

Ю.В. Улас

ТАЙМ - МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Красноярск 2013

УДК 005.4(07)
ББК 65.290.31-21я73
У55

Рецензент: к.э.н., профессор Г.Ф. Яричина

Улас Ю.В.

У55

Тайм-менеджмент : учеб. пособие (рабочая тетрадь) / Ю.В. Улас; СФУ. – Красноярск, 2013. – 53 с.

Модуль № 13 «Тайм-менеджмент» совместно с модулями «Основы менеджмента» и «Стратегический менеджмент» являются разделами (модулями) модульной программы VI «Менеджмент и предпринимательство» курса Высшей школы предпринимательства Института управления бизнес-процессами и экономики СФУ.

В учебном пособии приводятся основные положения тайм-менеджмента (науки управления временем), рассматриваются основные принципы целеполагания, определения предпочтений и потребностей, правил эффективного планирования и управления временем, изучаются наиболее известные методики и техники, позволяющие проводить анализ временных потерь, беречь драгоценное время, распределять его более рационально и благодаря этому быстрее достигать своих целей.

Пособие предназначено для использования в обучении предпринимателей по программе «Менеджмент и предпринимательство», уровень «Актуальные вопросы предпринимательства: экономика, финансы и право».

© СФУ, 2013
© Улас Ю.В., 2013

СОДЕРЖАНИЕ

АННОТАЦИЯ	4
1. Цель и структура учебного пособия	4
2. Основные извлечения из учебного плана и учебной программы модуля.....	5
3. Термины и определения, применяемые в учебном пособии.....	6
ЛЕКЦИЯ. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОСТЫЕ СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ.....	9
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	9
1. Тайм-менеджмент как система.....	10
2. Целеполагание и организация времени	11
3. Планирование и управление временем	17
4. Контроль в тайм-менеджменте	25
5. Вопросы для самопроверки	27
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ	28
Практическое занятие 1. Самооценка: личное отношение к своему времени	28
Практическое занятие 2. Диагностика: насколько высока ваша личная эффективность	33
Практическое занятие 3. Целеполагание.....	38
Практическое занятие 4. Планирование деятельности	44
Контрольный тест для самостоятельного выполнения в рамках модуля.....	49
Итоговое письменное задание по модулю	50
Заключение.....	50

Для заметок:

АННОТАЦИЯ

«Время – бесценный и невозполнимый ресурс. Если ты решил стать успешным – пришла пора учиться использовать свое время на все 110%»

Джон Рокфеллер.

Одна из главных особенностей малого и среднего бизнеса состоит в том, что здесь неизбежен низкий уровень специализации управленческих функций. В отличие от руководителей крупных предприятий, предприниматель вынужден принимать на себя исполнение всех управленческих функций. Но подавляющее их большинство в прошлом не были управленцами, а потому оказываются слабо подготовленными к решению связанных с этой работой задач. Более того, они не осознают своих слабостей и, терпя неудачи, объясняют их внешними причинами.

В условиях постоянных изменений экономической ситуации, роста получаемой информации, усиления конкуренции, в том числе и на рынке труда исключительную важность приобретает управление таким неосозаемым и невозполнимым ресурсом, как время. Время становится важнее денег.

В новой экономике, где жизненные циклы товаров исчисляются месяцами и неделями, на первый план выходит способность быстро и гибко реагировать на любые непредвиденные ситуации. Постоянные изменения деятельности – внедрение новых систем управления, выход на новые рынки, разработка и выведение на рынок новых продуктов – становятся нормой в деятельности компаний и организаций. Изменения влекут за собой увеличение объемов выполняемых менеджерами и специалистами задач, порождают необходимость изыскивать резервы времени на реализацию инновационных проектов.

Растущие темпы изменений требуют от предпринимателей принятия большого числа самостоятельных решений, умения самостоятельно организовывать и планировать свою работу. Все возрастающие внешние запросы требуют от них умения самостоятельно расставлять приоритеты в условиях ограниченных временных ресурсов.

Поэтому одной из основополагающих компетенций современного предпринимателя в последнее время стало умение эффективно организовывать время на любом уровне – личном, командном, корпоративном, а также способность согласовывать свои действия с действиями окружающих для выполнения поставленных задач.

1. Цель и структура учебного пособия

Цель учебного пособия – организация самостоятельной работы слушателя по овладению основными техниками тайм-менеджмента, изучению принципов, методов и правил достижения личной эффективности путем самомотивации и расстановки приоритетов.

Структура учебного пособия включает в себя:

- обзорную лекцию по модулю;
- практические задания;
- итоговый тест по модулю;
- итоговое письменное задание по модулю;
- раздаточный материал, планируемый к использованию в учебном процессе;
- рекомендуемые библиографические источники для дальнейшего самостоятельного изучения модуля.

Данное учебное пособие разработано в форме рабочей тетради, предназначенной для слушателей модуля «Тайм-менеджмент» модульной программы «Менеджмент и предпринимательство». Основой для создания учебного пособия послужили труды основоположников российской и зарубежной школ тайм-менеджмента, таких, как Стивен Кови, Брайан Трэйси, Мартин Мэнсер, Джон Вон Эйкен, Глеб Архангельский, Марианна Лукашенко, Татьяна Телегина, Сергей Бехтерев и др.

