

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

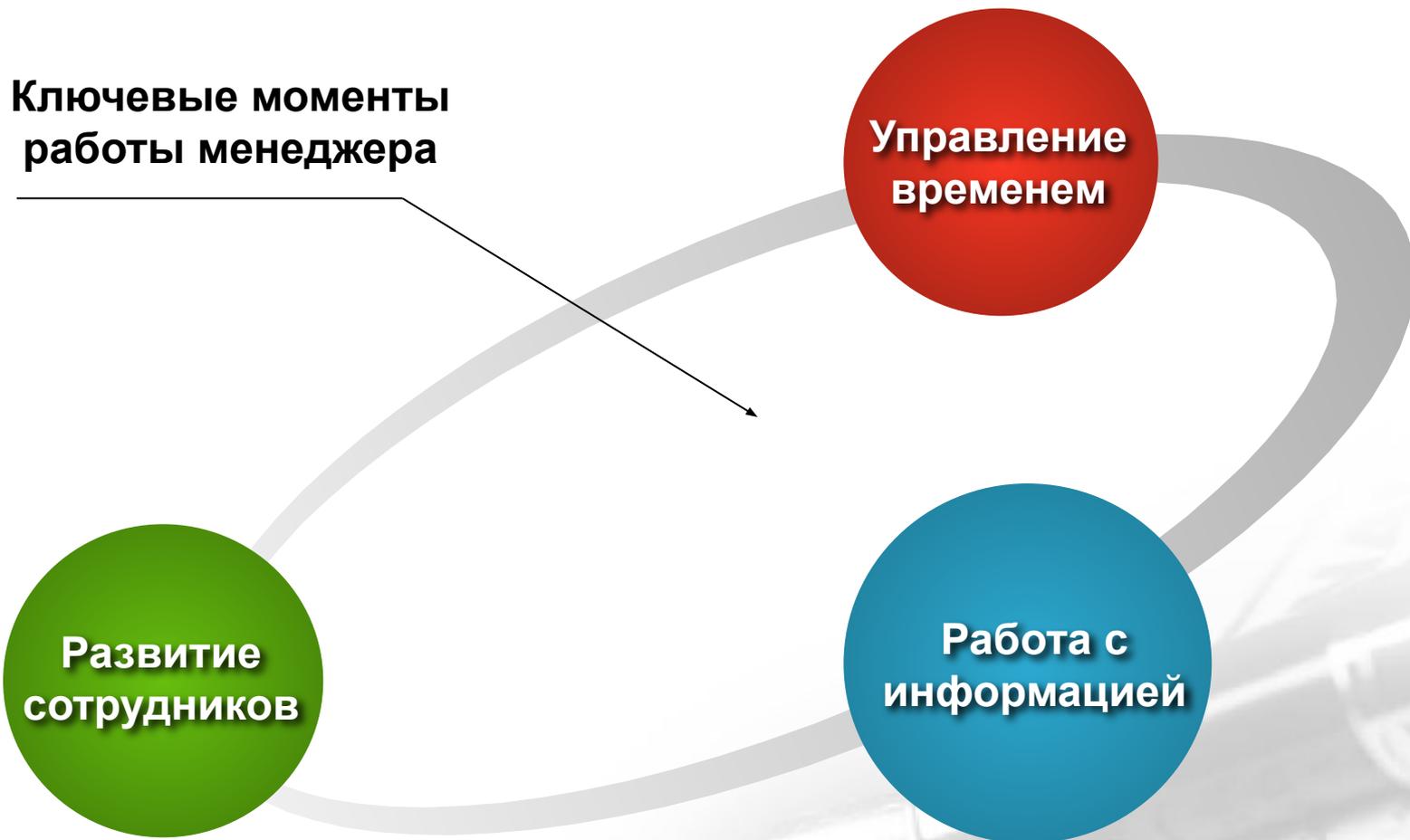
3. Мотивация работников

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

