

A portrait of Alexander Smirnov, a man with short dark hair and a goatee, wearing a dark suit, a light purple shirt, and a striped tie. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a dark blue with abstract white and light blue geometric patterns, including lines and shapes that resemble a stylized 'X' or 'K'.

Александр Смирнов

**ПРАКТИЧЕСКИЙ
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ**

ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

Александр Смирнов
Практический тайм-
менеджмент для
топ-менеджеров

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=26905628

ISBN 9785448584909

Аннотация

Книга посвящена практическим вопросам эффективного управления временем. Книга в первую очередь предназначена для топ-менеджеров крупных компаний, а также собственников бизнеса.

Содержание

Об авторе	5
Глоссарий	7
Введение	8
Глава 1. Быстрый старт	10
Заведите дневник	17
Посмотрите фильм «Время»	21
Найдите временные резервы	23
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Практический тайм-менеджмент для топ-менеджеров

Александр Смирнов

© Александр Смирнов, 2017

ISBN 978-5-4485-8490-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Благодарности

На работу над этой книгой меня вдохновили адепты тайм-менеджмента, заражающие окружающих стремлением эффективно распоряжаться временем: Глеб Архангельский, Брайан Трейси, Михаил Рыбаков, Андрей Андреев, Александр Михайлов, Кирилл Чижов, Андрей Ионов.

Об авторе

Я профессионально занимаюсь проектами с 2000-го года, в 2011-м получил степень PMP (Project Management Professional). За 17 лет я реализовал более 60 проектов и построил с нуля 6 проектных офисов.

Параллельно получил более 40 профессиональных сертификатов в области управления проектами, риск-менеджмента, экономики, маркетинга, продаж, закупок, логистики, стратегического и операционного менеджмента, управления персоналом, психологии. В 2012-м закончил программу MBA в РАНХиГС.

Начиная с 2006-го года, работал в компаниях различной направленности – в инжиниринговой компании прошёл путь от ГИПа до руководителя проектного отдела, а затем стал исполнительным директором. В роли руководителя IT проектов трудился в нефтегазовой отрасли.

Затем руководил проектным офисом в ритейле, выстраивал проектные офисы в производственных, строительных компаниях, в сферах культуры и здравоохранения, а также занимал должность директора цепочки поставок, директора по закупкам крупнейшей в России в своём сегменте производственной компании. В качестве партнёра развивал консалтинговый бизнес и бизнес в сфере услуг B2C.

Провёл несколько десятков тренингов и разработал ряд

методик в области управления проектами, тайм-менеджмента и повышения личной эффективности, риск-менеджмента, автоматизации отчётности и оптимизации бизнес-процессов.

Глоссарий

Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) – показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей.

ТМ – тайм-менеджмент.

ИСП – иерархическая структура работ (термин обычно используется в управлении проектами).

SMART – мнемоническая аббревиатура, используемая в менеджменте и проектном управлении для определения целей и постановки задач. Считается, что для наибольшей эффективности, цели должны соответствовать следующим параметрам: Specific (Конкретный), Measurable (Измеримый), Achievable (Достижимый), Relevant (Актуальный), Time-bound (Ограниченный во времени).

Дедлайн – крайний срок (дата и/или время), к которому должна быть выполнена задача.

Принцип Парето – эмпирическое правило, названное в честь экономиста и социолога Вильфредо Парето, в наиболее общем виде формулируется как «20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий – лишь 20% результата».

Введение

Время – самый недооценённый в современном мире ресурс. Слишком часто я слышу вокруг себя фразу «убить время». Мы и так непозволительно много времени убиваем, в основном, бессознательно. И уж тем более не стоит делать это осознанно.

Цель этой книги – дать инструменты для тех, кто хочет использовать время эффективно, рассказать о конкретных шагах, которые нужно сделать для того, чтобы быстро повысить свою личную эффективность. Многие техники, описанные в данной книге, хорошо известны, возможно, часть из них Вы уже используете, сознательно или интуитивно. Однако точное выполнение рекомендаций по управлению временем позволит обнаружить дополнительные временные резервы, и использовать их максимально эффективно.