Для заметок:

Учебное пособие поможет предпринимателям правильно планировать и рационально использовать свое время, обозначить индивидуальные причины потери времени, установить базовые параметры планирования, а также рассмотреть личный способ управления временем и ресурсами.

2. Основные извлечения из учебного плана и учебной программы модуля

2.1. Цели и задачи модуля «Тайм-менеджмент»

Цель модуля: обучение слушателей методам организации своей деятельности, выработке навыков самоорганизации, мотивации, и целеполаганию, планированию, расстановке приоритетов, делегированию полномочий, контролю и оценке личных показателей деятельности.

Задачи модуля:

- рассмотреть основные способы эффективного планирования временем, а также методы и правила достижения личной эффективности;
- обучение слушателей методам планирования, самомотивации, эффективного управления рабочей нагрузкой;
- ознакомление с инструментами личного стратегического планирования, целеполагания, формулирования жизненных ценностей.

2.2. Роль и место модуля в общей структуре модульной программы

Модуль «Тайм-менеджмент» представляет собой блок учебного материала, функционально законченный фрагмент модульной программы «Менеджмент и предпринимательство».

Роль и место данного модуля в общей структуре модульной программы определяются устойчивой взаимосвязью направлений специального менеджмента, таких как тайм-менеджмент, с «Основами менеджмента».

Управление временем (Time Management) — междисциплинарный раздел науки и практики, посвященный изучению проблем и методов оптимизации временных затрат в различных сферах и отраслях человеческой жизнедеятельности.

Использование слова «управление» в самом словосочетании «управление временем» создает своего рода терминологическую установку, отсылающую всех тайм-менеджеров к блоку экономических дисциплин современной науки. Традиционно сложилось так, что «управление временем» — это раздел общего менеджмента. В некоторых случаях тайм-менеджмент соотносится с общими вопросами управления организационными структурами и процессами, иногда — с персональными навыками и личностными компетенциями менеджера.

Необходимо отметить, что по своей сути тайм-менеджмент плохо «помещается» в границы только экономических дисциплин и имеет обширные междисциплинарные связи с множеством других наук, таких как философия, психология, социология, биология, физика и др. Во всех этих многочисленных науках «рассеяно» множество знаний о времени, без учета которых какое-либо «управление» временем будет неэффективным или просто невозможным.

В любой организации общий и специальный менеджмент существуют в органическом единстве, составляя общую систему менеджмента. Взаимосвязь тайм-менеджмента с общим менеджментом проявляется в части изучения технологии организаторской деятельности и формирования профессионально-личностных компетенций предпринимателя в системе основных управленческих процедур.

В настоящее время тайм-менеджмент является одним из основных инструментов развития организации.

Прохождение модуля «Тайм-менеджмент» позволит предпринимателям научиться рационально использовать имеющийся ресурс времени, правильно планировать свою деятельность, управлять своими задачами и делами, расставлять приоритеты, ставить перед собой цели и достигать их, распределять свою рабочую нагрузку, находя время и для работы и для отдыха.

Для заметок:

2.3. Формирование компетенций

В результате прохождения модуля слушатель будет:

- **знать**

- понятие тайм-менеджмента и общие правила управления временем;
- приоритетные задачи управления временем - методы тактической и стратегической эффективности
- методы эффективного планирования
- техники расстановки приоритетов,

- **уметь**

- адекватно анализировать временные потери;
- рационально планировать свое рабочее время;
- определять цель и призванные обеспечить ее достижения задачи в управлении временем;
- организовывать свое рабочее место, систему рабочих записей;
- делегировать работу подчиненным и оценивать эффективность от наделения полномочиями.

- **сформирует и усовершенствует навыки:**

- постановки эффективных целей
- использования технологий внутренней мотивации в достижении успешных результатов в деятельности
- применения инструментов тайм-менеджмента, помогающих оптимизировать рабочий процесс
- учета времени, баланса времени, экономии времени,
- внедрения технологий персональной эффективности

2.4. Объем модуля и виды учебной работы

Модуль «Тайм-менеджмент» имеет объем трудозатрат 24 часа, в том числе 8 часов аудиторных занятий.

Объем лекционных занятий составляет 20% от общего объема аудиторной нагрузки. Практическая часть составляет 80% аудиторной нагрузки.

2.5. Формат проведения, контроль знаний слушателей

Формат проведения модуля – тренинговый. В процессе преподавания дисциплины «Тайм-менеджмент» используются современные формы и методы обучения.

Слушатели программы изучают теоретические материалы, отвечают на контрольные вопросы; на практических занятиях выполняют задания, case study (кейс-стади), участвуют в деловых играх.

Занятия проводятся в специализированных аудиториях с применением мультимедийных технологий и предусматривают развитие полученных теоретических знаний с использованием рекомендованной учебной литературы и других источников информации, в том числе информационных ресурсов сети Интернет.

В результате прохождения модуля слушателем выполняется контрольный тест и письменная работа.

3. Термины и определения, применяемые в учебном пособии

Тайм-менеджмент - наука об управлении временем, организации своей деятельности и достижении своих целей.

