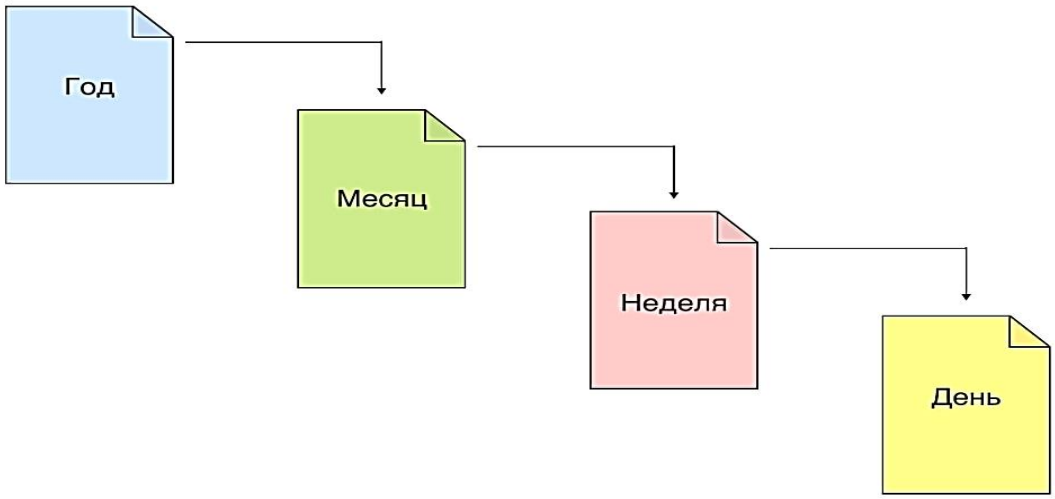

Рис. 3.1.Иерархия планов.

5) Расстановка приоритетов. Время и силы ограничены, поэтому в первую очередь выполняйте самые важные дела. Есть соблазн начать выполнять легкие текущие задачи, чтобы почувствовать удовольствие, поставив галочку в списке дел, но так вы будете много работать и не увидите ощутимые результаты своего труда.

Чтобы этого избежать, сравнивайте задачи, выделяйте важные, и выполняйте их в первую очередь. Это не только повысит эффективность, но и поможет оставить время под непредвиденные ситуации. Все задачи не могут быть самыми важными, ставьте в приоритет не больше 30%, иначе это не будет расстановкой приоритетов.

6)Освобождение головы. Не держите дела в голове, записывайте их в ежедневник или приложение в телефоне. Во-первых, так меньше шанс что-то забыть или упустить из виду, а, во-вторых, когда вы держите задачу в голове, вы постоянно мысленно возвращаетесь к ней. Это мешает сосредоточиться на работе, особенно, если таких задач в голове несколько.

Записывайте дела сразу как вспоминаете, регулярно разбирайте записанные таким образом задачи, расставляйте приоритеты и планируйте их выполнение

7) Планирование отдыха. Без хорошего отдыха не получится хорошо работать. Иногда снижение продуктивности связано не с плохим планированием рабочего времени или недостатком мотивации, а с усталостью. Более того, из-за переутомления снижается иммунитет, у организма не остается сил бороться с вирусами, поэтому шанс заболеть становится выше. А в таком случае о продуктивной работе точно не может идти речь.

Советы как позаботиться об отдыхе:

✔Планируйте перерывы на отдых и обязательно их соблюдайте: перерыв на обед, вечер после работы, выходные, отпуск.

✔Делайте перерыв до того как почувствуете усталость.

✔Для отдыха меняйте вид деятельности, если вы работаете за компьютером, выбирайте активный отдых и наоборот.

✔Меняйте обстановку: во время обеда на работе выходите прогуляться вокруг офиса.

✔ Высыпайтесь, при недосыпе не помогут другие советы

Существует несколько ключевых принципов эффективного использования времени менеджерами:

1. Целеполагание и планирование:

- Постановка четких, измеримых и достижимых целей

- Составление ежедневных, еженедельных и ежемесячных планов

- Расстановка приоритетов между задачами по критериям важности и срочности

2. Управление задачами:

- Разбиение больших задач на более мелкие и контролируемые этапы

- Делегирование задач сотрудникам для повышения общей производительности

- Использование технологий для автоматизации рутинных процессов

3. Контроль и мониторинг:

- Регулярный анализ использования времени

- Выявление "поглотителей" времени и их устранение

- Корректировка планов по мере изменения приоритетов

4. Личная эффективность:

- Развитие навыков тайм-менеджмента (постановка целей, расстановка приоритетов)

- Управление стрессом и энергетическим балансом

- Стремление к непрерывному самосовершенствованию

5. Использование технологий:

- Применение инструментов для управления временем (календари, таймеры, приложения)

- Автоматизация рутинных процессов

- Использование технологий для повышения продуктивности

Следуя этим принципам, менеджер сможет значительно повысить эффективность использования своего времени и, как следствие, достигать поставленных целей более быстро и с меньшими ресурсными затратами.

Ключевые момент - это фокус на приоритетных задачах, систематический контроль, личная продуктивность и применение современных технологий. Эффективное управление временем позволяет менеджеру быть более гибким, оперативным и конкурентоспособным.

3.2 Правила личной организации и самодисциплины

Чтобы успевать делать больше дел за меньшее время, жить интереснее, а также испытывать удовлетворение от жизни, требуются всего два качества: организованность и самодисциплина. Правила, которые помогут вам развить эти навыки:

1) Точно определите свою цель. Зачастую руководители попусту тратят время и энергию из-за того, что отчетливо не представляют себе, что же они собираются делать. Не зная точно, к чему они идут, они сбиваются еще на старте, теряют дорогу, падают духом и сворачивают на тропинку. Необходимо определить с самого начала хотя бы «пункт назначения», и уже поэтому можно достичь его гораздо быстрее. Это — решающее условие

2) Составьте план достижения цели. Помните слова Сенеки: «Кто не знает, в какую гавань он плывет, для того нет попутного ветра». План помогает четко знать, когда произойдут те или иные события. В конце рабочего дня составьте список дел на будущий день. Сделайте такой список и для дома. Он освобождает от необходимости запоминать мелочи, позволяет заниматься наиболее важными делами.

3) Сосредоточьтесь на главном. Запишите на листке в порядке убывания важности самые срочные дела. Завтра примитесь за дело № 1 и не отступайте от него, пока не закончите. Затем так же поступите с делом № 2, далее с делом № 3 и т.д. (конечно, речь идет о делах, которые целиком зависят лишь от вас)

4) Придумывайте себе стимулы. Мы лучше делаем то, что нам хочется делать. Такие дела мы, как правило, выдвигаем вперед тех, которые нам необходимо сделать. Отсюда задача — превратить свои занятия из «надо» в «хочется», и продуктивность нашей деятельности повысится почти автоматически.

5)Установите твердые сроки. Один из способов связать себя обязательством — назначить для выполнения определенного

задания твердый срок. Но здесь есть два момента: а) сроки должны быть реальными. Иначе вам не удастся выполнить свои обязательства; б) твердо держитесь срока. Будьте непреклонны к себе, как были бы непреклонны к тому подчиненному, который пообещал что-то сделать к определенному дню.

6) Научитесь говорить «нет», соизмерять свои дела и цели. Если вы не научитесь этому, то окажетесь вовлеченной в такие дела, которыми никогда не занялись бы по своей воле. Часть вашей программы самодисциплины и экономии времени именно и должна состоять из того, чтобы отделять второстепенное от главного

7) Любое дело можно сделать лучше. Выполняя работу одним определенным образом, руководители подчас считают, что это-то и есть самый лучший из возможных способов. Между тем всякую работу можно усовершенствовать, стоит только немного подумать. Можно передать другим часть простейших функций, не требующих особой квалификации. Можно воспользоваться какой-либо оргтехникой, чтобы сберечь время. Следует поинтересоваться, как другие экономят время.

8) Не упускайте из вида мелочи. Можно избежать небольших, но растрачивающих время задержек, стремясь по возможности предупреждать наступление внезапных мелких кризисов. Это означает, что необходимо всегда иметь под рукой достаточный запас предметов, наиболее часто употребляемых в вашей работе, в быту: какие-то запасные детали или канцелярские принадлежности, мелкие предметы туалета или даже денежная мелочь. Если надо, приобретите вторые ключи, очки, перчатки, зонт. Решайте с вечера, что наденете утром.

9)Воспитывайте уважение к своему времени. Приобретите привычку мысленно давать вашему времени какую-то оценку, и вы станете по-новому относиться к нему. Такой подход поможет вам судить о том, стоит ли именно вам заниматься не очень важными делами, которые, может быть, появляются в ваше

рабочее время. Существует немало способов делать больше в имеющееся у вас время.

Для эффективного управления временем менеджеру важно следовать определенным правилам личной организации и самодисциплины. Рассмотрим основные из них:

1. Постановка целей:

- Определение четких, измеримых, достижимых целей на различные периоды (день, неделя, месяц, год)

- Расстановка приоритетов среди целей по критериям важности и срочности

2. Планирование:

- Составление ежедневного, еженедельного и ежемесячного плана

- Распределение времени на различные виды активности (работа, отдых, личная жизнь)

- Использование календарей, ежедневников и списков задач для организации

3. Управление задачами:

- Разбиение крупных задач на более мелкие, контролируемые этапы

- Определение дедлайнов и промежуточных контрольных точек

- Делегирование задач сотрудникам, где это возможно

4. Контроль и мониторинг:

- Регулярный анализ использования времени (ведение учета, отчетность)

- Выявление "поглотителей" времени и их устранение

- Корректировка планов по мере необходимости

5. Личная эффективность:

- Развитие навыков тайм-менеджмента (фокусировка, приоритизация)

- Управление энергетическим балансом (чередование работы и отдыха)

- Формирование привычек, повышающих продуктивность

6. Использование технологий:

- Применение удобных инструментов для управления временем (календари, таймеры, заметки)

- Автоматизация рутинных процессов с помощью программного обеспечения

- Внедрение технологий, повышающих эффективность коммуникаций и совместной работы

Следуя этим правилам, менеджер сможет значительно повысить свою личную организованность, самодисциплину и, как следствие, эффективность использования времени. Это, в свою очередь, позволит ему достигать больших результатов в профессиональной деятельности.

3.3 Методы учёта использования исполнительного времени

Для эффективного управления временем менеджеру необходимо использовать различные методы учета использования своего времени. Рассмотрим основные из них:

1. Ведение дневника времени:

- Фиксация всех видов деятельности в течение дня с указанием временных затрат.

- Анализ структуры рабочего дня, выявление "поглотителей" времени.

- Систематическое ведение дневника в течение длительного периода.

2. Использование хронометража:

- Фиксация времени начала и окончания каждой задачи или активности.

- Расчет реальных затрат времени на выполнение различных видов работ.

- Применение таймеров или специализированных программ для автоматизации.

3. Технология "Помидор":

- Разделение рабочего дня на 25-минутные интервалы ("помидоры").

- Концентрация внимания в течение одного "помидора" на одной задаче

- Использование коротких перерывов между "помидорами" для восстановления

4. Анализ графика занятости:

- Ведение календаря с распределением времени на различные активности

- Выявление "пиковых" нагрузок и "свободных" временных окон

- Перераспределение или делегирование задач для достижения баланса

5. Учет по категориям деятельности:

- Группировка задач по типам: стратегические, оперативные, личные и т.д.

- Анализ долей времени, затрачиваемых на различные категории

- Оптимизация распределения времени на основе приоритетов

Каждый из этих методов имеет свои преимущества и недостатки, поэтому менеджеры часто используют их в комбинации. Систематическое применение методов учета времени позволяет менеджерам получить объективную картину использования ресурса, выявить проблемные зоны и разработать эффективные подходы к управлению временем.

Существует несколько методов учёта использования исполнительного времени:

1) Табельный учёт.

Принцип: Сотрудники заполняют табели о рабочем времени, указывая начало и конец рабочего дня, а также перерывы.

Процесс: Сотрудники заполняют табели, указывая часы начала и окончания рабочего дня, а также перерывы. Регулируется трудовым законодательством и внутренними правилами компании.

Технологии: Бумажные формы, электронные таблицы, специализированные программы для учёта трудового времени.

Контроль: Периодическая проверка руководством и кадровыми службами.

Преимущества: Минимизация ошибок, более точный учёт времени, автоматизация процесса.

Недостатки: Требует инвестиций в оборудование и обучение персонала

2) Электронные системы учёта:

Принцип: Используются специальные программы для регистрации времени работы сотрудников, часто в сочетании с картами доступа или биометрией.

Технологии: Считыватели карт, сканеры отпечатков пальцев, специализированные программы для учёта и анализа данных.

Контроль: Автоматические алгоритмы проверки данных, возможность аудита.

Преимущества: Минимизация ошибок, более точный учёт времени, автоматизация процесса.

Недостатки: Требует инвестиций в оборудование и обучение персонала.

3) Метод проектного учёта времени:

Принцип: Фиксация времени, затраченного на конкретные проекты или задачи.

Процесс: Сотрудники отмечают время, затраченное на конкретные проекты. Это может осуществляться через специализированные инструменты или внутренние системы компании.

Технологии: Программы для учёта времени по проектам, таск-менеджеры с функцией учёта времени.

Контроль: Система анализа и отчетности по затраченному времени.

Преимущества: Позволяет более точно определить, на что тратится исполнительное время, полезен для оценки эффективности проектов.

Недостатки: Может потребовать дополнительных усилий от сотрудников для учёта времени.

4) Оценка по результатам работы

Процесс: Оценка производительности сотрудников основывается не только на количестве отработанных часов, но и на достигнутых результатах и выполнении поставленных задач.

Критерии: Задачи, цели, ключевые показатели эффективности (KPI).

Контроль: Системы аналитики, регулярные оценочные собеседования

Принцип: Оценка производительности сотрудников не только по отработанным часам, но и по достигнутым результатам.

Преимущества: Акцент на эффективности и качестве работы.

Недостатки: Требует четких критериев оценки результатов, может быть сложен в реализации.

Выбор метода учёта использования исполнительного времени в организации важен и зависит от ее особенностей. Табельный учёт подходит для небольших компаний с простой структурой, в то время как электронные системы учёта обеспечивают более точный и автоматизированный процесс, но могут потребовать дополнительных инвестиций. Метод проектного учёта и оценка по результатам работы акцентируют внимание на эффективности и достижении целей. Оптимальный подход может включать комбинацию этих методов, с учётом конкретных потребностей и стратегии управления персоналом в конкретной организации

Краткое содержание

Для того чтобы эффективно распоряжаться своим временем и правильно организовать свою дисциплину, нужно использовать следующие принципы: иметь в виду зачем вы занимаетесь данным делом, планировать свои задачи наперед, записывать свои задачи в блокноте, уделять время на отдых. Расставлять приоритеты по важности и срочности, придумать себе стимулы, которые могут быть как физические так и духовные, научиться говорить нет делам и людям, из за которых вы попросту тратите время.

Опорные слова: тайм менеджмент, SMART, метод построения целей, диаграммы Ганта, самодисциплина, мотивация, иерархия планов, приоритеты «пункт назначения», геймификация, табличный учёт.

Вопросы для закрепления:

1. В чем заключается смысл построения целей по принципу SMART?
2. Что такое иерархия планов?
3. Что такое геймификация?
4. В чем заключается суть диаграммы Ганта?
5. Перечислите каким образом можно позаботиться об отдыхе?
6. Как правильно расставить свои приоритеты?
7. Какие есть недостатки у электронной системы учёта времени?

Тестовые вопросы для закрепления:

1. Что является результатом постоянного отслеживания и анализа своего времени?

a) потеря мотивации

b) многозадачность

c) постоянные перерывы

d) установка целей и приоритетов

2.Какой из приведенных методов способствует улучшению концентрации и снижению отвлечений?

a) откладывание задач

b) разделение внимания

c) фокус на одной задаче

d) случайный выбор задачи

3. Что подразумевает принцип "делегирования" в эффективном управлении временем?

a) перекладывание ответственности

b) полное игнорирование задач

c) передача части задач коллегам

d) работа в изоляции

4. Какой метод помогает избежать отвлечений и фокусироваться на важных задачах?

a) прокрастинация

b) разделение внимания

c) техника "помидора"

d) отсутствие плана

5) Что означает принцип "80/20" в контексте эффективного управления временем?

a) тратить 80% времени на отдых

b) фокусироваться на 20% ключевых задач

c) планировать на 80 дней вперёд

d) пропускать 80% задач без внимания

6) Какие из перечисленных привычек способствуют формированию продуктивной утренней рутины?

a) долгий сон

b) просмотр социальных сетей

c) планирование дня заранее

d) откладывание решений на утро

7) Какие из перечисленных стратегий помогают справляться с прокрастинацией?

a) принцип "работы без перерывов"

b) принцип "долгосрочного планирования"

c) принцип "соблюдения баланса"

d) принцип "непрерывного труда

8)Какие из перечисленных принципов поддерживают идею "меньше - значит больше"?

a) принцип "перегрузки задачами"

b) принцип "удаленной работы"

c) принцип "игнорирования"

d) принцип "сокращения"

9) Какие из принципов способствуют развитию навыков приоритетности и фокусировки?

a) принцип "безоговорочного выполнения всего"

b) принцип "многозадачности"

c) принцип "удаленной работы"

d) принцип "фокусировки на ключевых задачах"

10) Какой метод помогает избежать избыточной информации и управлять потоком входящих данных?

a) чтение всех электронных писем

b) игнорирование входящей информации

c) фильтрация и организация входящих данных

d) переписка без ограничений

11) Какова роль "матрицы эйзенхауэра" в эффективном распределении задач по приоритетам?

a) разделение задач на категории по сложности

b) определение срочности и важности задач

c) применение случайного выбора задач

d) игнорирование приоритетов

12) Какие из стратегий способствуют сбалансированному подходу к работе с электронной почтой?

a) немедленный ответ на каждое письмо

b) планомерная фильтрация и обработка почты

c) игнорирование входящих сообщений

d) отсутствие организации в работе с почтой

13) Какова роль "принципа 2-минутного правила" в повседневном управлении временем?

a) откладывание всех задач на 2 минуты

b) выполнение мелких задач немедленно, если занимает меньше 2 минут

c) игнорирование задач, требующих более 2 минут

d) планирование каждой задачи на 2 минуты

14) Какие из стратегий помогают справляться с "временными ворами" в рабочем окружении?

a) игнорирование всех внешних факторов

b) применение "техники помидора"

c) установка жестких правил для коллег

d) восприятие времени как неограниченного ресурса

15) Какая функция диаграммы ганта в проектном управлении?

a) представляет данные в виде столбцов и гистограммы.

b) визуализирует зависимости между задачами в проекте.

c) отображает длительность и последовательность задач.

d) служит для генерации случайных чисел в проекте.

16) Какое предназначение у иерархии планов в управлении проектами?

a) определение цветовых кодов для задач.

b) управление конфликтами в команде проекта.

c) систематизация задач по уровням подчиненности и вложенности.

d)оценка финансовых рисков в проекте

17) Какова основная цель использования интеллектуальной карты в тайм-менеджменте?

a) создание сложных таблиц и графиков.

b) организация информации в виде древовидной структуры

c) отслеживание времени выполнения задач

d) игнорирование важности визуализации данных

18) Как интеллектуальные карты могут помочь в управлении задачами?

a) они не влияют на управление задачами.

b) обеспечивают визуальное представление задач и их взаимосвязей.

c) заменяют необходимость управления задачами.

d) позволяют игнорировать задачи.

19) Сколько всего ступней в пирамиде франклина?

a) 5

b) 6

c) 7

d) 8

20. Что из не из перечисленного является ловушками времени?

a) неспособно сказать нет

b) желание знать все факты

c) затяжные совещание

d) всё перечисленное

ГЛАВА 4. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВАЖНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

4.1. Виды тайм-менеджмента

В условиях постоянно меняющегося и конкурентного бизнес-окружения эффективное управление временем становится критически важным инструментом для организационного развития. Тайм-менеджмент не только помогает управлять рабочими обязанностями, но и способствует оптимизации процессов и повышению производительности сотрудников. Этот подход позволяет организациям адаптироваться к динамике современного рынка, обеспечивая более эффективное использование времени и ресурсов. В данном контексте тайм-менеджмент выступает не только как инструмент повышения личной продуктивности, но и как стратегическое средство для достижения целей компании и стимулирования её организационного развития. Давайте рассмотрим, как умелое управление временем может способствовать не только повседневной эффективности, но и общему успеху и процветанию организации.

Тайм-менеджмент - это практика управления временем, чтобы использовать его более эффективно и достигать своих целей.

Существует несколько различных видов тайм-менеджмента, каждый из которых имеет свои уникальные принципы и методы.

- Цифровой тайм-менеджмент:

• Инструменты календаря: Google Calendar, Apple Calendar, Outlook и т.д. для организации мероприятий, встреч и задач.

• Приложения для управления задачами:Trello, Asana, Wunderlist и т.д. для отслеживания прогресса, назначения задач и сотрудничества с другими.

• Технологии отслеживания времени:Toggl, Clockify, RescueTime и т.д. для отслеживания времени, затраченного на различные задачи, и выявления областей для улучшения.

- Поведенческий тайм-менеджмент

• Метод планирования Ивангова:Создание ежедневных списков дел и разбивка крупных задач на более мелкие.

• Метод Getting Things Done (GTD): Многоуровневая система организации задач, проектов и идей.

• Техника канбан: Визуальный метод управления проектами, который использует доски и карточки для отслеживания рабочего процесса.

- Когнитивный тайм-менеджмент

• Метод SCAMPER:Техника мозгового штурма, которая помогает генерировать творческие идеи, фокусируясь на семи различных аспектах проблемы.

• Диаграммы Венна: Инструменты для сравнения двух или более проектов или идей и выявления общих и отличительных черт.

• Карты разума:Визуальные диаграммы, которые позволяют структурировать идеи и мысли, соединяя их.

- Несколько дополнительных видов тайм-менеджмента

• Хронометраж: Отслеживание времени, затрачиваемого на конкретные задачи или проекты.

• Блокирование времени: Выделение определенных временных отрезков для выполнения конкретных задач или деятельности.

• Делегирование:Передача задач другим лицам для освобождения времени и повышения эффективности.

• Автоматизация: Использование технологии для автоматизации повторяющихся или рутинных задач.

• Отдых: Важно делать перерывы и избегать выгорания, чтобы поддерживать высокую производительность и мотивацию.

Существует несколько методов тайм-менеджмента, которые можно применять как на личном, так и на организационном уровнях:

1. Матрица Эйзенхауэра. Этот метод классифицирует задачи по двум критериям: важность и срочность. Задачи делятся на четыре категории: важные и срочные, важные и несрочные, не важные и срочные, не важные и несрочные.

2. Метод Pomodoro. Суть метода заключается в разделении рабочего времени на периоды (обычно 25 минут) работы без перерыва (помидор), за которыми следует короткий перерыв. После каждого цикла работы и отдыха делается длинный перерыв.

3. GTD (Getting Things Done). Методика GTD предполагает системный подход к организации задач, включая сбор информации, определение приоритетов, планирование и выполнение задач.

4.2. Персональный тайм-менеджмент и корпоративная эффективность

Тайм-менеджмент является важным инструментом организационного развития, поскольку позволяет эффективно распределять время и ресурсы для достижения поставленных целей и задач. В современном мире, где информационные потоки постоянно увеличиваются, умение эффективно управлять временем становится ключевым навыком как на персональном, так и на корпоративном уровнях.

1. Персональный тайм-менеджмент:

-это набор инструментов, методов и приемов, которые помогают человеку эффективно использовать свое время для достижения поставленных целей;

-включает в себя планирование задач, установление приоритетов, организацию рабочего времени, управление отложенными делами и т.д.;

-популярные методики персонального тайм-менеджмента: метод Помодоро, матрица Эйзенхауэра, GTD (Getting Things Done), ABCDE-метод и др.

2. Корпоративная эффективность:

-это комплекс мероприятий, направленных на улучшение организационной культуры и процессов с целью повышения производительности и результативности работы коллектива;

-включает в себя внедрение систем управления временем, обучение сотрудников навыкам эффективного планирования и

управления временем, создание структурированных рабочих процессов и т.д.

Персональный тайм-менеджмент направлен на оптимизацию использования времени каждого индивидуума для достижения личных целей. Он включает в себя умение устанавливать приоритеты, планировать задачи, избегать отвлечений и эффективно использовать свои ресурсы.

Корпоративная эффективность включает в себя применение тайм-менеджмента на уровне организации. Это может включать в себя обучение сотрудников методам эффективной работы, оптимизацию бизнес-процессов, использование специализированных инструментов для планирования и отслеживания задач.

Тайм-менеджмент как важное средство организационного развития помогает повысить производительность, снизить стресс, улучшить качество работы и достичь поставленных целей как на личном, так и на корпоративном уровнях.

Персональный тайм-менеджмент и корпоративная эффективность

Персональный тайм-менеджмент и корпоративная эффективность: неразрывная связь

В современном мире бизнеса, где время – это ценнейший ресурс, эффективное его управление становится ключом к успеху. Персональный тайм-менеджмент и корпоративная эффективность тесно связаны между собой, создавая мощный синергетический эффект.

Персональный тайм-менеджмент – это не просто умение планировать день и составлять списки задач. Это комплексный подход к управлению своим временем и энергией для достижения максимальной продуктивности и баланса между работой и личной жизнью.

Корпоративная эффективность – это способность компании достигать поставленных целей и задач с максимальной отдачей от имеющихся ресурсов, в том числе и человеческих.

Как персональный тайм-менеджмент влияет на корпоративную эффективность?

Повышение индивидуальной продуктивности: Сотрудники, владеющие навыками тайм-менеджмента, успевают выполнять больший объем работы за меньшее время, что напрямую влияет на общую производительность компании.

Снижение уровня стресса: Эффективное планирование и расстановка приоритетов позволяют избежать авралов и переработок, что снижает уровень стресса у сотрудников и повышает их мотивацию.

Улучшение качества работы: Фокусировка на задачах и четкое понимание дедлайнов позволяют выполнять работу более качественно и с меньшим количеством ошибок.

Повышение ответственности: Тайм-менеджмент подразумевает не только планирование, но и контроль выполнения задач, что способствует повышению ответственности сотрудников за результаты своей работы.

Улучшение коммуникации: Четкое планирование времени на совещания и коммуникации позволяет избежать затяжных обсуждений и сделать взаимодействие между сотрудниками более эффективным.

Как компании могут способствовать развитию персонального тайм-менеджмента у сотрудников?

Обучение: Проведение тренингов и семинаров по тайм-менеджменту, где сотрудники смогут освоить основные техники и инструменты.

Внедрение технологий: Предоставление доступа к специализированным программам и приложениям для планирования времени и задач.

Создание комфортных условий труда: Обеспечение сотрудников всем необходимым для работы, чтобы они не тратили время на решение бытовых вопросов.

Формирование культуры планирования: Поощрение инициативы сотрудников по планированию своего рабочего времени и установление четких дедлайнов для выполнения задач.

Предоставление гибкости: Возможность выбора удобного графика работы и удаленной работы, что позволяет сотрудникам лучше планировать свое время с учетом личных обстоятельств.

Инвестиции в развитие навыков тайм-менеджмента у сотрудников – это инвестиции в повышение корпоративной эффективности.

Сотрудники, умеющие управлять своим временем, становятся более продуктивными, мотивированными и ответственными, что в конечном итоге приводит к росту прибыли и укреплению позиций компании на рынке.

4.3 Тайм-менеджмент как важное средство организационного развития

Основными средствами организационного развития в тайм-менеджменте являются:

1. Повышение производительности:

- эффективное управление временем позволяет сотрудникам сосредоточиться на ключевых задачах и достигать более высоких результатов;

- оптимизация рабочего времени помогает сократить время на выполнение задач и увеличить объем продуктивной работы.

2. Снижение стресса:

- хорошо организованное время способствует снижению уровня стресса у сотрудников, так как они четко видят свои задачи и план действий;

- правильное распределение времени позволяет избежать перегрузки информацией и чувства бесконечной работы.

3. Улучшение качества работы:

- контроль над временными ресурсами помогает повысить качество выполнения задач за счет более глубокого погружения в работу и избегания отвлечений;

- рациональное использование времени способствует более тщательному планированию и анализу результатов.

