



# **РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ МЕНЕДЖМЕНТА**

## **Часть 1. Самоменеджмент**

# ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ МЕНЕДЖЕРА

1. Создание истинного целого, которое больше, чем сумма всех его частей, - производительной организации, представляющей собой нечто большее, чем сумма вложенных в нее ресурсов
2. Гармонизация каждого своего решения и действия с кратко- и долгосрочными планами предприятия

# БАЗОВЫЕ ОПЕРАЦИИ МЕНЕДЖЕРА

1. Постановка целей

2. Организаторская работа

3. Мотивация работников

4. Измерение показателей

5. Развитие своих подчиненных

# КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

Ключевые моменты  
работы менеджера



```
graph TD; A((Развитие сотрудников)) --> B((Управление временем)); B --> C((Работа с информацией)); C --> A;
```

Управление  
временем

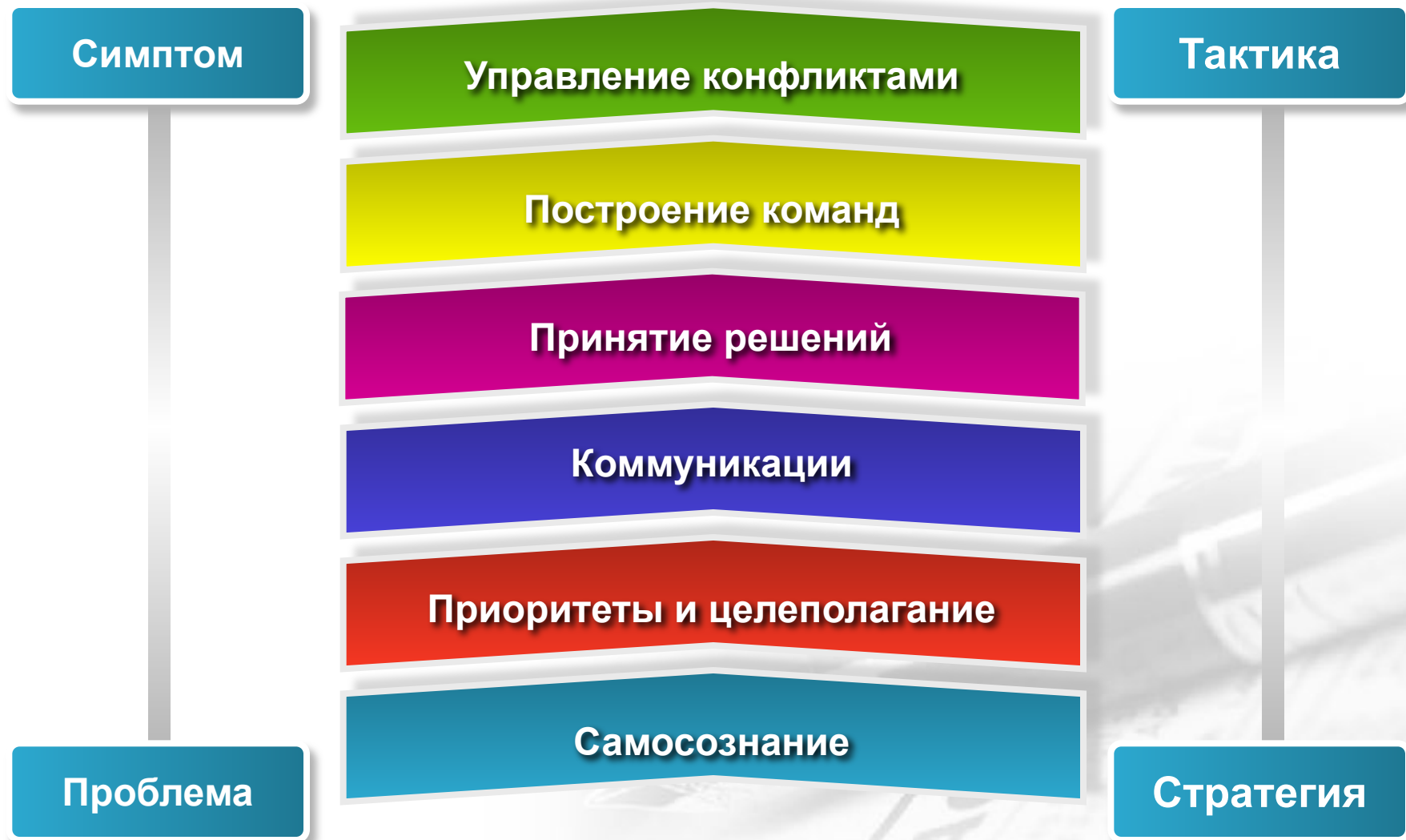
Развитие  
сотрудников

Работа с  
информацией

# СТРУКТУРА «ВНУТРЕННИХ» НАВЫКОВ



# СТРУКТУРА «ВНЕШНИХ» НАВЫКОВ



# ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ



# НАВЫКИ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ



1. Фиксирование обоснованных целей

2. Построение дерева целей или декомпозиция

3. Оптимальная балансировка жизненных интересов

4. Определение критериев успеха

5. Превращение желаемого в действительное



## **ЦЕЛИ, МИССИЯ**

**Цели** – это то, что мы берем от жизни, завоевываем, получаем, цель соответствует следующим требованиям: точность, соразмерность, достижимость, реалистичность, своевременность.