Хронометраж (или ведение дневника) - учет потраченного времени для возможности оценить эффективность своей деятельности.

Время – 1. Физическое явление, ключевым свойством которого для целей организации деятельности является необратимость. 2. Измеримый ресурс, допускающий осуществление по отношению Для заметок:

к нему операций распределения, обмена, структурирования, «конвертации» в другие ресурсы (напр. деньги, информацию, энергию).

Время «нетто» / «брутто». «Брутто» – общее учтенное время; «нетто» – «чистый» расход времени на задачи. «Нетто» = «Брутто» минус мелкие поглотители времени. Автор термина А.А.Любищев.

Гармонизация (совокупности задач; деятельности) – установление равновесия, гармонии, баланса между задачами сходного уровня приоритетности, равно требующими выполнения в заданный период. Осуществляется с помощью сознательно управляемого распределения между ними ограниченных ресурсов (в первую очередь ресурсов времени), например, в форме нормирования доли расходов ресурса на каждую из задач. Гармонизация взаимодополнительна к приоритизации.

Гибкое планирование – планирование, в которое заложены механизмы оперативного изменения планов в зависимости от обстоятельств. Под этим названием можно обобщить методики планирования различной степени «гибкости» – обычный план с заложенными в него резервами по времени; план с вариантами реагирования на различные варианты развития ситуации; контекстный план (список задач, «привязанных» к контекстам, а не к астрономическому времени).

График Ганта упрощенный – применяется для планирования в личной работе, отличается от обычного нечеткой привязкой задач к времени (типовой вариант – вертикальные колонки означают периоды, напр. недели; галочка на пересечении задачи и вертикальной колонки означает необходимость выполнить эту задачу в соответствующем периоде).

Дедлайн, критический срок (deadline) – дата и/или время, к которому должна быть выполнена задача; получение результата после этого срока, как правило, снижает его ценность до нуля.

Делегирование – передача задачи на выполнение подчиненным, коллегам, внешним поставщикам; покупка услуги, заменяющей «собственноручное» выполнение задачи. Делегирование полномочий – передача прав и ресурсов, необходимых для выполнения задачи.

Задача / проблема. Различные формы описания исходной ситуации, задающего направление движения. Различаются уровнем конкретности и точности; задача эквивалентна SMART-цели, проблема – надцели.

Задачная / проблемная ситуации. Отличаются степенью понимания субъектом желаемого результата. Задачная ситуация – четко понятно, чего необходимо достигнуть и как это сделать; проблемная ситуация – нет четкого понимания ни того, ни другого.

Ключевые области – основные направления деятельности. Схема ключевых областей (как правило древовидная) позволяет создать стратегический обзор деятельности, поддерживать ее гармонию. Аналог ключевых областей у Ст.Кови называется «ролями» (человек выступает одновременно как «глава семьи», «руководитель», и т.п.)

Командный тайм-менеджмент. Дисциплина на пересечении личного тайм-менеджмента и общего менеджмента, рассматривающая вопросы взаимосвязи систем личного тайм-менеджмента работников, не находящихся в отношении подчиненности. Т.е. командный тайм-менеджмент отличается от корпоративного меньшей возможностью применения инструментов принуждения и большей необходимостью применения инструментов согласования планов.

Контроль – создание обзора указателей на личные либо делегированные задачи, позволяющего обеспечить их своевременное исполнение, либо заблаговременное стимулирование исполнителя.

Лайф-менеджмент (life-management), самоменеджмент (self-management) – комплексная технология управления собой, управления своей жизнью. Отличие от тайм-менеджмента: тайм-менеджмент в нашем толковании – технология организации (см. статью Организация/управление), создания структуры деятельности, оперирующая абстрактными понятиями (цель, план, ресурсы, и т.д.) Самоменеджмент – более конкретная, предметная технология самоуправления, могущая включать в себя, например, «управление эмоциями», «навыки переговоров», и т.п. Тайм-менеджмент можно сравнить с рефлексивными, системообразующими дисциплинами типа тотального управления качеством, реинжиниринга бизнес-процессов, проджект-менеджмента; самоменеджмент – с дисциплинами и техниками общего менеджмента, необходимыми для «наполнения» каркаса, создаваемого системообразующими дисциплинами.

Для заметок:

Навязанные цели – цели, принимаемые субъектом за свои, но не соответствующие его реальным ценностям, навязанные внешней средой (ближайшим окружением, социальными стереотипами и ожиданиями, и т.п.)

Надцели – абстрактные цели, задающие общее направление движения, но не связывающие субъекта конкретным описанием желаемого результата.

Обзор («создание обзора», «классический ежедневник не дает достаточного обзора») – представление информации (задач, сроков, справочных данных, и т.п.), позволяющее легко видеть всю совокупность значимых элементов и их взаимосвязи; дающее таким образом возможность эффективно принимать решения при просмотре этой информации. В классических источниках (напр. пособиях ТМІ) часто употребляется в сочетании «обзор и контроль [совокупности задач]», при этом имеется в виду не столько «обозримость» задач, как в нашем определении, сколько их структурированность, упорядоченность, возможность найти нужную.

Персональный реинжиниринг – критическое рассмотрение деятельности и поиск более эффективных способов ее осуществления, аналогичный реинжинирингу бизнес-процессов (BPR) в «большом» менеджменте.