Тайм-менеджмент является неотъемлемой частью успешного функционирования любой организации. Правильно организованное время позволяет улучшить производительность, снизить стресс и повысить качество работы коллектива. Поэтому внедрение системы тайм-менеджмента является важным шагом для развития организации и достижения ее целей.

В современном динамичном мире, где время является ценнейшим ресурсом, тайм-менеджмент выступает не просто как набор полезных привычек, а как неотъемлемый элемент успешного организационного развития. Эффективное управление временем пронизывает все уровни организации, от рядовых сотрудников до топ-менеджмента, и напрямую влияет на достижение стратегических целей.

Влияние тайм-менеджмента на организационное развитие проявляется в следующих аспектах:

1. Повышение производительности труда и эффективности:

Фокусировка на приоритетах: Правильная расстановка приоритетов позволяет концентрировать усилия на задачах, которые действительно важны для достижения целей организации.

Оптимизация рабочих процессов: Анализ и оптимизация бизнес-процессов с точки зрения временных затрат позволяет сократить время выполнения задач, устранить простои и повысить общую эффективность.

Делегирование полномочий: Грамотное делегирование задач освобождает время руководителей для решения стратегических вопросов и способствует развитию лидерских качеств у сотрудников.

2. Улучшение коммуникации и взаимодействия:

Четкое планирование и постановка целей: Четкие сроки выполнения задач, прозрачность планов и ожиданий способствуют более эффективной коммуникации и координации действий сотрудников.

Сокращение времени на совещания и собрания: Применение техник тайм-менеджмента позволяет проводить совещания более эффективно, концентрируясь на главных вопросах и сокращая время на обсуждение второстепенных деталей.

3. Повышение мотивации и удовлетворенности сотрудников:

Снижение уровня стресса: Эффективное управление временем помогает сотрудникам избегать авралов, перегрузок и выгорания, что положительно сказывается на их мотивации и лояльности к компании.

Возможности для профессионального роста: Освободившееся время можно использовать для обучения, развития новых навыков и повышения квалификации, что мотивирует сотрудников и способствует их профессиональному росту.

4. Улучшение качества принимаемых решений:

Снижение уровня стресса: Спокойная обстановка и отсутствие спешки, обеспеченные грамотным планированием, способствуют более взвешенному и обдуманному подходу к принятию решений.

Возможность анализа и оценки: Правильная организация времени дает возможность провести всесторонний анализ ситуации, учесть все факторы и выбрать наиболее эффективный вариант решения.

Внедрение тайм-менеджмента в организации:

Успешное внедрение тайм-менеджмента как элемента организационного развития требует комплексного подхода:

Обучение и тренинги: Проведение тренингов и семинаров для сотрудников на разные темы тайм-менеджмента с учетом специфики их деятельности.

Внедрение специализированного ПО: Использование программ и приложений для планирования, ведения задач и контроля времени.

Формирование культуры тайм-менеджмента: Создание атмосферы, где эффективное управление временем является нормой и поощряется руководством.

Тайм-менеджмент – это не просто набор инструментов и техник, а философия, которая пронизывает все сферы деятельности организации и способствует ее успешному развитию. Инвестиции в развитие навыков тайм-менеджмента у сотрудников – это инвестиции в будущее компании, ее конкурентоспособность и успех.

Краткое содержание

Тайм-менеджмент является важным инструментом организационного развития, поскольку позволяет эффективно управлять временем и ресурсами. Эффективное управление временем помогает повысить производительность, снизить стресс, улучшить качество работы и достичь поставленных целей. Организации, где сотрудники умеют эффективно планировать свое время и задачи, чаще всего успешнее достигают успеха и роста. Поэтому развитие навыков тайм-менеджмента является важным элементом стратегии развития организации.

Опорные слова: тайм-менеджмент, эффективность, управление временем, ресурсы, производительность, стресс, качество работы, цели, планирование, успех, рост, навыки, стратегия развития.

Вопросы для закрепления:

1. Какие методы вы используете для эффективного планирования своего времени?
2. Как вы управляете своими ресурсами (временем, энергией, финансами) для достижения поставленных целей?
3. Как вы оцениваете свою производительность и какие методы применяете для ее повышения?
4. Как вы боретесь со стрессом и поддерживаете свою работоспособность в условиях повышенной нагрузки?
5. Какие критерии для вас являются ключевыми при оценке качества вашей работы?

6.Какие методы и инструменты вы используете для достижения поставленных целей и задач?

7. Какие стратегии развития и роста вы применяете для достижения успеха в своей деятельности?

Тестовые вопросы для закрепления:

1. Какой из следующих методов помогает определить приоритеты задач?

a) Метод "Матрица Эйзенхауэра"

b) Метод "Помидора"

c) Метод "Фокусировки"

d) Метод "Парето"

2. Какой принцип тайм-менеджмента помогает избежать отвлечений?

a) Принцип "Планирование"

b) Принцип "Концентрации"

c) Принцип "Делегирования"

d) Принцип "Приоритетов"

3. Что подразумевает принцип "Делегирование"?

a) Передача задач другим людям

b) Выполнение всех задач самостоятельно

c) Откладывание задач на потом

d) Избегание делегирования

4. Какой метод планирования времени предпочтительнее для ежедневного использования?

a) Еженедельное планирование

b) Ежедневный список задач

c) Метод "Помидора"

d) Метод "Парето"

5. Что означает принцип "Избегание перфекционизма" в контексте тайм-менеджмента?

a) Сосредоточьтесь на выполнении задач, а не на их идеальном исполнении

b) Старайтесь делать всё идеально, даже если это занимает много времени

c) Откладывайте задачи, пока не сможете выполнить их идеально

d) Не обращайте внимания на качество выполнения задач

6. Какой принцип помогает определить, какие задачи приносят наибольшую пользу?

a) Принцип "Приоритетов"

b) Принцип "Планирования"

c) Принцип "Парето"

d) Принцип "Делегирования"

7. Что означает принцип "Установка SMART-целей"?

a) Цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени

b) Цели должны быть сложными, но достижимыми

c) Цели должны быть нереалистичными, чтобы мотивировать к большим достижениям

d) Цели не имеют значения в контексте тайм-менеджмента

8. Какой метод помогает эффективно использовать короткие перерывы между задачами?

a) Метод "Помидора"

b) Метод "Фокусировки"

c) Метод "Парето"

d) Метод "Матрица Эйзенхауэра"

9. Какой принцип помогает сосредоточиться на одной задаче и избежать многозадачности?

a) Принцип "Приоритетов"

b) Принцип "Концентрации"

c) Принцип "Делегирования"

d) Принцип "Планирования"

10. Какой метод позволяет оценить, сколько времени уходит на различные виды задач?

a) Метод "Помидора"

b) Метод "Фокусировки"

c) Метод "Журналирования времени"

d) Метод "Матрица Эйзенхауэра"

11. Какой из следующих методов помогает определить, какие задачи приносят наименьшую пользу?

a) Метод "Помидора"

b) Метод "Парето"

c) Метод "Фокусировки"

d) Метод "Матрица Эйзенхауэра"

12. Что подразумевает принцип "Установка временных рамок для задач"?

a) Определение точного времени начала и завершения каждой задачи

b) Работа над задачами до тех пор, пока они не будут завершены

c) Разделение времени на блоки для выполнения различных задач

d) Ограничение времени на выполнение каждой задачи

13. Какой метод помогает сосредоточиться на одной задаче в течение определенного времени?

a) Метод "Помидора"

b) Метод "Фокусировки"

c) Метод "Парето"

d) Метод "Матрица Эйзенхауэра"

14. Какой принцип тайм-менеджмента помогает распределить время между различными областями жизни (работа, личная жизнь, отдых и т.д.)?

a) Принцип "Баланса жизни"

b) Принцип "Делегирования"

c) Принцип "Приоритетов"

d) Принцип "Планирования"

15. Что означает принцип "Установка границ для работы"?

a) Ограничение времени, которое вы тратите на работу

b) Работа до поздна каждый день

c) Работа без выходных

d) Работа без конкретных целей

16. Какой метод помогает эффективно использовать короткие перерывы между задачами?

a) Метод "Помидора"

b) Метод "Фокусировки"

c) Метод "Парето"

d) Метод "Матрица Эйзенхауэра"

17. Какой принцип тайм-менеджмента помогает избежать перегрузки информацией?

a) Принцип "Организации информации"

b) Принцип "Делегирования"

c) Принцип "Концентрации"

d) Принцип "Планирования"

18. Что означает принцип "Избегание откладывания задач"?

a) Выполнение задач сразу после их постановки

b) Откладывание задач на потом

c) Планирование выполнения задач заранее

d) Не выполнять неприятные задачи

19. Какой метод помогает определить, какие задачи приносят наибольшую пользу с минимальными усилиями?

a) Метод "Помидора"

b) Метод "Фокусировки"

c) Метод "Парето"

d) Метод "Матрица Эйзенхауэра"

20. Какой принцип тайм-менеджмента помогает сосредоточиться на выполнении одной задачи за раз?

a) Принцип "Концентрации"

b) Принцип "Делегирования"

c) Принцип "Приоритетов"

d) Принцип "Планирования".

ГЛАВА 5. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

5.1. Необходимость внедрения корпоративного тайм-менеджмента

Тайм-менеджмент в классическом понимании этого слова включает в себя всю совокупность технологий планирования, которые применяются сотрудником организации самостоятельно для повышения эффективности использования рабочего времени. При этом применение тайм-менеджмента не является обязательным. В последние годы все большее количество организаций осознают потребность в централизованном корпоративном внедрении технологий тайм-менеджмента.

Потребность в корпоративном внедрении тайм-менеджмента обусловлена следующими факторами:

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

2. Возрастает удельный вес нематериальных активов в стоимости организации; эффективность работы ключевых топ-менеджеров и специалистов становится основным фактором успешности все большего числа компаний. При этом крайне затруднен внешний контроль за деятельностью сотрудника, имеющей творческий характер, но повышается актуальность самостоятельной организации таким сотрудником своей работы.

3. Для организаций становятся нормой, а не редким исключением, постоянные существенные изменения деятельности - разработка новых продуктов, выход на новые рынки, внедрение новых инструментов и систем управления. Для топ-менеджеров и специалистов организации, соответственно, становится нормой постоянное увеличение количества и объема решаемых задач, необходимость постоянно изыскивать резервы времени для

осуществления проектов, позволяющих организации непрерывно развиваться.

Кроме того есть три подхода к запуску техник управления временем на корпоративном уровне: начиная с руководителя, с сотрудников или с помощью приглашенного эксперта.

1. Традиционный метод: внедрение сверху. Руководитель изучает принципы тайм-менеджмента в открытых источниках (книги, интернет) или посещает специальные тренинги для их освоения. После изучения и получения опыта успешного применения начальник обучает сотрудников. В зависимости от размеров компании обучение проводится поэтапно: сначала получают знания и опыт руководители высшего звена, затем среднего, после чего проводится подготовка непосредственных исполнителей.

2. Альтернативный способ: внедрение снизу. Профессиональные сотрудники сталкиваются с хронической нехваткой времени и разрабатывают собственные методы преодоления проблемы, находя информацию в сети или обучаясь на тренингах. Личные результаты каждого сотрудника формируют общую эффективность всей компании.

3. Современный подход: внедрение извне. Подразумевает приглашение специально обученных внешних экспертов, тайм-менеджеров.

Профессиональный тайм-менеджер помогает оптимизировать расходы времени сотрудников с учётом потребностей коллектива и отдельных личностей. Он ведет мастер-классы, разрабатывает хронометраж работ, дает методические рекомендации.

5.2 Проблема внедрения тайм-менеджмента

Проблема внедрения тайм-менеджмента как элемента формирования организационной культуры в отечественных предпринимательских культурах заключается не только в усвоении его основных элементов и методов, применении в

качестве основы корпоративных стандартов, но и диагностики рисков, возникающих в организации.

Нами выявлены специфические особенности внедрения тайм-менеджмента в отечественную систему управления. Во первых, он даёт людям ощущение свободы, усиливает осознание личных целей и ценностей, которые (будучи осознаны) могут либо повысить мотивацию сотрудника в достижение корпоративных целей, либо наоборот, разойтись с последними. Другая проблема использования тайм-менеджмента заключается в том, что в российских компаниях чаще распространены дружеские отношения, между коллегами, что занимает часть времени на разговоры и общение.

Следует заметить что тайм-менеджмент отечественными предпринимательскими структурами внедрения в основном для организации рабочего времени, в не для его экономии. Большая часть руководителей не ведёт детального расписания работ на предстоящий день, не выявляют действия, занимающие основную часть рабочего дня предпринимателя, не определяют интервалов между выполнением работ. Для многих предпринимателей затруднительным представляется анализ чистого времени на выполнение поставленных задач, на телефонные звонки, незапланированные встречи и т.д. С моей точки зрения, важным для них в этом случае является, ведение учёта завершенных и незавершенных дел.

Корректное использование информационных технологий и программ, таких как электронная записная книжка, MS outlook, и Lotus Notes, облегчит учёт и анализ расходов времени, гибкое долгосрочное и краткосрочное планирование, управление входящей информацией. В целом же, внедрение корпоративного тайм-менеджмента в корпоративную культуру любой компании позволит повысить адаптивности организации к внешним и внутренним рискам, увеличить скорость её реагирования на изменение внешней среды.

5.3 Корпоративный тайм-менеджмент, стандарты и принципы

Диагностикой и аттестацией внедрение тайм-менеджмента в компании может не ограничиваться. Для закрепления техник планирования времени могут разрабатываться корпоративные ТМ-стандарты. Их можно разделить на несколько логических уровней.

1. Язык, глоссарий тайм-менеджмента. Слова «срочность», «важность» и аналогичные могут пониматься совершенно по-разному. Для одного подразделения «важная» задача - имеющая серьезные финансовые последствия, для другого - поставленная руководителем высокого уровня. В идеале термины, относящиеся к планированию времени, в компании должны быть прописаны. В любом случае, «в первом приближении» задача формирования общего языка решается на тренинге.

2. Договоренности - общие «правила хорошего тона» в отношении времени.

3. Регламенты - договоренности, исполнение которых подкреплено санкциями (как формально-корпоративными, так и игровыми).

4. Вещи, инструменты - доски планирования, готовые пустографки, бланки и т. п., «воплощающие» в себе грамотные техники работы.

Важнейший инструмент воплощения корпоративных стандартов - 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.

Приведём 6 принципов корпоративного тайм-менеджмента:

1. Четкая цель. Детальная разработка образа желаемого результата позволит впоследствии правильно провести оценку его достижения

2. Расстановка приоритетов. В процессе стратегического планирования достижения цели выделяются этапы ее достижения и устанавливаются приоритеты выполнения задач.

3. Поэтапная постановка задач с письменной их фиксацией. Для этого могут быть использованы мессенджеры, электронная почта, системы управления проектами.

Наиболее эффективно работает человек, выполняющий задачи поэтапно, не переключаясь между ними в режиме ложной «многозадачности». Время отнимает само переключение с задачи на задачу. Многозадачность в данном случае – хронограф, пожирающий время.

4. Дисциплина. Складывается из правил внутреннего распорядка компании и способностей к самодисциплине каждого сотрудника. Дисциплина помогает сделать работу при отсутствии мотивации. Отсутствующая привычка к дисциплине может быть постепенно сформирована. Ускоренному ее формированию способствуют дисциплинарные взыскания.

5. Отдых. Обязательно должно быть время для отдыха. Это связано с физиологией человеческого организма и ритмом работы головного мозга. Усталость снижает эффективность работы до нуля.

6. Борьба с хронографами. В данном случае хронограф – это «пожиратель времени», неэффективное его расходование. Например, просмотр соцсетей, просмотр сериалов, общение по телефону с друзьями и родственниками. Существуют офисные системы блокировки сайтов, снимки экрана в любое время рабочего дня программами удаленного администрирования. Такие радикальные меры эффективны при недостаточной самодисциплине сотрудников, злоупотреблять ими не стоит.

5.4 Диагностика и аттестация ТМ-навыков

Следующий шаг после организации системы обучения тайм-менеджменту - диагностика тайм-менеджмента в подразделениях и аттестация ТМ-навыков сотрудников.

Диагностика проводится в форме анкетирования по нескольким ключевым критериям. Результатом является построение ТМ-профиля -- простой диаграммы, которая отражает

ситуацию в компании или подразделении по всем аспектам тайм-менеджмента .

Профиль строится на основе данных, полученных от анкетирования команды менеджеров по трем основным направлениям внедрения тайм-менеджмента в компании:

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

·командный тайм-менеджмент - качество ТМ-взаимодействия по горизонтали внутри команды;

·корпоративный тайм-менеджмент - качество ТМ-взаимодействия менеджера со своими подчиненными.

Таким образом, в XX веке менеджмент научился управлять физическим трудом - анализировать его, планировать, повышать его эффективность. Главная задача менеджмента в XXI веке - научиться управлять творческим трудом, работой специалистов и менеджеров. Так формулировал главную задачу современного менеджмента отец-основатель этой науки Питер Друкер в одной из своих последних работ «Задачи менеджмента в XXI веке». Тайм-менеджмент - технология, позволяющая резко повысить личную эффективность менеджеров и специалистов.

Краткое содержание

Корпоративная культура в тайм-менеджменте играет важную роль в формировании способов работы и поведения сотрудников организации. Она определяет отношение к времени как к ресурсу, устанавливает нормы эффективного использования времени и способы организации рабочих процессов. В основе успешной корпоративной культуры в тайм-менеджменте лежит осознание важности времени как стратегического ресурса. Создание поддерживающей рабочей среды также является важным аспектом корпоративной культуры в области управления временем. Организации могут стимулировать сотрудников к обучению новым навыкам и методам управления временем, создавать возможности для роста и карьерного развития, что способствует

повышению их эффективности и мотивации. В целом, корпоративная культура в области управления временем играет ключевую роль в формировании способов работы и поведения сотрудников организации.

Опорные слова: корпоративная культура, корпоративный тайм-менеджмент, эффективность управления, планирование, гибкость, анализ, адаптация, диагностика, тайм-менеджмент, стандарты, срочность, важность, дисциплина, хронограф.

Вопросы для закрепления:

1. Какие ценности важны в корпоративной культуре вашей компании в контексте эффективного управления временем?
2. Какие стратегии и методы вы применяете для повышения производительности и эффективности работы?
3. Как организация поддерживает баланс между работой и личной жизнью для своих сотрудников?
4. Какие инструменты используются для управления временем на уровне команды или отдела?
5. Каким образом в компании происходит распределение задач и определение приоритетов?
6. Каковы ожидания по отношению к сотрудникам в плане пунктуальности и соблюдения сроков?
7. Каким образом сотрудники поддерживают друг друга в эффективном управлении временем?
8. Как компания реагирует на стресс и перегрузку сотрудников, связанные с управлением временем?
9. Какова роль руководства в формировании и поддержке здоровой корпоративной культуры, связанной с эффективным управлением временем?

Тестовые вопросы для закрепления:

1. Начальным этапом внедрения тайм-менеджмента в компании является?

a) изучение принципов организации рабочего процесса в компании, на который сотрудники тратят свое время

b) Развитие корпоративных стандартов

c) Оптимизация временных затрат

d) Оценка личных достижений

2. Какой раздел не входит в корпоративный ТМ-стандарт?

a) Правила планирования и подготовки встреч

b) Правила эффективного использования электронной почты

c) Правила эффективной работы с партнерами

d) Анализ социальных трендов

3. Что можно отнести к характеристикам компаний, обладающих корпоративной ТМ-культурой?

a) Система управленческого учёта компании включает учёт времени сотрудника как материального ресурса, отнесение его на соответствующие центры затрат и т. п.

b) Система управленческого учёта компании включает учёт времени сотрудника как материального ресурса, отнесение его на соответствующие центры затрат и т. п.

c) Время рассматривается как ресурс, столь же ценный, как деньги

d) Планирование корпоративных мероприятий

4. Становление понятия «тайм-менеджмент» относится к?

a) второй половине 19 века

b) первой половине 20 века

c) 21 веку

d) второй половине 20 века

5. Какой принцип описывает распределение 80/20?

a) Принцип Эйнштейна

b) Принцип Парето

c) Принцип Ньютона

d) Принцип Дарвина

6. Система Outlook в компании «МегаФон-Поволжье»?

a) планируется к использованию в компании

b) ополняет корпоративную систему электронного документооборота

c) заменяет корпоративную систему электронного документооборота

d) не используется в компании

7. Поглотители времени – это?

a) неэффективно организованные процессы, ведущие к его потерям

b) отсутствие дифференциации целей

c) неэффективно используемые ресурсы

d) нереализованные возможности

8. Какая из функций корпоративной культуры является мощным стимулом к росту производительности?

a) коммуникационная

b) познавательная

c) мотивирующая

d) стабилизационная

9. Благодаря какой функции корпоративной культуры усиливается вовлеченность каждого работника в дела организации?

a) ценностно-образующая

b) коммуникационная

c) мотивирующая

d) инновационная

10. Очень формализованное и структурированное место работы характеризует?

a) клановую культуру

b) автократическую культуру

c) рыночную культуру

d) иерархическую культуру

11. В истории развития отечественного тайм-менеджмента можно выделить столько этапом?

a) четыре

b) два

c) три

d) один

12. Какова основная цель использования интеллектуальной карты в тайм-менеджменте?

a) Создание сложных таблиц и графиков

b) Организация информации в виде древовидной структуры

c) Отслеживание времени выполнения задач

d) Игнорирование важности визуализации данных

13. Показателем для хронометража может быть?

a) только одна цель стратегического уровня

b) главная цель жизни

c) Актуальные, неактуальные, срочные

d) любая цель

14. Что такое особый контроль выполнения задач?

a) Тщательный мониторинг дел по задачам высокой сложности

b) Департаментная проверка, без подробностей

c) Проверка несколькими лицами сразу

d) Контрольный опросник среди всех сотрудников

15 Чем опасно игнорирование тайм-менеджмента в компании?

a) Ухудшение взаимоотношения между руководителем и работниками

b) Непонятная бухгалтерия

c) Несоблюдение трудового порядка и графика работ

d) Утечка кадров

16. Что означает хронограф?

a) личная эффективность человека как сотрудника организации, обусловленная его собственными усилиями и навыками самоорганизации

b) эффективность, с которой человек использует свое время и достигает поставленных целей

c) способность существовать и достигать определенных целей с выгодным соотношением результатов и затрат

d) максимизация возможностей человека

17. Что такое персональная эффективность?

a) Наименее важные и срочные задачи

b) Наиболее простые и быстрые задачи

c) Задачи, которые могут быть автоматизированы

d) Задачи, требующие обширных ресурсов

18. Какова основная цель ABC-анализа?

a) Уменьшение объема задач

b) Минимизация затрат на проекты

c) Концентрация усилий на ключевых задачах

d) Повышение скорости выполнения задач

19. В какой программе чаще всего работают в тайм-менеджменте?

a) MS Outlook

b) UWow Launcher

c) LibreOffice

d) PowerPoint

20. Что из перечисленного не относится к поглотителям времени?

a) отсутствие приоритетов в делах

b) недостаток мотивации

c) чрезмерная кооперация

d) нечеткая постановка цели

ГЛАВА 6. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О ПРИОРИТЕТАХ

6.1 Значение, особенности и виды принимаемых решений

Каждый день в своей жизни мы принимаем решения — большие и малые, связанные с личными или профессиональными, служебными делами. Решение — продукт деятельности любого менеджера.

Своевременное принятие хороших решений — главная задача менеджера. Неправильное решение может дорого стоить компании, иметь непоправимые последствия. Так же дорого может стоить пусть и хорошее, но несвоевременно принятое решение. Поэтому важно, чтобы технология принятия решений была хорошо известна менеджеру. Для этого необходимо знать технику, факторы эффективности, методы и принципы принятия решений.

Решения вырабатываются в каждом цикле управления, на всех его стадиях и при выполнении каждой функции. Задача по принятию решений, в конечном счете, сводится к согласованию целей отдельных исполнителей, координации их взаимодействия. Именно принятием и реализацией решений осуществляется сам процесс управления.

Решение — это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели.

В общем виде решение является результатом оценки ситуации путем обработки информации. Оно выступает как продукт управленческого труда. Информация в этом случае становится предметом труда. Все решения должны быть подчинены главному достижению поставленной цели. В данном случае наша цель — выбор приоритетов, умение найти тот путь, который приведет к экономии времени при решении задач менеджером.

Самым сложным в принятии решения бывает выбор одного из двух или нескольких альтернативных вариантов. Здесь помимо точного расчета может помочь опыт.

Почему одно решение приводит к ожидаемому результату, а другое нет? Возможно, в последнем случае в процессе его принятия была допущена одна из нескольких ошибок, к наиболее распространенным из которых относятся следующие:

- было принято так называемое одностороннее решение;
- принятое решение было обусловлено эмоциями;
- при выборе вариантов предпочтение было отдано «традиционной» альтернативе;
- рассматривались только положительные варианты, возможный риск не был учтен;
- при принятии решения руководствовались предположениями, подспудными желаниями и ложными предпосылками, а не достоверной информацией;
- при принятии решения была допущена поспешность;
- были неправильно истолкованы факты;
- отсутствовал системный подход к принятию решения.

Подобные ошибки могли бы не иметь места, если бы к принятию решений подходили системно. При этом предпочтение лучше отдавать простым, а не сложным схемам (рис. 6.1). Если речь идет о решении какой-либо конкретной проблемы, то рекомендуется организовать процесс принятия решения следующим образом.

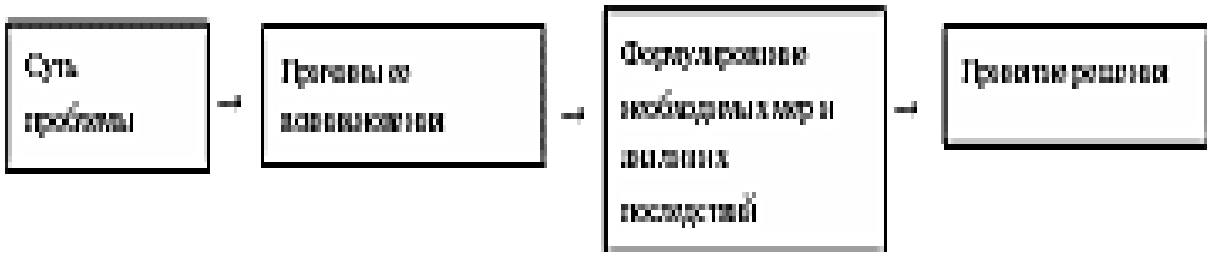

Рисунок 6.1. Схема принятия решения по проблеме

Но самое главное заключается в следующем: «Важна не только техника принятия решения. Намного важнее системный,

целенаправленный подход, правильный учёт факторов». Нужно всегда иметь в виду, что принятие решения — это еще и ответственность.

Наполеону Бонапарту принадлежат мудрые слова: «Выиграл сражение не тот, кто дал хороший совет, а тот, кто взял на себя ответственность за его выполнение и приказал выполнить». Другими словами — принял решение и готов нести за него ответственность.

Важными качествами решений являются: научная обоснованность, своевременность, четкая направленность и экономическая результативность. Решения будут обоснованными только тогда, когда при их разработке проведен достаточно широкий анализ конкретной производственной и социальной обстановки. Для этого при переработке достоверной информации применяются различные методы анализа с использованием экономико-математических методов.

Решения должны быть своевременными, т.е. соответствовать сложившейся обстановке к моменту их принятия.

Четкая направленность решений обеспечивается принятием их в пределах прав соответствующих руководителей, при этом каждое решение должно иметь точный адрес, быть понятным исполнителям и не допускать разночтений.

Характер решаемых задач меняется с повышением иерархического уровня организации управленческой системы. На низших уровнях управления задачи носят, скорее, тактический характер. Это объясняется тем, что низовые звенья управления находятся в сфере объекта управления, могут своевременно получить детальную информацию о любых отклонениях от намеченного плана и быстро принять соответствующие решения. Решать долгосрочные задачи низовые звенья управления не могут, так как они располагают только кратковременными запасами ресурсов.

Органы управления высшего уровня по большей части решают стратегические задачи, связанные с перспективным

планированием. Отсюда вытекает необходимость систематизации информации для высших уровней управления, как по структуре информационных потоков, так и по времени. При передаче решений низшим звеньям управления каждая ступень иерархической системы управления выступает обычно как генератор дополнительной информации.