**Миссия** – то, что мы отдаем, приносим в этот мир  
**Миссия** – это в первую очередь Ваша уникальность

# ЭПИТАФИЯ



**THOMAS JEFFERSON**  
BORN APRIL 2.1743. O. S.  
DIED JULY 4. 1826.

**Здесь лежит Томас Джефферсон, автор американской Декларации  
Независимости, автор Закона о свободе вероисповедания, отец-  
основатель Университета Вирджинии**

# ЦЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ

Абсолютные ценности	Операционные ценности
Комфортная жизнь	Амбициозность
Интересная жизнь	Широта мышления
Ощущение достижения	Развитие способностей
Мир во всем мире	Мужество
Стремление к красоте	Склонность к поощрению
Равенство	Стремление прийти на помощь
Безопасность семьи	Честность
Свобода	Независимость
Счастье	Интеллект
Внутренняя гармония	Логичность мышления
Любовь	Покорность
Уверенность в завтрашнем дне	Вежливость
Удовольствие	Ответственность
Самоуважение	Самоконтроль
Социальное признание	Чистоплотность
Дружба	Целеустремленность
Мудрость	Воображение

# КЛЮЧЕВЫЕ ОБЛАСТИ ЖИЗНИ

Ключевые области – это несколько основных направлений деятельности

Личное  
развитие

Проф.  
развитие

Учеба

Работа

Бизнес

Клиенты

Проекты

Спорт

Здоровье

Сформулированную карту ключевых областей можно сравнить с деревом, на ветвях которого расположены листья-дела

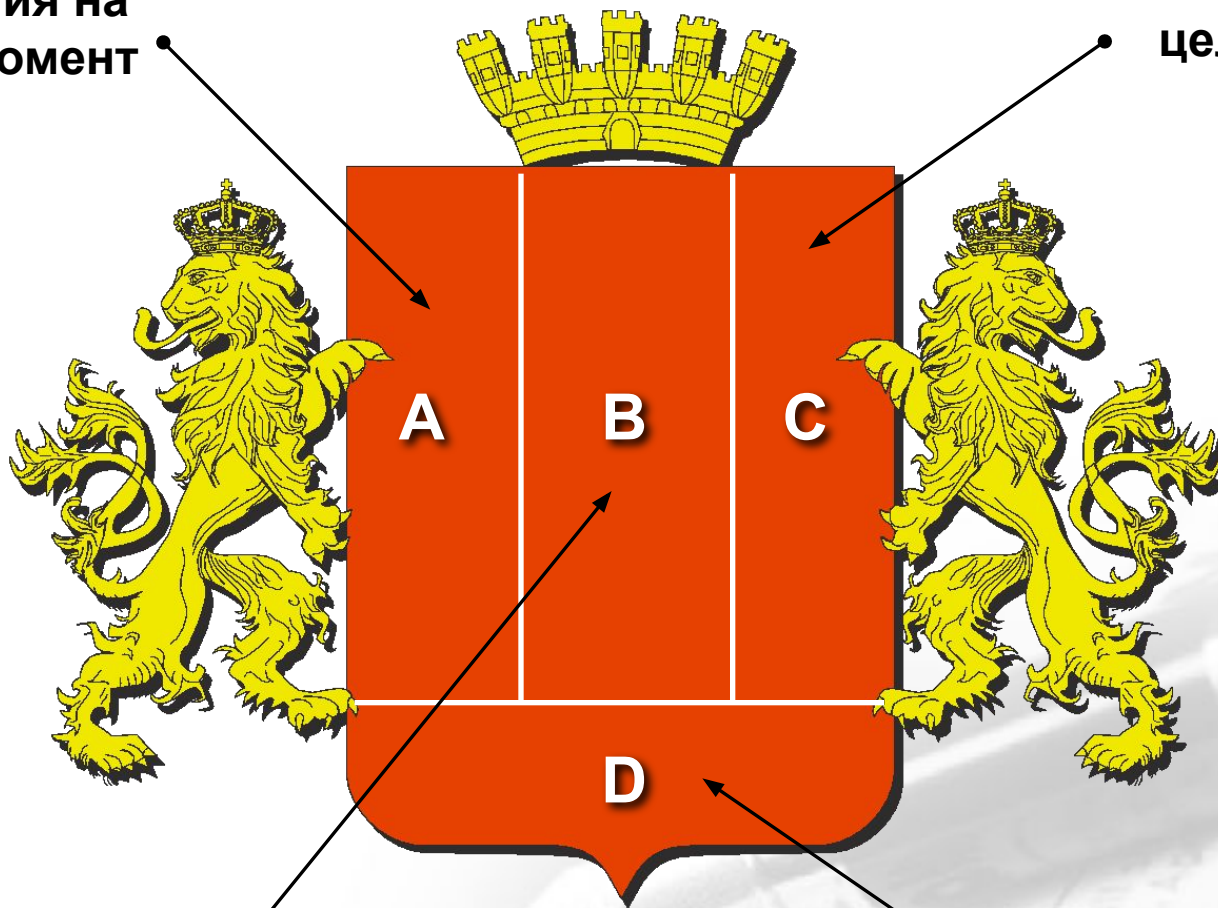
# КАРТА ДОЛГОСРОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ

Возраст	30	31	32	33	34	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	...	
Карьера	Нач.отдела						Вице-президент												
Проф. развитие				Получить MBA															
Личное развитие										Написать книгу - о чем и зачем?									
Семья	Сын					Построить дом							Дать образование сыну						