Персональный управленческий учет – совокупность технологии получения и анализа информации о личной работе и личной эффективности, необходимой для принятия решений. Включает хронометраж времени, количественную фиксацию результатов деятельности, построение различных коэффициентов, и т.п.

Планирование / Привязка задач ко времени. Планирование предполагает создание модели будущих действий (как правило в форме их последовательности с привязкой к более или менее точному времени исполнения) и максимальное следование этой модели. Привязка задач к времени – более широкое понятие, включающее в себя способы реагирования на неожиданно возникающие обстоятельства, в частности – технологии выбора в ходе деятельности оптимального времени выполнения для задач, по своей специфике ни к какому точному времени (заранее) не привязанных.

«Планирование через приоритеты» – технология планирования, заключающаяся в составлении списка дел на период и упорядочении их по приоритетности, с целью последующего выполнения в порядке убывания приоритетов.

Поглотители времени – обстоятельства (люди, задачи, особенности внешней среды, и т.п.), приводящие к неэффективной трате времени. Важно понимать, что как определение эффективности использования времени, так и отнесение каких-либо обстоятельств к поглотителям, является субъективным и зависящим от системы ценностей конкретного лица, анализирующего свою деятельность.

Приоритеты – критерии, влияющие на определение сравнительной важности задач, и, соответственно, на выбор при наличии между ними «конфликта интересов», обусловленного ограниченностью ресурсов.

Производительность (в классическом употреблении: «производительность труда») – «результат делить на время», показатель результативности процесса в единицу времени.

«Творческая лень» – состояние лени, отличающееся осознанностью применения, высоким удовлетворением от процесса (отсутствием чувства вины) и высокими творческими результатами. Творческую лень наиболее эффективно применять после «загрузки» подсознания информацией по небанальной проблеме, с целью дать ему возможность в спокойных и благоприятных условиях «родить» решение.

«Текучка» – повседневные, рутинные, текущие задачи; каждая как правило незначительна по объему затрат времени и по получаемому результату. В совокупности эти задачи имеют свойство разрастаться в объеме, занимая львиную долю времени и отнимая огромное количество нервной энергии.

Эффективность – «результат делить на затраты», показатель рациональности организации процесса с точки зрения «окупаемости» затрат на него.

Для заметок:

ЛЕКЦИЯ. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОСТЫЕ СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ

План:

Введение

1. Тайм-менеджмент как система
2. Целеполагание
3. Планирование и управление временем
4. Контроль

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Архангельский Г.А. Организация времени. 3-е изд. - СПб.: Питер, 2008. – 432 с.
2. Архангельский Г.А. Тайм-менеджмент. Полный курс: учебное пособие / Г.А. Архангельский, М.А. Лукашенко, Т.В. Телегина, С.В. Бехтерев – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 311с.
3. Калинин С.И. Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем. – СПб.: Речь, 2006. – 371с.
4. Кови Стивен Р. Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности / Кови Стивен Р.; Пер. с англ. – 4-е изд.- М.: Альпина Бизнес Бакс, 2009.-374 с.
5. Мартин Мэнсер. Тайм-менеджмент. Эффективное управление временем / Перев. с англ. – М.: ООО Издательство «София», 2011. – 128с.
6. Монгенстерн Джулия. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006 – 256с.
7. Тайм-менеджмент: простые способы управления временем [Электронный ресурс]:– Режим доступа: <http://psyfactor.org/lib/time-management-2.htm>
8. TimeMaster - онлайн-органайзер и обучение тайм-менеджменту [Электронный ресурс]:– Режим доступа: <http://time-master.ru/>
9. Планирование, ориентированное на результат [Электронный ресурс]:– Режим доступа: <http://www.improvement.ru/zametki/result/>

Почти каждый предприниматель рано или поздно сталкивается со следующей проблемой: сроки горят, дела валятся как снежный ком, а времени катастрофически ни на что не остается. Приходится недосыпать, брать работу на дом. Такие сверх усилия приводят лишь к тому, что работа выполняется наспех, количество брака увеличивается, эффективность снижается – вся система работает на полных оборотах, уровень стресса возрастает во много раз.

Важно понимать, причина не в том, что накопилось слишком много дел, и причина не в часах, идущих слишком быстро. Причина - в неумении правильно планировать и использовать имеющееся время.

Одним из инструментов эффективного предпринимателя является тайм-менеджмент (буквально – управление временем), поскольку в его насыщенной жизни без планов, графиков и расчетов попросту не обойтись. Невозможно постоянно работать в режиме многозадачности, держать в голове все встречи и собрания, звонки и письма, на которые нужно ответить. Кроме того, все эти задачи нужно распределить так, чтобы успеть в срок. Именно этого и позволяет добиться тайм-менеджмент – рационализировать время и расставить задачи в порядке их срочности и важности.

Основная суть тайм-менеджмента сводится к тому, что каждый, кто желает добиться хоть какого-то успеха, должен в первую очередь научиться управлять своим временем, заставив это время работать на себя.