Не стоит недооценивать книгу вследствие её небольшого объёма. В этом весь секрет – чем проще техники, тем больше вероятность, что они будут использоваться на практике. Многие безупречно оформленные методики не исполняются только потому, что слишком сложны для запоминания и исполнения. Выполнение простых правил, но регулярно – гораздо более продуктивно.

Я не пытался в одну книгу поместить все известные техники управления временем, а выбрал самые эффективные

техники, подходящие для топ-менеджеров и собственников компаний. Все описанные в книге техники испытаны на практике и успешно применяются мной в течение продолжительного времени.

Структура книги представляет собой набор глав, относящихся к различным разделам тайм-менеджмента, их желательно читать по порядку. Каждая глава содержит некоторое количество шагов – конкретных действий, закрепляющих, обычно достаточно краткую, теоретическую часть главы. Иногда я намеренно повторяю какие-то самые важные моменты в книге для лучшего запоминания (метод Ицхака Адизеса).

Не обязательно делать все шаги – возможно, часть из них Вы уже прошли ранее и успешно используете в жизни, какие-то шаги Вам не подходят по различным причинам. Также Вы можете выбирать наиболее эффективные именно для Вас шаги и сначала сделать их, а уже затем все остальные. Помните о том, что достаточно внедрить всего несколько техник тайм-менеджмента для достижения потрясающих результатов, так как всего 20% этих техник смогут высвободить Вам до 80% времени.

Приятного и полезного чтения!

Глава 1. Быстрый старт

Время идёт. Поэтому, что бы вы ни делали, делайте это. Делайте это сейчас. Не ждите.

Роберт Де Ниро

У понятия «тайм-менеджмент» множество определений, но суть тайм-менеджмента – это всего лишь управление временем. Более правильное управление, более эффективное, более рациональное. Возникает вопрос – более эффективное, чем что? В простейшем случае можно считать, что более эффективное, чем у среднего индивида.

И сразу Вас порадую – подавляющее количество людей управляет своим временем чудовищно неэффективно, как в работе, так и в личной жизни. Пожалуй, даже принцип Парето для соотношения людей, эффективно управляющих временем, и совершенно неэффективных в тайм-менеджменте, не совсем корректно работает: в среднем, гораздо менее 20% людей можно назвать эффективными с точки зрения управления временем. Поэтому Вам будет нетрудно выбиться в топ-лист эффективных управленцев временем, если Вы начнёте применять описанные в книге методики.

Совершенно неважно, применяете Вы данные техники на работе по найму, в собственном бизнесе или в личной жизни – большинство методик одинаково эффективно рабо-

тает везде. Более того, трудно представить себе человека, который в работе, например, управляет временем эффективно, а в личной жизни – нет. Есть более эффективные методики в одной области и менее продуктивные в другой – но будьте уверены, все описанные в данной книге методы позволят вам сэкономить время во всех областях Вашей деятельности.

Важный момент: тайм-менеджмент не может существовать «в вакууме», Вам не удастся бороться за эффективность работы со временем в одиночку. Для того чтобы технологии тайм-менеджмента успешно работали, ими должны пользоваться не только Вы, но и Ваши коллеги (или члены семьи, например). Поэтому очень важно заражать всех вокруг желанием управлять временем эффективно...

Главный вопрос – для чего вообще нужен тайм-менеджмент? Чтобы успевать больше за тот же самый промежуток времени? Не совсем. Это, разумеется, тоже является одним из эффектов применения инструментов тайм-менеджмента. Однако главная цель тайм-менеджмента – максимально быстро достигать своих целей, не растрачивая время впустую на ненужную деятельность, не продвигающую Вас к реализации Ваших целей.

Если кратко, идеология тайм-менеджмента – вдумчиво и осмысленно использовать время в соответствии с осознанными личными (и/или рабочими) ценностями и приоритетами.

Предлагаю Вам в качестве разминки оценить собствен-

ную эффективность в плане управления временем. А вдруг она **уже** невероятно высока? Тогда, с точки зрения тайм-менеджмента, допустимым для Вас вариантом будет немедленно закрыть книгу и сэкономить несколько часов на её прочтении.