Применительно к функциям управления решения могут быть исходными (плановыми), организационными и итоговыми. По своей направленности они разделяются на общие и частные. В общих решениях, как правило, предусматривается дальнейшее развитие, обеспечивающее улучшение организации труда, повышение его производительности, снижение себестоимости и повышение прибыли. Потребность в частных решениях возникает в текущей и оперативной деятельности.

Решения различают также по вызвавшим их побудительным причинам. По времени действия решения делятся на программные (принимаемые высшими органами власти на обозреваемый период времени), перспективные — на 5—7 лет (показывающие общее направление работы, пути совершенствования производства), годовые, оперативные (на квартал и месяц) и краткосрочные (на неделю, сутки, смену).

К оперативным относятся решения, направленные на устранение отдельных срывов в выполнении планов. В этом случае разница между целью и достигнутым состоянием выполнения планового решения, т.е. разница между заданием по плану и его исполнением, вызывает необходимость принятия решений, обеспечивающих движение к заданной цели. С помощью краткосрочных решений поддерживается заданный оперативным планом ритм в ходе выполнения работ и обеспечения их ресурсами.

Управленческими решениями устанавливаются расстановка работников по рабочим местам, должностям; формируются цели их деятельности, сроки выполнения и виды работ; регламентируются функции, права, ответственность работников,

меры поощрения и взыскания; распределяются материальные и энергетические ресурсы, денежные средства. От качества управленческих решений во многом зависят эффективность управления, его результативность. Управленческое решение относится к сложным продуктам человеческой деятельности и характеризуется правовыми, социальными и психологическими особенностями.

Правовая особенность управленческого решения является результатом волевого акта субъекта управления, т.е. результатом проявления его воли с учётом имеющегося у него права распоряжаться материальными и трудовыми ресурсами для достижения поставленных перед трудовым коллективом целей. Наряду с этим правовые особенности характеризуются и ответственностью, которую несут не только объект управления за своевременное и качественное выполнение решения, но и субъект (руководитель) за своевременное принятие управленческого решения.

К социальным особенностям управленческих решений относится то, что они затрагивают интересы людей, принимаются людьми даже и в том случае, когда при выработке решений используются ЭВМ.

Психологическая особенность управленческого решения представляет собой результат мыслительной деятельности человека, поэтому его качество во многом зависит от опыта человека, его знаний, глубины мышления, памяти, характера.

Виды решений классифицируются по субъекту и объекту управления, по формализуемости, степени самостоятельности, обязательности и форме.

Решения по субъекту управления группируются по видам субъекта управления (администрация предприятия, профсоюзная организация, совет трудового коллектива), по месту субъекта и иерархии управления (бригадир, мастер, начальник, управляющий), а также по количеству людей, участвующих в их принятии (единоличные, которые принимаются на основе

единоначалия; коллегиальные, принимаемые коллегиями и комиссиями; коллективные, принимаемые трудовыми коллективами и общественными организациями).

Решения по объекту управления зависят от того, кому поручается их выполнение. Так, объектом, для которого выработано управленческое решение, могут быть: отрасль в целом, организация или ее подразделение, а также отдельные исполнители.

Решения по формализуемости подразделяются на формализуемые и неформализуемые. К формализуемым относятся стандартные решения, выработка которых может осуществляться по определенному алгоритму, во многих случаях запрограммированному и выполняемому, как правило, с использованием ЭВМ. К неформализуемым относятся нестандартные решения, требующие творческого подхода (например, назначение мер морального поощрения за высокие показатели работы).

Решения по степени самостоятельности подразделяются на принимаемые самостоятельно (во исполнение указаний вышестоящего органа управления) и по инициативе нижестоящих подразделений предприятия.

Решения по степени обязательности делятся на обязательные и рекомендательные. Обязательные — это законы, директивы, приказы, а рекомендательные — это желаемые, возможность достижения конечных результатов которых носит вероятностный характер (например, решение о величине снижения текучести кадров).

Решения по форме могут быть документированными, например, в форме письма и недокументированными — устными.

При современных масштабах производства принимаемые решения, как правило, имеют большие экономические последствия. Эти последствия могут быть как положительными, так и отрицательными, т.е. могут способствовать получению организацией прибыли (дохода) либо приносить убытки. Поэтому

к управленческим решениям предъявляется ряд требований, к основным из которых относятся следующие: обоснованность, выполнимость, своевременность, справедливость, простота, ясность и краткость изложения.

Обоснованность означает, что принятое решение должно основываться на информации, объем которой определяется исходя из заданной погрешности его результата, достоверности, а также степени неопределенности параметров информации. Информация должна отражать не только состояние объекта управления, по и параметры внешних и внутренних воздействий на него.

Выполнимость принятого решения означает, что для его реализации должны быть созданы все необходимые условия, так как в противном случае резко снижается эффективность управления, затягиваются сроки достижения поставленной цели, увеличиваются материальные и трудовые затраты на выполнение решения, неизбежны и конфликты между субъектом, например, руководителем подразделения, и объектом управления — исполнителем решения. Выполнимость решения во многом зависит от полноты информации, вероятностного характера внутренних и внешних воздействий на объект управления. В этих условиях выполнимость решения в значительной степени зависит от инициативы исполнителя, его находчивости, опыта, уровня знаний.

Своевременность означает, что принятое решение должно быть достаточно оперативно, так как запаздывание с принятием решения может создать новые задачи (проблемы), в результате чего информация, на основе которой приняты решения, не полностью отражает реальные условия, а само решение, таким образом, не является обоснованным.

Полномочность управленческого решения означает, что субъект управления не должен выходить за пределы своих прав и обязанностей, которые ему предписаны. Субъект управления не должен брать па себя обязанности руководителей вышестоящего уровня управления, так как он не обладает необходимой и

достаточной информацией и ресурсами, а также не должен и подменять руководителей нижестоящего уровня управления.

Важнейшим требованием, предъявляемым к управленческому решению, является его оптимальность, т.е. решение должно быть наилучшим из всех возможных вариантов.

Законность решения характеризуется тем, что оно должно соответствовать действующим законодательным и нормативным актам. Поэтому при выработке решений они обосновываются не только соответствующими расчетами, логическими умозаключениями, но и правовыми требованиями. Для учёта правовых требований в организациях обычно создают юридические службы.

Справедливость, относящаяся к категории морально-правовых и социально-политических взаимоотношений, выражается во взаимосвязи между мерой труда и мерой вознаграждения, с моральным и материальным проступком и наказанием, заслугами и поощрением.

Простота, ясность и краткость изложения решения способствуют тому, что оно принимает официальный характер, сокращает время для его восприятия и понимания сущности, быстрее будет доведено до исполнителей.

Большая роль в принятии качественных управленческих решений принадлежит самому руководителю, поскольку на содержательную часть управленческого решения во многом оказывают влияние особенности характера и эрудиция человека, принимающего решения. (Модель качеств менеджера.)

Тот, кто принимает решения, должен делать это в силу необходимости и обязан, прежде всего, отдавать себе отчет, достаточно ли он компетентен для этого, не уповать на свой высокий пост, а четко и ясно сознавать тот факт, что принятое решение неотделимо связано с ответственностью за последствия его реализации. Тот, кто перед лицом ответственности старается всеми силами уйти от единоличного принятия решений, не может и не должен даже думать о карьере менеджера.

Тот, кто желает добиться успеха, должен обладать «вкусом» к принятию решений, но следить за тем, чтобы этот вкус не перерос в легковесность.

6.2. Процесс принятия решений

Процесс принятия решений в менеджменте, процесс избрания человеком из нескольких альтернатив той, которая приведёт к наиболее желаемому (или наименее неприемлемому) для него результату.

Интерпретация термина «процесс принятия решения»

Слово «решение» можно трактовать как:

- совокупность вариантов позитивного исхода некоторой ситуации;
- процесс преодоления проблемы;
- результат избранного человеком курса действий.

Термин «процесс принятия решения» тождественен второму значению слова «решение», и в связи с этим раскрытие данного определения предполагает обращение к первому и третьему толкованиям слова «решение».

В английском языке термин «процесс принятия решений» переводится как «decision making process», что указывает на различие в подходах к этом процессу в англо- и русскоговорящей культурах. В англоговорящей культуре выбор из альтернатив предполагает осознанное участие лица, принимающего решение (ЛПР), а также создание, сотворение такого решения (англ. making), которое бы удовлетворило заданным критериям. В свою очередь, в русском языке акцент делается на слове «принятие», т. е. на более пассивном подходе к выбору из уже существующих альтернатив.

Теория принятия решений начала полноценно развиваться только в середине XX в. Её основной целью является выработка таких методов, которые позволили бы человеку или группе людей рассмотреть, найти и обозначить совокупность вариантов решения проблемы, причём найти среди них наилучшие, удовлетворяющие

поставленным ранее требованиям к результату, и при необходимости объяснить свой выбор.

Основными участниками процесса принятия решения выступают:

- ЛПР – как правило, руководитель или достаточно компетентный в рассматриваемом вопросе специалист или группа специалистов;
- ЛПР обладает достаточными опытом и знаниями для принятия решения, а также несёт ответственность за совершённый выбор;
- владелец процесса (ВП) – человек, который инициировал процесс принятия решений и заинтересован в принятии и выполнении решения по обозначенной проблеме; роли ВП и ЛПР часто исполняются одним и тем же человеком;
- активные группы (АГ) – производственные, политические и социальные объединения, члены которых заинтересованы в принятии определённого решения и стремятся повлиять на его исход; АГ представляют собой общественный и/или производственный, корпоративный контекст, в котором действует ЛПР;
- эксперты – люди, которые обладают существенной информацией о проблеме и деталях её решения и могут поделиться своими знаниями, однако не несут ответственности за принятое ЛПР решение;
- консультанты – люди, организующие процесс принятия решения, составляющие модели принятия решения, собирающие необходимую для ЛПР информацию; они также не несут ответственности за последствия принятого решения.

Процесс принятия решения включает несколько этапов:

- выявление проблемы (описание проблемы и желаемого результата её решения);
- постановка задачи (определение совокупности вариантов решения проблемы путём перечисления вариантов, в сложных случаях – построение описательной модели);

◆ поиск решения (выбор метода решения проблемы или разработка нового метода в соответствии с новыми потребностями, а также непосредственно анализ и процесс решения поставленной задачи по выбранному методу);

◆ исполнение решения (реализация готового решения, контроль за процессом реализации и оценка качества принятого решения после его применения на практике).

В теории управления под управленческим решением понимается такой результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели, который позволяет осуществить целенаправленное воздействие на объект управления. Когда управленческое решение принимается непосредственно на предприятии, оно характеризуется рядом параметров, в том числе: поведением, исходящим из внутренних ценностей ЛПР и его мировоззрения; взаимодействием сотрудников на предприятии (на одном уровне и между уровнями управления); осуществлением выбора в рамках изменений во внешней среде предприятия; а также тем, что его реализация является частью общего процесса управления предприятием и частью ежедневной работы менеджера и основой для осуществления других управленческих функций.

Любое принимаемое управленческое решение зависит не только от следования установленным процедурам его принятия, но и от личной заинтересованности и взглядов ЛПР (в данном случае управляющего), что подразумевает определённую зависимость процесса принятия решений от стиля руководства ЛПР. Принятие решения зависит как от степени вмешательства ЛПР в решение задачи (либеральный или директивный стиль управления), так и от его собственного отношения к возникающим проблемам (сам ли он является инициатором решения проблемы или избегает ситуаций выбора). Данные характеристики находятся в разных информационных плоскостях (субъект-субъектный и субъект-объектный пласты), формируя классификацию из четырёх

стилей принятия решений при попарном объединении перечисленных характеристик. Пятый стиль описывает либо ситуацию, где стиль принятия решений не установлен, либо случай, когда человек владеет несколькими стилями принятия решений сразу. Таким образом, можно выделить следующие стили:

1. Реализаторский (либерализм и продуцирование проблемной ситуации): сочетание либеральной манеры построения отношений с сотрудниками и предъявление высоких требований к себе и своей дисциплине. При принятии решения такой руководитель будет инициировать групповое обсуждение и проявление активности всех участников, однако при низкой креативности группы останется наедине с проблемой и будет решать её в одиночку.

2. Авторитарный (директивность и продуцирование проблемной ситуации): существенная ориентация на себя и собственные интересы в сочетании с высокой исполнительностью и инициативностью. В ситуации принятия решения сотрудники имеют минимальную свободу, каждое действие назначается сверху, а руководитель контролирует как процесс изучения альтернатив, так и этап реализации избранного варианта действий.

3. Маргинальный (директивность и отказ от принятия решения): сочетание высокой требовательности к подчинённым и избегания ответственности за свои действия. Такой руководитель только имитирует принятие решения, тогда как его основной целью является избегание неудач, координация усилий других людей и попытка заслужить всеми способами одобрение собственного начальства.

4. Попустительский (либерализм и отказ от принятия решения): в таком руководителе сочетается низкая требовательность как к себе, так и к другим; он всячески пытается избежать процесса принятия решений, оставляя подчинённых наедине с проблемой.

5. Ситуационный (адаптивно-аккомодационное профессиональное поведение): при принятии решений руководитель ориентируется не на личные представления и предпочтения, а исследует ситуацию на предмет наиболее подходящего стиля принятия решений из перечисленных выше. Такого руководителя отличают партисипативные отношения с подчинёнными.

6.3. Семь шагов в процессе принятия решений

Семь шагов в процессе принятия решений:

Шаг 1. Определите, какое решение необходимо принять

Чтобы понять, что это за решение, задайте себе несколько вопросов:

- Какую проблему нужно решить?
- Какой цели вы хотите достичь, претворив это решение в жизнь?
- Как вы будете измерять успех?

Все эти вопросы, которые обычно используются при постановке целей, помогут вам найти возможные решения. Когда проблема чётко определена, вы располагаете большим количеством информации, чтобы определить правильный подход для работы над ней.

Шаг 2. Соберите необходимую информацию

Сбор информации, связанной с решением, которое необходимо принять, является важным этапом в этом процессе. Есть ли у вашей команды исторические данные по проблеме? Пытался ли кто-то решить эту проблему раньше?

Также важно искать информацию за пределами вашего коллектива или компании. Для принятия эффективных решений нужны сведения из множества различных источников. Находите внешние источники: это может быть исследование рынка, работа с консультантами или общение с коллегами из других компаний, имеющих соответствующий опыт. Сбор информации помогает команде находить различные варианты решения проблемы.

Шаг 3. Найдите альтернативные решения

Этот шаг требует поиска нескольких различных решений стоящей перед вами проблемы. Определение нескольких возможных вариантов важно, когда перед вами стоит задача принятия бизнес-решений, потому что у разных заинтересованных сторон могут быть разные потребности в зависимости от их ролей. Например, если компания ищет инструмент для управления работой, требования к нему у отдела дизайна будут отличаться от нужд команды разработчиков. Выбрать что-то одно без раздумий будет не лучшим вариантом развития событий.

Шаг 4. Оцените обоснования

На этом шаге рассматриваются все предварительно определённые варианты решений и анализируется, как они повлияют на первоначальную проблему. Команда начинает оценивать преимущества и недостатки каждого из вариантов, исключая при этом некоторые из них.

Есть несколько способов проанализировать и оценить обоснования различных вариантов:

- Список плюсов и минусов
- SWOT-анализ
- Матрица решений

Шаг 5. Выберите один из вариантов

На этом шаге вы принимаете окончательное решение. Изучите всю собранную информацию и то, какие последствия это решение будет иметь для заинтересованных сторон.

Иногда правильным решением будет не один из рассматриваемых вариантов, а, скорее, их сочетание. Эффективный процесс принятие решений требует творческого подхода к работе над проблемами и нестандартного мышления, поэтому не ограничивайтесь только ясно очевидными вариантами.

Одна из ключевых ценностей Asana — отказ от ложных компромиссов. Выбор одного варианта может означать потерю преимуществ других решений. Если вы можете, попробуйте найти альтернативы, совмещающие разные решения.

Шаг 6. Перейдите к действиям

После того как последний человек, отвечающий за принятие решения, одобрит его, пора начинать действовать. Потратьте время на создание плана реализации, чтобы весь коллектив понимал дальнейшие действия. Затем можно будет привести план в исполнение, а также отслеживать ход работы по нему, чтобы понять, было ли принято правильное решение.

Шаг 7. Оцените своё решение и его последствия

Приняв решение, вы можете отслеживать показатели успех, очерченные на первом шаге. Именно они позволят определить, соответствует ли это решение критериям успеха, принятым в вашем коллективе.

Вот несколько вопросов, которые стоит задать при оценке эффективности решения:

- Получилось ли решить проблему, определённую на первом шаге?
- Повлияло ли это решение на работу команды в положительном или отрицательном ключе?
- Какие из заинтересованных сторон извлекли пользу из этого решения? Для кого последствия этого решения оказались негативными?
- Если это решение было не лучшим из возможных, вашей команде может пригодиться итеративная форма управления проектами. С ней команда сможет быстрее адаптироваться к изменениям и принимать наиболее оптимальные решения, располагая имеющимися ресурсами.

Краткое содержание

Процесс принятия решений — это метод сбора информации, оценки альтернативных вариантов и окончательного выбора с целью поиска наиболее оптимального решения. Чтобы принять эти мелкие решения, мы проходим через целый процесс. И если в этих случаях выбор прост, то как же мы принимаем более сложные

решения. Именно поэтому так важно понимать, как устроен процесс принятия решений.

Опорные слова: решение, цель, приоритет, эмоции, ответственность, иерархия, долгосрочные задачи, планирование, органы управления, опыт человека, память, характер, ЛПР.

Вопросы для закрепления:

1. Что представляет собой процесс принятия решений?
2. Как осуществляется процесс принятия решений?
3. Почему одно решение приводит к ожидаемому результату, а другое нет?
4. Перечислите важные качества решений?
5. Как можно трактовать слово «решение»?
6. Какие этапы включает в себя процесс принятия решения?
7. Расскажите о семи шагах в процессе принятия решений?

Тестовые вопросы для закрепления:

1. Под каким названием получил широкую известность в современную эпоху закон Парето?

a.«Принцип 20/80»

b.«Принцип 70/30»

c.«Принцип 50/50»

d.«Принцип 80/20»

2. Что является ключевым понятием при создании интеллект – карт?

a.центральный образ

b.проблемная ситуация

c.ролевая функция

d.пользовательское представление

3. Что лежит в основе пирамиды управления временем?

a.жизненные ценности человека

b.жизненные потребности человека

c.повседневные цели

d.глобальная цель личности

4.Что из перечисленного не относится к принципам методики АВС –хронометраж?

a.фиксация внимания на второстепенных задачах

b.полезная полнота информации

c.измеримость и наглядность результатов деятельности

d.простота и гибкость

5.Что из перечисленного не относится к поглотителям времени?

a.недостаток мотивации

b.чрезмерная кооперация

c.нечеткая постановка цели

d. отсутствие приоритетов в делах

6.Поглотители времени – это:

a.неэффективно организованные процессы, ведущие к его потерям

b.отсутствие дифференциации целей

c.неэффективно используемые ресурсы

d.нереализованные возможности

7.На какие категории можно разделить все дела, согласно матрице Эйзенхауэра?

a.активные и пассивные

b.прямые и косвенные

c.основные и дополнительные

d.важные и срочные

8.Что можно назвать важнейшим инструментом воплощения корпоративных стандартов?

a.доски планирования

b.общие «правила хорошего тона» в отношении времени

c.глоссарий тайм-менеджмента

d.готовые настройки в корпоративной системе личного и командного планирования

9.Что такое персональная эффективность?

a.личная эффективность человека как сотрудника организации, обусловленная его собственными усилиями и навыками самоорганизации

b.эффективность, с которой человек использует свое время и достигает поставленных целей

c.способность существовать и достигать определенных целей с выгодным соотношением результатов и затрат

d.максимизация возможностей человека

10. Делегирование задач – это:

a.постановка задач подчиненным с определением необходимых полномочий и ресурсов, ответственности за неисполнение

b.управление человеком собственной деятельностью, организация выполнения задач и распределения ресурсов

c.планирование, учитывающее не только временные рамки, но и определенные условия и обстоятельства, благоприятные для решения конкретной задачи

d.представление информации, позволяющее легко видеть всю совокупность и взаимосвязи элементов и дающее возможность эффективно принимать решения

11. Начальным этапом внедрения тайм-менеджмента в компании является

a.изучение принципов организации рабочего процесса в компании, на который сотрудники тратят свое время

b.развитие корпоративных стандартов

c.оптимизация временных затрат

d.обучение сотрудников

12. Что можно отнести к характеристикам компаний, обладающих корпоративной ТМ-культурой?

a.система управленческого учёта компании включает учёт времени сотрудника как материального ресурса, отнесение его на соответствующие центры затрат и т. п.

b.система планирования сотрудниками своего времени, как правило, не синхронизирована с формальной корпоративной системой учёта рабочего времени или контроля приходов / уходов

c.время рассматривается как ресурс, столь же ценный, как деньги

d.использование времени коллег опирается, помимо обычаев, на экономические механизмы и инструменты

13. Матрица Эйзенхауэра позволяет расставить приорететы, оценив все задачи по двум критериям - …

a.бюджетируемость и регулярность

b.срочность и регулярность

c.жесткость и срочность

d.важность и срочность

14. Подход, при котором человек действует вопреки внешним обстоятельствам, активно влияет на свою жизнь, называется …

a.смартизированным

b.реактивным

c.мотивационным

d.проактивным

15. Стратегия достижения SMART-цели (действие в задачной ситуации) называется …

a.«веером возможностей»

b.«пирогом времени»

c.«воронкой шагов»

d.методом «швейцарского сыра»

16. Техника хронометража помогает …

a.определить основные ценности

b.выявить свои типовые поглотители времени +

c.выявить свои типовые стратегические цели

d.выявить надцели

17. Неэффективно организованные процессы деятельности, ведущие к потерям времени, называются …

a.рубрикаторами потерь

b.поглотителями времени

c.расхитителями собственности

d.похитителями качества

18. … - это удачный момент для решений задачи, удачный шанс, нелинейное время.

a.кайрос

b.хронофаг

c.smart

d.кароши

19. По матрице Эйзенхауэра неважные и несрочные задачи относятся к категории …

a.1

b.2

c.3

d.4

20. … - это учёт расходов личного времени путем простой письменной фиксации

a.хронология

b.бюджетирование

c.хронометраж

d.кредитование

ГЛАВА 7. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПО ПРИОРИТЕТАМ

7.1. Принцип Парето является основой принятия собственных решений

Закон Парето гласит, что во многих случаях 20% усилий дают 80% результата. Иными словами, небольшой процент причин приводит к намного большему итоговому эффекту. Эту концепцию важно понимать, так как она поможет вам распознать инициативы с высоким приоритетом и добиться наилучшего результата.

Закон Парето, сформулированный в 1896 году, был назван в честь итальянского экономиста Вильфредо Парето. Он вычислил, что 80% земли в Италии находится в собственности у 20% населения. Парето также заметил похожую закономерность в своём саду: 20% растений производят 80% урожая фруктов. Математически эта взаимосвязь лучше всего описывается как пропорциональное распределение двух величин, когда изменение одной величины приводит к соответствующему изменению другой.

У этого феномена есть и другие названия:

- Принцип Парето
- Правило 80/20 (самое распространённое)
- Закон минимума важных действий
- Принцип неравномерного распределения.

Правило 80/20 не является математической формулой, а, скорее, мнемонической закономерностью, которая проявляется в экономике, деловой среде, управлении временем и даже в спорте.

Обобщённые примеры закона Парето:

- 20% растений приносят 80% фруктов
- 80% прибыли компаний поступает от 20% клиентов
- 20% игроков набирают 80% общей суммы очков.

Несмотря на то, что правило 80/20 применимо практически к любой отрасли, закон Парето обычно используют в деловой среде и экономике. Это связано с тем, что правило 80/20 помогает

определить, на чём можно сосредоточить свои усилия, чтобы получить наилучший результат.

В основе закона Парето лежит принцип, гласящий, что 20% действий обеспечивают 80% результата. Если вашу работу можно разделить на небольшие порции, закон Парето поможет определить, какая её часть оказывает наибольшее влияние на конечный итог.

Вот несколько примеров практического использования этого инструмента.

Правило 80/20 можно использовать для расстановки приоритетов в задачах, которые вам нужно выполнить в течение дня.

Дело в том, что выполнение всего 20% задач из вашего списка обеспечит 80% результата за текущий день. Поэтому, чтобы добиться этого, определите, какие задачи важнее всего для вашей команды, и сосредоточьтесь на них.

Для этого перечислите всё дела, что вам необходимо сделать за текущий день. Затем определите, какие из этих задач оказывают наибольшее влияние на результат. Есть ли среди них те, которые подразумевают взаимодействие с коллегами? Есть ли в списке задачи, которые мешают продвижению проектов? Эти задачи могут быть простыми и при этом оказывать большое влияние на остальных сотрудников, поэтому выполнение таких задач позволит процессу идти своим чередом.

Закон Парето может помочь вам принимать наилучшие меры в процессе решения проблем. Когда у одной и той же проблемы несколько причин, закон Парето поможет вам расставить приоритеты в решениях. Вот несколько действий, которым вы можете следовать:

1. Определите проблемы, с которыми столкнулась ваша команда. Это те проблемы, способы устранения которых вы будете искать в процессе принятия решений.

2. Определите причины этих проблем. Используя инструмент наподобие процесса «5 почему», найдите все причины проблем, которые вы хотите решить.

3. Разбейте свои проблемы по категориям. Если некоторые из причин проблемы, которую вы пытаетесь решить, находятся в схожих категориях, используйте это как возможность сгруппировать их вместе. Тогда вам будет проще понять, устранит ли одно решение сразу несколько проблем.

4. Назначьте вес каждой из этих проблем в зависимости от их влияния на бизнес. В качестве весов для обозначения важности можно использовать числа от 1 до 10 или реальную денежную стоимость.

5. Разработайте план, посвящённый решению главных 20% проблем, которые влияют на бизнес. Идея заключается в том, что одно решение может устранить несколько проблем. Отталкиваясь от весовых показателей, присвоенных каждой из проблем, определите, какие из них входят в основные 20%. Определив главную проблему, разработайте план по созданию решения, которое может обеспечить 80% результатов, с помощью стратегий решения проблем.

Предположим, что вы работаете в компании, которая занимается электронной коммерцией. Вы просматриваете 100 последних жалоб клиентов в службу поддержки и замечаете, что их основная масса связана с тем, что клиентам приходят повреждённые товары. Ваша команда подсчитывает количество возвратов и обнаруживает, что повреждение товара при доставке является поводом для оформления возврата в 80% случаев. Ваша компания стремится избежать подобных ситуаций, поэтому делает эту проблему приоритетной.

Ваша команда решает изменить упаковку, чтобы защитить товар во время перевозки. Это решает проблему с его порчей при доставке клиентам.

Анализ и график Парето — это ключевые инструменты, используемые в методологии контроля качества «Шесть сигм».

Использование графика Парето в методологии «Шесть сигм» поможет вам наглядно представить свои данные и понять, какие действия сделать приоритетными. Главная цель «Шести сигм» заключается в уменьшении количества вариаций в процессе с тем, чтобы увеличить объём выработки. Графики Парето часто используются в методологии «Шесть сигм», потому что с их помощью можно быстро определить, каких вариаций в процессе больше всего.

Рассмотрим преимущества и недостатки использования закона Парет. Самое большое преимущество использование закона Парето заключается в том, что добиться максимального эффекта можно при минимальном объёме труда. Это позволит вашей команде работать более эффективно и сосредоточиться на конкретных инициативах.

Правило 80/20 может помочь вам улучшить показатели за меньшее время просто за счёт правильной расстановки приоритетов в инициативах.

Другие преимущества использования закона Парето:

- Чёткие приоритеты для вас и вашей команды
- Повышение ежедневной продуктивности
- Способность разбивать свою работу на легко выполнимые части
- Более сфокусированная стратегия

Существует довольно распространённое, но неверное толкование принципа Парето, согласно которому можно достичь 80% результатов при 20% усилий. Это не обязательно так. Цифры 20% и 80% обозначают не затраты труда, а причины и следствия, над которыми вы работаете. Цель состоит не в том, чтобы свести трудозатраты к минимуму, а в том, чтобы сосредоточить усилия на определённой части работы для создания большего эффекта. Вам всё равно придётся выложиться на 100% при выполнении тех 20% работы, за счёт которых вы собираетесь достичь 80% результатов.