➡ *Справочно: психолог Генрик Эдберг пишет: «Не верьте календарям. В году может быть столько дней, сколько вы захотите. Один человек тратит год на то, что можно сделать за неделю, в то*

Для заметок:

время как другой проживает за неделю события целого года». Важно отметить, что освоение искусства эффективного управления временем помогает состояться любому человеку не только на работе, но и в жизни, будь то государственный служащий, домохозяйка, погрязшая в рутине домашних дел или сверхзанятый предприниматель, ведь для успеха малый бизнес требует полной самоотдачи.

1. Тайм-менеджмент как система

Тайм-менеджмент – общее название для ряда методик организации и эффективного использования времени. Это своего рода практическая философия, основанная на понимании того, что время человеческой жизни – важнейший, но в то же время невозполнимый и постоянно сокращающийся ресурс.

► **Справочно:** каждый день, просыпаясь начинается новый день, новая маленькая жизнь. Ежедневно каждый из нас получает суточный лимит времени - 24 часа или 1440 минут или 86400 секунд. И что удивительно, все то время, которое мы не использовали для себя, на себя, для своего счастья, для своего здоровья, для своего благополучия, мы бесследно теряем. А засыпая, остаток лимита вообще обнуляется.

Давайте представим на минутку, что это деньги. Как бы вы вели себя в этом случае? Как бы стали тратить суточный лимит, зная, что неиспользованный остаток теряете навсегда?

А ведь все то же самое происходит и со временем. И именно время является самым главным ресурсом, которым мы располагаем.

Современный тайм-менеджмент – это комплексная система управления собой и своей деятельностью, состоящая из следующих основных ступеней (рисунок 1):

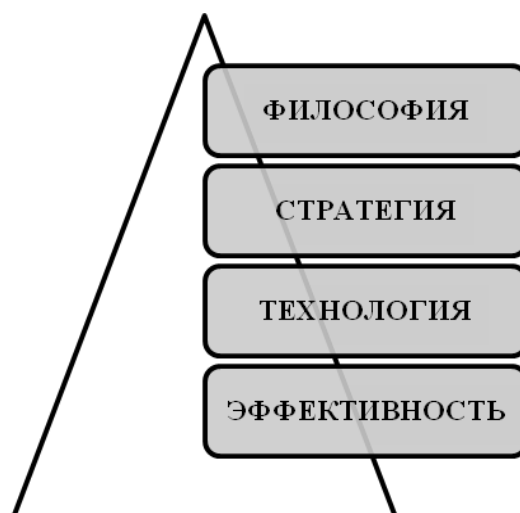


Рисунок 1 – Элементы системы тайм-менеджмента

Рассмотрим каждую из них более подробно.

Первый элемент (нижняя ступенька лестницы) — эффективность (она же включает в себя успех). Если рассматривать жизнь как некое путешествие, то на данной стадии определяется, как лучше ехать, чтобы добраться до цели вовремя и как можно меньше утомившись, т. е. первый этап — это ответ на вопрос «как ехать?». Это тайм-менеджмент в привычном смысле слова.

Второй элемент — технология, позволяющая находить наиболее успешные решения. Этот элемент системы тайм-менеджмента требует рассмотрения целого ряда иных, весьма сложных дисциплин.

Для заметок:

Например, бизнес-ТРИЗ (теория решения изобретательских задач) и управленческая борьба. Данные технологии тесно связаны со стратегией, они дают комплекс инструментов принятия стратегических решений, в том числе в области личной стратегии. К технологиям повышения личной эффективности относятся и другие разнообразные инструменты — от десятипальцевой слепой печати и быстрого чтения до многочисленных техник нейролингвистического программирования (НЛП).

Как быстро настроиться на работу, а не раскачиваться целый час? Как найти нужные аргументы, чтобы быстро убедить собеседника? Как найти творческое, нестандартное решение проблемы в короткие сроки?

Третий элемент системы управления временем — стратегия. Если технологию можно сравнить с ответом на вопрос «на чем ехать?» (качественный скачок по сравнению с тем, «как ехать?»), то стратегия — это ответ на вопрос «куда ехать?».

Каковы мои стратегические и тактические цели? Продуман ли алгоритм их достижения? Организована ли моя повседневная деятельность в соответствии с моими целями?

Очевидно, что нет никакого смысла очень эффективно двигаться в неправильном направлении. И логично, что при обсуждении организации времени возникают вопросы стратегии.

И наконец, четвертым элементом системы является тема, к которой рано или поздно приходит человек, занявшийся своим временем всерьез. Это тема философии.

В контексте тайм-менеджмента слово «философия» означает очень простую вещь — ответ на вопрос «зачем?». Зачем ставить именно такие цели, а не другие? Как осознать свои жизненные ценности? Как найти смысл жизни и нужно ли его вообще искать? Итак, вопросы организации времени и личной эффективности не только самым тесным образом связаны с определением наших жизненных целей, но и находятся в прямой зависимости от того, насколько точно и правильно нам удалось их сформулировать.

➡ **Справочно:** наша жизнь будет складываться совсем иначе, если мы действительно поймем, что для нас является самым важным, а затем будем удерживать этот образ в своем сознании и в соответствии с ним будем изо дня в день делать только то, что действительно имеет для нас большое значение. Если мы приставим лестницу совсем не к той стене, куда хотели бы взобраться, то каждый шаг по ее ступеням будет приближать нас совсем не к тому месту, куда мы стремимся. Значит, основа эффективности — ясное понимание конечной цели. Иначе у нас ничего не получится, как бы упорно мы ни работали.