Итак, тест: выберите один наиболее подходящий вариант ответа для каждого вопроса.

1 На встречи и совещания Вы приходите

- А) Вовремя, минута в минуту, или чуть заранее
- Б) Иногда опаздываю
- В) Бывает, сильно опаздываю
- Г) Прихожу намного раньше времени

2 Совершая покупки в интернет-магазине, Вы обычно делаете заказ

- А) По телефону
- Б) Через сайт
- В) Не пользуетесь интернет-магазинами
- Г) Сами не занимаетесь покупками, поручаете другим

3 Сколько времени Вы проводите в социальных сетях?

- А) Несколько часов в день
- Б) Полчаса в день

- В) Захожу ненадолго несколько раз в неделю
- Г) Практически не пользуюсь социальными сетями
- Д) Нет аккаунта в социальных сетях

4 Вам выдали для ознакомления рукопись на 100 страницах и её резюме на 3-х страницах:

- А) Сначала прочитаю рукопись, затем резюме
- Б) Сначала прочитаю резюме, затем (возможно) рукопись
- В) Прочитаю только резюме
- Г) Прочитаю только рукопись
- Д) Сначала уточню, точно ли нужно всё это читать

5 Встреча, на которую Вас пригласили, затягивается

- А) Ничего страшного, если нужно больше времени, я задержусь
- Б) Если встреча не интересна или есть дела, мягко намекну, что мне пора идти, однако немного задержусь
- В) Скажу, что у меня другая встреча, и покину встречу, не задерживаясь даже на минуту

6 Сколько времени в среднем длится Ваш разговор по телефону?

- А) Не более нескольких минут (часто менее минуты)
- Б) От 3 до 10 минут
- В) Могу говорить по телефону часами

Г) Не люблю говорить по телефону, чаще пишу смс или пользуюсь мессенджерами

7 Записываете ли Вы свои планы и задачи?

- А) Да, есть специальная система, записываю ежедневно
- Б) Записываю в разные места, делаю это периодически
- В) Редко записываю
- Г) Никогда не записываю, и так всё помню

8 Часто ли Вы отказываете людям, которые обращаются к Вам с личными просьбами?

- А) Никогда не отказываю
- Б) Очень редко отказываю
- В) По-разному, зависит от ситуации
- Г) Часто отказываю

9 Вы опаздываете из-за пробки на важную встречу.

Ваши действия

- А) Позвоню и предупрежу, что опоздаю
- Б) Напишу сообщение, что опоздаю
- В) Позвоню и отменю встречу
- Г) Брошу машину, поеду на метро – и успею на встречу
- Д) Ничего не буду предпринимать, просто опоздаю

10 Какое устройство чаще всего используется Вами для того, чтобы узнать время?

А) Наручные часы

Б) Телефон

В) Наручные часы, телефон, планшет, радио, часы в машине, часы в офисе, часы на улице

Подсчитываем баллы:

№ вопроса	Ответ А	Ответ Б	Ответ В	Ответ Г	Ответ Д
1	5	1	0	3	
2	2	3	0	5	
3	0	2	3	4	5
4	0	2	4	1	5
5	0	3	5		
6	4	1	0	5	
7	5	2	1	0	
8	0	1	3	5	
9	1	2	3	5	0
10	4	0	5		

Менее 20 баллов – низкая эффективность управления временем.

21 – 30 баллов – неплохо, но есть немало областей для улучшения.

31 – 40 баллов – хороший результат! Книга поможет Вам добиться большего.

41 – 49 баллов – высокая эффективность в области тайм-менеджмента.

50 баллов – немедленно закройте книгу, не тратьте время

на её прочтение! Вы и так прекрасно управляете временем.

Не стоит слишком заикливаться на теории. Сразу переходите к практике! Все инструменты тайм-менеджмента требуют немедленного применения в жизни, и для этого книга содержит готовые рецепты – небольшие и понятные шаги, которые помогут Вам с первой минуты начала их использования. Вы найдёте практические задания по закреплению теоретического материала для каждого шага.