# ГЕРБ

Достижения на  
данный момент

Миссия или  
глобальные  
цели



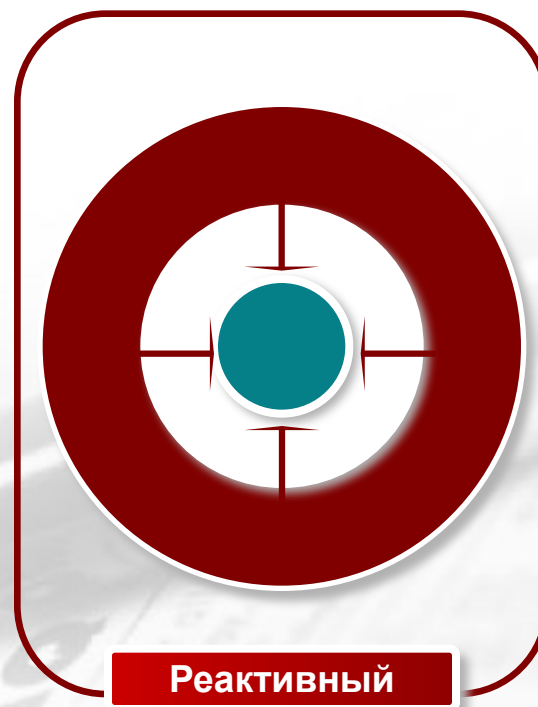
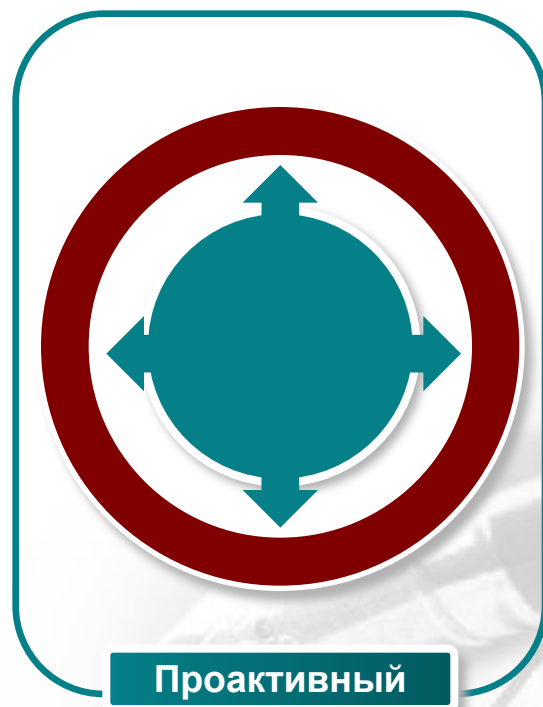
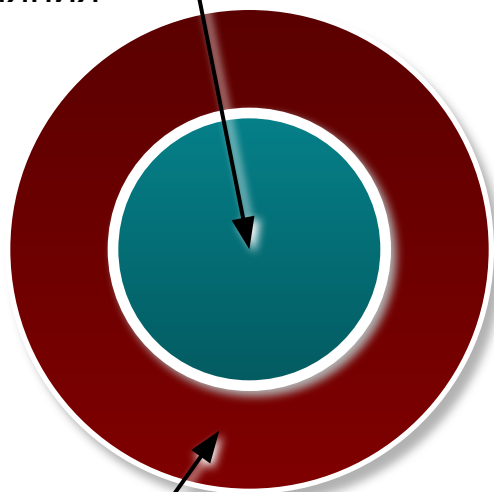
Образ

Девиз

# КРУГ ВЛИЯНИЯ ПО СТИВЕНУ Р. КОВИ

Прекрасный способ определения проактивности человека (его способности действовать, а не быть предметом воздействия) посмотреть, чему он посвящает большую часть времени и энергии

Круг  
Влияния



Круг  
Забот

# УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ





# КОНЦЕПЦИЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

## Классика

Хронометраж (фиксирование времени начала и завершения занятия);

Целеполагание (формирование целей деятельности)

Разного рода органайзеры;

Планирование (разработка и утверждение планов по достижению целей);

Борьба с прерывателями, поглотителями процедур и отклонениями от основной деятельности).

# КОНЦЕПЦИЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

Начало XXI в.

Метод ограниченного хаоса;

Метод структурированного внимания.

# КОНЦЕПЦИЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

2005 г.

Ресурсный подход (время как ресурс, взаимозаменяемость ресурсов);

Процессный подход к анализу персональной деятельности;

Периоды активности и особенности характера человека;

Нормирование интеллектуальной деятельности;

Формирование навыков организации времени.

# ЛИЧНАЯ СИСТЕМА ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

## 1. Отдых

Потратив минимум «начальных вложений времени», наладьте грамотный отдых в течение рабочего дня и в нерабочее время

## 2. Мотивация

Освойте методы «настройки» на выполнение сложных и неприятных задач для сокращения времени работы над ними

## 3. Целеполагание

Сформулируйте личные ценности и поставьте долгосрочные цели для воплощения мечты в реальность

## 4. Рабочий день

Настройте личную систему планирования рабочего дня с использованием «жестких» и «гибких» задач, чтобы планировать реалистично и всегда успевать выполнять главное

# ЛИЧНАЯ СИСТЕМА ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

## 5. Планирование

Организируйте контекстное планирование и среднесрочное планирование по методу «День-Неделя» и гарантируйте себе уверенность, в том, что Вы всегда уложитесь в срок

## 6. Приоритеты

Научитесь отсеивать лишние, навязанные дела и выделять ключевые задачи с помощью ясных критериев - таким образом, всегда находя время на главное

## 7. Информация

Внедрите техники фильтрации, хранения и оперативного перемещения информации, позволяющие держать все под контролем без слишком детального «раскладывания по полочкам»

## 8. Поглотители

Используйте техники выявления поглотителей, позволяющие задействовать «валяющиеся под ногами» резервы времени

# ЛИЧНАЯ СИСТЕМА ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

## 9. «ТМ - бацилла»

Донесите «ТМ-бацилу» до окружающих, чтоб они более разумно использовали свое и ваше время

## 10. ТМ – манифест

Используйте невосполнимое время вашей жизни в соответствии с осознанными личными целями и приоритетами

# ОТДЫХ. КРАТКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Потратив минимум «начальных вложений времени», наладьте грамотный отдых в течение рабочего дня и в нерабочее время

- ◆ Сделайте отдых в течение дня ритмичным;
- ◆ Обеспечивайте максимальное переключение;
- ◆ Используйте «творческую лень»;
- ◆ Повысьте эффективность сна;
- ◆ Применяйте «микросон» в течение рабочего дня;
- ◆ Переживайте момент.