Стивен Кови¹

2. Целеполагание и организация времени

Во всех техниках тайм-менеджмента уделяется большое внимание постановке и формулированию целей — именно это является первым этапом в работе над любым проектом. Правильно поставленные цели не только необходимы для эффективного планирования своей деятельности, но и усиливают мотивацию.

Целеполагание — это определение, конструирование цели, формирование образа желаемого будущего. В свою очередь определение цели — это начальная точка отсчета для тайм-менеджмента. Почему цель так важна для каждого человека? Ответом на этот вопрос и иллюстрацией того, что цель имеет в нашей жизни первостепенное значение, будет следующая история.

➡ **История из жизни:** Утром 4 июля 1952 г. над всем калифорнийским побережьем простирался туман. 34-мя километрами западнее, на острове Каталины, в воду вошла 34-летняя женщина, собираясь плыть в сторону Калифорнии. Она решила стать первой женщиной, преодолевшей это расстояние. Ее звали Флоренс Чадвик. Она была уже известна как первая женщина, переплывшая пролив Ла-Манш в обоих направлениях. Вода была просто ледяная, а туман — настолько густой, что Флоренс едва могла

¹ Стивен Кови - бизнес-тренер, автор бестселлера «7 навыков высокоэффективных людей», признанного журналом *Forbes* самой влиятельной книгой XX века.

Для заметок:

различить сопровождавшую ее лодку. Миллионы людей наблюдали за ней по телевизору. Сопровождающим приходилось даже стрелять из винтовок, чтобы защитить Флоренс от подплывающих акул. Самой большой проблемой, с которой ей пришлось столкнуться в этом рекордном заплыве, была не усталость, а ледяная вода. 15 часов спустя Флоренс, совершенно окоченевшая от холода, попросила, чтобы ее вытащили из воды. Плыть дальше она была не в состоянии. Ее мать и тренер, плывшие в лодке рядом с ней, сказали, что берег уже совсем близко. Они уговаривали Флоренс не сдаваться, но когда пловчиха взглянула в сторону калифорнийского побережья, то не увидела ничего, кроме густого тумана, и снова попросила вытащить ее из воды. Несколькими часами позже, когда Флоренс согрелась, она испытала шок от своей неудачи. Ее вытащили из воды всего в полумиле от калифорнийского побережья!

Один репортер спросил ее: «Скажите, пожалуйста, мисс Чадвик, что помешало вам проплыть эти последние полмили?» «Мне помешал туман, — ответила она. — Если бы только я смогла увидеть землю, я бы справилась. Когда человек уже не может больше плыть и не видит своей цели...»

«Мне помешал туман — если бы только я смогла увидеть землю...» — эта фраза мисс Чадвик стала крылатой. Так как она потеряла из виду свою цель, то сдалась прежде, чем достигла ее. То же самое происходит ежедневно со многими людьми во всевозможных жизненных и профессиональных областях.

Лишь четко поставленная цель позволяет добиваться значительных результатов. Если ее нет, мы не можем составить план действий, поскольку не знаем, чего хотим достичь. Даже если предпринимаются какие-то шаги, непонятно, приводят ли они к успешному результату, поскольку нет четкого определения, что же является таковым. Мы теряемся и разочаровываемся, жизнь начинает казаться неинтересной и пустой, а раз так, то уже нет смысла двигаться вперед.

Идея ставить цели неочевидна для многих наших соотечественников, которые не управляют своей жизнью, а лишь «плывут по течению». В английскую школу пошел, потому что родители велели; на юриста выучился, поскольку был подходящий блат; работаю «там, куда устроили»...

2.1. Подходы к жизни

Стивен Кови, известный американский специалист по управлению временем, различает «проактивный» и «реактивный» подходы к жизни:

- Реактивный подход к жизни — это ее проживание посредством реагирования на внешние обстоятельства, жизнь по типу «как сложилось» и «как получилось».
- Проактивный подход к жизни — выстраивание ее по своему желанию, активное влияние на события и обстоятельства. При таком подходе мы сами формируем свою жизнь и признаем себя ответственными за нее.

Для того чтобы определить проактивность произвольного взятого человека, рассмотрим, чему он посвящает большую часть времени и жизненных сил. Но сначала обратимся к двум понятиям: «круг забот» и «круг влияния».

Каждого из нас волнует значительный перечень вопросов и явлений: здоровье, отношения с родными и друзьями, наше будущее, безопасность страны, в которой мы живем, проблема неуставных отношений в армии и т. д. Все это можно отделить от процессов и явлений, не оказывающих на нашу жизнь особого эмоционального или интеллектуального влияния, и поместить все, что нас волнует, в свой персональный «круг забот».

Если проанализировать то, что в нем находится, можно увидеть, что на одни входящие в него явления мы способны влиять, а на другие — нет. То, что поддается личному контролю, помещаем во второй круг, внутренний по отношению к «кругу забот», — «круг влияния» (рисунок 2).