Этих шагов в книге несколько избыточное количество. По той причине, что не все Вам подойдут или будут достаточно эффективны именно для Вас. Выберите из них те, которые больше нравятся или обещают максимальный эффект, и пройдите для начала эти шаги. Не пытайтесь делать всё и сразу – скорее всего, Ваш энтузиазм быстро закончится. Лучше выбрать несколько простых, но эффективных методик, и внедрить их, чем безуспешно пытаться использовать сразу всё и достаточно быстро от этого устать.

Как вариант – договоритесь сами с собой, что будете внедрять по одной ТМ-привычке раз в месяц (если пойдёт легко, возьмите 2 или 3). И обязательно используйте выбранную методику ежедневно. Когда Вы обнаружите, что используете её уже подсознательно, без напряжения – можете переходить к следующей.

Заведите дневник

Итак, пора приступать к практическому тайм-менеджменту. И прямо сейчас сделать первый шаг к повышению своей эффективности. Поэтому – начните писать дневник. Прямо сейчас. Да-да, я не шучу. Именно сейчас.

Не думайте, что дневники ведут только подростки во время пубертатного периода, мечтательно описывая свои чувства к противоположному полу и закладывая страницы розовыми сердечками. Многие великие люди писали свои дневники, и затем эти дневники издавались в виде толстенных книг.

Впрочем, сейчас мы говорим не о том, чтобы издать Ваши мемуары в качестве интересного чтения для потомков (хотя почему бы и нет?). Дневник понадобится для фиксации изменения Вашего отношения ко времени и определения Вашей эффективности. Но и это не самая важная его функция. Ведение дневника повышает осознанность восприятия мира в целом и времени в том числе. Дневник – это не только описание прошедших событий, но и эмоций, связанных с этими событиями, выводов, заметок, идей.

Поэтому первый шаг – начать писать дневник. Это обязательный шаг и без него двигаться дальше не имеет смысла. Прежде чем выбрать формат (бумажный или электронный), необходимо учесть, что в дневник желательно вносить сле-

дующую информацию:

- Заметки о прошедших или планируемых событиях;
- Описания ощущений, эмоций;
- Выбор лучшего события дня, недели, месяца, года;
- Выводы, решения.

Дополнительно дневник может содержать:

- Чек-листы (например, сколько выпито бутылок воды, сделано отжиманий или съедена ли с утра «лягушка» – про «лягушку расскажу чуть позже);
- Финансовые траты;
- Идеи, планы;
- Советы (лайфхаки);
- Фотографии.

Теперь необходимо определиться с форматом дневника (бумажный или электронный). Любой из вариантов должен быть удобен для ежедневного использования. Не выбирайте излишне навороченные многофункциональные варианты электронных дневников – чаще всего достаточно самого простого, сохраняющего дату и текст заметки. Однако Вам может понравиться и сложный вариант, позволяющий подгружать фотографии, погоду, смайлики и так далее.

Электронных дневников огромное множество, для всех мобильных платформ; также Вы можете вести дневник в Word, например, или в Excel. Из приложений выделю Day One для iPhone/iPad/MacBook – мне он понравился больше всего своей универсальностью, простотой и широкими воз-

возможностями. А также тем, что беспрепятственно синхронизируется между всеми iOS устройствами. Как и всё качественное, этот дневник не бесплатен, но своих двух долларов стоит. Самый простой способ выбрать дневник – скачать на смартфон десяток, и попробовать сделать первую запись. Обычно уже после ввода первой записи становится понятно, нравится Вам дневник, или нет.

Если душа лежит к бумажному дневнику – купите ежедневник удобного формата. Обязательно красивый, приятный на вид и на ощупь, чтобы к нему хотелось прикоснуться и чаще открывать, чтобы сделать запись. Мои эксперименты показали, что самым удобным является дневник небольшого формата, умещающийся в кармане, формата А6.

Теперь сделайте первую оптимистичную запись – достаточно короткую. Важный момент – лучше писать по 3 строки ежедневно, чем один раз написать опус на 2 страницы и потом неделю дневник не открывать. Если первая запись будет слишком длинная (а такой соблазн всегда возникает), вторую Вы подсознательно также захотите сделать объёмной. А потом быстро устанете и перестанете заполнять дневник.