## МОТИВАЦИЯ. КРАТКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Освойте методы «настройки» на выполнение сложных и неприятных задач для сокращения времени работы над ними

- ◆ Используйте «якоря» для настройки на различные задачи и отдых;
- ◆ Применяйте «метод швейцарского сыра» при раскатке;
- ◆ Ежедневно съедайте минимум одну «лягушку»;
- ◆ Дробите «слонов» на «бифштексы»;
- ◆ Поощряйте себя «промежуточными радостями»
- ◆ Заведите таблицу ежедневных дел, со списком наград;
- ◆ Попробуйте календарик-пинарик.



## ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ. КРАТКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Сформулируйте личные ценности и поставьте долгосрочные цели для воплощения мечты в реальность

- ◆ Управляйте своей «персональной корпорацией» «проактивно»;
- ◆ Расчистите штампы и нарисуйте «Ваш день через несколько лет»;
- ◆ Определите Ваши ценности с помощью «мемуарника»;
- ◆ Сформулируйте личную миссию в форме эпитафии;
- ◆ Ищите Ваше призвание;
- ◆ Выявите 5 – 7 ключевых областей Вашей жизни;
- ◆ Сделайте обзорный график жизненных целей по ключевым областям;
- ◆ Наиболее близкие и понятные цели сделайте измеримыми.

# ПЛАНИРОВАНИЕ

## Правила начала дня:



- ◆ Начинать день с позитивным настроением;
- ◆ Хорошо позавтракать и без спешки на работу;
- ◆ Начинать работу по возможности в одно и то же время;
- ◆ Перепроверка плана дня;
- ◆ Согласуйте план с секретарем;
- ◆ Решив относительно простую задачу, создайте себе хорошее настроение;
- ◆ Утром займитесь важными и срочными делами..

# ПЛАНИРОВАНИЕ

## Правила, касающиеся хода дня:

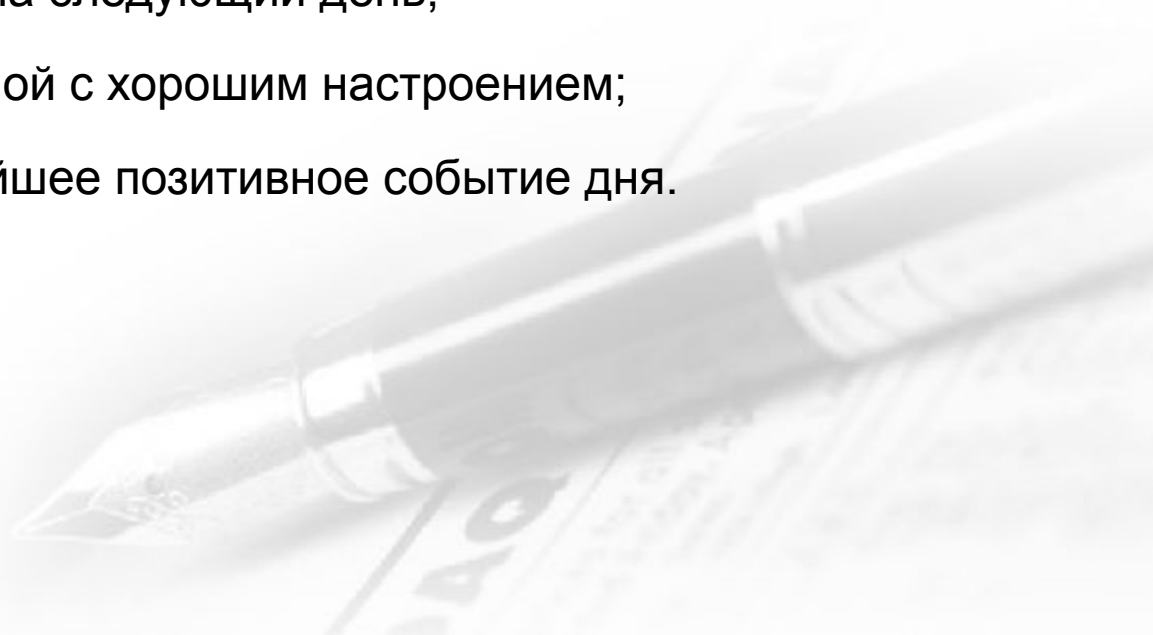


- ◆ Фиксируйте сроки выполнения заданий;
- ◆ Избегайте действий, вызывающих обратную реакцию;
- ◆ Отклоняйте дополнительно возникающие неотложные проблемы;
- ◆ Избегайте незапланированных импульсных действий;
- ◆ Своевременно делайте паузы и соблюдайте размеренный темп работы;
- ◆ Выполняйте небольшие однородные дела сериями;
- ◆ Используйте паузы между серьезными делами
- ◆ Выделяйте «для себя» не менее одного часа рабочего времени
- ◆ Контролируйте время и планы.

# ПЛАНИРОВАНИЕ

## Правила завершения рабочего дня:

- ◆ Завершайте начатое;
- ◆ Осуществляйте контроль;
- ◆ Составляйте план на следующий день;
- ◆ Отправляйтесь домой с хорошим настроением;
- ◆ Определите важнейшее позитивное событие дня.



# ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОРАЗГРУЗКИ

Очень важное умение, способствующее не только правильному планированию времени, но и реализации планов, - это навык саморазгрузки. Поэтому полезно время от времени задавать себе, следующие вопросы:

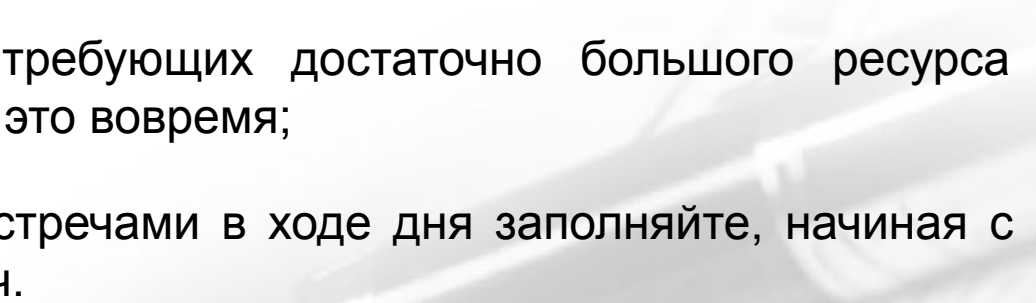
- ◆ Зачем вообще это делать? (Исключить!)
- ◆ Почему именно я? (Поручить!)
- ◆ Почему именно теперь? (Установить реалистичные сроки!)
- ◆ Почему именно так? (Рационализировать!)

# КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАДАЧ

При планировании дня мы имеем дело с тремя типами задач:

- ◆ «Жесткие» встречи - привязанные к конкретному моменту времени;
- ◆ «Гибкие» задачи – не привязанные к жесткому времени. «Гибкие» не означает «не обязательные» и не означает «не имеющие срока исполнения» - у этой задачи может быть срок, но нет конкретного момента времени, в который Вы должны эту задачу решать;
- ◆ «Бюджетлируемые» задачи – крупные приоритетные задачи, но которые требуют достаточно большого ресурса времени.

# АЛГОРИТМ ПЛАНИРОВАНИЯ ДНЯ

- ◆ В свободном пространстве составьте полный список «гибких» задач (не привязанных к точному времени);
  - ◆ Выделите красным 2-3 приоритетных задачи. Выполнение «гибких» задач начинайте именно с них;
  - ◆ На сетке времени запланируйте «жесткие» встречи – привязанные к точному времени;
  - ◆ Для приоритетных задач, требующих достаточно большого ресурса времени, «забюджетируйте» это вовремя;
  - ◆ Время между «жесткими» встречами в ходе дня заполняйте, начиная с выполнения «красных» задач.
- 

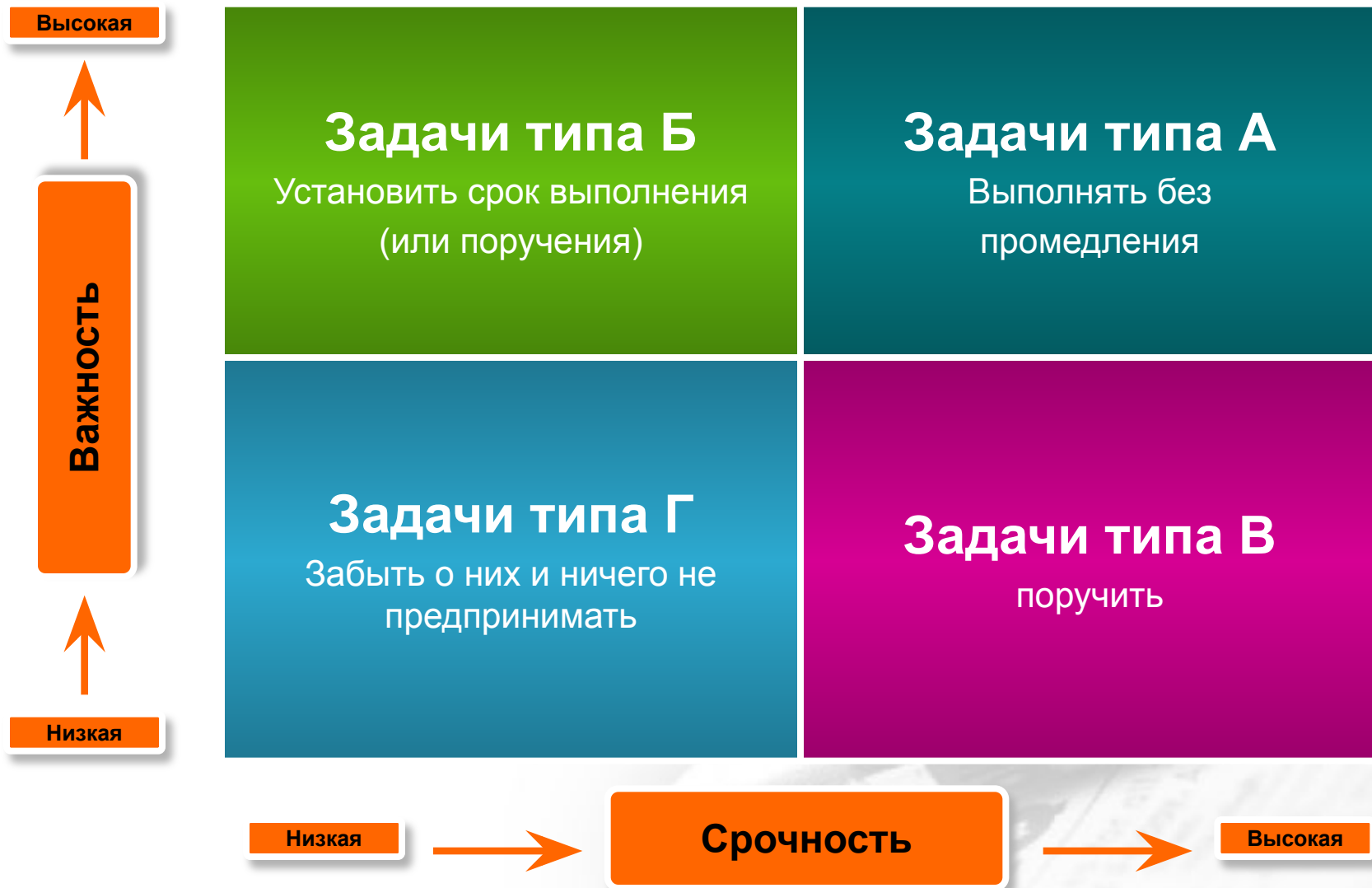
## РАБОЧИЙ ДЕНЬ. КРАТКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

**Настройте личную систему планирования рабочего дня с использованием «жестких» и «гибких» задач, чтобы планировать реалистично и всегда успевать выполнять главное.**

- ◆ Выделяйте 10 минут вечером или утром на создание полной картины задач на день;
- ◆ При планировании в ежедневнике используйте разные цвета, закладки, стикеры;
- ◆ Заведите «стратегическую картонку» - закладку с ключевыми долгосрочными целями;
- ◆ В плане дня разделяйте «жесткие», «гибкие» и «бюджетлируемые» задачи;
- ◆ Делайте список «гибких» задач результатно-ориентированным;
- ◆ Выделяйте 2-3 приоритетные задачи в списке и начинайте работу с них;
- ◆ При планировании «жестких» встреч закладывайте резервы;
- ◆ Согласовывайте с Вашими партнерами нормы пунктуальности;
- ◆ Запасайтесь избыточной информацией, поскольку все пойдет не по плану.