Ещё одним недостатком правила 80/20 является то, что иногда сотрудники излишне концентрируются на чём-то одном и

упускают из виду другие задачи. Если сосредоточиться только на важных задачах и отложить в сторону всё остальное, например, электронную переписку и прочую корреспонденцию, можно многое потерять. Задача заключается в том, чтобы найти равновесие между использованием правила 80/20 и выполнением остальных задач, даже если они не вносят свой вклад в 80% результатов. Для её решения можно использовать такие методы, как ограничение по времени или доведение до результата (GTD).

7.2. Определение приоритетов с помощью ABC-анализа

ABC анализ исходит из опыта, который показывает, что процентное соотношение более важных и менее важных дел всегда примерно одно и то же. Используя буквы A,B,C все задачи распределяются по трем классам согласно их важности по отношению к достижению профессиональных и персональных целей. Многие менеджеры уже используют этот принцип и занимаются сначала наиболее важными задачами.

ABC анализ основывается на следующих трех правилах, исходящих из опыта:

Наиболее важные задачи (категория A) составляют около 15 % от всех задач, которыми занимается менеджер. Однако, это важные задачи (по вкладу в достижение цели – около 65 %).

Важные задачи (категория B) в среднем составляют 20 % от общего числа задач и 20 % важность работы менеджера.

Менее важные задачи (категория C) составляют 65 % от общего количества задач, но имеют меньший относительный вес - около 15% от общей «ценности» результата.

Согласно ABC-анализу рекомендуется сначала заниматься делами группы A (наиболее важными и приносящими наибольшую часть результата). Следующие на очереди – задачи группы B, так же привносящие значительный вклад в достижение общей цели. В то же время большое количество задач приносит малую часть результата. Подумайте, что делать с ними.

Чаще всего метод ABC применяют к товарному ассортименту, чтобы понять рентабельность групп товаров или отдельных наименований и скорректировать ассортимент. Поэтому дальше мы будем рассказывать о методе именно в контексте анализа товаров.

В основе метода лежит принцип Парето: 20% усилий обеспечивают 80% результата. Применительно к товарному ассортименту его можно сформулировать так: 20% товаров делают 80% оборота компании.

Суть метода в том, чтобы отранжировать позиции с точки зрения вклада в общую прибыльность. Все товары в результате делят на три группы:

Группа A — наиболее ценные позиции. Эти товары составляют 20% от общего ассортимента и обеспечивают 80% продаж.

Группа B — промежуточные позиции. Составляют 30% ассортимента и делают 15% продаж.

Группа C — наименее ценные. Эти товары составляют 50-60% ассортимента и дают 5% продаж.

Соответственно, товары группы A продавать выгодно и на их реализации стоит сконцентрироваться, а товары из группы C приносят минимум прибыли — их количество можно смело уменьшать или вовсе выводить из ассортимента.

Сервисы аналитики для маркетплейсов часто включают функционал для проведения ABC-анализа

Помимо корректировки ассортимента продукции, ABC-анализ можно использовать для оптимизации запасов. Разделяя товары на различные группы в зависимости от их важности, компания может лучше отслеживать наличие наиболее ценной продукции на складе.

Где применяют ABC-анализ

ABC-анализ применяют для:

- разработки стратегии развития компании, а также при ее пересмотре;

- построения маркетинговой стратегии;
- выстраивания стратегии продаж;
- планирования бюджета;
- управления запасами компании.

Виды ABC-анализа

ABC-анализ можно проводить для оценки:

- отдельных позиций товаров или всего ассортимента — чтобы понять, какие товары наиболее рентабельны;
- складских запасов — от чего надо избавляться в первую очередь;
- поставщиков — с кем выгоднее работать;
- клиентской базы — какая группа клиентов приносит больше всего прибыли;
- эффективности работы подразделений — от какого отдела/сотрудника больше отдача;
- затрат, инвестиций, бюджета в целом — какие вложения лучше отбиваются.

Преимущества и недостатки ABC-метода

Преимущества:

- Простота. С помощью готовых шаблонов и надстроек анализ можно сделать меньше чем за часа, при этом методу легко научиться.
- Надёжность результатов. Чем проще алгоритм, тем меньше шансов сделать что-то не так, а так как каждый этап расчётов прозрачен и понятен, то и выявить ошибку легко.
- Помогает оптимизировать ресурсы. Результаты ABC-анализа наглядно показывают, на чём стоит сконцентрироваться, а от чего отказаться.
- Универсальность. Можно анализировать практически всё: товары, сырьё, деньги, людей — результаты будут справедливы.

Недостатки:

- Одномерность. Анализу подвергается только одна сторона ресурса. То есть если вам нужно оценить товары только с точки зрения объёмов продаж, то метод подходит. А если хотите

одновременно изучить два параметра, например объёмы продаж и регулярность спроса, то нет.

- Предполагает, что прошлые тенденции определяют будущие показатели. Но это не всегда верно. Именно поэтому ABC-анализ должен проводиться на регулярной основе, что позволяет лучше понимать динамику.
- Не учитывает дополнительные издержки, связанные с расширением группы A или сокращением группы C. Например, на поиск новых поставщиков и связанные с этим риски.
- Нельзя проанализировать качественные характеристики. Ранжировать товары можно только по количественным показателям. Если в ассортименте намешаны товары разного потребительского назначения, например продукты питания и бытовая химия, то придется сначала сгруппировать их, а уже потом анализировать отдельно каждую группу.
- Разделение на группы A, B и C не всегда подходит. Например, метод не показывает убыточные позиции. Чтобы избежать этого недостатка, анализ трансформируют в ABCD-матрицу, где D — это группа нерентабельных товаров. Другой вариант — в группу A попали не 20%, а 40% позиций. В этому случае придется добавлять группу A+, куда войдут наиболее рентабельные товары.
- Не отражает влияние внешних факторов: сезонности, колебаний спроса, покупательской способности, конкурентов и т.д.

7.3. Метод «АБВГД»

Метод «АБВГД» представляет собой эффективный способ расстановки задач по приоритетности, который вы можете применять ежедневно. Этот метод прост и настолько эффективен, что способен, при условии регулярного и грамотного использования, возвести вас в ранг самых продуктивных и производительных людей в вашей сфере деятельности.

Сила метода в его простоте. Вот как он работает. Вы начинаете с составления перечня всего, что вам предстоит сделать в течение наступающего дня. Думайте на бумаге.

После этого вы ставите букву А, Б, В, Г или Д перед каждым пунктом вашего перечня.

Задача типа «А» определяется как нечто, имеющее на данном этапе самое важное значение, нечто, что вы обязаны сделать, иначе рискуете столкнуться с серьезными последствиями. Задачей типа «А» может стать визит к важному клиенту или написание отчета для начальника, собирающегося докладывать в главке. Данные задачи представляют собой настоящих, зрелых «лягушек» вашей жизни.

Если перед вами стоит более чем одна задача типа «А», вы оцениваете их приоритетность, помечая А-1, А-2, А-3 и т. д. Задача А-1 представляет собой самую крупную и безобразную «лягушку» из всех, с которыми вам предстоит управиться.

Задача типа «Б» определяется как та, которую вам следовало бы выполнить. Тем не менее последствия, в случае ее выполнения или невыполнения, являются достаточно мягкими. Такие задачи представляют собой не более чем «головастиков» вашей жизни. Это значит, что, не сделай вы соответствующую работу, кто-нибудь окажется недовольным или поставленным в невыгодные условия, однако в любом случае по степени важности указанные задачи и близко не соответствуют задачам типа «А». Звонок по не очень срочному вопросу или просмотр накопившейся электронной почты могли бы составить сущность задачи типа «Б».Правило, которого вы должны придерживаться, гласит: никогда не приступайте к задаче типа «Б», пока у вас остается незавершенной задача типа «А». Никогда не позволяйте «головастикам» отвлекать вас, пока крупная «лягушка» дожидается своей участи быть съеденной!

Задача типа «В» определяется как нечто, что было бы прекрасно сделать, но от чего не следует ожидать никаких последствий, сделай вы это или нет. Задачей типа «В» может стать звонок другу, чашечка кофе, обед с коллегой или какое-либо личное дело, совершенное в рабочие часы. Подобного рода

«мероприятия» не оказывают ровным счетом никакого влияния на вашу работу.

Задача типа «Г» оценивается как работа, которую вы можете поручить кому-нибудь другому. Правило в данном случае гласит, что вы должны поручать другим все, что им по силам, тем самым высвобождая для себя время на задачи типа «А», которые вы и только вы в состоянии выполнить.

Задача типа «Д» представляет собой работу, которую можно совсем удалить из вашего перечня дел. Это может быть задача, имевшая прежде значение, но теперь потерявшая актуальность как для вас, так и для других. Нередко это работа, которую вы делаете изо дня в день либо просто по привычке, либо находя в ее выполнении удовольствие.

После того как вы применили метод «АБВГД» к своему перечню дел на день, вы полностью организовали свою работу и подготовили почву для того, чтобы более важные дела выполнялись быстрее.

Важнейшим условием для того, чтобы метод «АБВГД» действительно работал на вас, является соблюдение следующего требования: приступать к выполнению задачи А-1 без промедления и затем трудиться над ней, пока она не будет полностью завершена. Пустите в ход силу воли, чтобы начать и продолжать работу над самой главной для вас задачей на текущий момент. Беритесь за свою самую большую «лягушку» и «ешьте» ее не отрываясь до самого последнего кусочка.

Умение проанализировать свой перечень дел на день и выделить задачу А-1 послужит отправной точкой для достижения истинно большого успеха в вашей деятельности, повысит вашу самооценку, наполнит уважением к себе и чувством гордости за свои достижения. Когда вы приобретете привычку полностью концентрироваться на своем самом важном деле, т. е. задаче А-1, - иными словами, на съедании главной своей «лягушки» - вы научитесь делать вдвое, а то и втрое больше, чем окружающие вас люди.

7.4. «Одна нефтяная бочка за один раз»

Есть поговорка: «На кусок дороги хватило бы дроги; мало-помалу проедешь немало»

Хороший способ не допускать промедления и нерешительности в отношении крупной задачи состоит в том, чтобы выбрать в составе ее небольшую, вполне посильную вам подзадачу и через ее решение приступить к осуществлению главной. Иными словами, перед тем как управиться с крупной «лягушкой», неплохо расчленить ее на кусочки.

Конфуций говорил: «Путешествие длиной в тысячу лиг начинается с шага». Из этой мудрости вытекает прекрасная стратегия, помогающая не допускать промедления в отношении трудных дел и совершить их больше за один и тот же срок.

Много лет назад мне пришлось пересечь сердце Сахары, плато Танезруфт (на местном языке означает «земля страха и жажды». - Примеч. пер.), расположенного на самом юге современного Алжира. К тому времени французы уже много лет практически не присутствовали в этом районе, и изредка встречавшиеся нам бывшие заправочные станции пришли в полную негодность и совершенно обветшали.

Пустыня в этом районе Сахары имеет протяженность с запада на восток 500 миль; здесь нет воды, чего-либо, что можно было бы употребить в пищу, ни травинки, ни даже мух. Рельеф местности совершенно плоский, отчего она напоминает безбрежную песчаную стоянку, простирающуюся во всех направлениях на сколько хватает глаз. Более 1300 человек погибли, пытаясь пересечь этот участок Сахары в прежние годы. Нередко бывало так, что песок заносил проложенную дорогу и путники сбивались с пути. Чтобы решить проблему с отсутствием в этой местности каких-либо естественных ориентиров, французы пометили дорогу черными 55-галлонными (200-литровыми. - Примеч. пер.) бочками из-под нефти, расставив их с интервалом ровно в пять километров. При этом, когда человек стоит у одной бочки, следующая кажется

ему расположенной на самом горизонте этого совершенного плато, что объясняется кривизной земной поверхности.По этой причине в любой точке дороги нам всегда виднелись две бочки, одна, которую мы миновали, и та, которая оставалась впереди, в пяти километрах от предыдущей. И этого было достаточно.Все, что нам надо было делать, это править к следующей бочке. Таким образом мы смогли пересечь самую большую в мире пустыню, делая это по принципу «одна нефтяная бочка за один раз»

Аналогичным образом вы в состоянии выполнить самую сложную задачу, приучив себя делать это поэтапно. Главное, за один раз продвигаться не далее, чем позволяет мысленный горизонт. Каждый новый этап откроет для вас новые горизонты.

Решая определенную задачу и предпринимая текущий шаг, вы должны быть уверены, что вскоре вам станет ясно, в чем будет состоять ваш следующий шаг. Как в сказке: «Откроешь сундук, внутри будет ларец, в ларце - шкатулка…»

Успех в жизни и карьере сопутствует тем, кто приучил себя быстро и качественно выполнять по одной задаче за один раз, переходя к следующей лишь после того, как довел до конца текущую.

Финансового благополучия многие достигают путем откладывания какой-то суммы каждый месяц, год за годом. Здоровья и хорошей физической формы добиваются, чуть сократив количество принимаемой пищи и чуть увеличив ежедневную физическую нагрузку, придерживаясь новых норм изо дня в день, месяц за месяцем.

Вы в состоянии не допускать промедления в отношении сложных задач, а равно достигать значительных результатов, используя следующее простое правило: необходимо сделать первый шаг, а затем работать, придерживаясь принципа: одно посильное дело за один раз, «одна нефтяная бочка за один раз».

Краткое содержание

Методы принятия приоритетных решений являются ключевым аспектом эффективного управления как в личной, так и в профессиональной жизни. Они включают в себя разнообразные стратегии и подходы, направленные на определение наиболее важных задач и оптимальное распределение ресурсов для их реализации. Основные методы включают анализ важности, матрицу приоритетов, метод "Эйзенхауэра", принцип "80/20", SWOT-анализ и принцип "оценка пожара". При принятии приоритетных решений необходимо учитывать факторы, такие как сроки, ресурсы, потенциальные риски и потенциальные выгоды.

Опорные слова: методы, принятие решений, приоритеты, стратегии, анализ, ресурсы, эффективность, управление, тайм-менеджмент, принцип Парето, АВС-анализ, метод «АБВГД»

Вопросы для закрепления:

1. Какой принцип лежит в основе принципа Парето, когда дело касается принятия собственных решений?
2. Что представляет собой АВС-анализ при определении приоритетов, и какие принципы лежат в его основе?
3. Каковы основные принципы и цели метода "АБВГД" при принятии решений?
4. Что подразумевается под выражением "Одна нефтяная бочка за один раз" и как это связано с принятием приоритетных решений?
5. Какие основные принципы лежат в основе метода "АБВГД" и какие этапы он включает?
6. Как можно применить метод "Одна нефтяная бочка за один раз" для оптимизации процесса принятия приоритетных решений?
7. Какие преимущества и ограничения существуют при использовании принципа Парето при принятии собственных решений?

Тестовые вопросы для закрепления:

1. Какова основная цель метода "Матрица Эйзенхауэра" в тайм-менеджменте?

a) организация рабочего пространства

b) повышение производительности за счет приоритизации задач

c) улучшение коммуникации в команде

d) оценка личных достижений

2. Что предполагает метод "ABC-анализ" в тайм-менеджменте?

a) оценку финансовых инвестиций

b) распределение задач по приоритетам

c) прогнозирование рыночных тенденций

d) анализ социальных трендов

3. Какова цель метода "SMART-цели" в тайм-менеджменте?

a) создание календарного плана на месяц

b) установление конкретных, измеримых, достижимых, релевантных и ограниченных по времени целей

c) проведение еженедельных обзоров проектов

d) планирование корпоративных мероприятий

4. Что означает метод "Метод Помидора" в тайм-менеджменте?

a) работа в срочном порядке над задачами

b) планирование задач на календаре в виде "помидоров"

c) работа в сегментах времени с последующими перерывами

d) применение метода случайного выбора приоритетных задач

5. Какой принцип описывает распределение 80/20?

a) принцип Эйнштейна

B) принцип Парето

C) принцип Ньютона

D) принцип Дарвина

6.Что означает принцип Парето в области управления временем?

a) 80% задач требуют всего 20% усилий

b) 80% усилий приводят к 20% результатам

c) 20% задач приносят 80% результатов

d) 20% времени следует уделять 80% задачам

7. Какая фраза наилучшим образом описывает принцип Парето?

a) "меньше — значит больше"

b) "больше — значит меньше"

c) "меньше усилий, больше результатов"

d) "больше усилий, меньше задач"

8. Как можно охарактеризовать принцип Парето в контексте управления проектами?

a) необходимость равномерного распределения ресурсов

b) приоритетность важных задач для достижения ключевых результатов

c) фокус на устранении всех недочетов в проекте

d) подчинение всего процесса строгому графику

9. Как изменится результативность, если сосредоточиться на тех 20% задач, которые приносят 80% результатов, согласно принципу Парето?

a) улучшится

b) ухудшится

c) останется прежней

d) результат зависит от случая

10. Как применяется принцип Парето в управлении ресурсами в бизнесе?

a) равномерное распределение ресурсов на все проекты

b) концентрация ресурсов на ключевых 20% задачах

c) исключение использования ресурсов для повторяющихся задач

d) Увеличение ресурсов для научных исследований

11. Какие из перечисленных вариантов наилучшим образом описывают принцип Парето в области личной продуктивности?

a) фокусировка на краткосрочных задачах

b) избегание приоритизации задач

c) концентрация усилий на ключевых 20% задачах

d) разделение времени поровну между всеми видами деятельности

12. Что представляет собой ABC-анализ в управлении задачами?

a) оценка эффективности команды

b) классификация задач по степени их сложности

c) приоритизация задач по степени их важности

d) анализ структуры организации

13. Какие категории используются в ABC-анализе для классификации задач?

a) главные, второстепенные, дополнительные

b) срочные, важные, несрочные

c) актуальные, неактуальные, срочные

d) критические, стратегические, оперативные

14. Какие критерии обычно используются для оценки задач в ABC-анализе?

a) сложность, приоритет, срочность

b) длительность, стоимость, ресурсы

c) важность, объем, частота

d) популярность, оригинальность, актуальность

15. Какие задачи обычно относятся к категории "A" в ABC-анализе?

a) менее важные, но срочные задачи

b) задачи средней важности и сложности

c) самые важные и критические задачи

d) рутинные и повседневные задачи

16. Что означает категория "B" в ABC-анализе?

a) задачи с высокой сложностью

b) задачи, которые можно отложить на потом

c) средневажные задачи, требующие внимания

d) задачи, несрочные, но важные

17. Какие задачи чаще всего относятся к категории "C" в ABC-анализе?

a) наименее важные и срочные задачи

b) наиболее простые и быстрые задачи

c) задачи, которые могут быть автоматизированы

d) задачи, требующие обширных ресурсов

18. Какова основная цель ABC-анализа?

a) уменьшение объема задач

b) минимизация затрат на проекты

c) концентрация усилий на ключевых задачах

d) повышение скорости выполнения задач

19. Какой шаг должен быть предпринят после завершения ABC-анализа?

a) создание матрицы приоритетов

b) разработка долгосрочной стратегии

c) проведение аудита эффективности

d) пересмотр приоритетов и планов действий

20. Какой из нижеперечисленных вариантов является типичной ошибкой при применении ABC-анализа?

a) недооценка важности задачи

b) слишком длительный процесс анализа

c) отсутствие учёта временных рамок

d) недостаточное внимание к категории "C" задача

ГЛАВА 8. РЕАЛИЗАЦИЯ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПА ЭЙЗЕНХАУЭРА

8.1. Принятие решений на основе принципа Эйзенхауэра

Стратегия продуктивности матрица Эйзенхауэра – инструмент для принятия решений, который в XX веке разработал 34-й президент США Дуайт Эйзенхауэр. Эта стратегия помогает повысить продуктивность и учит классифицировать задачи по степени их срочности, чтобы определить, какие необходимо выполнить немедленно, а какие можно исключить.

Дуайт Эйзенхауэр был генералом армии США и верховным главнокомандующим союзных войск во время Второй мировой войны. Ему ежедневно приходилось принимать трудные решения относительно того, на какой из многих задач ему следует сосредоточиться, что привело его к разработке метода организации решений по срочности и важности – матрицы Эйзенхауэра.

Матрица Эйзенхауэра — инструмент для определения приоритетности задач, которые вам необходимо выполнить, в зависимости от срочности, чтобы стать более эффективными и продуктивными в своей работе.Стратегия Эйзенхауэра относительно действий и организации задач проста (рис.8.1.).

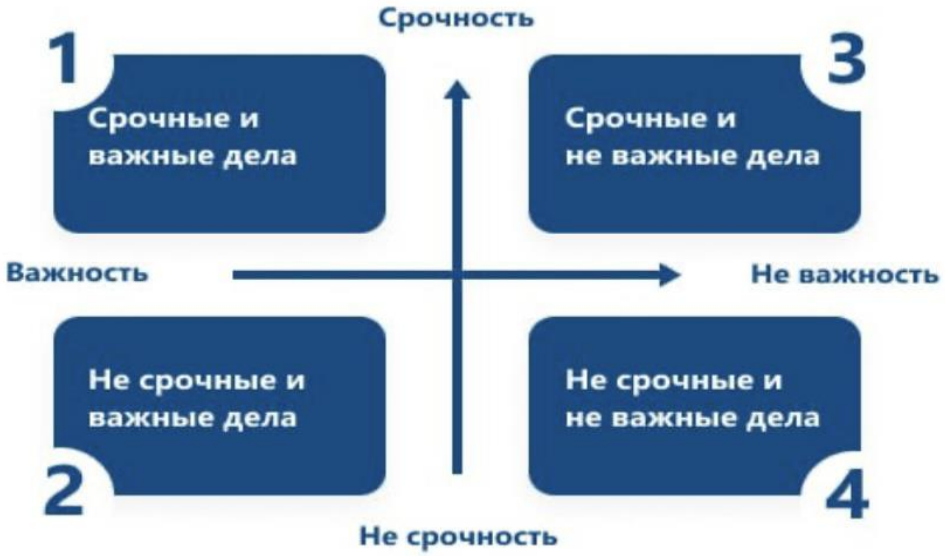

Рисунок 8.1. Матрица Эйзенхауэра.

Используя приведенную выше матрицу решений, нужно разделить планы на четыре категории:

1) Срочные и важные – задачи, которые вы будете выполнять немедленно,

2) Важные, но не срочные – задачи, которые вы запланируете выполнить позже,

3)Срочные, но не важные – задачи, которые вы делегируете кому-то другому,

4) Ни срочные, ни важные – задачи, от которых можно отказаться.

«Самое замечательное в этой матрице то, что ее можно использовать как для общих планов продуктивности, так и для более мелких ежедневных планов» – отмечает писатель Джеймс Клер.

8.2. Интеллектуальная карта

Интеллектуальная карта - это разработка Тони Бьюзена, известного писателя, лектора и консультанта по вопросам интеллекта, психологии обучения и проблем мышления. Также встречаются такие переводы словосочетания «Mind maps», как «Ментальные карты», «Мыслительные карты», «Карты ума».

Интеллект- карты – это метод, позволяющий:

1. эффективно структурировать и обрабатывать информацию;
2. мыслить, используя свой творческий и индивидуальный потенциал.

Это очень красивый инструмент для решения таких задач, как проведение презентаций, принятие решений, планирование своего времени, запоминание больших объемов информации, проведение мозговых штурмов, самоанализ, разработка сложных проектов, собственное обучение, развитие и т.д.(рис. 8.2).

Области применения:

1. Презентации:

• за меньшее время вы даете больше информации, при этом вас

лучше понимают и запоминают

• проведение деловых встреч и переговоров.

2. Планирование:

• управление временем: план на день, неделю, месяц, год…

• разработка сложных проектов, нового бизнеса…

3. Мозговой штурм:

• генерация новых идей, творчество

• коллективное решение сложных задач.

4. Принятие решений:

• четкое видение всех «за» и «против»

• более взвешенное и продуманное решение.

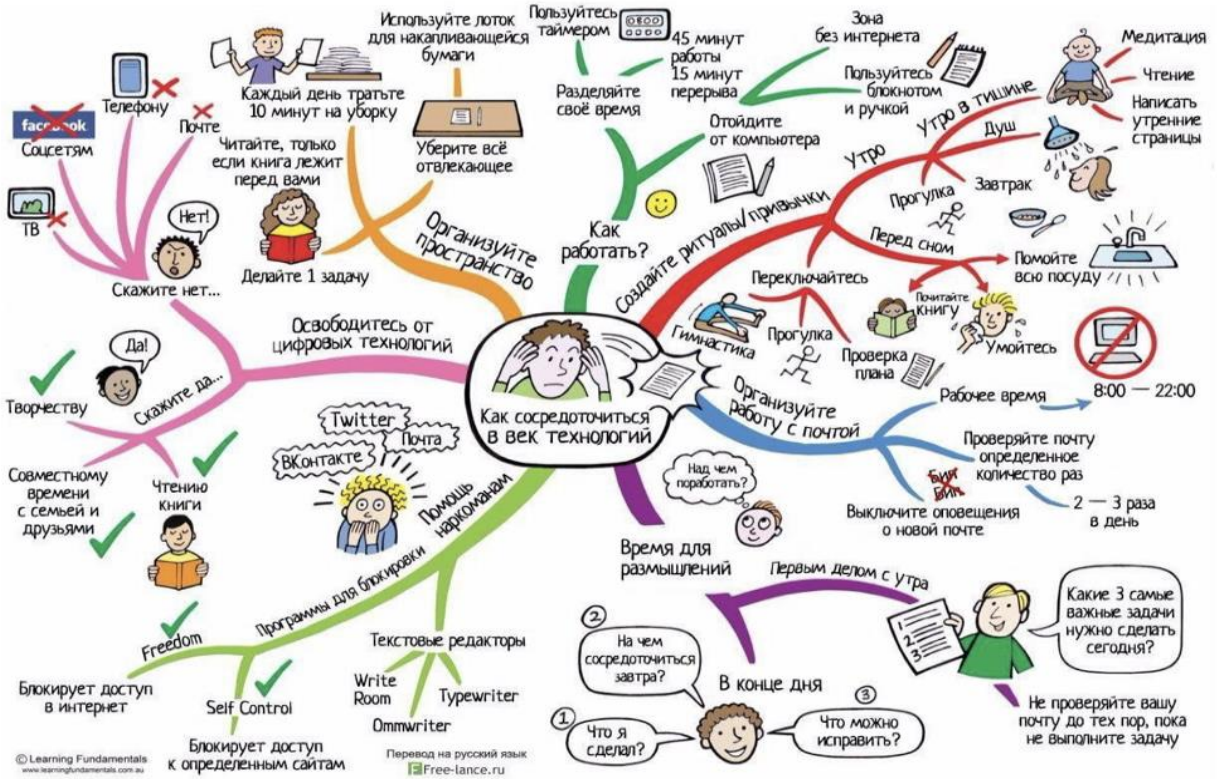

Рисунок 8.2. Интеллектуальная карта

8.3. Пирамида Франклина

Пирамида Франклина является одной из самых известных техник тайм-менеджмента, которую в большей или меньшей степени используют многие успешные бизнес-тренеры. Однако ее

не стоит рассматривать только как технику управления временем, это целая система, вбирающая в себя постановку целей и их достижение, рассчитанная на всю жизнь.

Названием методика обязана своему автору — Бенджамину Франклину, политическому деятелю, бизнесмену, учёному, одному из отцов-основателей США и авторов Конституции. Несмотря на то, что Б. Франклин не стал президентом США, его портрет вы можете увидеть на 100 долларовой банкноте. Этот человек был чрезвычайно работоспособным и целеустремленным, умел правильно распоряжаться своим временем, отсекая неважное, концентрируясь на необходимом и важном.

Пирамида Франклина — это логическая последовательность блоков (ступенек), каждый из которых содержит определенную цель (Рис.8.3.):

1. жизненные ценности;
2. глобальные желания и цели («чего хочу от жизни?»);
3. генеральный план (ориентировочные цели на 5-10 лет);
4. долгосрочный план (ориентировочные цели от 1 года до 5-ти лет);
5. краткосрочный план (цели от 1 месяца до 1 года);
6. план на день.