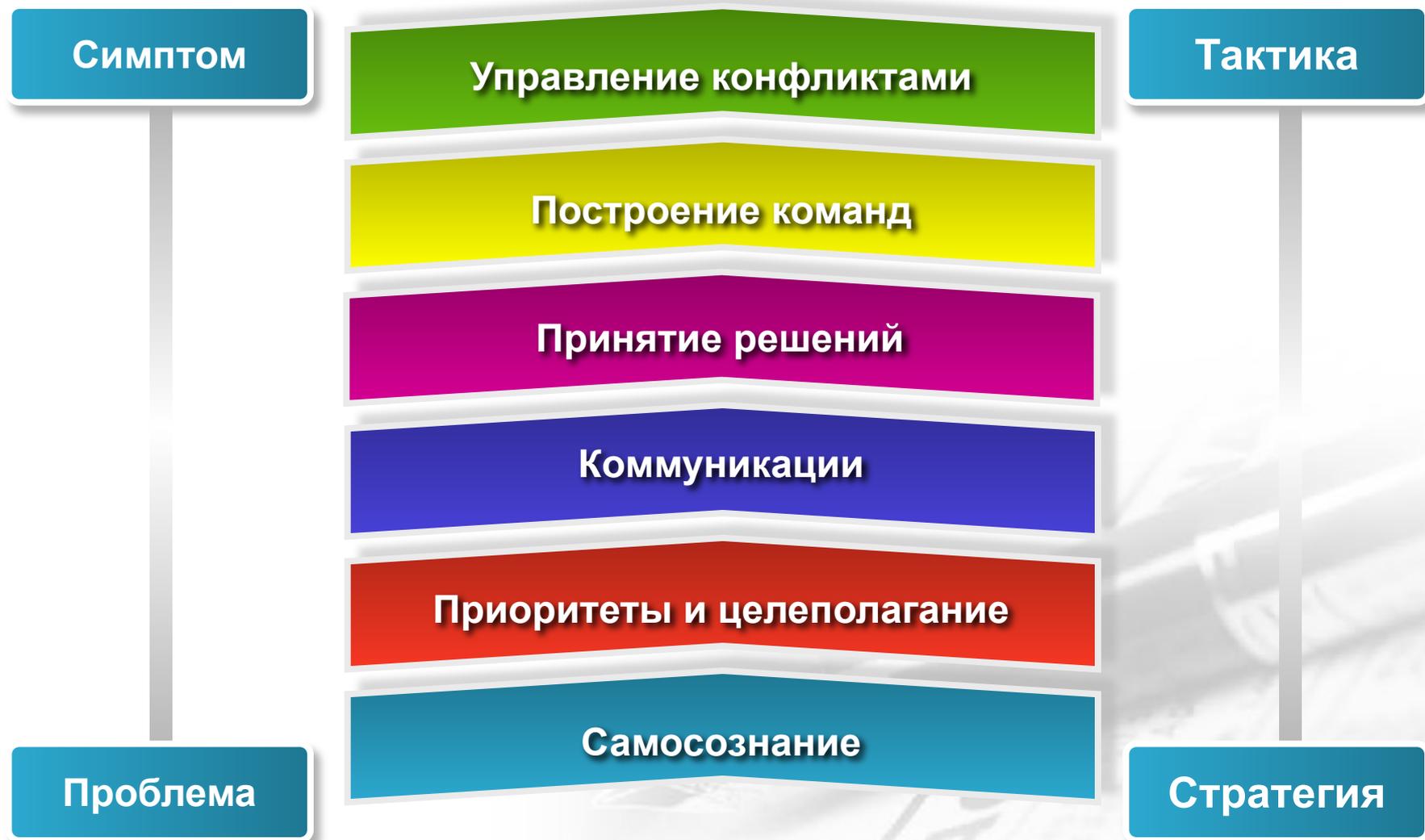
Развитие
сотрудников

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

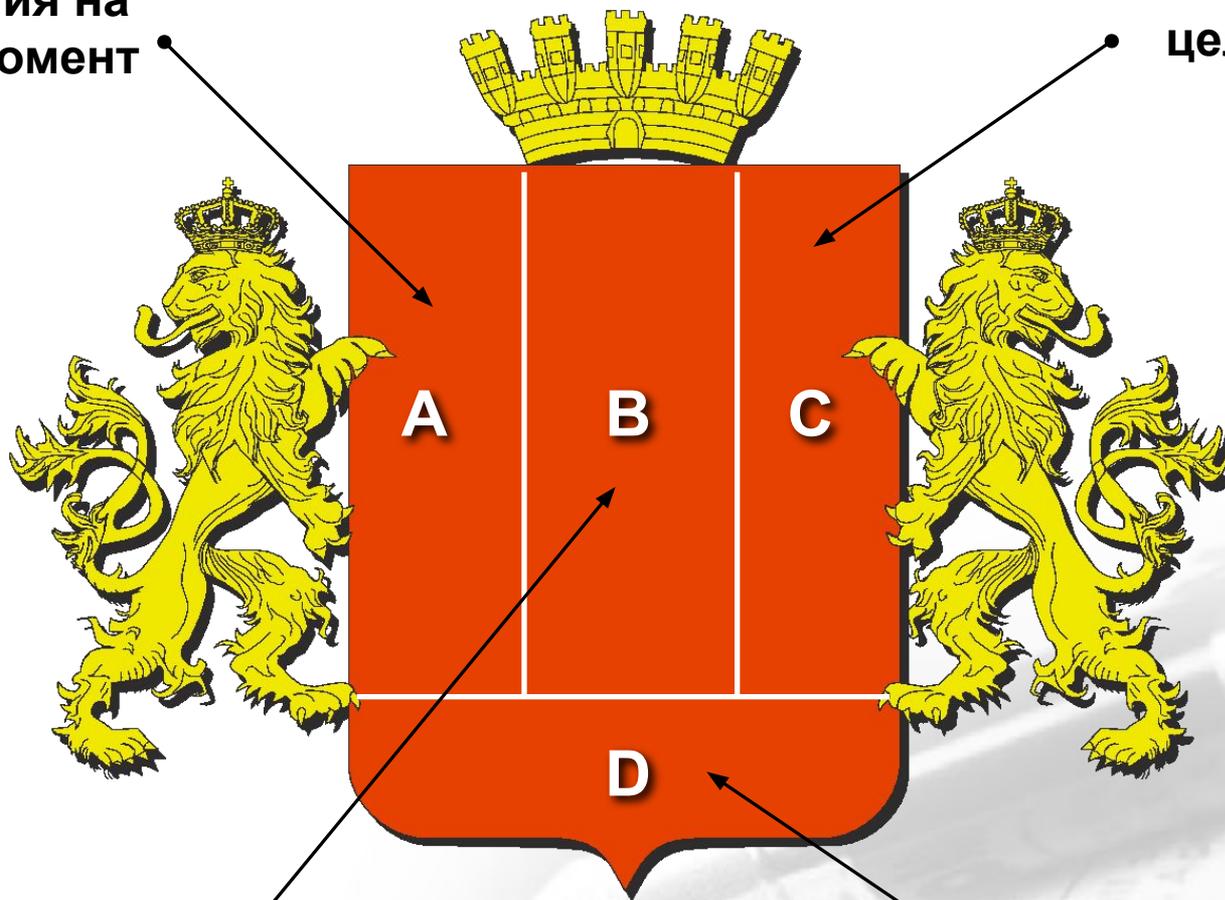
КАРТА ДОЛГОСРОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ

| 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



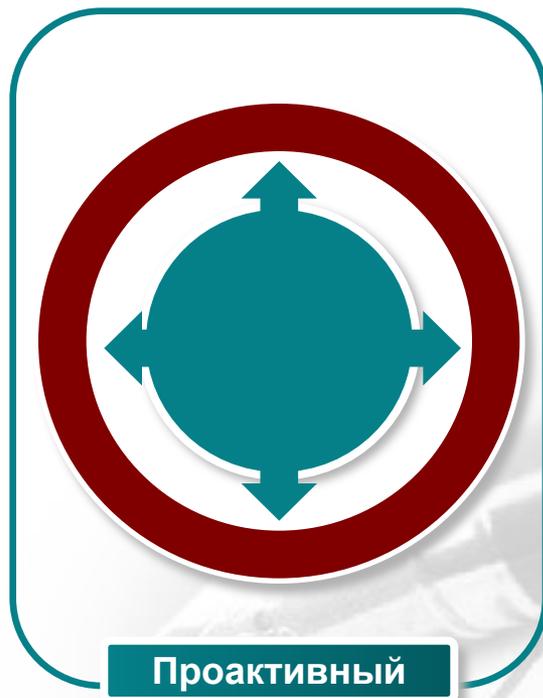
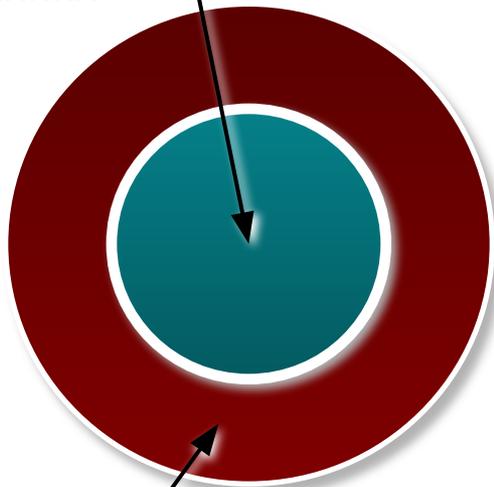
Образ