# ПРИОРИТЕТЫ. МАТРИЦА ЭЙЗЕНХАУЭРА



## **ПРИОРИТЕТЫ. КРАТКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

**Научитесь отсеивать лишние, навязанные дела и выделять ключевые задачи с помощью ясных критериев - таким образом, всегда находя время на главное.**

- ◆ Расширьте арсенал ваших «стратегий отказа»;
- ◆ Приучайте окружающих к твердому «нет»;
- ◆ Используйте «здоровый пофигизм» и «метод трех гвоздей»;
- ◆ «Покупайте» время, заменяя Вашу личную работу профессиональной услугой;
- ◆ Делегируя задачи, создавайте их обзор и используйте их контроль;
- ◆ Передавая задачи подчиненным или коллегам, прописывайте в явном виде матрицу критериев;
- ◆ Взвешивайте Ваши долгосрочные цели и концентрируйтесь на ключевых.

# МЕТОД МНОГОКРИТЕРИАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ

Метод многокритериальной оценки заключается в следующем:

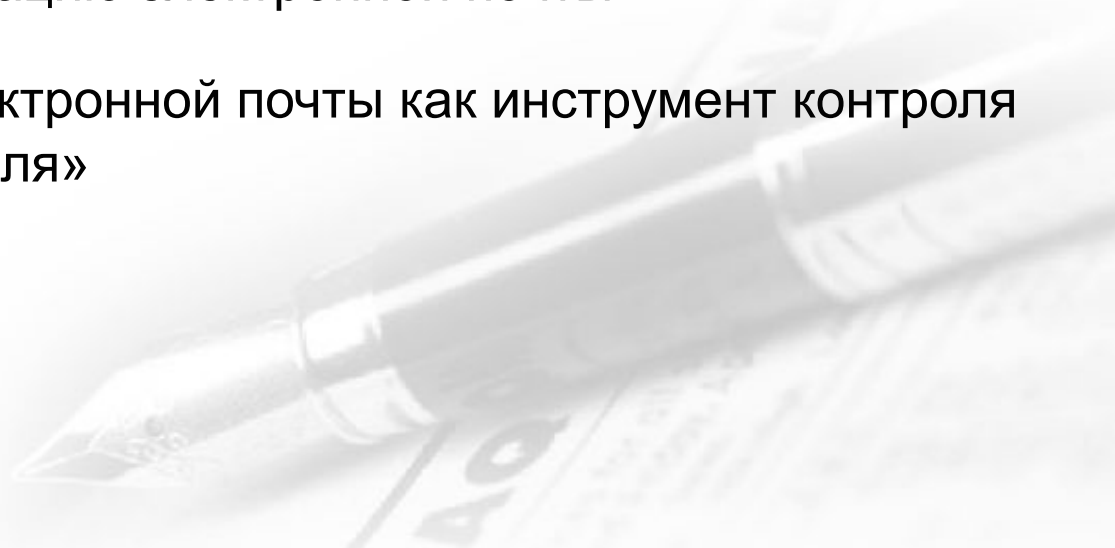
- ◆ Определить критерии, по которым мы оцениваем варианты;
- ◆ Взвесить критерии, определить их сравнительную важность;
- ◆ Оценить варианты по каждому критерию;
- ◆ Подсчитать взвешенные оценки вариантов, выбрать оптимальный.