Итак, нужна короткая, но обязательно оптимистичная первая запись. Поэтому сейчас самое время сделать паузу, выбрать дневник и сделать первую запись. Сделайте это прямо сейчас, отложите книгу – я подожду!

Для внедрения привычки ежедневного ведения дневника Вам понадобится от 2-х до 3-х месяцев ежедневных записей.

Это не самая простая привычка для внедрения, но абсолютно необходимая.

Постарайтесь отмечать в дневнике самые важные, приятные, мотивирующие события. Выбирайте лучшее событие дня и отмечайте его в дневнике. В конце недели выберите лучшее событие недели. В конце месяца – лучшее событие месяца. Это «конкурсы» позволят Вам лучше узнать Ваши истинные ценности и в соответствии с ними определить Вашу Миссию и цели.

Посмотрите фильм «Время»

Посмотрите замечательный фильм, посвящённый тайм-менеджменту, который называется «Время» (в оригинале «In Time»). В далёком будущем больше нет денег – есть только время, заменяющее деньги. Богач может жить вечно, имея миллионы лет на банковском счёте, а бедняк живёт буквально «одним днём».

Не обязательно вдаваться в хитросплетения взаимоотношений главных героев и политические интриги. Фильм наглядно показывает, какова на самом деле ценность времени, и замечательным образом мотивирует изучать методики повышения эффективности использования времени. После вдумчивого просмотра этого фильма Ваше отношение к ценности времени изменится.

Задание:

Представьте себе, что завтра вдруг бессмертие станет доступным – и часы, дни и года можно будет купить, они будут выставляться на аукционах.

Как Вы думаете, сколько бы стоило это время? Сколько лично Вы были бы готовы заплатить за год жизни плюсом к основному времени? Подумайте об этом.

А теперь представьте, что у Вас, как у главного героя этого фильма, всего сутки времени. Чем бы Вы хотели заняться в течение этих суток? Впишите на следующей странице пол-

ный план действий на эти сутки.

Такие размышления чрезвычайно помогут Вам в формировании Вашей Миссии на следующем шаге. Инвестируйте два часа Вашего времени в этот фильм – проведите время с пользой и удовольствием!

Найдите временные резервы

Мало кто из тех, кто озаботился попытками повысить эффективность использования времени, сразу признаётся в том, что у него есть свободное время. В 95% случаев человек искренне верит в то, что свободного времени у него нет ни минуты в течение дня, и сократить 12-часовой рабочий день вряд ли удастся. Этот миф необходимо развеять как можно раньше, и самостоятельно убедиться в том, что свободного времени у Вас немало. Необходимо лишь вычислить «пожирателей времени» и ликвидировать их.

А для этого, прежде всего, необходимо определить, чем Вы занимаетесь в течение дня. Этот шаг является обязательным, и без него двигаться дальше невозможно. Ведь пока Вы не убедитесь в наличии временных резервов, у Вас не будет веры в то, что можно повысить эффективность использования времени.

Итак, для поиска временных резервов необходимо записать, что Вы делали в течение одного стандартного дня. Самый простой способ – положить в карман блокнот и ручку и делать записи в течение всего дня, максимально подробно, по минутам. Как показывает практика, автоматизация данного процесса (вести учёт дня в Excel или в заметках смартфона) только ухудшает результаты.

Необходимо скрупулёзно записать абсолютно всё, что Вы

делали в течение дня. Возможно, с первого раза это сделать не получится. Вы будете забывать доставать блокнотик и делать записи. Ничего страшного, на следующий день начните снова. И только после того, как удастся собрать записи за целый день, перенесите записи в Excel и проанализируйте. Подсчитайте, сколько свободного времени у Вас (оказывается!) есть в течение дня. В это невозможно поверить, но – в течение самого загруженного рабочего дня, оказывается, есть время, которое используется непродуктивно.

У Вас должна получиться так называемая «фотография дня», на которой будут видны все пожиратели времени и резервы времени.

После того, как Вы зафиксировали стандартный рабочий день, сделайте то же самое с выходным или праздничным днём. Отметьте, какое количество временных резервов у Вас есть в течение стандартного рабочего дня, в выходные. Далее это Вам пригодится.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.