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:

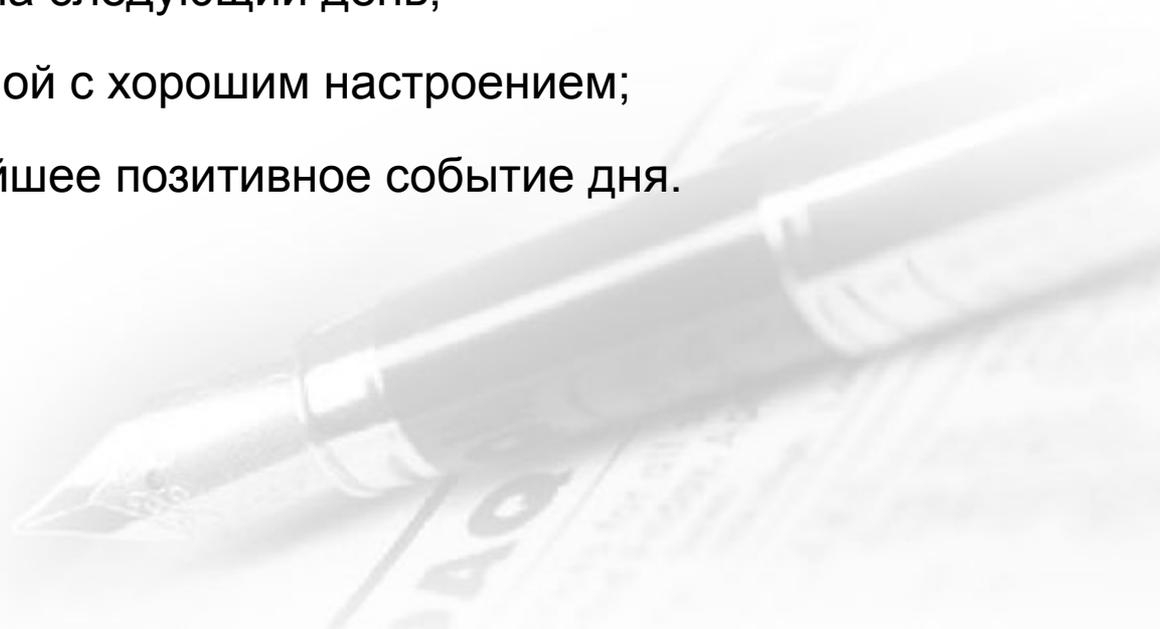


- ◆ Фиксируйте сроки выполнения заданий;
- ◆ Избегайте действий, вызывающих обратную реакцию;
- ◆ Отклоняйте дополнительно возникающие неотложные проблемы;
- ◆ Избегайте незапланированных импульсных действий;
- ◆ Своевременно делайте паузы и соблюдайте размеренный темп работы;
- ◆ Выполняйте небольшие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