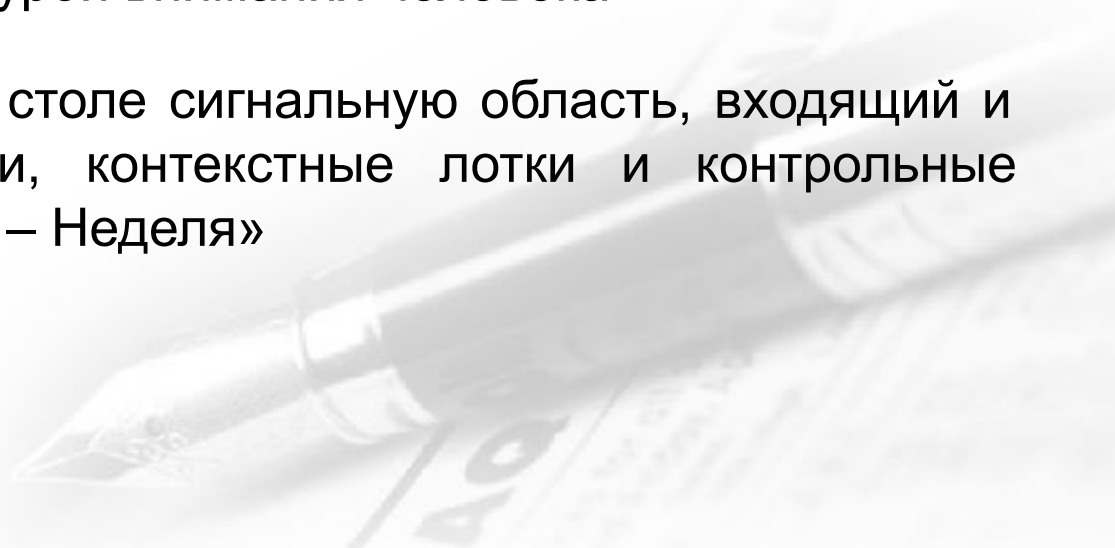
## **КАК УПРАВЛЯТЬ ТВОРЧЕСКИМ ХАОСОМ?**



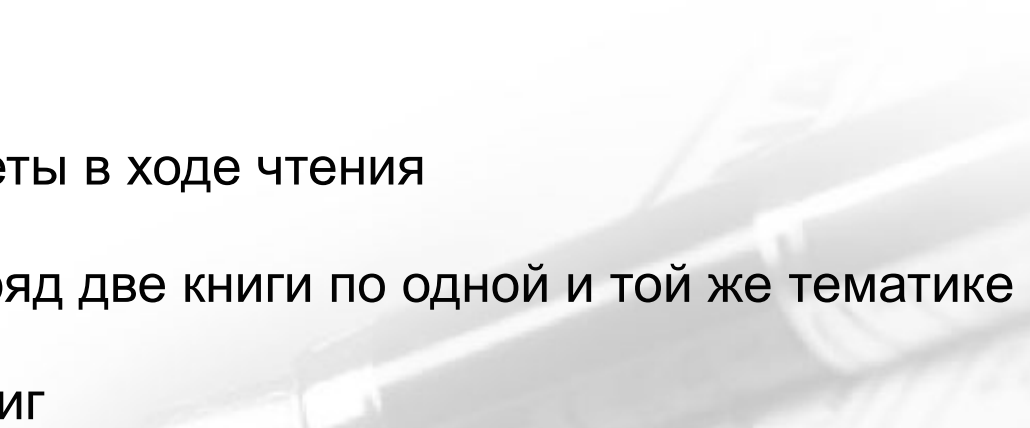
## ИНФОРМАЦИЯ: КАК УПРАВЛЯТЬ ТВОРЧЕСКИМ ХАОСОМ

- ◆ Спланируйте ритм и методы чтения деловой и другой серьезной литературы
  - ◆ Отфильтруйте информационный мусор, получаемый из СМИ
  - ◆ Настройте автофильтрацию электронной почты
  - ◆ Используйте папки электронной почты как инструмент контроля по технике «День-Неделя»
- 

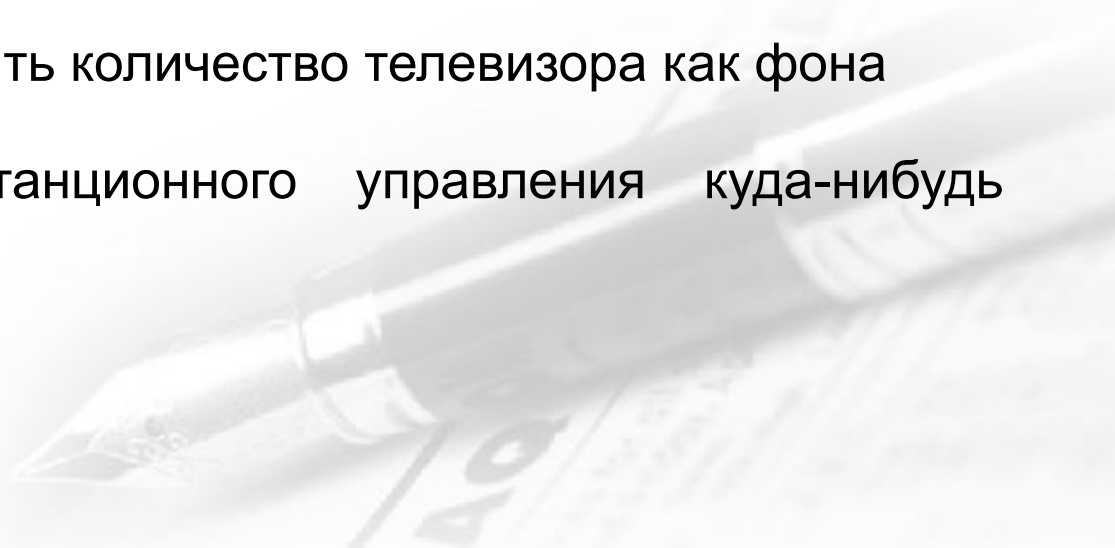
## ИНФОРМАЦИЯ: КАК УПРАВЛЯТЬ ТВОРЧЕСКИМ ХАОСОМ

- ◆ «выращивайте» порядок в документации методом ограниченного хаоса
  - ◆ Заведите творческую картотеку для материализации мыслей
  - ◆ Организуйте любое информационное пространство в соответствии со структурой внимания человека
  - ◆ Выделите на рабочем столе сигнальную область, входящий и исходящий накопители, контекстные лотки и контрольные лотки по методу «День – Неделя»
- 

## Эффективная система чтения:

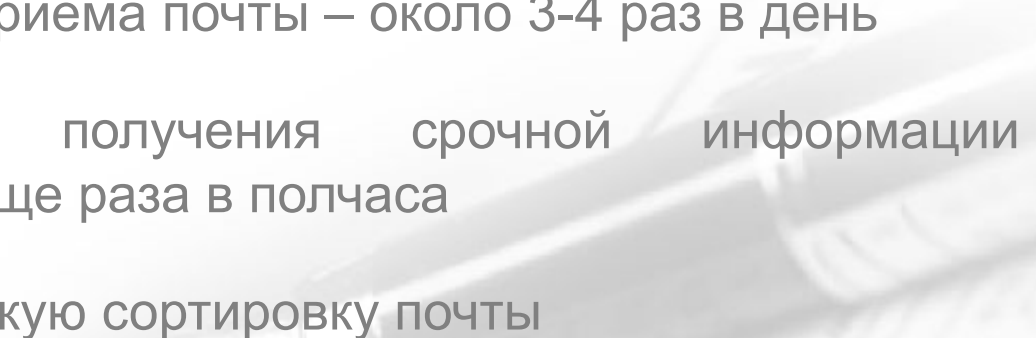
- ◆ Обеспечьте возможность возвращаться к нужной (ключевой) информации
  - ◆ Применяйте сразу
  - ◆ Расставляйте приоритеты в ходе чтения
  - ◆ Никогда не читать подряд две книги по одной и той же тематике
  - ◆ Ранжировать список книг
- 