Рисунок 8.3. Схема управления временем Б.Франклина

ЖИЗНЕННЫЕ ЦЕННОСТИ:

Фундаментом всей пирамиды Франклина является большой блок (ступенька), состоящий из жизненных ценностей. Именно они предопределяют путь, который человек выбирает в жизни, так как при принятии решений он будет опираться на свои идеи, а также на понимание того, что правильно и является наилучшим для него. Примерами жизненных ценностей могут быть:

- стремление быть богатым, финансово независимым;
- стремление к знаменитости, славе либо власти;
- стремление помогать другим;
- стремление создать семью, продолжить свой род;
- стремление создавать что-то новое, творить.

ГЛОБАЛЬНАЯ ЦЕЛЬ:

Как только вы разберетесь с жизненными ценностями, можно переходить к следующей ступеньке пирамиды Франклина — постановке глобальной цели в жизни. Это может быть не одно какое-то достижение, а несколько максимально важных в жизни.

Пример для человека, стремящегося к финансовой независимости: глобальная цель — создание корпорации с филиалами в нескольких странах мира.

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПЛАН ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ:

Это третий блок пирамиды Франклина. Логично, что генеральный план базируется на глобальной цели. Он представляет собой подробную пошаговую инструкцию, выполняя которую человек приблизится к своей цели.

ДОЛГОСРОЧНЫЙ ПЛАН:

Представляет собой пошаговый маршрут к выполнению одного из пунктов генерального плана. Рассчитывается на 1-5 лет. Его задача — приблизить достижение глобальной цели. Помимо тщательной прорисовки всех шагов, очень важно указать сроки, за которые их необходимо выполнить. Это поможет четко видеть все вехи маршрута и периоды выполнения задач. Временные границы будут постоянно держать в тонусе, не давая расходовать время попусту.

КРАТКОСРОЧНЫЙ ПЛАН:

Следующая ступень пирамиды Бенджамина Франклина — краткосрочный план. Рассчитывается на период от месяца до года. В результате должен приводить к достижению конкретной части долгосрочного плана. В данном случае человек конкретизирует свои задачи. К примеру, если часть долгосрочного плана — поступление в университет, то человек должен запланировать подготовку к тестам, собеседованию либо экзамену, определив для себя временные рамки.

ПЛАН НА ДЕНЬ:

Этот блок (ступень) является вершиной пирамиды Франклина. Здесь краткосрочный план разбивается на мелкие шаги, которые выполнимы за один день. Если человек нацелился поступить в университет и готовится к вступительному экзамену, он должен определить для себя материал, который сможет изучить за день. Так, по частям изучается вся информация, необходимая для сдачи экзамена.

8.4. Влияние тайм-менеджмента на качество управленческих решений

Высокая организация труда и умение грамотно расходовать время являются непременным условием эффективной деятельности. Однако, часть руководителей не применяют технологии тайм-менеджмента на предприятиях, некоторые из них даже не слышали о существовании данной технологии. Они пытаются найти различные способы повышения эффективности организации, что, например, в некоторых случаях может привести к ухудшению качества предоставляемых услуг и товаров.

Немногие руководители задумываются о возможности более эффективно использовать имеющиеся у них ресурсы, в частности, такой важный, как время. Подобные тревожные сигналы делают рассмотрение проблемы использования рабочего времени и проблемы совершенствования управления им чрезвычайно своевременным и актуальным.

Внедрение технологии тайм-менеджмента приведет к наиболее полному и эффективному использованию рабочего времени, к минимизации непродуктивного его использования, создаст условия повышения качества исполнительского труда, сокращая сроки выполнения, но увеличивая общий объем работы.

В настоящее время нет единого, общепринятого определения сущности тайм-менеджмента. Так, С. Потапов определяет тайм-менеджмент, как планирование, организацию распределения и контроль за использованием рабочего времени в организации и собственного времени руководителя с целью повышения эффективности работы отдельных подразделений и организации в целом. Согласно Г. Архангельскому «тайм-менеджмент — это технология, позволяющая использовать невосполнимое время в соответствие с целями и ценностями». Д. Литвак рассматривает тайм-менеджмент как концепцию, согласно которой слово time — это аббревиатура, обозначающая собственно время, информацию, деньги и энергию. По его утверждению, управление этими четырьмя вещами и осуществляется при управлении временем.

Таким образом, применяемые техники направлены не на то, чтобы успеть больше, а на то, чтобы достичь большего. Нами предлагается понимание тайм-менеджмента как технологии упорядочения времени, направленной на повышение эффективности его использования.

Внутреннюю структуру тайм-менеджмента можно представить, как взаимосвязь составных частей:

– постановка цели (анализ имеющегося состояния и описание конечного результата);

– планирование конкретного промежутка времени (дня, недели, месяца);

– строгий учёт и контроль времени; – оптимизация временных ресурсов;

– организация мотивации.

Людям свойственно откладывать что-то на потом, на лучшие времена, когда у нас будет достаточно опыта или средств, но, к

большому сожалению, такие времена не наступают. Важно начинать действовать в ту же минуту, когда у вас появляется идея или возможность что-то делать. Особое значение имеет фактор времени в работе, где необходимо отличать важные дела от неважных, ставить их на первое место, и сразу же браться за их выполнение. Однако во время работы мы часто отвлекаемся на второстепенные дела (звонки, разговоры, просмотр передач, звучащую музыку и проч.), все это отнимает время. Важно научиться отдаваться работе полностью, сосредоточиться на ней, не обращая внимания на внешние раздражители. Этому и учит тайм-менеджмент.

Краткое содержание

Матрица Эйзенхауэра — модель организации дел, которая помогает определить приоритеты и эффективно распределить время на задачи. Цель — сосредоточиться на важных делах и проектах, не браться за ненужное. Эту модель придумал президент США Дуайт Эйзенхауэр, чтобы оптимизировать процесс принятия решений. Вершина пирамиды Франклина – ежедневное планирование. В плане вашего дня должны обязательно присутствовать шаги по достижению краткосрочных и долгосрочных целей, которые ведут вас к глобальной цели, отражающей ваши жизненные ценности.

Опорные слова: матрица Эйзенхауэра, продуктивность, классификикация задач, верховный главнокомандующий, категория, пирамида Франклина, работоспособный, целеустремленный, глобальная цель.

Вопросы для закрепления:

1. В каком веке была разработана матрица Эйзенхауэра?
2. Какие ключевые принципы для выбора задач в матрице Эйзенхауэра?
3. Как классифицируются дела по матрице Эйзенхауэра?
4. Какой принцип лежит в основе пирамиды Франклина?

5. Как определяется тайм-менеджмент согласно Г. Архангельскому?

Тестовые вопросы для закрепления:

1. При определении приоритетов с помощью матрицы Эйзенхауэра все задачи делятся на:

a) 4 категории

b) 2 категории

c) 3 категории

d) 5 категории

2. … – это представление информации, которое позволяет увидеть всю совокупность и взаимосвязь элементов и дает возможность эффективно принимать решения:

a) обзор проблем

b) обзор плана

c) обзор задач

d) обзор стратегии

3. Одна из наиболее характерных причин дефицита времени:

a) адекватная оценка своих способностей, скорости работы, результативности

b) неадекватная оценка своих способностей, скорости работы, результативности

c) соответствие работника и занимаемой им должности

d) плановость работы

4. Технология, позволяющая использовать невосполнимое время жизни в соответствии со своими личными и бизнес-целями и ценностями:

a) тайм-менеджмент

b) смарт-менеджмент

c) лайм-менеджмент

d) менеджмент

5.Крупные задачи, которые невозможно решить за один раз:

a) слоны

b) змеи

c) зайцы

d) лягушки

6. Одна из наиболее характерных причин дефицита времени:

a) неумение контролировать свои потребности

b) умение контролировать свои потребности

c) плановость работы

d)адекватная оценка своих способностей, скорости работы, результативности

7. В истории развития отечественного тайм-менеджмента можно выделить столько этапом:

a) четыре

b) два

c) три

d) один

8. Один из процессов тайм-менеджмента:

a) выполнения планов

b) контроль достижения цели

c) подведение итогов по результатам

d) все ответы верны

9. Один из процессов тайм-менеджмента:

a) тестирование

b) реализация

c) разработка

d) организация

10. Один из процессов тайм-менеджмента:

a) тестирование

b) планирование приоритетов

c) расстановка приоритетов

d) все ответы верны

11. Учёт расходов личного времени путем простой письменной фиксации:

a) выписка

b) заметка

c) хронометраж

d) стратегия

12. Один из процессов тайм-менеджмента:

a) разработка

b) тестирование

c) моделирование

d)организация

13. Процесс тренировки сознательного контроля над временем, потраченным на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность:

a) управление временем

b) управление исключительно рабочим временем

c) саморазвитие

d) обучение

14. Все контексты можно разделить на:

a) 3 условные группы

b) 5 условных групп

c) 4 условные группы

d) 2 условные группы

15. Что означает принять решение, оценив по определенным критериям, какие из поставленных задач и дел имеют первостепенное значение, какие – второстепенное:

a) расставить контексты в хронологическом порядке

b) распределить ресурсы

c) расставить приоритеты

d) распределить время

16. Лишний шаг в алгоритме жестко-гибкого планирования:

a) провести хронометраж всех задач в плане

b) составить список гибких задач

c) составить список жестких задач

d) составить список всех задач

17. Матрица Эйзенхауэра позволяет расставить приоритеты, оценив все задачи по двум критериям:

a) срочность и регулярность

b) гибкость и жесткость

c) важность и срочность

d) важные и гибкие

18. Как называются неэффективно организованные процессы деятельности, ведущие к потерям времени:

a) рубрикаторами потерь

b) расхитителями собственности

c) поглотителями приоритетов

d) похитители времени

19. Показателем для хронометража может быть:

a) только одна цель стратегического уровня

b) главная цель жизни

c) любая цель

d) только основные цели

20. В каком веке была разработана матрица Эйзенхауэра?

a) XX

b) XIX

c) XXI

d) XVIII

ГЛАВА 9. ПЛАНИРОВАНИЕ ЛИЧНОЙ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

9.1. Планирование личного труда руководителя

Готовность руководителя к эффективной деятельности во многом определяется его повседневной работой. Нельзя стать хорошим руководителем и грамотно управлять другими людьми, не научившись прежде управлять самим собой. Постоянный дефицит времени при возрастающей интенсивности труда - явление, характерное для большинства руководителей во всем мире. И перед каждой экономически развитой страной сегодня стоит вопрос: как научиться экономить время тех, кто реализует функции управления. Как показывают многочисленные исследования, руководители из-за нехватки времени увеличивают свой рабочий день. В итоге им не остается времени и сил на повышение своей квалификации, рост культуры, отдых и сохранение здоровья, семью, личностное развитие. Следует иметь в виду, что нехватка времени - не причина, а следствие плохой самоорганизации руководителя.

Если руководитель постоянно занят "горящими делами", поддается стихийному ходу событий, не управляет собственным временем, а зависит от обстоятельств, то со временем он теряет способность отличать главное от второстепенного, выделять из множества конкретных ситуаций важные проблемы. Целью данной работы является рассмотрение организации и планирования личного труда руководителей.

Для того чтобы правильно выполнять свои функции и достичь своих целей, руководитель должен правильно планировать и организовывать труд.

Руководитель организации - физическое лицо, которое в соответствии с законом или учредительными документами организации осуществляет руководство этой организацией, в том числе выполняет функции ее единоличного исполнительного органа.

Организация труда руководителя - использование эффективной системы приемов и методов личной работы на базе рациональной организации рабочего места, создания оптимальных условий труда и отдыха, планирования рабочего дня и ликвидации нерациональных этапов выполнения работ и операций. Организация труда или организационные отношения - это форма, в которой реализуются экономические результаты трудовой деятельности.

На организацию личного трудового процесса руководителя влияют: стиль работы, используемые формы и методы управления коллективом, уровень руководства, техническое оснащение рабочего места и др. факторы. Эффективность работы организации (структурного подразделения) во многом определяется эффективностью повседневной работы руководителя. В свою очередь эффективность его деятельности обеспечивается рациональной организацией труда.

Когда мало внимания уделяется изучению и применению научных принципов организации труда, их заменяют эмпирически найденными, в которых удачные приемы соседствуют с неэффективными методами. В коллективе трудно наладить эффективную работу, когда руководитель и его подчиненные не обладают современными приемами и методами работы. Устаревшие методы работы и неэффективный индивидуальный рабочий стиль превращают данный коллектив в наиболее слабое звено системы управления. Из общего круга вопросов организации трудового процесса руководителя, особое значение имеют планирование, и распределение рабочего времени руководителя. Планирование труда руководителя осуществляется в форме разработки плана работы на определенный период времени либо путем формирования планов выполнения конкретных работ и мероприятий.

Типовыми составляющими труда руководителя, учитываемыми при установлении распорядка работы, являются: постановка целей (определение цели, ситуационный анализ,

формулирование цели); планирование работы (подготовка к реализации поставленной цели, рациональное распределение рабочего времени, поиск путей сокращения сроков исполнения решаемых задач); установление приоритетности задач, мероприятий, намеченных к исполнению; осуществление контрольных функций (анализ данных о ходе выполнения заданий, контроль достижения поставленных целей); информация и коммуникация (организация и проведение совещаний, рациональное ведение корреспонденции, управление потоком посетителей). Конкретизация и детализация характера и содержания работ производится оперативно с учётом складывающейся обстановки на основе планирования процессов выработки и реализации конкретных решений.

Работники умственного труда, как правило, не придают вопросу рациональной организации своего рабочего места должного значения. Однако от организации и оснащения рабочего места во многом зависит эффективность труда руководителя независимо от характера и условий его деятельности.

Задача совершенствования рабочего места включает в себя оснащение его всем необходимым в соответствии с характером работы, рациональное расположение необходимого оснащения, создание комфортных условий работы, предотвращение вредного воздействия на человека неблагоприятных факторов внешней среды. В настоящее время 40-60 процентов рабочего времени руководителей затрачивается на выполнение таких функций, которые могли бы выполняться специалистами более низкой квалификации. Много времени теряется на поиск необходимой информации, данных и документов. Работа руководителей нуждается в совершенствовании в первую очередь в автоматизации рутинных операций путем широкого использования в практике их повседневной деятельности средств вычислительной и оргтехники. Автоматизация выполняемых функций позволит сэкономить не менее 15 процентов рабочего времени. Комплексная автоматизация труда руководителей

должна проводиться на базе внедрения современных информационных технологий. Это обеспечит увеличение степени автоматизации всех информационных процессов в организации.

Планирование личного труда руководителя – это необходимое условие его эффективной работы. Оно позволяет грамотно распределять свое время и ресурсы, концентрироваться на главных задачах и достигать поставленных целей.

1. Цели и задачи планирования личного труда руководителя:

-Повышение эффективности работы. Планирование позволяет сконцентрироваться на самых важных задачах и не распыляться на второстепенные.

-Рациональное использование рабочего времени. Правильное планирование помогает избегать авралов, минимизировать потери времени и повышает продуктивность.

-Снижение уровня стресса. Четкое понимание своих задач и сроков их выполнения снижает уровень неопределенности и тревожности.

-Делегирование полномочий. Планирование позволяет определить, какие задачи можно и нужно делегировать подчиненным, что разгружает руководителя и развивает его команду.

-Контроль и анализ результатов. План служит инструментом самоконтроля и анализа эффективности собственной деятельности.

2. Принципы планирования личного труда руководителя:

-Реалистичность. План должен быть выполнимым с учетом временных и ресурсных ограничений.

-Конкретность. Задачи должны быть сформулированы четко и понятно, с указанием сроков и критериев их выполнения.

-Гибкость. План должен быть адаптивным к изменяющимся условиям и непредвиденным ситуациям.

-Системность. Планирование должно быть регулярным и охватывать все сферы деятельности руководителя.

-Принцип Парето. Необходимо концентрироваться на 20% задач, которые дают 80% результата.

3. Этапы планирования личного труда руководителя:

1. Постановка целей. Определение долгосрочных и краткосрочных целей, к достижению которых стремится руководитель.

2. Анализ задач. Декомпозиция целей на конкретные задачи, определение их приоритетности и сроков выполнения.

3. Распределение времени. Составление графика работы с учетом совещаний, встреч, командировок и других мероприятий.

4. Делегирование задач. Определение задач, которые могут быть переданы подчиненным, и выбор исполнителей.

5. Контроль и корректировка плана. Регулярный мониторинг выполнения плана, внесение необходимых изменений с учетом текущей ситуации.

4. Инструменты планирования личного труда руководителя:

-Ежедневник– классический инструмент для фиксации планов, задач, встреч и другой важной информации.

-Электронные органайзеры и приложения* – Microsoft Outlook, Google Calendar, Trello, Asana, Todoist и др.

-Методы тайм-менеджмента– "Pomodoro", "Getting Things Done" (GTD), "Матрица Эйзенхауэра".

-Mind map (интеллект-карты) – для визуализации и структурирования информации.

5. Рекомендации по эффективному планированию:

-Планируйте свое время заранее. Не откладывайте планирование на последний момент.

-Учитывайте свои биоритмы. Планируйте наиболее сложные и важные задачи на время пиковой активности.

-Не планируйте все свое время. Оставляйте "окна" для непредвиденных ситуаций и спонтанных задач.

-Учитесь говорить "нет". Не беритесь за задачи, которые не соответствуют вашим целям или отнимают слишком много времени.

-Анализируйте свою эффективность. Регулярно оценивайте результаты своей работы и корректируйте план при необходимости.

Заключение:

Планирование личного труда – это неотъемлемый навык современного руководителя. Освоив его, вы сможете значительно повысить свою эффективность, достичь поставленных целей и успешно управлять своим временем и ресурсами.

9.2. Отличительные особенности труда руководителя и эффективное использование им

Для эффективного осуществления функций планирования, организации, мотивации, контроля необходимо эффективное руководство.

Руководство - процесс социальной организации и управления деятельностью членов группы. Управлять деятельностью людей - значит оказывать на них влияние, побуждая работать на достижение целей организации.

Влияние - поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого. Влиять на других людей можно через просьбу, пожелание, угрозу, шантаж, приказ, мнение, идею и т.д. Возможность влиять появляется в том случае, если одно лицо находится в определенной зависимости от другого. Эти отношения зависимости определяются как властные отношения. Руководитель имеет возможность влиять на других потому, что он наделен властью. Но руководитель должен быть способным оказывать влияние на своих подчиненных, эффективно ими управлять в целях выполнения ими поставленных задач. Реализация такой способности есть лидерство. Лидер эффективно осуществляет формальное и неформальное руководство. Итак, определим еще одно понятие. Лидерство это способность оказывать влияние на отдельные личности, группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Неформальные группы и организации возглавляются лидерами, которые в отличие от формальных не назначаются, а завоевывают признание работников. Формальный лидер действует в рамках делегируемых ему полномочий. Действия неформального лидера определяются интересами группы или организации и могут выходить за рамки формальных отношений.

Руководство (или лидерство) в формальной организации осуществляется субъектом (руководителем), который наделен определенной властью.

Власть определяется как возможность влиять на поведение других людей. С понятием «власть» связано понятие властные полномочия. Это объем прав, которыми располагает руководитель при принятии решений по финансовым, кадровым, материально-техническим вопросам без согласования с высшим руководством.

В теории менеджмента существует не один подход к проблеме лидерства (руководства):

- подход с позиции личных качеств лидера, согласно которому эффективные руководители обладают определенным набором личных качеств. Сформировав в себе эти качества, можно стать эффективным руководителем:
- поведенческий подход, который основной акцент делает на определение наиболее эффективного поведения лидера, стиля руководства;
- поведенческий подход, который основной акцент делает на определение наиболее эффективного поведения лидера, стиля руководства;
- ситуационный, в рамках, которого ученые пытаются определить, какое поведение и личные качества лучше всего соответствуют определенным ситуациям.

Приведем основные положения теории личных качеств, которую разработал У. Беннисом:

1.Управление вниманием - способность лидера представить результат деятельности так, чтобы это было привлекательным для других.

2.Управление значением - способность так передать значение созданного образа, идеи и видения, чтобы они были поняты и приняты.

3.Управление доверием - способность построить свою деятельность так, чтобы получить полное доверие своих сотрудников.

4.Управление собой - способность знать и вовремя признавать сильные и слабые стороны своей деятельности, умение привлекать для исправления слабых сторон ресурсы других людей.

Кроме того, У. Беннисом сделал существенный вклад в использование теории в практике, сформулировал качества лидера на основе интеллектуальных способностей, черт характера я профессиональных навыков.

Организация «пронизана» отношениями власти. Без власти нет организации и нет порядка.

Власть определяется не уровнем формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. В этой связи руководитель обладает властью над своими подчиненными, так как они зависимы от него в вопросах заработной платы, удовлетворения социальных потребностей, предоставления работы и т.п. По существу власть держится на потребностях исполнителя или его ожиданиях в отношении удовлетворения потребностей, если подчиненный выполнит указания (поручения) руководителя.

Власть начальника над подчиненными - это только одна сторона власти - видимая сторона. Но есть и другая - власть подчиненных над начальником. Ведь руководитель зависит от подчиненных в вопросах получения необходимой качественной информации для принятия решений, ответственности за результаты работы, которую выполняют подчиненные, способности подчиненных выполнять работу, неформальных контактов.

Таким образом, власть - процесс двусторонний, поэтому эффективный руководитель будет поддерживать баланс власти в организации: использовать свою власть над подчиненными в

разумных пределах, достаточных для достижения целей, но не вызывающих непокорности подчиненных.

Власть проявляется в определенных формах. Американские ученые выделили следующие пять форм власти:

1. Власть, основанная на принуждении. При этой форме подчиненный убежден в том, что руководитель может помешать удовлетворению какой-либо его потребности. Это влияние через страх. Данная форма власти приводит к определенному результату, но она не способствует раскрытию потенциала работников. Эта форма власти требует значительных затрат на жесткий контроль, который в условиях научно-технического прогресса не всегда возможен. Кроме того, в условиях жесткого контроля у работников появляется желание обманывать руководителей, искажать отчетные данные и т.д.

2. Власть, основанная на вознаграждении. Подчиненный верит, что руководитель имеет возможность удовлетворить его потребности. Рассматривается как наиболее эффективная форма власти. Однако ее применение возможно в том случае, если руководитель обладает достаточными ресурсами. Кроме того, руководитель должен хорошо знать потребности подчиненных, а они могут сильно различаться у разных работников.

3. Традиционная (законная) власть. В данном случае человек реагирует на должность, т. е. выполняет рекомендации начальника, потому что так принято, сложилось исторически.

4. Экспертная власть. Подчиненный верит в руководителя и ценность его знаний. Подчиненный убежден, что специальные знания руководителя позволят удовлетворить его потребности.

Эталонная власть (или власть, основанная на харизме). Харизма -- это власть, построенная не на логике, традиции, а на силе личных качеств и способностей лидера. Подчиненный выполняет распоряжения руководителя, потому что хочет ему подражать. Предполагается, что лидер должен обладать привлекательной внешностью, иметь хорошие риторические способности, уметь хорошо держаться и т.д. Однако исследования

показали, что харизматические лидеры не имеют стандартного набора характеристик, т. е. так называемая теория «великих людей» не нашла практического подтверждения. Если подчиненные видят в лидере идеальные в их понимании черты, достойные подражания, они подчиняются ему беспрекословно. Руководители в своей деятельности используют все формы власти в различных сочетаниях.

В эпоху научно-технической революции характер труда, его содержание, а в связи с этим требования к работнику очень сильно меняются. Труд все в большей степени становится творческим, интеллектуальным, становится той сферой, в которой человек может проявить заложенные в нем способности и таланты.

Уровень образования людей значительно повысился; есть организации, в которых все сотрудники имеют высшее образование, а в наукоемких отраслях встречаются коллективы, где все сотрудники имеют ученые степени. Если в первые десятилетия XX века существовал интеллектуальный разрыв между руководителями и исполнителями, то, сегодня такая грань наблюдается нечасто. Мотивы трудовой деятельности диктуются не материальными потребностями, а социальными: желание испытать чувство достижения результата, радость творческих успехов, самореализация и т.п. В этих условиях использовать власть принуждения, по меньшей мере, абсурдно, а властные отношения уступают место отношениям сотрудничества. Толковый словарь по управлению определяет сотрудничество как совместное выполнение работы, совместное участие в решении проблемы или задачи. На психологическом уровне происходит осознание каждым участником непосредственного процесса своей сопричастности и значимости в выполнении работы, своей органической включенности в единое целое организации. Сотрудничество руководителя и руководимых означает демократизацию производственного и управленческого процессов, когда управленческие функции децентрализуются

(распределяются между участниками организации) и реализуются совместно с руководителями.

Отличительные особенности труда руководителя:

1. Управленческий характер труда: Руководитель работает не с "вещами", а с людьми и процессами. Его основная задача - организовать и мотивировать людей для достижения общих целей.

2. Принятие решений: Руководитель постоянно принимает решения, от мелких до стратегически важных, которые влияют на деятельность всей организации.

3. Работа с информацией: Руководитель обрабатывает огромные потоки информации, анализирует ее и принимает решения на ее основе.

4. Высокая ответственность: Руководитель несет ответственность за результаты работы всего подразделения или организации.

5. Ненормированный рабочий день: Руководитель должен быть всегда доступен для решения экстренных вопросов и часто работает сверхурочно.

6. Необходимость постоянного саморазвития: Современный мир быстро меняется, поэтому руководитель должен постоянно обучаться, следить за новыми тенденциями и совершенствовать свои навыки.

7. Работа в условиях неопределенности: Руководителю приходится действовать в условиях нехватки информации, изменчивости внешней среды и неопределенности будущего.

8. Коммуникативная нагрузка: Руководитель постоянно взаимодействует с людьми - подчиненными, коллегами, партнерами, клиентами.

9. Многозадачность: Руководитель одновременно решает множество разноплановых задач.

10. Стрессоустойчивость: Работа руководителя связана с высокой ответственностью, неопределенностью и рисками, что требует высокой стрессоустойчивости.

Эффективное использование отличительных особенностей труда руководителя:

1. Делегирование полномочий: Эффективный руководитель умеет делегировать задачи и полномочия подчиненным, освобождая своё время для стратегических вопросов.

2. Развитие управленческих компетенций: Постоянное обучение, тренинги, коучинг - всё это позволяет руководителю совершенствовать свои навыки и быть в курсе новых тенденций.

3. Создание эффективной системы коммуникаций: Четкая постановка задач, обратная связь, открытость к диалогу - важные факторы для успешной коммуникации в команде.

4. Развитие лидерских качеств: Харизма, уверенность в себе, умение вдохновлять и мотивировать людей - необходимые качества для эффективного лидера.

5. Управление временем: Планирование, расстановка приоритетов, умение отделять важное от срочного - важные инструменты для эффективного управления своим временем.

6. Управление рисками: Прогнозирование возможных проблем, разработка планов действий в непредвиденных ситуациях - важные аспекты работы руководителя.

7. Развитие эмоционального интеллекта: Умение понимать и управлять своими эмоциями, а также эмоциями окружающих людей - важный фактор успеха в управленческой деятельности.

8. Создание позитивной атмосферы в коллективе: Взаимоуважение, поддержка, возможность для профессионального и личностного роста - основа эффективной работы команды.

Эффективный руководитель - это не только хороший специалист в своей области, но и лидер, который умеет организовать и направить работу других людей, а также обеспечить достижение поставленных целей.

Краткое содержание

Система планирования личного труда для руководителя - это методология, позволяющая организовать свою рабочую деятельность для повышения производительности и эффективности. Основные принципы такой системы включают определение целей и приоритетов, составление плана действий, управление временем, делегирование задач, контроль выполнения задач и анализ результатов. Руководителю важно уметь распределять своё время между стратегическими и оперативными задачами, при этом уделяя внимание как личным профессиональным целям, так и целям команды. Рациональное использование времени, гибкость в планировании и адаптация к изменениям в рабочей среде также являются важными элементами системы планирования личного труда для руководителя.