Для заметок:

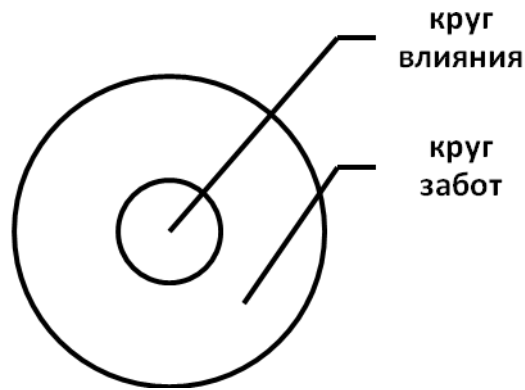


Рисунок 2 – «Круг забот» и «круг влияния»

Степень проактивности зависит от того, на каком из кругов сфокусироваться в большей степени.

Проактивные люди отдают приоритет «кругу влияния». Они направляют силы, время и энергию на то, что в их власти изменить, в результате чего расширяют свой «круг влияния» (рисунок 3).

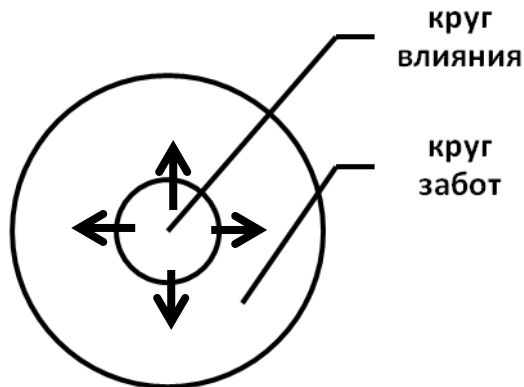


Рисунок 3 – Проактивный фокус (постепенное расширение «круга влияния»)

Реактивные люди, напротив, сосредотачивают свои усилия на «круге забот» — жалуются на поведение других людей, на обстоятельства, которые не в состоянии изменить, и обвиняют в своих неудачах кого угодно, только не себя. Они постоянно считают себя жертвой, и в их речи регулярно проскальзывают фразы: «Я ничего не могу поделать...», «Я такой, какой есть...», «Вот если бы...», «От меня ничего не зависит...». Такие люди нередко упускают из виду те области, в которых реально могли бы что-то сделать. В результате их «круг влияния» сжимается (рисунок 4).

Для заметок:

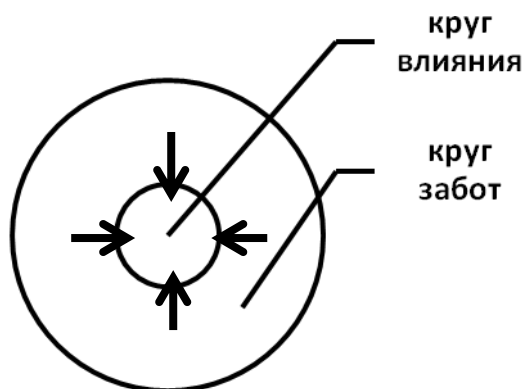


Рисунок 4 – Реактивный фокус (сжатие «круга влияния»)

Фокусируясь на «круге забот», мы позволяем управлять собой тем процессам и явлениям, которые в нем находятся. Только проактивное мышление и поведение способны вызвать позитивные сдвиги, которые позволят расширить наш «круг влияния».

Всегда ли он находится внутри «круга забот»? Нет, бывают случаи, когда «круг влияния» человека, занимающего солидное служебное положение и имеющего высокий уровень материального благосостояния или нужные связи, оказывается шире его «круга забот».

Отметим, что проактивным людям свойственно ощущать ответственность за множество процессов и явлений, происходящих в жизни. Они, как правило, задают себе вопрос: «Что я могу сделать для того, чтобы изменить нежелательную ситуацию?» — и пытаются повлиять на события, находящиеся в «круге забот», которые для них приоритетны.

Можно ли как-то развить собственную проактивность для достижения мечты? Ведь у любого из нас найдется миллион убедительных объяснений того, почему она до сих пор не стала реальностью. Масса неблагоприятных внешних обстоятельств будет тому причиной, и скорее всего, это правда.

Но какая польза в том, что у нас есть оправдания? Ведь к мечте они нас не приближают. Означает ли это, что перед нами замкнутый круг: «отсутствие цели — отсутствие плана действий — отсутствие результата — разочарование — заниженная самооценка — потеря желания дальнейшего развития и движения вперед — отсутствие цели»? Да, но выход из него все же есть. Ставя перед собой вначале небольшие, несложные и достижимые задачи, можно постепенно проложить путь к успеху. Когда цель достигнута, мы испытываем невероятный подъем и уверенность в своих силах, появляется необходимость определять для себя новые цели.

Успешных, счастливых и самореализовавшихся людей объединяет одно – у них обязательно есть четкое понимание своих целей. И главное – готовность активно воплощать свои идеи в жизнь, невзирая на «объективные внешние обстоятельства».

➡ **История из жизни:** в 1919 году молодой ученый Александр Любищев поставил себе Цель Жизни: разработать периодическую систему биологических объектов. То есть сделать в биологии то, что Менделеев сделал в химии.