## Телевизор и новости

- ◆ По возможности записывайте интересующие вас передачи на видеомаягнитофон и смотрите в удобное для вас время
  - ◆ Постарайтесь уменьшить количество телевизора как фона
  - ◆ Спрячьте пульт дистанционного управления куда-нибудь подальше
- 



## Фильтрация электронной почты

- Решите проблему спама
  - Отключите оповещение о приходе нового письма
  - Оптимальная частота приема почты – около 3-4 раз в день
  - При необходимости получения срочной информации проверяйте почту не чаще раза в полчаса
  - Настройте автоматическую сортировку почты
- 
- A faint background image of a fountain pen and a document with a stamp is visible in the lower right corner of the slide.

## Электронная почта как инструмент контроля

- Папка «Входящие»
- Папка «Контроль ежедневный»
- Папка «Контроль еженедельный»
- Папка «Справочное»
- Контекстные папки



## Метод ограниченного хаоса в хранении документов

- Создаем «место хаоса» - входящий накопитель
- Сравниваем «расходы на хаос» и «расходы на порядок»
- Когда «расходы на хаос» становятся недопустимо велики, вычленяем из хаоса наиболее легко отделяемый тип документов



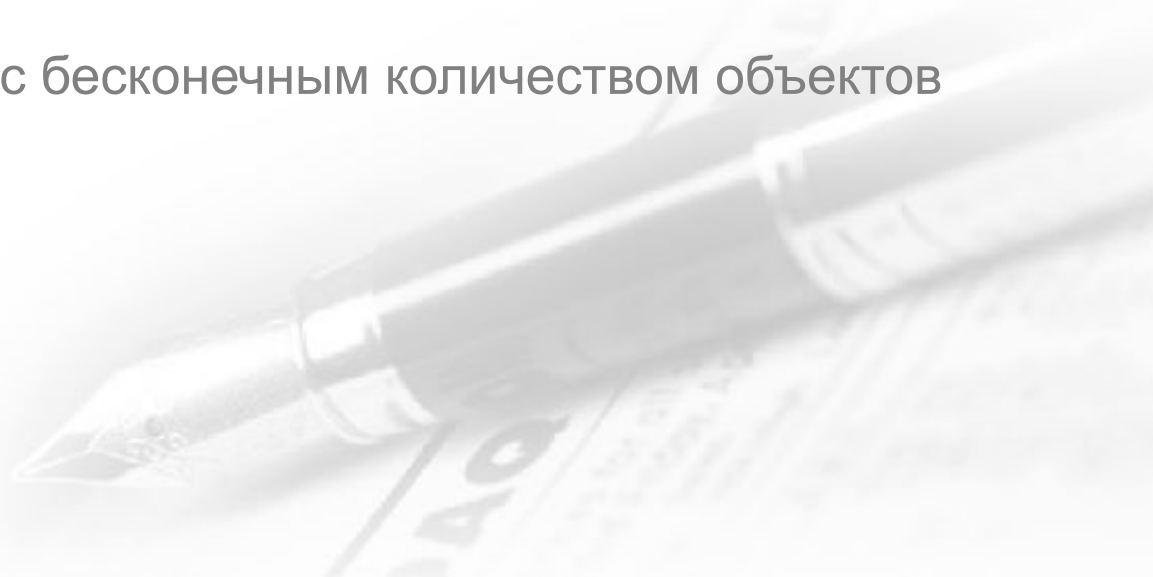
## Творческая картотека

- Материализация мыслей
- «картотечность»
- Использование метода ограниченного хаоса

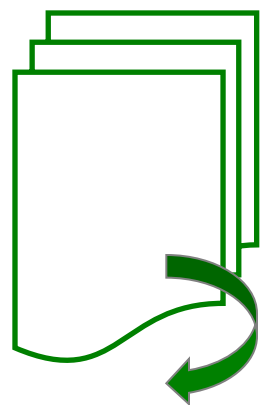


## Метод структурирования внимания

- Сознание человека может успешно работать только с одним объектом
- Предсознание может контролировать от 2 до 7 объектов
- Подсознание работает с бесконечным количеством объектов



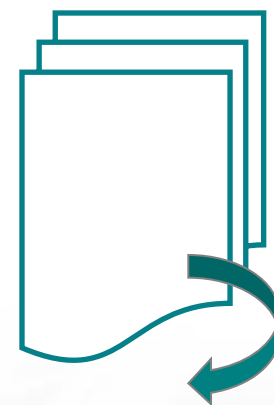
# РАЗЛОЖИТЬ ПО ПОЛОЧКАМ



**Область далекого внимания**

**Область ближайшего  
внимания**

**Центр  
внимания**



**Приблизили  
актуальный  
документ**

**Обязательно отдалили неактуальный,  
сохраняя 7.2 документа в области  
ближайшего внимания**

# ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО СТОЛА



# ПОГЛОТИТЕЛИ

КАК НАЙТИ  
РЕЗЕРВЫ ВРЕМЕНИ ?





## **ПОГЛОТИТЕЛИ: КАК НАЙТИ РЕЗЕРВЫ ВРЕМЕНИ**

- Проведите сплошной учет вашего времени в течение 2 - 3 недель
- Сформируйте 2-3 количественных показателя эффективности и отслеживайте их в динамике
- Планируйте наполнение транспортного времени и времени командировок
- Имейте сценарии реагирования на случай технических форс-мажоров
- Применяйте техники организации совещаний
- «точите топор», используя для этого любые «отходы времени»