Опорные слова: планирование, тайм-менеджмент, рационализация, автоматизация, харизма, лидерство, неформальные группы, власть, теория личностных качеств, децентрализация

Вопросы для закрепления:

1. Перечислите преимущества автоматизации для руководителя и фирмы в целом
2. Какие формы власти вы знаете?
3. Приведите основные положения теории личных качеств, которую разработал У. Беннисом
4. Что такое децентрализация в предприятии?
5. В чем заключается суть эталонной власти?
6. Что такое демократизация производственных и управленческих процессов
7. Каким образом руководитель может эффективнее выполнять поставленные задачи?

Тестовые вопросы для закрепления:

1.Какие элементы включает в себя система планирования личного труда руководителя?

a) только задачи

b) задачи и приоритеты

c) только цели

d) цели и стратегии

2.Какая из следующих методик может помочь в оценке важности и срочности задач для планирования?

a) произвольный выбор

b) матрица эйзенхауэра, рандомный выбор

c) метод "завтрашнего дня"

d) матрица Эйзенхауэра

3.Какие факторы могут повлиять на эффективность системы планирования личного труда?

a) игнорирование целей

b) регулярные обновления плана

c) отсутствие приоритетов

d) произвольное распределение времени

4.Какая роль технологий влияет на современные системы планирования личного труда?

a) ограничение доступа к информации

b) уменьшение производительности

c) усиление аналитических возможностей

d) игнорирование автоматизации

5.Что представляет собой якорь в тайм-менеджменте?

a) физический объект, используемый для фиксации календаря

b) психологический символ, связанный с определенным состоянием или действием

c) временной интервал, выделенный для отдыха

d) Произвольный элемент в плане задач

6.Какой метод планирования подразумевает распределение времени на блоки с фокусом на конкретных задачах?

a) случайный выбор

b) техника "блокирования времени"

c) интуитивное планирование

d) произвольное распределение

7.Каковы основные принципы метода "Помидор" (Pomodoro) в контексте планирования?

a) длительные временные интервалы

b) четкое определение целей

c) произвольное распределение времени

d) Инкрементальное выполнение задач

8.Как эффективно использовать технику "материализации целей" в системе планирования?

a) уменьшение конкретности целей

b) визуализация пошаговых шагов достижения

c) игнорирование временных рамок

d) произвольное определение целей

9.Какие аспекты теории поручения задач могут оптимизировать систему планирования личного труда?

a) отказ от делегирования

b) выбор исполнителя случайным образом

c) специализация по видам задач

d) игнорирование сроков

10.Как понятие "Эффектувность" может быть включено в систему планирования личного труда?

a) игнорирование результатов

b) сосредоточенность на активности

c) управление результатами и влиянием

11.Как эффективно применять принципы управления временем "Эйзенхауэра" в системе планирования?

a) рандомный выбор приоритетов

b) комбинирование важности и срочности задач

c) произвольное изменение приоритетов

d) Игнорирование категоризации задач

12.Как воздействие высокого уровня стресса может повлиять на способность к эффективному планированию?

a) улучшает фокусировку внимания

b) снижает способность принятия решений

c) стимулирует творческое мышление

d) увеличивает скорость выполнения задач

d) игнорирование результатов

13.Как техника "Буфер времени" может помочь в системе планирования?

a) увеличивает сжатие времени

b) создает дополнительный запас времени для неожиданных событий

c) игнорирует сроки

d) произвольно увеличивает длительность задач

14.Какие стратегии управления временем могут помочь в борьбе с произрастающими задачами и стрессом?

a) перенос задач на будущее

b) постепенное внедрение новых обязанностей

c) игнорирование текущих задач

d) произвольный выбор методик управления временем

15.Как воздействие высокого уровня стресса может повлиять на способность к эффективному планированию?

a) улучшает фокусировку внимания

b) снижает способность принятия решений

c) стимулирует творческое мышление

d) увеличивает скорость выполнения задач

16.Какие факторы следует учитывать при выборе приоритетов задач в системе планирования личного труда?

a) случайный выбор

b) произвольное установление приоритетов

c) игнорирование важности задач

d) значимость, срочность и связь с целями

17.Как использование принципов "Правила 2 минут" может ускорить выполнение задач в системе планирования?

a) произвольное откладывание решения задач

b) немедленное выполнение задач, занимающих до 2 минут

c) игнорирование временных рамок

d) произвольное изменение

18.Какие преимущества может предоставить использование понятия "Закон Парето" (80/20) в системе планирования?

a) игнорирование важных задач

b) управление временем на основе приоритетов

c) произвольное выборочное распределение задач

d) рандомный выбор задач

19.Как внедрение принципов "Стратегического планирования" может повысить эффективность системы планирования личного труда?

a) основное внимание на краткосрочных целях

b) разработка долгосрочной стратегии и выравнивание текущих задач с ней

c) игнорирование стратегии в планировании

d) произвольный выбор направления

20. Кто написал книгу «Тайм менеджмент»

a) Г.А. Архангельский

b) Александр Фридман

c) Г. Форд

d) Б. Трейси

ГЛАВА 10. СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ ЛИЧНОГО ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ

10.1. Техника планирования личного времени руководителя

В современном динамичном бизнес-мире эффективное управление временем является ключевым элементом успешной деятельности любого руководителя. Система планирования личного труда представляет собой неотъемлемый инструмент, способствующий организации рабочего процесса, оптимизации ресурсов и повышению производительности. В данном реферате рассматривается роль и принципы такой системы, а также ее влияние на достижение личных и корпоративных целей руководителя.

Важным шагом при создании эффективной системы управления собственным временем для руководителя является определение целей деятельности как на короткий, так и на длительный период. Управление на основе целей не связано с дополнительными усилиями, так как базируется на процессе планирования с определением предельных сроков выполнения намеченных действий или мероприятий.

Цели, намеченные руководителем, не только определяют те действия, которые следует осуществить, но и стимулируют их исполнение. Постановка целей означает для руководителя сознательное осуществление своих действий. Целеполагание для руководителя действует как движущая сила, энергия которой исчезает лишь тогда, когда цель достигнута. Цели, определяемые руководителем, должны быть:

- ❖ реалистичными и конкретными;
- ❖ ориентированными не на осуществление деятельности, а на достижение конкретного результата;
- ❖ измеримыми и ограниченными по времени конкретными сроками.

Определение целей есть лишь начальный этап. Необходимо преобразовать цель в план действий по ее достижению.

Необходимо определить степени важности и решить, какие цели и задачи важнее всего, а какие могут подождать. Успешное решение задачи выделения степеней важности оказывает сильное влияние на рост эффективности работы руководителя.

Предпосылкой достижения целей руководителем является использование его рабочего времени на реализацию мероприятий, которые ведут к этим целям. Многими руководителями «управляют» случайности. У них нет ясной базы для принятия решений при планировании времени. Последовательность их действий часто управляется внешними факторами. Причинами этого является недостаток хорошо организованной базы для принятия решений, а также выработанная привычка планировать время в недостаточной связи с желанием достичь поставленных целей.

Очевидным является факт, что готовность руководителя к эффективной работе во многом определяется практикой его повседневной деятельности, а решающее значение для формирования стиля руководства имеет рациональное использование рабочего времени.

10.2. Планирование рабочего времени

Введение периодов планирования способствует более точной оценке обстановки в целом, облегчает выделение главного, повышает уровень исполнения и помогает руководителю принять правильное решение, как наиболее целесообразно использовать рабочее время.

Чтобы получить как можно лучшие результаты при планировании рабочего времени, руководителю необходимо использовать такое понятие, как «периоды планирования»: день, неделя, месяц, год. Каждый период планирования должен рассматриваться отдельно. В этой связи рекомендуется иметь отдельный план для каждого периода.

Главное преимущество, достигаемое путем планирования работы, состоит в том, что планирование рабочего времени

приносит выигрыш во времени. В этой связи у руководителя появляется возможность использовать имеющееся у него рабочее время для плодотворной и успешной деятельности и достичь поставленных целей с возможно меньшим расходом времени. Планирование как важнейшая составная часть организации личного труда означает подготовку к реализации намеченных целей и структурирование (упорядочение) рабочего времени.

При разработке плана каждого периода руководитель должен ответить на следующие вопросы:

- Какова основная цель данного периода?
- Каким количеством времени он располагает?
- В какой очередности должны быть выполнены основные задачи периода?
- Какие подготовительные мероприятия должны быть выполнены?

Чтобы правильно выполнять свои обязанности и достичь поставленных целей, руководитель должен ясно представлять себе, насколько ограничен его бюджет рабочего времени. Это объясняется тем, что разрабатываемый план рабочего периода представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной период.

При разработке плана конкретного периода рекомендуется использовать основные принципы и правила планирования рабочего времени: правило основного соотношения (правило 60 : 40). Рекомендуется составлять план только на определенную часть рабочего времени. Практика показывает, что планируемая часть не должна превышать 60% общего планового бюджета времени руководителя; она носит название период запланированной активности. Оставшиеся 40% планируемого периода времени условно следует разделить на два блока по 20% каждый.

Первый блок представляет собой резерв рабочего времени, отводимый на выполнение действий и работ, не включенных в

формируемый план, и носит название период непредвиденной активности.

Второй блок резервного времени отводится на управленческую деятельность и творческую активность — это период спонтанной активности;

отводится на управленческую деятельность и творческую активность — это период спонтанной активности анализ ранее выполненных работ и структуры затрат рабочего времени прошлых периодов;

1) регулярность и системность планирования;

2) реалистичность планирования;

3) письменная форма формируемого плана;

4) перенос несделанного плана.

Невыполненные рабочие действия и мероприятия текущего планового периода должны быть перенесены в рабочий план следующего планового периода в том случае, если они не потеряли своей актуальности;

✓установление временных норм и планируемых сроков исполнения работ, включенных в план рабочего периода. В плане следует задавать точные временные нормы на планируемые действия;

✓установление приоритета (степени важности) для каждой из работ, включенных в план;

✓делегирование (перепоручение) работ. В плане должны найти отражение и те работы, которые делегируются для исполнения другим сотрудникам. Применительно к данной категории работ должно быть запланировано время для осуществления руководителем контроля сроков, качества решения и т. д.

Важнейшим из всех периодов планирования для руководителя является день. Планирование дня включает в себя определение конкретного действия в заданный момент времени, а не ограничивается только выявлением цели, желания или намерений, как это может быть применительно к прочим периодам планирования.

Планирование на день создает предпосылки для того, чтобы жить в настоящем. План на день должен создать обзор всех дел дня и помочь руководителю наиболее эффективно использовать рабочее время. План на день определяет конечные цели работы в порядке их значимости. Формируется план преимущественно в конце предыдущего дня или в начале планируемого дня.

Для разработки плана рабочего дня можно воспользоваться методом «Альпы», который предполагает реализацию следующих пяти стадий, базирующихся на использовании основных принципов и правил планирования рабочего времени (данный метод может быть использован и для разработки плана рабочей недели):

Составление полного перечня планируемых работ на текущий день. Этот перечень должен быть составлен с учётом предварительного распределения работ по приоритетности их выполнения.

Определение планируемой продолжительности каждой из намеченных к выполнению работ и общего бюджета рабочего времени.

Резервирование рабочего времени с учётом соотношения 60 : 40.

Принятие решений по делегированию работ, намеченных руководителем к исполнению.

Контроль и перенос несделанного. Контроль выполнения заданий и использования рабочего времени является последним пунктом в системе индивидуального планирования. Осуществление контрольных мероприятий позволяет руководителю получить необходимую информацию для проведения анализа структуры фактических затрат рабочего времени и приступить к поиску возможных путей совершенствования своей работы.

Важнейшим звеном месячного (годового) планирования является определение ключевых направлений деятельности. На основе данных направлений руководитель должен разработать

личный план деятельности и бюджет на предстоящий месяц (год). При этом имеющееся в распоряжении руководителя время индивидуализируется в календарном плане работы настолько точно, насколько это возможно на месяц (год) вперед.

Важной составляющей эффективной деятельности руководителя является его умение принять решение о том, каким из задач, стоящих перед ним, следует придавать первостепенное, второстепенное и т. д. значение в практике повседневной работы. Каждый день руководителю приходится принимать решение об установлении приоритетов решаемых задач и проблем. В этой связи актуальным для любого руководителя является умение сознательно устанавливать однозначные приоритеты, последовательно и системно выполнять задачи, включенные в план, с соответствующей очередностью выполнения.

В практике повседневной работы руководителю не рекомендуется первоначально браться за решение самых простых и легких задач, которые требуют минимальных затрат рабочего времени.

Следует приступать к решению задач, сообразуясь с их значением и важностью. Это положение подтверждается известным принципом Парето или принципом 80 : 20. В общем виде данный принцип свидетельствует о том, что внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе.

10.3 Система планирования личного труда руководителя

Система планирования личного труда руководителя – это методология и набор стратегий, направленных на эффективное распределение времени и ресурсов с целью достижения личных и профессиональных целей. Включает в себя следующие аспекты:

Установление целей и приоритетов: Руководитель определяет ясные и конкретные цели, разбивает их на подзадачи, а затем

устанавливает приоритеты для эффективного использования времени.

Создание расписания: разработка детального расписания, включая блоки времени для различных видов задач (стратегические решения, оперативные вопросы, совещания), что способствует организации рабочего дня.

Техники планирования: применение различных методик планирования, таких как GTD (Getting Things Done), Eisenhower Matrix, SMART-цели, чтобы структурировать задачи и принимать осознанные решения.

Использование технологий: интеграция современных инструментов и приложений для управления задачами, календарями и коммуникацией, повышая эффективность и минимизируя рутинные задачи.

Делегирование задач: умение делегировать обязанности и задачи, опираясь на команду, чтобы расширить возможности руководителя и сосредоточиться на стратегических вопросах.

Анализ и оптимизация процессов: регулярное обновление и оптимизация рабочих процессов с учётом изменений в бизнес-среде и личных приоритетов.

Управление стрессом и балансом: внимание к психологическому благополучию, включая техники справления со стрессом и поддержание баланса между личной и профессиональной жизнью.

Дополнительно, система планирования личного труда руководителя включает в себя следующие аспекты:

Контроль прогресса и аналитика: регулярное отслеживание выполнения поставленных задач, анализ эффективности стратегий планирования и корректировка подходов в соответствии с изменениями среды.

Система развития компетенций: внедрение методов постоянного обучения и развития, которые способствуют личному и профессиональному росту руководителя, повышая его квалификацию и способности.

Эффективное взаимодействие с командой: организация эффективных коммуникаций, управление совещаниями, делегирование задач и обеспечение четкости в командной работе.

Создание резервов времени: выделение времени на непредвиденные события, приоритетные задачи или внезапные запросы, чтобы минимизировать риск перегрузок и улучшить управление кризисными ситуациями.

Самоменеджмент и мотивация: развитие навыков самоменеджмента, включая умение мотивировать себя и поддерживать высокий уровень энергии в течение рабочего дня.

Система обратной связи: установление механизмов обратной связи с целью постоянного совершенствования стратегий планирования и выявления областей для улучшения.

В совокупности эти элементы формируют комплексный подход к управлению временем руководителя, способствуя созданию более эффективного и устойчивого рабочего процесса. Такая система не только помогает достигать конкретных целей, но и формирует осознанное и устойчивое лидерство. Система планирования личного труда руководителя помогает не только повысить производительность, но также сделать управление временем более осознанным и устойчивым в долгосрочной перспективе.

Краткое содержание

Планирование личного труда для руководителя - это процесс определения целей, задач и приоритетов своей работы для продуктивного использования времени и ресурсов. Эффективное планирование включает в себя составление плана действий, определение сроков выполнения задач, делегирование обязанностей, управление временем, контроль над выполнением плана и анализ результатов. Руководителю важно уметь балансировать между оперативными и стратегическими задачами, а также гибко реагировать на изменения в рабочей среде. Ключевыми принципами планирования личного труда для руководителя являются систематичность, организованность,

приоритизация задач, эффективное использование времени и адаптация к переменам, что способствует повышению производительности и достижению поставленных целей.

Опорные слова: периоды планирования, правило 60 :40, приоритет, делегирование работы, оперативные вопросы, SMART цели, оптимизация, аналитика, компетенция.

Вопросы для закрепления:

1. Почему планирование личного времени важно для успешного руководителя?
2. Как можно определить приоритеты задач в своей ежедневной работе как руководитель?
3. Что такое SMART цели?
4. Для чего нужено создать резервы времени?
5. Что такое оптимизация процессов?
6. Для чего нужно установливать приоритеты?
7. Что является важной составляющей эффективной деятельности руководителя?

Тестовые вопросы для закрепления:

1. Какой из следующих 99методов планирования личного труда руководителя наиболее эффективен для управления временем?

a) текущий список задач

b) еженедельное планирование

c) планирование на день вперед

d) случайный выбор задач

2. Что является ключевым элементом системы планирования личного труда?

a) количество задач

b) приоритет задач

c) длительность перерывов

d) внезапные изменения плана

3. Какова роль установки целей в системе планирования личного труда руководителя?

a) отсутствие роли

b) определение приоритетов

c) увеличение количества задач

d) задача для подчиненных

4. Сколько процентов времени нужно оставить на запас для большей эффективности?

A)40

B)50

C)55

D)60

5. Какие факторы следует учитывать при определении приоритетов задач?

a) сложность задачи

b) цвет бумаги

c) алфавитный порядок

d) размер шрифта

6. Как влияет делегирование задач на эффективность планирования личного труда руководителя?

a) уменьшает эффективность

b) не влияет

c) увеличивает эффективность

d) сложно определить

7. Какую роль играет анализ результатов в системе планирования личного труда?

a) отрицательную

b) не играет роли

c) положительную

d) зависит от сезона

8. Каково значение установления реалистичных сроков выполнения задач в планировании личного труда?

a) не влияет на результат

b) сокращает время выполнения

c) увеличивает эффективность

d) создает проблемы с дедлайнами

9. Какой из следующих методов планирования личного труда руководителя обеспечивает более гибкий подход к адаптации к переменам?

a) стратегическое планирование

b) каскадное планирование

c) сценарное планирование

d) итерационное планирование

10. Что означает понятие "матрица Эйзенхауэра" в контексте системы планирования личного труда?

a) распределение ресурсов

b) система контроля сроков

c) классификация задач по важности и срочности

d) анализ конкурентов

11. Какие факторы влияют на эффективность планирования, когда руководитель работает в условиях высокой неопределенности?

a) специализированные инструменты

b) интуиция и опыт

c) точные сроки

d) подчиненные

12. Как влияет использование метода SMART (Specifc, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) на постановку целей в системе планирования личного труда?

a) увеличивает сложность задач

b) уменьшает эффективность целеполагания

c) обеспечивает ясность и измеримость целей

d) создает дополнительные трудности

13. Как можно оптимизировать распределение задач между сотрудниками при коллективном планировании личного труда?

a) равномерное распределение

b) использование метода случайного выбора

c) делегирование задач с наименьшим приоритетом

d) игнорирование коллективного планирования

14. Какие факторы могут стать вызовом для эффективного планирования личного труда в условиях удаленной работы?

a) присутствие личной рабочей среды

b) отсутствие коммуникации

c) регулярные встречи

d) увеличение количества персонала

15. Какую роль играют технологии искусственного интеллекта в современных системах планирования личного труда?

a) заменяют необходимость планирования

b) усиливают аналитические возможности

c) замедляют процесс принятия решений

d) игнорируют индивидуальные предпочтения

16. Каким образом эмоциональный интеллект влияет на способность руководителя эффективно планировать свою работу?

a) повышает конфликтность в коллективе

b) улучшает способность к адаптации

c) снижает уровень эффективности

d) игнорирует важность межличностных отношений

17. Какова роль техники "блокирования времени" в системе планирования личного труда?

a) ограничивает время перерывов

b) запрещает выполнение определенных задач

c) обеспечивает время для концентрации на конкретных задачах

d) препятствует делегированию задач

18. Как воздействие стресса может повлиять на способность руководителя к эффективному планированию?

A) улучшает концентрацию

B) снижает способность принятия решений

C) стимулирует творческое мышление

D) повышает скорость выполнения задач

19. Какая из следующих категорий в пирамиде Франклина представляет базовые потребности, такие как пища, вода, сон и физическая активность?

20. Какова роль социальных связей в контексте пирамиды Франклина?

a) формирование карьеры

b) защита от внешних угроз

c) удовлетворение потребности в общении

d) самопознание

ГЛАВА 11. Структура методов рационализации личного труда руководителя

11.1 Система планирования личного труда руководителя

Наука управления временем основана на умелом его планировании и привычке исполнять запланированное.

Работать рационально, а следовательно, и результативно гораздо выгоднее. Но работать рационально может только тот, кто этому научился. Чтобы правильно выполнять свои функции и достичь своих целей, руководитель должен ясно представлять себе, насколько ограничен его бюджет времени. Планирование личного труда представляет собой проект размещения процессов труда во времени на предстоящий период. Руководитель планирует не только свои профессиональные и личные цели, но и текущую, связанную с работой нагрузку, чтобы лучше справляться с принятием и реализацией решений.

Хорошее планирование призвано обеспечить практичное, выгодное, рациональное использование самого ценного нашего достояния — времени.

Практический опыт многих руководителей свидетельствует о том, что увеличение затрат времени на планирование приводит к сокращению времени на реализацию и в конечном счете к экономии времени в целом.

Поэтому руководитель обязан уметь анализировать свое рабочее время, составлять планы личной работы. При этом необходимо учитывать все выполняемые работы, уметь расположить их в порядке важности.

Планируя, мы отвечаем на три вопроса:

а) чего я достиг? — оценка ситуации;

б) чего я хочу достичь? — постановка целей;

в) как я этого добьюсь? — план действий по времени.

Нерационально спланированный рабочий день имеет следующие признаки:

• неизвестно, на что расходуется время;

• неизвестно, сколько времени требуется для выполнения тех или иных дел;

• неизвестно, какие факторы влияют на работоспособность руководителя или ограничивают ее.

Систему планирования личного труда руководителя можно представить как закрытую систему, в которой отчетливо видны взаимосвязи между отдельными видами планов — долгосрочные планы конкретизируются в соответствующих средне- и кратко-срочных, а также в планах текущего периода.

11.2. Распределение и делегирование полномочий

Делегирование полномочий — это процесс передачи части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам для достижения конкретных целей организации.

Используется для улучшения и оптимизации рабочей силы руководителя. Суть этого понятия заключается в том, что работающие над конкретной проблемой лица как исполнители готовы предоставить консолидированную информацию непосредственному руководителю.

Существуют две противоположные концепции процесса, посредством которого передаются полномочия: классическая концепция и концепция принятия полномочий. Согласно классической концепции, полномочия передаются от высших к низшим уровням организации. Однако, как заметил представитель «административной» школы управления Честер Барнард, подчинённый имеет право отклонить требования начальника. На основе этого Барнард сформулировал концепцию принятия полномочий. Он определил полномочия как «информацию (приказание), на основе которой участник организации направляет свои действия и определяет, что он обязан или не должен делать в рамках задач организации». Таким образом, по мнению Барнарда, если подчинённый не принимает полномочий от руководителя, то передачи полномочий не происходит. Концепция принятия полномочий признаёт существование такой власти, которая часто

уменьшает возможности руководителей применять свои полномочия. В любом случае, какая бы из этих концепций не была справедливой, ясно, что полномочия всегда ограничены.

В теории менеджмента делегирование полномочий преследует следующие основные цели:

- освобождение времени делегирующего для решения задач, в которых его сложнее или невозможно заменить;
- повышение мотивации тех, кому полномочия делегированы;
- повышение доверия в рабочем коллективе;
- проверка сотрудников на исполнительность.

В теориях демократического управления, в частности, в теории электронной демократии, делегирование трактуется в расширенном смысле — подразумевается, что полномочия есть у людей по праву рождения или в соответствии с гражданскими правами. Эти полномочия граждане могут в процессе выборов или иных процедур «делегировать» определённым людям для выполнения задач, требующих специализации — в том числе управленческих навыков. В этом смысле традиционное делегирование — результат права собственности на средства производства. Причём, первые три цели из перечисленных для делегирования от руководителей к подчинённым, сохраняются, а четвёртая цель — про исполнительность — заменяется на более сложные механизмы контроля исполнителей.

Процесс передачи полномочий неразрывно связан с определением рамок, в пределах которых эти полномочия передаются — выход делегата за эти рамки называется «превышением полномочий».

11.3. Истоки эффективного управления временем и роль этого процесса в повышении эффективности планирования

1. Составляйте списки дел. Все, что запланировали, обязательно фиксируйте - как вам удобнее. Хоть на бумаге, хоть в мобильном приложении, хоть в ежедневнике. Еще оптимальнее -

указывайте время, в течение которого задача будет выполнена. Например, 9.00 - планерка с сотрудниками. 10.00 - встреча с поставщиком. 11.00 - совещание с маркетологом, разработка рекламной кампании. И так далее. Это даст вам четкий план и инструкцию, как и когда все успеть. И потом, когда вы записываете, мозг лучше запоминает информацию. Так вы точно ничего не забудете!

2. Разделяйте большие задачи на малые. Так проще даже в психологическом плане - крупные задачи висят над нами, как Дамоклов меч, к ним страшно приступить и так тянет отложить на потом! Когда большая задача разделена на несколько малых, уже не так страшно. Планомерно выполняйте каждую - и увидите, как быстро вы достигнете результата.

3. Расставляйте приоритеты. Каждый день определяйте самое важное дело и бросайте на него все ресурсы и возможности. Выполняйте его первым или возвращайтесь к нему в течение дня - главное, чтобы задача была выполнена. Между делом выполняйте задачи менее важные - о них тоже не следует забывать.

Как правило, самые важные дела - обычно и самые сложные. Или неприятные. Например, надо договариваться об отсрочке платы за аренду или заводить тяжелый разговор с проштрафившимся сотрудником. Вот тут-то поднимает голову прокрастинация - мы оттягиваем момент, убивая время мелкими делами или вовсе тратя его на ерунду. Возьмите за правило выполнять главное дело первым - увидите, как быстро упадет камень с вашей души. Дальше все пойдет просто как по маслу!

4. Не отвлекайтесь. Заведите себе определенные часы для продуктивной работы, во время которых вас запрещено отвлекать. Приучите сотрудников: что бы ни случилось, решайте проблемы сами, а начальник должен работать. Сами не отвлекайтесь на звонки, письма, общение в мессенджерах - именно они съедают несколько часов вашего личного времени. Лучше выделить по полчаса утром, в обед и вечером, чтобы проверить все сообщения и пообщаться, и не выходить за рамки этого лимита.

5. Четко формулируйте цели. Не “повысить объем продаж”, а “увеличить средний чек на 20%”. Не “увеличить конверсию сайта”, а “добиться повышения трафика засчет контекстной рекламы”.

6. Ставьте цели правильно. Это нужно для того, чтобы не было мучительно больно за бездарно потраченное время. Любая цель должна быть конкретной, актуальной, достижимой за реальный период времени (а не когда-то там потом), измеримой.

7. Ставьте высокую планку. Намечайте чуть больше задач, чем сможете выполнить. Ставьте чуть более ранние сроки, чем планировали. Если не получится - всегда сможете отыграть назад, но с большей вероятностью вы азартно будете стараться успеть все в срок.

8. Или наоборот - оставляйте запасное время. Да, планы и четкие графики нужны, но в любом бизнесе могут случиться форс-мажоры. То поставщик подведет, то сотрудник накосячит - всякое бывает. Не планируйте выполнить задачи, особенно крупные, за минимальный срок - дайте себе фору. За это оставленное про запас время вы сможете исправить ситуацию, если что-то пойдет не так.

9. Делайте текучку, не забывайте о главном. Даже если в данный момент вы работаете над повседневными задачами - выбираете новый ассортимент, принимаете на работу нового сотрудника - всегда помните, во имя чего вы это делаете. Вспомните о миссии компании - отвечает ли конкретная текущая задача главной цели? Если да - прекрасно, вы на верном пути. Если нет - цель надо скорректировать.

10. Делегируйте полномочия. Даже если вам кажется, что вы лучше всех все знаете, не бросайтесь выполнять обязанности других сотрудников

11. Учитесь говорить “нет”.

12. Позволяйте себе отдыхать. Выжатый как лимон начальник - гроза для подчиненных и замедленная бомба для самого себя.

13.Живите по своим биоритмам.