ПЛАНИРОВАНИЕ

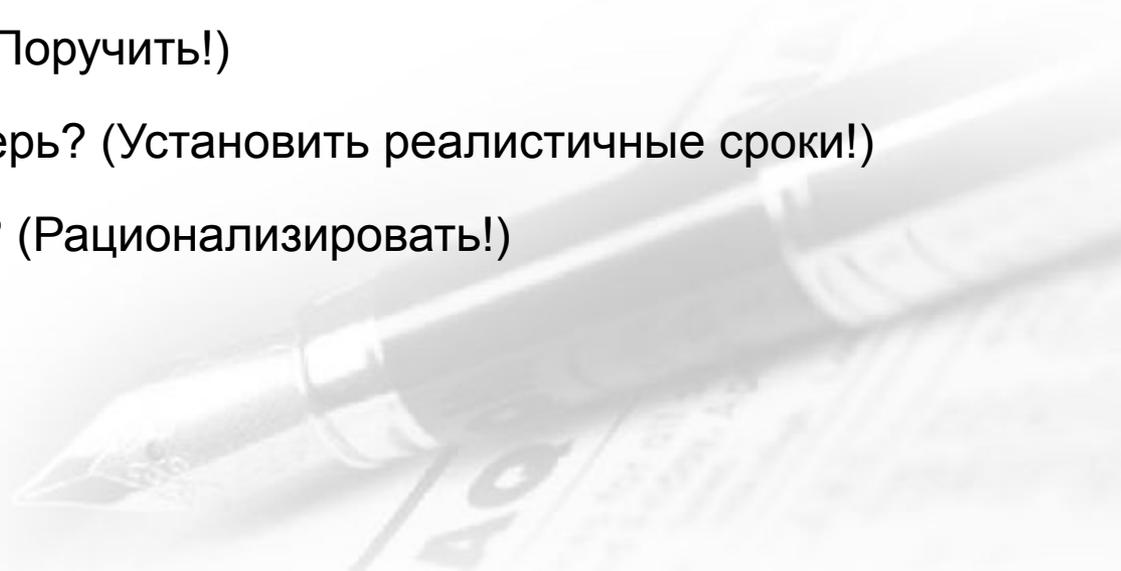
Правила завершения рабочего дня:

- ◆ 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

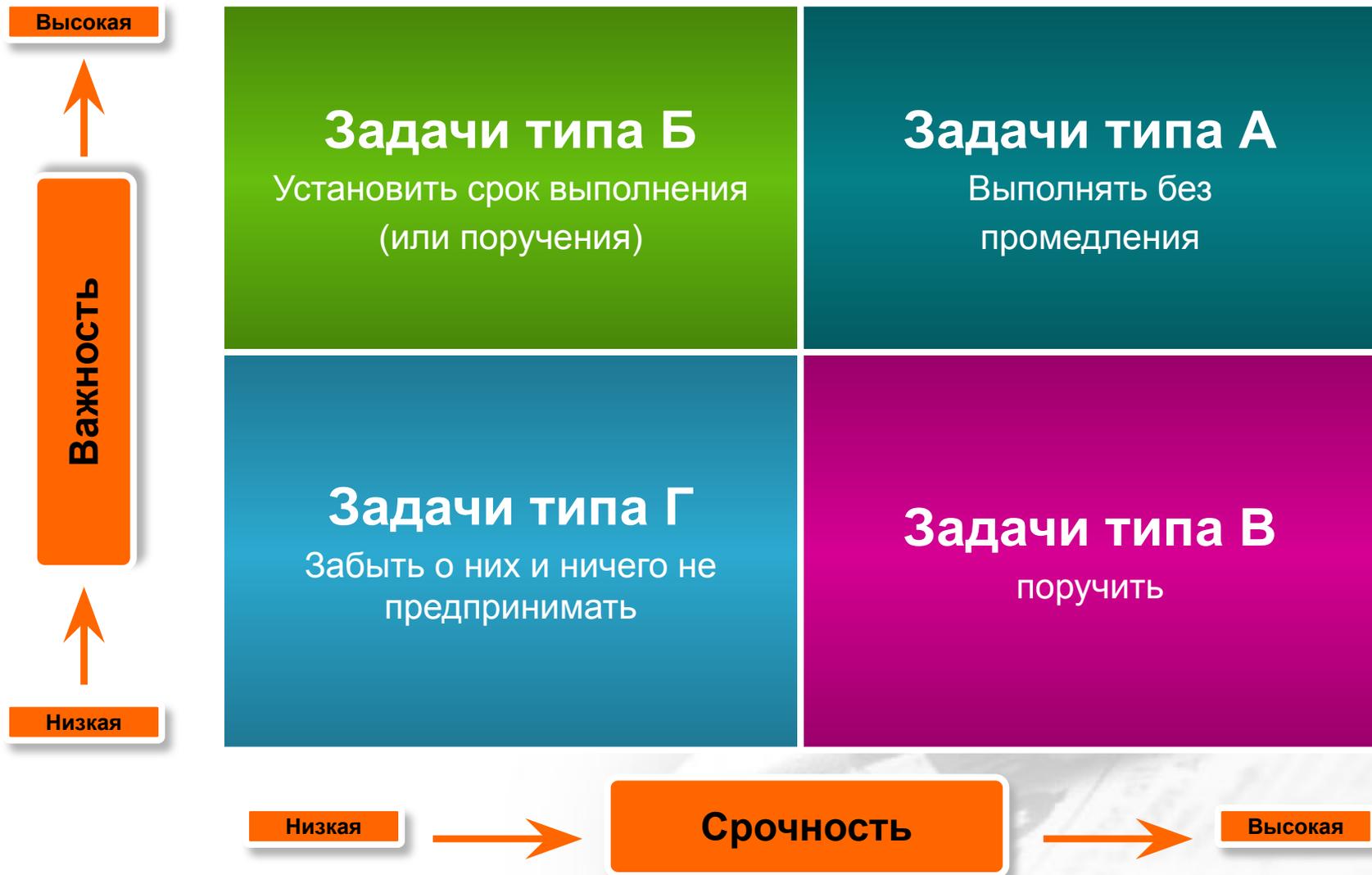
- ◆ В свободном пространстве составьте полный список «гибких» задач (не привязанных к точному времени);
- ◆ Выделите красным 2-3 приоритетных задачи. Выполнение «гибких» задач начинайте именно с них;
- ◆ На сетке времени запланируйте «жесткие» встречи – привязанные к точному времени;
- ◆ Для приоритетных 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