Краткое содержание

Планирование личной работы руководителя и должностных лиц служит для обеспечения правильного распределения усилий, времени и используемых ими форм работы в интересах решения поставленных перед организацией задач. Также следует отметить что делегирование полномочий – это методология бизнеса, для которой характерно предоставление сотрудникам полномочий и ответственности за принимаемые ими решения на том уровне, на котором они действуют. К тому же для эффективного управления следует разделять все время на потраченное хорошо, плохо и бесполезно, вести постоянный учёт времени в письменном виде, прожив определенный период, оценивать его с точки зрения заполненности.

Опорные слова: делигирование, текучка кадров, эффективность труда, дерево целей, ранжировка целей, поглотатели времени, биоритмы, превышение полномочий, оценка ситуации.

Вопросы для закрепления:

1.Что представляет собой система планирования?

2. Какую роль играет анализ во время планирования?

3. Что представляет собой делегирование полномочий?

4. Что такое текучесть кадров?

5. Как повысить эффективность планирования?

Тестовые вопросы для закрепления:

1.Эффективность труда руководителя повышается за счет?

a) планирования и реализации плана.

b) мониторинга и контроля.

c) взаимодействия и связи людей.

d) все ответы верны

2.Что необходимо ставить перед собой руководителю для получения желаемого результата?

a) время и ресурсы.

b) ставить цели и дедлайны.

c) ставить задачи и сроки выполнения.

d) ставить цели, распределять задачи, время и ресурсы.

3. По схеме Эйзенхауэра дела нужно распределить по ?

a) трём квадратам.

b) шести квадратам.

c) четырем квадратам.

d) правильного ответа нет

4. Что объединяет в себе АВС или АБВ анализ?

a) Метод «Альпы» и принцип Паретто.

b) Матрицу Эйзенхауэра и принцип Парето.

c) Принцип Паретто и функции планирования.

d) Результаты работы руководителя и подчиненных.

5. Что такое «дерева целей»?

a) это структурная модель, которая отражает весь комплекс задач с распределением подцелей.

b) это структурная модель, которая отражает цели на 5 лет вперед.

c) это структурная модель, которая отражает поставленные задачи.

d) все ответы верны

6. Ранжировать цели это?

a) определить ранги целей по степени важности и их уровень в «дереве целей».

b) определить основные задачи поставленной цели в «дереве целей».

c) определить основные функции целей в «дереве целей».

d) Все ответы верны.

7.Что подразумевает принцип "делегирования" в эффективном управлении временем?

a) перекладывание ответственности.

b) полное игнорирование задач.

c) передача части задач коллегам.

d) работа в изоляции.

8. Сколько всего ступней в пирамиде Франклина?

a) пять.

b) восемь.

c) семь.

d) шесть.

9.Одна из наиболее характерных причин дефицита времени?

a) неумение контролировать свои потребности.

b) умение контролировать свои потребности.

c) плановость работы.

d) адекватная оценка своих способностей, скорости работы, результативности.

10.Что означает принцип "80/20" в контексте эффективного управления временем?

a) тратить 80% времени на отдых.

b) фокусироваться на 20% ключевых задач.

c) планировать на 80 дней вперёд.

d) пропускать 80% задач без внимания.

11.Что из перечисленного не относится к поглотителям времени?

a) отсутствие приоритетов в делах.

b) недостаток мотивации.

c)чрезмерная кооперация.

d)нечеткая постановка цели.

12.Поглотители времени – это?

a) неэффективно организованные процессы, ведущие к его потерям

b) отсутствие дифференциации целей

c)неэффективно используемые ресурсы

d)нереализованные возможности

13.На какие категории можно разделить все дела, согласно матрице Эйзенхауэра?

a) активные и пассивные

b) прямые и косвенные

c) основные и дополнительные

d)важные и срочные

14.Делегирование задач – это?

a) постановка задач подчиненным с определением необходимых полномочий и ресурсов, ответственности за неисполнение

b) управление человеком собственной деятельностью, организация выполнения задач и распределения ресурсов

c) планирование, учитывающее не только временные рамки, но и определенные условия и обстоятельства, благоприятные для решения конкретной задачи

d) представление информации, позволяющее легко видеть всю совокупность и взаимосвязи элементов и дающее возможность эффективно принимать решения

15. Хронометраж - это?

a) основа системы управления личным временем

b) распределение ресурсов, которые потребуются на достижение поставленных целей, грамотная расстановка приоритетов

c) оптимизация рабочего процесса

d) все ответы верны

16.Когда дисциплина тайм-менеджмент оформилась в самостоятельное направление менеджмента организации?

a) к концу 60-х годов XX века

b) к концу 80-х годов XX века

c) к концу 50-х годов XX века

d) в начале 40-х годов XX века

17.Что из перечисленного не относится к разделам тайм–менеджмента согласно П.Друкеру?

a) управление временем

b) регистрация времени

c) реструктуризация времени

d) укрупнение времени

18.Под каким названием получил широкую известность в современную эпоху закон Парето?

a) «Принцип 20/80»

b) «Принцип 70/30»

c) «Принцип 50/50»

d) «Принцип 80/20»

19. Показателем для хронометража может быть …?

a) любая цель

b) цель соответствующая smart-критериям

c) главная цель жизни

d) только одна цель стратегического уровня

20.Стратеги достижения надцели (действие в проблемной ситуации) называется …?

a) «воронкой шагов»

b) «вечером возможностей»

c) «пирогом времени»

d) «Поеданием лягушки»

ГЛАВА 12. КОМПЬЮТЕРИЗАЦИЯ В ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТЕ

12.1. Планирование в MS Outlook

В современном мире менеджмент невозможен без компьютеризации. Любая управленческая технология – менеджмент качества, проектный менеджмент, оптимизация бизнес-процессов – находит свое воплощение в тех или иных IT-решениях.

Тайм-менеджмент – не исключение. Наиболее распространенной в корпоративной среде программой, позволяющей эффективно управлять временем и задачами, является Outlook. В большинстве российских компаний она используется только для управления электронной почтой, хотя во многих корпорациях служит корпоративным стандартом при организации дел (задач),встреч и контактов.

Можно осуществить с помощью календаря, задач и напоминаний. Вот несколько шагов для эффективного планирования в Outlook:

Создание нового события в календаре: откройте календарь, выберите день и время, когда хотите добавить событие, и нажмите на кнопку "Новое событие". Заполните необходимую информацию, такую как заголовок, место проведения, участники и время.

Создание новой задачи: откройте раздел "Задачи" в Outlook и нажмите на кнопку "Новая задача". Заполните поля с описанием задачи, сроком выполнения и приоритетом. Назначение напоминаний: при создании события или задачи вы можете установить напоминание, чтобы получить уведомление о предстоящем событии или задаче. Просмотр календаря: используйте календарь Outlook для просмотра всех запланированных событий и задач на определенный день, неделю или месяц. Организация задач по категориям: вы можете использовать категории для группировки задач по определенным

темам или проектам, что поможет вам лучше организовать свою работу.

12.2. Пользовательские настройки внешнего вида

Вы можете настроить внешний вид Outlook в соответствии с вашими предпочтениями, чтобы сделать его более удобным и функциональным. Вот несколько пользовательских настроек внешнеговида, которые вы можете изменить в Outlook:

Темы: Вы можете выбрать тему оформления для Outlook, которая подходит вам по цветовой гамме и стилю. Для этого перейдите в раздел "Файл" -> "Параметры" -> "Общие" -> "Тема оформления". Размер шрифта: Вы можете изменить размер шрифта для отображения текста в письмах, задачах, календаре и других элементах Outlook. Это можно сделать в разделе "Параметры" -> "Электронная почта" -> "Шрифты".

Отображение панелей: Вы можете настроить отображение панелей инструментов и боковых панелей в Outlook для удобства навигации. Например, вы можете скрыть или отобразить панель задач, панель чтения и другие элементы. Персонализация ленты: Вы можете настроить отображение элементов на ленте Outlook, добавлять или удалять команды, а также изменять порядок расположения кнопок на ленте. Для этого перейдите в раздел "Файл" -> "Параметры" -> "Лента" и настройте ленту по своему усмотрению. Отображение папок: Вы можете изменить способ отображения папок электронной почты, задач и календаря в Outlook. Например, вы можете установить определенные папки как избранные или изменить порядок отображения папок. Эти пользовательские настройки помогут вам настроить внешний вид Outlook так, чтобы он соответствовал вашим потребностям и предпочтениям.

12.3. Правила автоматическогоформатирования

Вы можете использовать правила автоматического форматирования в Outlook для настройки внешнего вида и

оформления электронных писем, календарей, контактов и других элементов. Вот как вы можете создать и настроить правила автоматического форматирования в Outlook:

Для писем:

1. Перейдите в раздел "Файл" -> "Управление правилами и оповещения"

-> "Новое правило".

2. Выберите "Применить форматирование к сообщениям, которые приходят от конкретных людей" или другой соответствующий вариант.

3. Укажите условия и действия для применения форматирования (например, изменение цвета шрифта, добавление значка и т. д.).

4. Сохраните правило и примените его к входящим сообщениям.

Для календаря:

8. Перейдите в раздел "Файл" -> "Параметры" -> "Календарь" ->"Правила и уведомления".

9. Нажмите "Новое правило" и выберите тип правила (например,выделение важных событий).

10. Настройте условия и действия для применения форматирования ксобытиям в календаре.

11. Сохраните правило и примените его к вашему календарю.

Для контактов:

- Перейдите в раздел "Контакты" и выберите нужный контакт.
- Нажмите на кнопку "Правила" и выберите "Новое правило".
- Укажите условия и действия для применения форматирования кконтакту (например, добавление меток или цветовой пометки).
- Сохраните правило и примените его к контакту.

Общие советы:

- При создании правил автоматического форматирования убедитесь, что они ясно определены и соответствуют вашим потребностям.

- Тестирование правил перед применением к всем элементам поможетизбежать нежелательных изменений.

- Постоянно обновляйте и адаптируйте правила в соответствии свашими изменяющимися потребностями.

Использование правил автоматического форматирования поможет вам организовать и упорядочить информацию в Outlook, делая ее более удобной и легко читаемой.

12.4. Полезная группировка задач

В Outlook вы можете использовать функцию группировки задач для удобного организации и просмотра ваших задач по определенным критериям. Вот как вы можете создать полезные группировки задач вOutlook:

По статусу:

1. Откройте раздел "Задачи" в Outlook.
2. Нажмите на вкладку "Просмотр" и выберите "Группировка по".
3. Выберите "Статус" и задачи будут автоматически сгруппированы по статусу (например, незавершенные задачи, завершенные задачи и т. д

По срокам:

4. Откройте раздел "Задачи" в Outlook.
5. Нажмите на вкладку "Просмотр" и выберите "Группировка по".
6. Выберите "Срок завершения" и задачи будут сгруппированы по дате завершения (например, сегодня, на этой неделе, следующая неделя ит. д.).

По приоритету:

7. Откройте раздел "Задачи" в Outlook.
8. Нажмите на вкладку "Просмотр" и выберите "Группировка по".
9. Выберите "Приоритет" и задачи будут сгруппированы по уровнюприоритета (например, высокий, средний, низкий).

По категориям:

10. Откройте раздел "Задачи" в Outlook.
11. Нажмите на вкладку "Просмотр" и выберите "Группировка по".
12. Выберите "Категория" и задачи будут сгруппированы по вашимустановленным категориям.

По ответственным лицам:

13. Откройте раздел "Задачи" в Outlook.
14. Нажмите на вкладку "Просмотр" и выберите "Группировка по".
15. Выберите "Ответственный" и задачи будут сгруппированы поответственным лицам.

Краткое содержание

Введение в тайм-менеджмент и компьютеризацию, представляющие собой стратегии и инструменты для эффективного использования времени. Разбор основных инструментов компьютеризации в тайм-менеджменте, включая электронные календари, задачники, методы GTD и таймеры Pomodoro. Преимущества компьютеризации в тайм менеджменте, связанные с автоматизацией рутинных процессов, включают в себя множество значительных плюсов для организации. Инструменты компьютеризации в тайм-менеджменте помогают управлять временем более эффективно, планировать задачи и организовывать рабочий процесс. Компьютеризация в менеджменте играет ключевую роль в современном бизнесе, обеспечивая организациям конкурентные преимущества и возможность адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка.

Опорные слова: Компьютеризация, группировка задач, планирование Outlook, функциональный, корпоративный стандарт, управленческая технология, форматирование, IT-решения, рутинные процессы.

Вопросы для закрепления:

1. Какие основные инструменты компьютеризации можно использовать для управления временем и задачами?

2. Какие преимущества компьютеризации в тайм-менеджменте вы видите для повышения продуктивности?

3. Какие вызовы и проблемы могут возникнуть при использовании компьютеризации в тайм-менеджменте, и как с ними можно справиться?

4. Для чего нужна группировка задач?

5. Какие методы и техники компьютеризации в тайм-менеджменте вы наиболее часто применяете для организации своего рабочего времени?

6. Какие примеры успешного применения компьютеризации в тайм-менеджменте вы можете привести из своего опыта или практики?

7. Какие стратегии и методы вы используете для оптимизации своего времени с помощью компьютеризации?

Тестовые вопросы для закрепления:

1. Каково основное преимущество компьютеризации в тайм-менеджменте?

a) увеличение времени на отдых

b) улучшение организации рабочего времени

c) уменьшение производительности

d) ограничение доступа к информации

2. Какое приложение не является инструментом для управления задачами?

a) Trello

b) Microsoft Excel

c) Todoist

d) Google Keep

3.Какие функции предоставляет программа Microsoft Outlook для управления временем?

a) управление электронной почтой и календарем

b) создание графических дизайнов

c) ведение бухгалтерии

d) редактирование видеофайлов

4.Какие инструменты для управления задачами на базе облака наиболее популярны среди команд для совместной работы?

a) Microsoft Word

b) Trello

c) Spotify

d) Adobe Photoshop

5.Какое утверждение верно относительно использования приложений для управления временем?

a) они всегда приводят к повышению стресса

b) они могут помочь с лучшим планированием и выполнением задач

c) они несовместимы с любой другой программой

d) они увеличивают количество отвлекающих факторов

6.Какие функции предоставляют приложения для управления задачами, такие как Asana или Trello?

a) планирование приоритетов и управление проектами

b) созерцание природы

c) работа с видеофайлами

d) отслеживание температуры в помещении

7.Какие аспекты тайм-менеджмента могут быть автоматизированы с помощью компьютеризации?

a) прокрастинация и откладывание задач

b) планирование, отслеживание и анализ времени

c) все аспекты тайм-менеджмента не могут быть автоматизированы

d) использование социальных сетей в рабочее время

8.Какие программные инструменты наиболее часто используются для создания списка дел и управления временем?

a) Microsoft PowerPoint

b) Evernote

c) Adobe Illustrator

d) Zoom

9.Какие риски связаны с использованием компьютеризации в тайм-менеджменте?

a) повышение продуктивности и эффективности

b) потеря концентрации и увеличение отвлекающих факторов

c) уменьшение количества задач

d) улучшение межличностных отношений

10.Какие приложения предоставляют функцию напоминания о задачах и встречах?

a) Instagram

b) Google Calendar

c) YouTube

d) Snapchat

11. Какие функции не предоставляют приложения для управления задачами?

a) Создание списков дел

b) Управление проектами

c) Совместное редактирование фотографий

d) Отслеживание выполнения задач

12.Какие инструменты тайм-менеджмента могут помочь улучшить концентрацию и фокусировку в работе?

a) планировщик задач

b) игровые приложения

c) мессенджеры

d) видеоплееры

13. Какие аспекты тайм-менеджмента могут быть анализированы с помощью программного обеспечения?

a) запись видео

b) планирование и отслеживание времени, приоритизация задач

c) обработка звука

d) продажи и маркетинг

14. Какие проблемы могут возникнуть при использовании компьютеризации в тайм-менеджменте?

a) улучшение организации времени

b) увеличение отвлечений и потеря концентрации

c) снижение затрат на программное обеспечение

d) повышение скорости выполнения задач

15. Какие программные инструменты облегчают совместную работу команды?

a) Instagram

b) Slack

c) Pinterest

d) SoundCloud

16. Какие функции обычно включены в приложения для управления задачами?

a) составление планов отпуска

b) подключение к социальным сетям

c) создание списка дел, назначение сроков, отслеживание выполнения

d) поиск рецептов

17. Какое приложение предоставляет возможность создания списка задач, который автоматически синхронизируется между устройствами пользователя?

a) Microsoft Word

b) Google Docs

c) Todoist

d) Instagram

18. Какие функции могут предоставлять приложения для управления задачами на базе облака?

a) редактирование видеофайлов

b) отслеживание выполнения задач в реальном времени

c) поиск новостей

d) запись аудиофайлов

19. Какие инструменты тайм-менеджмента могут помочь в управлении приоритетами задач?

a) почтовые клиенты

b) календари

c) калькулятор

d) вебсайты

20. Какие аспекты могут быть улучшены благодаря компьютеризации в тайм-менеджменте?

a) увеличение количества отвлекающих факторов

b) повышение продуктивности и эффективности

c) сокращение доступного времени на работу

d) увеличение числа пропущенных встреч.

ГЛАВА 13. ПО МЕТОДУ «ДЕНЬ-НЕДЕЛЯ»

13.1. Метод "день-неделя" в тайм-менеджменте

В современном мире, где бизнес-процессы становятся все более сложными и динамичными, эффективное управление временем становится ключевым фактором успеха для организаций и отдельных сотрудников. Корпоративный тайм-менеджмент играет важную роль в обеспечении оптимального использования времени и ресурсов компании, что позволяет достигать поставленных целей и повышать производительность труда.

Одним из методов, который широко применяется для управления временем, является метод "день-неделя". Этот метод предполагает ежедневное планирование задач на начало каждого рабочего дня и небольшой анализ выполненных задач в конце дня. В сочетании с классификацией задач по их важности и срочности, а также с использованием современных инструментов, таких как Microsoft Outlook, этот метод становится мощным средством организации рабочего времени.

Корпоративный тайм-менеджмент – это система методов, инструментов и стратегий, которые помогают организациям эффективно управлять своим рабочим временем и ресурсами с целью достижения поставленных целей и задач. Он играет ключевую роль в повышении производительности и эффективности работы сотрудников, оптимизации бизнес-процессов и улучшении результатов компании в целом.

Метод "день-неделя" – это подход к управлению временем, который основывается на планировании своего рабочего дня и недели заранее. Основная идея заключается в том, чтобы каждое утро, в начале рабочего дня, выделить небольшой промежуток времени (обычно 15-30 минут) на планирование задач и приоритетов на текущий день. А также, в конце рабочего дня, провести небольшой анализ своих достижений и подготовиться к следующему дню.

Преимущества использования метода "день-неделя":

1. Повышение производительности: Планирование задач на день позволяет сосредоточиться на ключевых задачах и достигнуть большего результата за более короткий промежуток времени.

2. Уменьшение стресса: Заранее планирование рабочего дня и знание, что нужно сделать, позволяет избежать спонтанных срывов и снижает уровень стресса.

3. Большая организованность: Постоянное использование метода "день-неделя" формирует привычку планирования и делает рабочий процесс более организованным.

4. Эффективное распределение времени: Планирование по методу "день-неделя" помогает распределить время между различными задачами и приоритетами, что позволяет избежать перерывов и отвлечений.

Примеры применения в организационной практике:

1. Ежедневное планирование: Сотрудники каждое утро проводят время на планирование своих задач на текущий день, определяя приоритеты и распределяя время между различными проектами.

2. Недельное планирование: В конце недели сотрудники могут проводить небольшое ревью своих достижений за неделю и планировать задачи на следующую неделю.

3. Коллективное использование метода: В команде можно проводить ежедневные или еженедельные встречи, на которых каждый член команды делится своими планами на день или неделю, что помогает учитывать общие цели и синхронизировать работу.

4. Использование специализированных инструментов: Для планирования задач и времени можно использовать различные приложения и программы, такие как MS Outlook, Todoist, Trello и другие, которые облегчают процесс планирования и контроля выполнения задач.

Эти примеры демонстрируют, как метод "день-неделя" может быть успешно применен в организационной практике для

улучшения управления временем и повышения производительности работы.

13.2 Корпоративный тайм-менеджмент в MS Outlook

Основные принципы корпоративного тайм-менеджмента включают в себя:

1. Планирование: Сотрудники должны осознавать свои цели и задачи на день, неделю, месяц и даже год вперед. Планирование помогает определить приоритеты и распределить время таким образом, чтобы достигнуть поставленных целей.

2. Организация: Эффективное использование времени требует хорошей организации рабочего пространства, рабочих процессов и информации. Это включает в себя правильное хранение документов, управление задачами и распределение ответственности.

3. Управление задачами: Корпоративный тайм-менеджмент включает в себя умение определять приоритеты и эффективно управлять задачами. Это может включать в себя использование методов классификации задач, таких как метод "день-неделя", а также использование специализированных инструментов управления задачами.

4. Делегирование: Делегирование задач позволяет распределить ответственность и уменьшить нагрузку на одного сотрудника. Правильное делегирование помогает сотрудникам концентрироваться на своих ключевых обязанностях и повышает эффективность работы всей команды.

5. Использование технологий: Современные технологии, такие как электронные календари, управление задачами, цифровые заметки и другие приложения, играют важную роль в организации рабочего времени и повышении производительности.

Эффективный корпоративный тайм-менеджмент способствует повышению мотивации сотрудников, снижению стресса и улучшению качества работы в организации. Он является

неотъемлемой частью успешного функционирования любого предприятия в современном бизнесе.

В рамках корпоративного тайм-менеджмента задачи могут быть классифицированы по различным критериям, таким как их степень важности, срочности и влияния на достижение целей компании. Вот основные типы задач:

1. Степень важности:

- Ключевые задачи: Это задачи, которые имеют прямое отношение к основным целям и стратегии компании. Они определяют успех или неудачу проектов и имеют высокий приоритет.

- Рутинные задачи: Это задачи, которые выполняются регулярно и не имеют прямого влияния на достижение ключевых целей, но все же важны для поддержания работы организации.

2. Степень срочности:

- Срочные задачи: Это задачи, которые требуют немедленного решения или выполнения в течение короткого времени. Они могут возникать из-за внешних обстоятельств или срочных запросов от клиентов или партнеров.

- Не срочные задачи: Это задачи, которые не требуют мгновенного внимания и могут быть выполнены в более гибкие сроки без ущерба для бизнес-процессов.

Примеры задач каждого типа:

✓ Ключевые задачи:
- Разработка стратегии маркетинга на следующий квартал.
- Запуск нового продукта на рынок.
- Проведение обучения сотрудников по внедрению новой системы.

✓ Рутинные задачи:
- Еженедельные отчеты по продажам.
- Обновление базы данных клиентов.
- Подготовка ежемесячных финансовых отчетов.

✓ Срочные задачи:
- Реагирование на жалобы клиентов в течение 24 часов.

- Организация внеплановой встречи с инвесторами.
- Решение технических проблем на производстве для продолжения работы.

✓ Не срочные задачи:

- Планирование и проведение обучающих семинаров для сотрудников.
- Анализ результатов предыдущих маркетинговых кампаний с целью улучшения стратегии.
- Разработка долгосрочного бизнес-плана на следующий год.

Классификация задач по степени важности и срочности помогает сотрудникам определять приоритеты и эффективно управлять своим временем, обеспечивая выполнение ключевых задач в первую очередь и минимизируя риск просрочек.

13.3. Методы контроля выполнения задач

1. Списки дел: Ведение списка задач или "to-do list" помогает отслеживать текущие задачи и их выполнение. Можно использовать бумажные блокноты, электронные таблицы или специализированные приложения для этого.

2. Календарные напоминания: Установка напоминаний в календаре помогает не забывать о важных событиях и задачах. Можно использовать электронные календари, такие как Google Календарь или MS Outlook, чтобы получать уведомления о предстоящих задачах.

3. Метод Pomodoro: Этот метод предполагает работу в течение определенного времени (обычно 25 минут), с последующим коротким перерывом. После каждого цикла можно отмечать выполненные задачи и делать короткий отчет о проделанной работе.

4. Ежедневные/еженедельные интервью: Проведение регулярных обзоров выполненных задач помогает оценить прогресс и внести коррективы в планы на будущее. Это также помогает уделять внимание более приоритетным задачам.

13.4. Использование MS Outlook для контроля задач

Microsoft Outlook предлагает несколько инструментов для управления задачами и контроля их выполнения:

1. Список задач (Task List): Outlook имеет встроенный список задач, в котором можно создавать, организовывать и отслеживать задачи. Можно устанавливать сроки выполнения, приоритеты и добавлять заметки к каждой задаче.

2. Планировщик (Calendar): В Outlook можно создавать задачи и назначать им даты и время выполнения, а затем отслеживать их в календаре. Напоминания и уведомления о предстоящих задачах также будут отображаться в календаре.

3. Отметка выполненных задач: После выполнения задачи ее можно отметить как выполненную в списке задач или календаре Outlook. Это поможет отслеживать прогресс и видеть, какие задачи уже выполнены.

4. Категоризация задач: Outlook позволяет категоризировать задачи по различным критериям, таким как проект, приоритет или тип задачи. Это упрощает организацию и поиск задач по нужным параметрам.

Пример настройки и использования функций Outlook для контроля задач:

- Создание новой задачи: В Outlook можно создать новую задачу, установить срок выполнения, приоритет, категорию и добавить описание задачи.

- Установка напоминаний: Для каждой задачи можно установить напоминание, чтобы получать уведомления о предстоящих событиях.

- Просмотр списка задач: Outlook предоставляет удобный список задач, где можно видеть все текущие задачи и их статус выполнения.

- Отметка выполненных задач: После выполнения задачи ее можно отметить как выполненную, что поможет ведению

отчетности и отслеживанию прогресса. Корпоративный тайм-менеджмент в MS Outlook:

13.5 Обзор возможностей MS Outlook для управления временем

Microsoft Outlook предлагает ряд функций и инструментов, которые помогают организовать рабочий процесс и управлять временем эффективно

1. Календарь (Calendar): С помощью календаря Outlook можно планировать встречи, совещания, деловые поездки и другие события, устанавливать напоминания и делиться расписанием с коллегами.

2. Список задач (Task List): Встроенный список задач позволяет создавать и отслеживать задачи, устанавливать приоритеты, сроки выполнения, добавлять заметки и отмечать выполненные задачи.

3. Электронная почта (Email): Outlook обеспечивает возможность эффективного управления электронной почтой, фильтрации сообщений по важности, установке правил для автоматической обработки входящих сообщений и создания задач из писем.

4. Заметки (Notes): Функция заметок позволяет создавать и хранить заметки, идеи, списки дел и другую информацию, которую можно легко организовать и обновлять.

5. Планировщик задач (Task Scheduler): Встроенный планировщик задач позволяет назначать задачи на определенное время или повторять их регулярно, а также устанавливать приоритеты и отслеживать прогресс выполнения.

Примеры использования MS Outlook в организационной среде:

1. Планирование встреч и совещаний: Сотрудники могут использовать календарь Outlook для планирования и координации встреч, совещаний и деловых встреч с коллегами и партнерами.

2. Управление задачами и проектами: С помощью списка задач Outlook можно создавать, отслеживать и управлять задачами, назначать ответственных и устанавливать сроки выполнения для эффективного управления проектами.

3. Организация рабочего времени: Outlook помогает организовать рабочее время с помощью установки напоминаний, создания повторяющихся задач и планирования длительных проектов.

4. Контроль электронной почты: Сотрудники могут использовать фильтры и правила входящей почты в Outlook для автоматической сортировки сообщений по важности, темам или отправителям, что позволяет легче управлять потоком информации.

5. Совместная работа и обмен информацией: Outlook обеспечивает возможность совместной работы над календарем, задачами и заметками с коллегами, что упрощает координацию и коммуникацию в команде.

Эти примеры демонстрируют, как MS Outlook может быть эффективно использован в организационной среде для управления временем, задачами и коммуникацией, повышая производительность и эффективность работы сотрудников.

Краткое содержание

В данной главе рассмотрен обзор метода "день-неделя", классификации задач, методов контроля выполнения поставленных задач, а также возможности корпоративного тайм-менеджмента с использованием MS Outlook. Изучены преимущества использования этого метода и инструментов Outlook в организационной среде, а также рассмотрены примеры практического применения для повышения эффективности работы и достижения успеха в бизнесе, что даёт возможность эффективно применять метод "день-неделя" и MS Outlook для управления временем в организации, чтобы повысить производительность и достичь высоких результатов в динамичной бизнес-среде, что

позволит освоить основные концепции и методы управления временем в рамках корпоративного тайм-менеджмента, а также изучить возможности применения MS Outlook для оптимизации рабочего процесса и повышения производительности в организации.

Опорные слова: планирование, организация времени, дневное планирование, приоритеты, распределение задач, важность, срочность, разнообразие задач, типы задач, отслеживание, мониторинг, контрольный список, эффективность, результаты

Вопросы для закрепления:

1. Что включает в себя метод "день-неделя" в контексте управления временем?
2. Какие преимущества предоставляет использование метода "день-неделя" для организации рабочего времени?
3. Можете ли привести примеры успешного применения метода "день-неделя" в организационной практике?
4. Какие типы задач можно выделить в рамках корпоративного тайм-менеджмента, и как они могут быть классифицированы?
5. Какие критерии можно использовать для классификации задач по степени важности и срочности?
6. Можете привести примеры задач каждого типа из организационной среды?
7. Какие методы можно применять для контроля выполнения поставленных задач?
8. Какие функции и инструменты MS Outlook помогают эффективно контролировать выполнение задач?
9. Можете привести примеры настройки и использования этих функций для контроля задач в Outlook?

Тестовые вопросы для закрепления:

1. Какие категории задач выделяются при классификации задач по методу "день-неделя"?

a) Важные и срочные

b) Важные, но не срочные

c) Срочные, но не важные

d) Не важные и не срочные

2. Какие принципы классификации задач в рамках метода "день-неделя" вы знаете?

a) Матрица Эйзенхауэра

b) Метод ABCDE

c) Метод "подмигивания"

d) Принцип "Московского метро"

3. Каким образом можно оценить приоритетность задач при использовании метода "день-неделя"?

a) По срочности

b) По важности

c) По сочетанию срочности и важности

d) По временному затратам

4. Какие инструменты MS Outlook подходят для управления временем и задачами?

a) Календарь

b) Задачи

c) Контакты

d) Электронная почта

5. Как можно создавать задачи в MS Outlook для эффективного управления временем?

a) Через меню "Файл"

b) Щелкнув правой кнопкой мыши на пустом месте в календаре

c) Через контекстное меню задачи

d) Через командную строку

6. Как можно контролировать выполнение поставленной задачи в MS Outlook?

a) Устанавливая напоминания о задаче

b) Отправляя уведомления коллегам

c) Отслеживая статус задачи

d) Создавая подзадачи

7. Какие методы анализа времени предлагает MS Outlook для контроля выполнения задач?

a) Отчеты по времени

b) Графики выполнения

c) Сводная таблица задач

d) Анализ календаря

8. Как можно организовывать задачи в MS Outlook для более эффективного управления временем?

a) По проектам

b) По дате завершения

c) По приоритету

d) По категориям

9. Какие функции MS Outlook помогают в планировании повторяющихся задач?

a) Повторение задач

b) Шаблоны задач

c) Группировка задач

d) Фильтрация по времени

10. Как можно настроить уведомления в MS Outlook для эффективного управления временем?

a) Установив звуковое оповещение

b) Изменяя цвет уведомлений

c) Настроив временные интервалы напоминаний

d) Персонализировав текст уведомлений

11. Как можно совмещать корпоративный тайм-менеджмент в MS Outlook с другими системами управления задачами?

a) Экспортируя и импортируя задачи между различными приложениями

b) Используя плагины и расширения для интеграции с другими системами

c) Работая параллельно в нескольких приложениях одновременно

d) Синхронизируя задачи через облачные сервисы

12. Какие инструменты MS Outlook поддерживают групповую работу над задачами?

a) Общие календари

b) Совместные списки задач

c) Коллективные папки задач

d) Встроенные функции комментирования задач

13. Как можно оценивать эффективность использования времени с помощью MS Outlook?

a) Анализируя статистику по продолжительности задач

b) Оценивая выполненные задачи по приоритетам

c) Сравнивая запланированные и фактические временные затраты

d) Изучая отчеты о времени на рабочих проектах

14. Как можно управлять сроками выполнения задач в MS Outlook?

a) Устанавливая дедлайны

b) Назначая ответственных лиц

c) Отслеживая статусы задач

d) Используя функцию автоматического напоминания о завершении

15. Как можно обеспечить долгосрочное планирование в MS Outlook?

a) Создавая годовые календари

b) Формируя длинные списки задач

c) Устанавливая цели и Measurable Objectives (MBO)

d) Используя функцию планирования на месяц или квартал

16. Как можно оценить эффективность управления временем с помощью MS Outlook?

a) Путем анализа процессов выполнения задач

b) Сравнивая запланированные и фактические временные затраты

c) Изучая отчеты о времени на рабочих проектах

d) Оценивая степень достижения поставленных целей и задач

17. Какие функции MS Outlook помогают в организации работы с задачами в коллективе?

a) Доступ к общим спискам задач

b) Возможность назначения ответственных лиц

c) Встроенные инструменты обратной связи

d) Совместный доступ к календарям и задачам

18. Как можно оптимизировать процесс управления временем с помощью настройки MS Outlook?

a) Персонализация рабочего пространства и интерфейса

b) Автоматизация рутинных задач с помощью правил и шаблонов

c) Использование интеграции с другими приложениями и сервисами

d) Проведение регулярных обзоров и анализа эффективности использования инструментов Outlook

19. Как можно управлять приоритетами задач в MS Outlook?

a) Установка степени важности и срочности для каждой задачи

b) Использование меток или категорий для различения задач по приоритетам

c) Ранжирование задач по порядку выполнения

d) Назначение временных сроков и дедлайнов для каждой задачи

20. Какие методы и инструменты помогают в контроле и управлении выполнением задач в MS Outlook?

a) Создание и отслеживание статусов задач

b) Отправка уведомлений и напоминаний о задачах

c) Персонализация отчетов и аналитика по времени и задачам

d) Использование функции отложенной доставки для электронных писем и задач.

МИФЫ О ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТЕ

До сих пор находятся люди, которые с пренебрежением или даже опаской относятся к организации собственного времени. А все потому, что в обществе все еще распространено множество мифов. Давайте рассмотрим их и попробуем опровергнуть.

№1. Управлять временем невозможно

Не спорю, время движется стабильно, помешать его движению человек не может. Но в тайм-менеджменте уместнее управление собой, собственными решениями и действиями.

№2. Это не работает!

Такое часто говорят те, кто опробовал лишь одну технику и разочаровался в тайм-менеджменте как таковом. Так бывает, если люди неправильно себя мотивируют, ставят недостаточно четкие или важные цели.

№3. Придется больше и усерднее работать

Суть этой техники не в том, чтобы делать больше дел, а в том, чтобы выделять самые важные и выполнять только их. Плюс надо не отвлекаться и следить за своими привычками, дабы не свести все старания к нулю.

№4. Это скучно, в тайм-менеджменте нет места спонтанности и творчеству

Этот миф зародился после того, как на первых обучающих тренингах призывали планировать каждую минуту. Приоритет отдается сосредоточению на одном деле и освобождению от отвлекающих факторов.

№5. Это западное изобретение, и для России оно не подходит

Кто сказал, что в России не существовало тайм-менеджмента? Просто никто не додумался обозначить это явление.

№6. Такая организация нужна только тем, кто постоянно опаздывает

Эта техника не про время, а про достижение намеченных целей. А ведь любой человек, независимо от степени пунктуальности (или ее отсутствия), всегда ставит перед собой какие-либо цели.

№7. Бесполезно бороться с прокрастинацией

Да, некоторые люди более организованы и замотивированы, но есть и те, кому сложно дается вышеперечисленное. Но прокрастинация – это психологическое явление, с которым можно и порой нужно бороться.

Обратная сторона – это люди, которые слишком усердно используют тайм-менеджмент или выворачивают его принципы наизнанку.

№8. Нельзя стать успешным без управления временем

Успех зависит от того, какие решения в определенный момент вы принимаете. Будучи гуру организованности, если ставить в приоритет дела, которые не приносят ничего стоящего, мало чего можно добиться.

№9. Существуют универсальные техники, которые подходят абсолютно всем

Все люди разные. Не придумали еще технику, которая охватила бы весь мир и помогла всем стать организованными. Методик много, с ними нужно экспериментировать.

№10. Тайм-менеджмент экономит время

Это не волшебная таблетка, а лишь инструмент. Да, вы сделаете дела вовремя, но только благодаря сосредоточенности и отсутствию отвлекающих факторов. Времени в ваши сутки данная техника никак не прибавит.

ТЕХНИКИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

Тайм-менеджмент включает в себя множество различных инструментов и практик, позволяющих правильно организовывать время и повышать личную эффективность. Ниже я перечислю самые популярные техники.

Правило 10 минут

Если у вас есть задача, которую не хочется выполнять, просто скажите себе, что будете заниматься ей только 10 минут. После этого сразу же приступайте. Очень вероятно, что за это время вы втянетесь и с легкостью продолжите.

4D

Эта система позволяет сортировать входящие задачи на 4 категории. Данная техника подходит, если на вас наваливается много задач, а вы не понимаете, что с ними делать. Какими могут быть категории:

1 – Do (сделать). Сюда относятся суперважные задания, которые надо завершить в первую очередь, отложить или передать их коллеге нельзя.

2 – Delegate (делегировать). Это означает передачу задачи кому-либо – коллеге, помощнику или секретарю. Актуально, если выполнить задачу самостоятельно не получается.

3 – Delete (удалить). Сюда вносим входящие задачи, не имеющие важности и актуальности.

4 – это Delay (отложить). Здесь будут задачи, не требующие срочного выполнения. Только при откладывании следует задавать четкую дату для возвращения к делу.

Для долгосрочного планирования данная система не годится.

90 на 30

Суть этого инструмента – полтора часа заниматься делом, а затем полчаса отдыхать. Циклы повторяются. Сначала разгребайте приоритетные дела, затем приступайте к менее важным задачам. Техника подойдет тем, кто мыслит временными интервалами и отводит работе четко определенные промежутки.

Если понимаете, что сил работать полтора часа без перерыва нет, используйте другой вариант метода «90 на 30» – «52 на 17». В нем рабочий цикл занимает 52 минуты, а отдыху отводится 17 минут.

Fresh or Fried

Этот инструмент управления временем подойдет тем, кто очень любит откладывать дела в долгий ящик и многое в итоге не успевает. Суть его – выполнить задачи с самого утра, после пробуждения. В это время мозг еще свеж и не успел нагрузиться. Вечером предыдущего дня необходимо составить список дел на утро.

GTD

Аббревиатура GTD с английского расшифровывается как «Getting Things Done». Эта система ориентирована на последовательное завершение дел до самого конца. Она включает не только элементы тайм-менеджмента, но и работы с информацией. Подходит не всем, плюс требует этот метод большой дисциплины и систематизации. Вся поступающая информация должна записываться.

Как это работает – все входящие задачи вы записываете в одноименную папку, в Inbox. Периодически эту информацию необходимо сортировать и распределять по различным категориям. Содержание категорий можно определять самим. Следующий уровень – присвоение каждому пункту, то бишь задаче, определенного статуса. Распределение идет по способу, схожему с системой 4D. Когда сортировка завершится, нужно приступить к выполнению. При выполнении придерживаетесь следующих правил:

- В заданный промежуток выполнять только одно дело, никакой многозадачности.
- Записывать всю поступающую информацию, стараться не держать ничего в голове.
- Составлять конкретный план действий, а не абстрактный список дел.
- Информацию следует хранить максимально простым способом, чтобы в дальнейшем вам было проще найти ее.
- Любое препятствие надо воспринимать не как проблему, а как задачу, которая требует решения.

POMODORO

Название произошло от кухонного таймера, сделанного в виде помидора. С его помощью создатель техники Франческо Чирилло, готовился к экзаменам. Метод подойдет практически любому человеку, особенно для выполнения долгой и монотонной работы.

Как это работает – ставите таймер на 25 минут и выполняете в заданный промежуток определенную задачу. При этом ни в коем случае не отвлекаетесь ни на что, даже на коллег. После этого идет 5-

минутный перерыв, и можно начинать новый цикл. Через каждые 4 цикла необходимо делать большой перерыв длительностью 30 минут, дабы не допустить переутомления.

Система крайне популярна, в соответствии с ней создано огромное количество приложений для смартфонов и компьютеров.

Zero Inbox

Этот инструмент подразумевает полное очищение папки «Входящие». И это не только почта, но и любая другая рабочая информация и поступающие задачи. Раз в день требуется садиться и сортировать содержимое папки, ничего при этом не пропуская. Что-то будет выполнено, что-то отложено, передано, удалено и так далее. Способ подойдет тем, кто ведет активную переписку на работе и ощущает, что в ящике скопилось слишком много информации.

ZTD

ZTD – это упрощенная версия GTD, расшифровывается как «Zen to Done». Организация рабочего процесса в системе строится на таких действиях:

- Сортировка данных в разделе «Входящие».
- Быстрая обработка поступающих сообщений.
- Организация заметок по категориям в зависимости от их содержимого.
- Предварительное ежедневное планирование.
- Концентрация на одной задаче.
- Создание простых, коротких и понятных списков дел.
- Ежедневное соблюдение режима.

Автофокус

Действовать в системе «Автофокус» надо так:

1. Записываете все, что намечается.
2. Неспешно читаете все пункты, пока взгляд не зацепится за один из них.
3. Если почувствовали, что хотите заниматься этим делом, немедленно приступайте к нему.
4. Закончили – вычеркивайте пункт из списка и идете дальше по той же схеме.

Это прекрасный вариант для творческих людей, которые не желают следовать четко намеченному плану. Для случаев, когда есть строгие внешние обязательства и заданные сроки, эта методика не подойдет.

Временные блоки

Метод учитывает время, которое отводится на выполнение дела, и подходящий для этого момент. Вы заранее выделяете временной интервал на выполнение каждого дела и не занимаетесь в это время ничем другим. Похоже на распорядок дня, но тут приоритетна концентрация на задаче. Система временных блоков подойдет дисциплинированным людям, которые умеют грамотно планировать время и придерживаться установленного графика.

Закон Паркинсона

Суть закона в том, что одно задание выполняется за строго отведенное время. Даже если это можно сделать быстрее, все равно выкладываться необходимо в точно установленные сроки.

Канбан

Схема «Канбан» работает так: нужно начертить таблицу, состоящую из трех столбцов, и вписать в нее все задачи. Первый столбец – это то, что необходимо сделать. Второй – то, что выполняется в данный момент. А в третьем содержится все, что завершено. В соответствии со статусом выполнения задания постепенно переносятся из одного столбца в другой.

Самый главный плюс «Канбана» — это наглядность. Можно использовать маркерную доску и добавлять какие-то мелкие заметки в виде стикеров. Или нарисовать другие столбцы – они могут обозначать разные этапы завершения одного проекта или цикла.

Система годится для использования как в личных, так и корпоративных целях. Ее, кстати, можно совмещать с другими техниками тайм-менеджмента.

«Канбан» часто внедряют в различных компаниях. Хороший инструмент, работающий по данной технике – Trello. В Комьюнити уже рассказывали о том, как им пользоваться.

Лягушки или слоны

Их называют по-разному, но все подразумевают под «лягушками» и «слонами» важные, большие и не самые приятные дела. Если говорить о «лягушках», то этот термин впервые упомянул эксперт в психологии успеха Брайан Трейси. Он рекомендует с утра приступать сразу именно к таким делам, называя это «поеданием лягушки».

Матрица Эйзенхауэра

Все дела по этой технике нужно распределять по 4 группам в соответствии с их важностью и срочностью. На изображении выше показано, как это работает. Данная матрица только помогает отсортировать входящие по указанному методу, но никак не организует рабочий процесс – для этого лучше использовать другие техники.

Правило Парето

Правило гласит – 20% всех поступающих задач приносят 80% результата, а оставшиеся 80% приносят только 20% результата. Главное – понять, какие дела входят в эти 20%, и сфокусироваться именно на них.

Принцип девяти дел

Эту методику еще называют «1–3–5». Суть в том, что за день необходимо выполнить 1 большую, 3 средних и 5 небольших задач. При таком сочетании день будет максимально продуктивен, а к концу дня вы не будете чувствовать сильной усталости. Кроме того, в конце рабочего дня очень легко подводить итоги по этому принципу. Метод универсален, он подойдет для тех, кто ориентируется не на время, а на приоритет заданий и качество их выполнения.

Принцип трех дел

Принцип трех дел подразумевает ежедневное выполнение трех самых важных задач. Сначала сосредотачивайтесь именно на них, не отвлекайтесь на рутину. Актуально для тех, кто погряз в рутине и не успевает из-за нее уделять внимание главному.

Система Тима Ферриса

Принцип основан на двух других техниках – на правиле Парето и законе Паркинсона. Вы делаете 80% дел за 20% рабочего времени, при этом выполняете их в строго отведенный промежуток. Система Тима Ферриса подойдет людям с гибким рабочим графиком, которые планируют рабочий день на свое усмотрение. Наемным работникам со стандартным графиком внедрить ее будет несколько труднее, но попробовать можно.

Хронометраж

Эта система подойдет тем, кто не успевает ничего сделать за день и осознает это только под вечер. «Хронометраж» включает два этапа.

На первом вы определяете, на что именно тратится время. Для этого вы записываете каждые 1-2 часа то, что делаете и сколько времени это занимает. В список можно не включать все, что занимает 2-3 минуты. Предпринимать активных действий и что-то менять не нужно. Процесс может длиться несколько недель, пока у вас не сложится полноценная картина ситуации.

На втором этапе вы должны отмечать, насколько эффективно тратится какой-то отрезок времени. Потом, исходя из этих оценок, можно увеличивать или уменьшать промежутки, сокращать пустые временные траты.

ГЛОССАРИЙ

Встреча (в MS Outlook) – создается в разделе «Календарь», имеет привязку к конкретному жесткому времени исполнения.

Гибкие задачи – задачи, привязанные к контекстам (условиям, обстоятельствам).

Группировка (в MS Outlook) – возможность видеть задачи разбитыми на некоторые смысловые группы, чаще всего на категории.

Депроблематизация – процесс перевода проблемной ситуации в заданную.

Жесткие задачи – задачи, привязанные к определенному времени.

Задача (в MS Outlook) – создается в разделе «Задачи», имеет привязку к «Сроку исполнения», т. е. к дате, до которой ее необходимо выполнить.

Заданная ситуация – положение вещей, когда ясно, что нужно сделать, и ясно, как это нужно делать.

«Кайрос» – 1) удобный момент; время, подходящее для осуществления конкретного замысла; 2) контекст.

Кароси – смерть от переутомления на рабочем месте.

Категория (в MS Outlook) – смысловая группа, к которой может быть отнесена любая из задач. Позволяет собрать и сгруппировать близкие по смыслу задачи.

Ключевые области – 7±2 основных направлений вашей деятельности. Главные «русла», в которых развивается ваша жизнь.

Контекст – совокупность условий, обстоятельств, наиболее подходящих для совершения определенного дела, решения конкретной задачи.

Контекстное планирование – планирование, учитывающее не только временные рамки, но и определенные условия и обстоятельства, благоприятные для решения конкретной задачи.

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

Круг влияния – явления, процессы, которые мы можем контролировать.

Круг забот – процессы, явления, оказывающие на нас эмоциональное или интеллектуальное влияние; то, что нас волнует, заботит.

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

Матрица Эйзенхауэра – самый простой способ расставить приоритеты, оценив все задачи и дела по критериям «важность» и «срочность».

Мемуарник – простой и технологичный инструмент для выявления личных ценностей.

Метод многокритериальной оценки – расстановка приоритетов с использованием системы критериев для принятия решения в ситуации выбора при наличии большого количества вариантов.

Метод структурирования внимания (МСВ) – оптимальный способ упорядочить огромное количество напоминаний и задач и их перемещение. Разработан и предложен Г. А. Архангельским как основа эффективной системы планирования. Метод учитывает особенности структуры внимания человека.

Миссия – то, что мы «отдаем», приносим в этот мир. Наша уникальность.

Навязанные цели – внушенные цели, навязанные рекламой, окружением, социальными стереотипами и т. д.

Обзор – представление информации (задач, сроков, справочных данных и др.), позволяющее легко видеть всю совокупность и взаимосвязи элементов и дающее возможность эффективно принимать решения.

Отбор (в MS Outlook) – указание MS Outlook, что вы хотите видеть в пользовательском представлении не все имеющиеся у вас задачи, а только некоторые из них.

Пирамида Франклина – система управления временем, разработанная Бенджамином Франклином.

Планирование – в тайм-менеджменте – способность решить задачу без затрат лишних усилий в наиболее подходящее для этого время, не всегда заранее заданное.

Поглотители времени – процессы неэффективного использования времени, в которых человек принимает активное или пассивное участие.

Пользовательское представление – некий взгляд на ваш список задач, возможность представить их именно так, как хотите вы, т. е. сгруппированными по смыслу, раскрашенными в разные цвета, упорядоченными по алфавиту или дате и т. д.

Проактивный подход к жизни – выстраивание ее по своему желанию, активное влияние на события и обстоятельства. Самостоятельное формирование своей жизни и принятие на себя ответственности за нее.

Проблемная ситуация – такая ситуация, в которой не вполне ясно, *что* нужно сделать, и совершенно не ясно, *как* это нужно делать.

Промежуточная радость – немедленная награда за каждый сделанный шаг, мотивирующая на дальнейшее движение.

Расставить приоритеты – принять решение, оценив по определенным критериям, какие из поставленных задач и дел имеют первостепенное значение, а какие – второстепенное.

Реактивный подход к жизни – проживание ее посредством реагирования на внешние обстоятельства, жизнь «как сложилось» и «как получилось».

Родные цели – осмысленные цели, когда человек реально понимает, зачем это нужно людям и зачем это нужно ему.

Ролевая функция – совокупность определенных действий и отношений в рамках определенного круга людей.

«Слоны» – крупные, сложные, требующие больших усилий задачи, часто неприятные и не имеющие жесткого срока исполнения.

Творческая лень – защитная реакция организма, с помощью которой он пытается выкроить время для творчества.

Управление временем – управление человеком собственной деятельностью, организация выполнения задач и распределения ресурсов.

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

«Хронос» – привычное, линейное, измеримое, механическое время.

Целеполагание – определение, построение цели, формулирование образа желаемого будущего.

Центр жизненных интересов – область восприятия жизни, в которой человек ощущает себя наиболее комфортно, к которой он постоянно стремится и с позиции которой может наиболее эффективно решать собственные проблемы.

«Якорь» – любой материальный объект, любой стимул (визуальный или аудиальный образ, жест, поза, движение, цвет, запах), вызывающие определенные эмоциональные состояния.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Архангельский Г.А., Лукашенко М.А., Бехтерев С.В., Телегина Т.В. Тайм-менеджмент: учеб.пособие / Г.А. Архангельский, М.А. Лукашенко, С.В. Бехтерев, Т.В. Телегина; Под. ред. Г.А. Архангельского. – М.: Маркет ДС, 2016. – 288 с.
2. Трейси, Б. Тайм-менеджмент / Брайан Трейси ; пер. с англ. С. Кировой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. —144 с.
3. Тайм-менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для обучающихся по образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент / И. Н. Корабейников, Н. Е. Рябикова; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. Образования «Оренбург. гос. ун-т». – Оренбург : ОГУ. – 2020 – 121 с.
4. Архангельский Г. А. Тайм-менеджмент в системе управления организацией. М., 2005.
5. Архангельский Г. А. Тайм-менеджмент. М., 2014.
6. Литвак Д. Управление рабочим временем: как руководителю научиться все успевать / Генеральный директор.
7. Тайм-менеджмент — 7 главных принципов по управлению временем, реальные примеры из жизни (мой опыт).
8. Из книги Брайана Трейси «Оставьте брезгливость, съешьте лягушку» глава 5
9. Из книги Брайана Трейси «Оставьте брезгливость, съешьте лягушку» глава 12
10. Д Кеннеди, Жесткий тайм-менеджмент: Возьмите свою жизнь под контроль" 1996 г.
11. Джейк Кнапп, Найди время: Как фокусироваться на главном" 2018.г.
12. "Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity" by David Allen.
13. "The 7 Habits of Highly Effective People" by Stephen R. Covey.

14. "Eat That Frog!: 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time" by Brian Tracy.
15. "Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World" by Cal Newport.
16. Сайты и блоги по теме тайм-менеджмента, такие как Lifehacker, Todoist Blog, Zen Habits.
17. Вебинары и онлайн-курсы по тайм-менеджменту на платформах типа Coursera, Udemy, LinkedIn Learning.
18. Указ Президента Республики Узбекистан от 7 февраля 2017 года № ПФ-4947 «О стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан».
19. Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева на 2023 год 20.12.2022.
20. Мирзиёев Ш.М. Стратегия нового Узбекистана.-Т., Издательство Узбекистана, 2021, 464 с.
21. www.gov.uz – правительственный портал Республики Узбекистан.
22. www.lex.uz – Национальная база данных о нормативно-правовых документах Республики Узбекистан.
23. http://https://msksale.group/rabochiy-den-rukovoditelya/
24. http://https://www.leadertask.ru/blog/planirovanie-rabochego-dnya-rukovoditelya.
25. http://https://www.kck.ru/solutions/taym-menedzhment-rukovoditelya-planirovanie-rabochego-dny.
26. https://economy-ru.com/osnovyi-menedjmenta_990/realizatsiya-resheniy-osnove-printsipa-44594.html.
27. https://lifemotivation.online/productivity/time-management/piramida-franklina.
28. https://moluch.ru/archive/323/73130/
29. http://www.gd.ru/articles/4011-upravlenie-rabochim-vremenem
30. http://infobiznesblog.ru/
31. https://www.leadertask.ru/blog/korporativnyj-time-management
32. https://nadpo.ru/academy/blog/taym-menedzhment-iskusstvo-upravleniya-vremenem/

33. https://bitcop.ru/blog/kontrol-vypolnenija-zadach-sotrudnikami
34. https://marketing.wikireading.ru/13229
35. https://studfile.net/preview/9397611/page:31/
36. https://bigenc.ru/c/protsess-priniatiia-reshenii-v-menedzhmente-cf64f2
37. https://asana.com/ru/resources/decision-making-process
38. https://asana.com/ru/resources/pareto-principle-80-20-rule
39. www.hse.ru
40. http://https://teamly.ru/blog/tajm-menedzhment-upravlyaj-vremenem-ehffektivno/
41. http://https://singularity-app.ru/blog/ierarhiya-planirovaniya/
42. http://https://crocotime.com/ru/uchet-rabochego-vremeni-i-kontrol-za-sotrudnikami/
43. https://www.leadertask.ru/blog/korporativnyj-time-management
44. https://nadpo.ru/academy/blog/taym-menedzhment-iskusstvo-upravleniya-vremenem/
45. https://bitcop.ru/blog/kontrol-vypolnenija-zadach-sotrudnikami
46. https://marketing.wikireading.ru/13229
47. https://svtreid.ru/planirovanie-dnya-tablica
48. https://studfile.net
49. https://habr.com/ru
50. https://vseprezentacii.com
51. http://https://www.insales.ru/blogs/university/taym-menedzhment
52. http://https://cyberleninka.ru/article/n/rukovoditel-kakim-on-dolzhen-byt
53. http://https://oratorica.com/funkcii-rukovoditelja-statja-andreja-gorra/
54. http://https://www.mango-office.ru/newsletter/kak-planirovat-rabochiy-den-rukovoditelya/

М.Э. Ахтамова

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Редактор: З.Н. Бободустов
Корректировщик: Н. Эргашев

Учебное пособие представлена к публикации по решению Совета Самаркандского института экономики и сервиса (протокол № 2 от 27 сентября 2024 г.).

2864 **ISBN:** 978-9910-720-96-3

Лицензия № 033337 (27.07.2022)
© Издательство ООО “STAP-SEL”,
Самарканд 2024
Разрешено на печать 04.12.2024 г.

Распечатано 05.12.2024 г.
Формат бумаги 60x84 1/16., Бумага офсетная.
Гарнитура “Times New Roman”.
Печать офсетная. Усл. п. л. 13.00
Заказ № 0139A/24. Тираж 100 эк.

Распечатано в полиграфии
Самаркандского института
экономики и сервиса.
LICENSE № 025316
REESTR № X-119112
Адрес: г. Самарканд, ул. Шохруха 60.