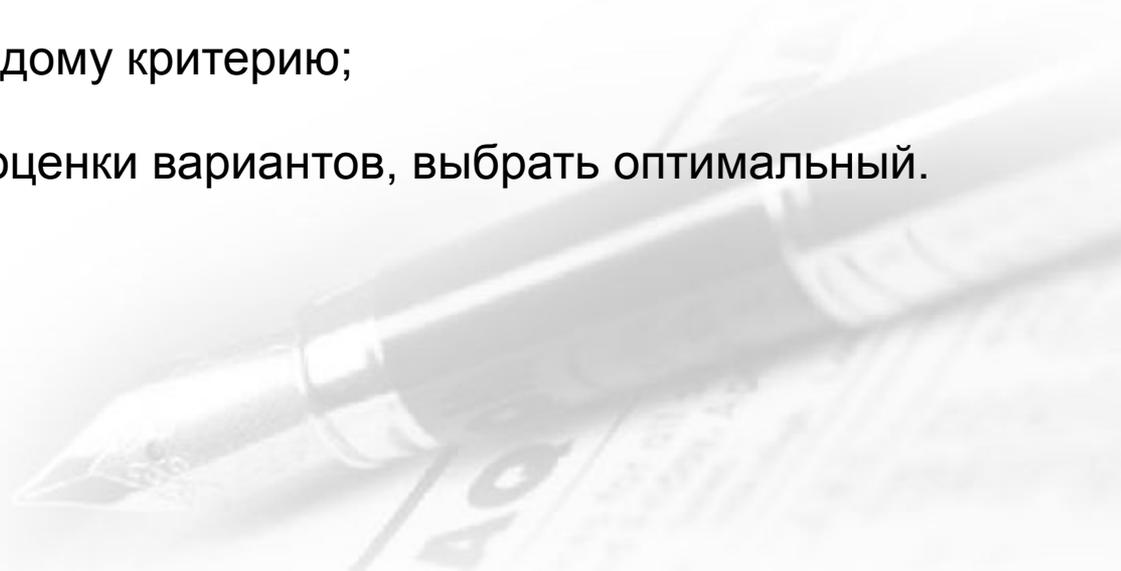
ПРИОРИТЕТЫ. КРАТКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

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:

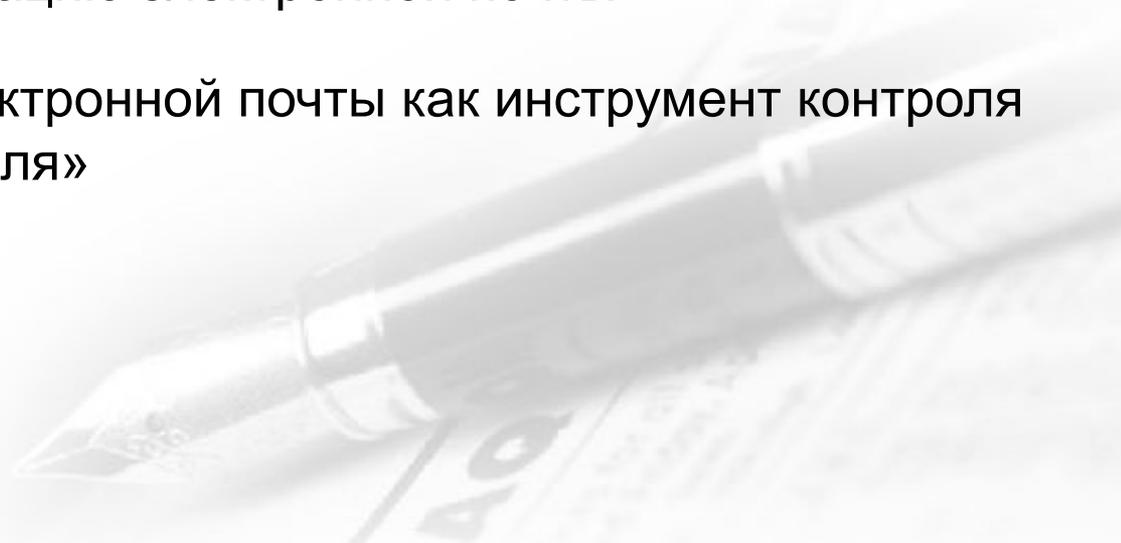
- ◆ Определить критерии, по которым мы оцениваем варианты;
 - ◆ Взвесить критерии, определить их сравнительную важность;
 - ◆ Оценить варианты по каждому критерию;
 - ◆ Подсчитать взвешенные оценки вариантов, выбрать оптимальный.
- 



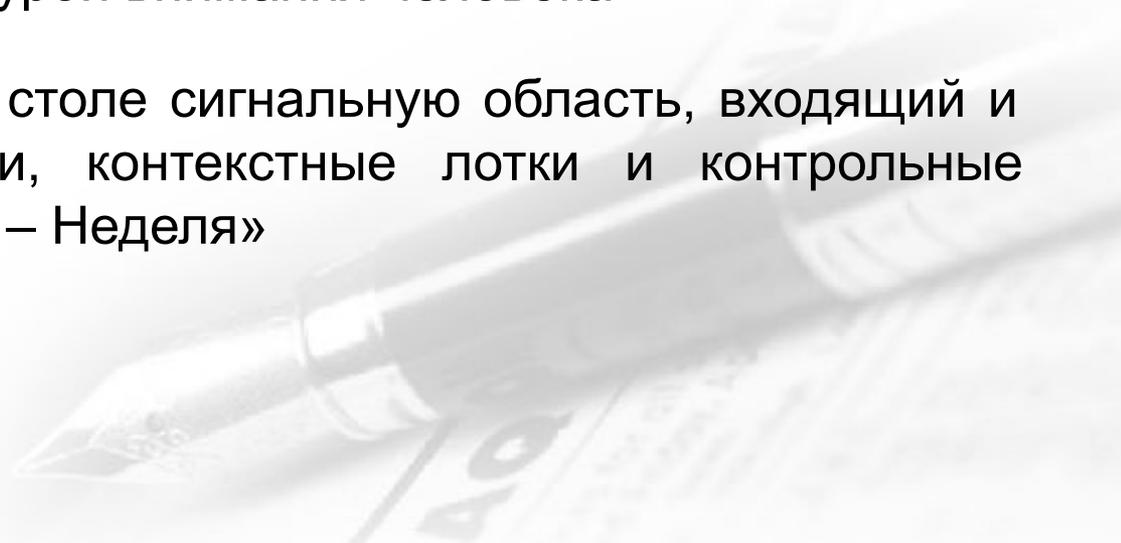
КАК УПРАВЛЯТЬ ТВОРЧЕСКИМ ХАОСОМ?



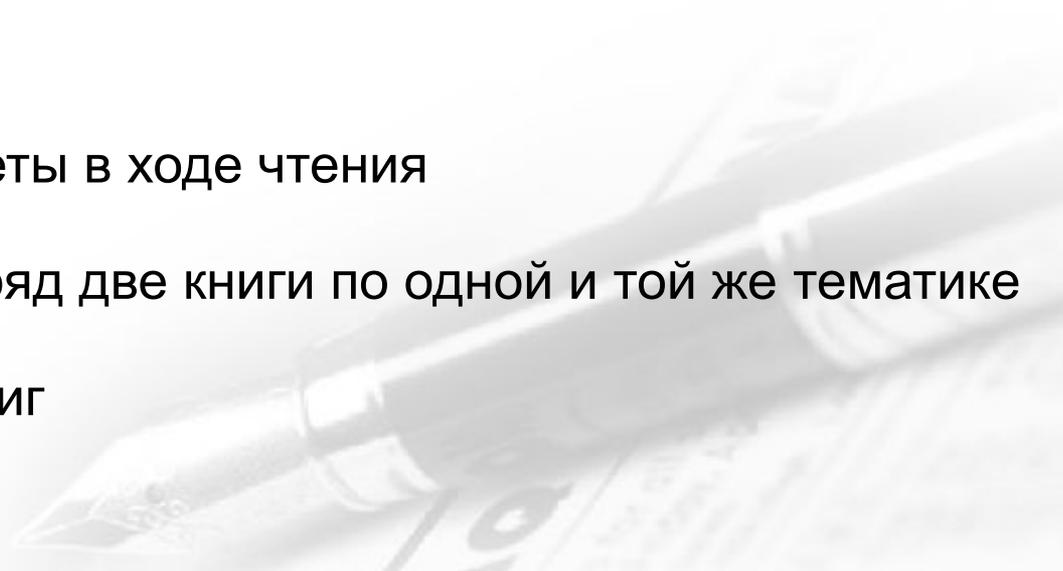
ИНФОРМАЦИЯ: КАК УПРАВЛЯТЬ ТВОРЧЕСКИМ ХАОСОМ

- ◆ 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»
- 

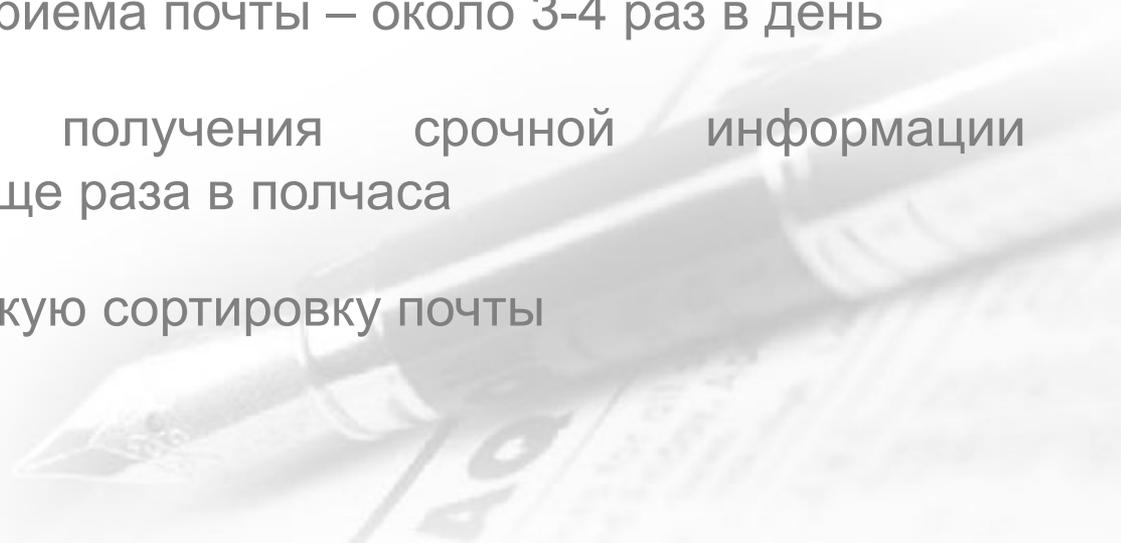
Эффективная система чтения:

- ◆ 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
- 

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

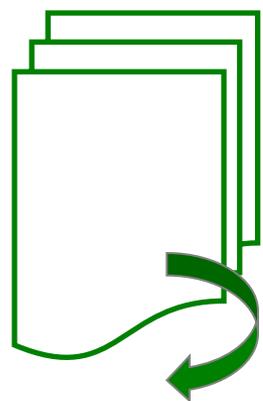


Метод структурирования внимания

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



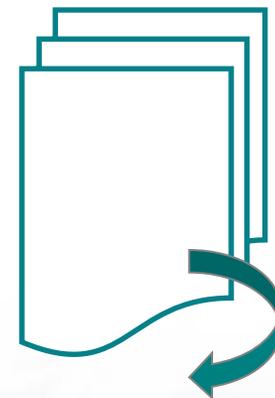
РАЗЛОЖИТЬ ПО ПОЛОЧКАМ



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»