Подсчитав количество нужного времени, Любищев понял, что на изучение всех необходимых дисциплин, постановку опытов, проведение исследований потребуется более 120 лет. Возник выбор: отказать от цели, «наступить на горло собственной песне»? Или —уплотнить время жизни, научиться успевать больше? Любищев решил найти общий язык со Временем. Более пятидесяти лет он вел хронометраж, планировал свою работу, сам для себя писал отчеты по использованию времени, которые иногда рассылал друзьям. Говорят, что в 76 лет он успевал гораздо больше, чем молодые коллеги.

В 1974 году известный писатель Даниил Гранин написал о нем книгу — «Эта странная жизнь». Многие люди после этой книги задумались о взаимоотношениях человека и Времени. Переписывались, обменивались опытом, разрабатывали техники планирования времени. Некоторые представители этой

Для заметок:

«отечественной школы тайм-менеджмента» стали одними из первых участников Тайм-менеджерского сообщества.

Стоит заметить, что Любичев не стал «машиной для экономии времени». Планирование помогло ему тратить время так, как он хотел. В том числе не только на работу. В своей книге Даниил Гранин пишет: «...В чем другом, но в смысле занятости и поколение автора, да и следующие поколения не щадили себя. Днем — завод, вечером — институт; они — и заочники, и вечерники, и экстерны; они выкладывались честно, сполна.

Однако стоило автору безо всяких эмоций сравнить факты, и стало видно, насколько Любичев за те же годы и прочел больше книг, чем автор, и чаще бывал в театре, и прослушал больше музыки, и больше на писал, наработал. И при всем этом — насколько лучше он понимал и глубже осмысливал то, что происходило...»

Достигнуть своей цели Любичев не успел — поставленная им задача не решена до сих пор, а возможно, и принципиально неразрешима. Но его большая цель и его система хронометража и планирования помогли ему решить самую сложную для любого человека задачу. Найти общий язык с необратимой, неумолимо текущей рекой Времени.

2.2 Определение ценностей

Основой целеполагания являются ценности.

Выбирая цели, необходимо четко осознавать свои собственные ценности, основу своей жизни. Задайте себе вопрос: что действительно важно в моей жизни? Что важно по-настоящему — здоровье, семья, будущее? Нужно четко понимать, какое место в вашей жизни занимает здоровье, семья, бизнес, карьера и т. д.

Есть очень простое правило, которое позволяет определить, что для вас важно: смотрите на то, что вы делаете. В сложных ситуациях, когда нужно выбирать между разными вещами, ваши истинные ценности проявляются по-настоящему. Многие люди думают, что их истинные ценности — это то, что они хотят, или надеются, или мечтают видеть в качестве этих ценностей, или то, что они называют своими ценностями. Но на самом деле ваши ценности — это то, что вы делаете. Все, что вам дорого, раскрывается в действиях. Особенно тогда, когда приходится выбирать.

Сказать, что для вас важно, можно также, определив, сколько своего времени, т. е. своей жизни, вы готовы в это вложить. Люди порой говорят: «Футбол — это не так уж важно», но играют в него три-четыре раза в неделю. Общение с друзьями тоже не столь важно, но на него тоже тратят два часа после работы каждый день, или телевизор — он же вообще не важен, но его смотрят по пять часов в день. Ваше время говорит и вам, и всем окружающим о том, что для вас действительно важно.

В тайм-менеджменте к основным техникам определения ценностей относятся мемуарник, техника перехода от повседневных задач к ценностям, декларация о личной миссии и анализ потребностей.

2.3 Цели и ключевые области жизни

Рассматривать жизненные ценности и определять стратегические цели следует во всех основных областях, которые имеют для вас значение. Дело в том, что часто люди ставят цели, лишь когда речь идет об их карьере или финансовом благополучии, но при этом полностью забывают о необходимости их постановки в других важных областях собственной жизни. В результате одни слишком много работают, а личная жизнь у них не складывается, а другие наоборот, счастливы в семье, но совершенно не ощущают собственного развития.

Поэтому для начала следует определить ключевые области на которые условно можно разделить нашу жизнь. Это позволит выявить четкую структуру дел и развиваться более сбалансированно, поддерживая равновесие и гармонию различных направлений своей деятельности.

Ключевые области — это от пяти до девяти основных направлений вашей деятельности. Это главные «русла» в которых развивается ваша жизнь.

Ключевые области помогают более точно наметить жизненные цели, ничего не забыть и не упустить.

С понятием ключевых областей неразрывно связаны понятия «центр жизненных интересов» и «ролевая функция».

Для заметок:

Центр жизненных интересов – это 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.

Одни люди, которых в народе называют «трудоголиками», полностью ориентированы на работу и отдают ей все свое время, даже без особой надобности. Другие полностью сосредоточены на здоровье, поэтому все свое время и внимание посвящают исключительно ему. и.т.д.

При этом каждому человеку необходимо выполнять разнообразные обязанности, что связано с реализацией определенной ролевой функции.

Ролевая функция – это совокупность определенных действий и отношений в рамках определенного круга людей.

Каждый человек может выполнять следующие ролевые функции: друга, студента, менеджера, начальника, подчиненного и т.д. Роли носят довольно постоянный характер. Так, любому из нас в течение нескольких десятилетий присуща роль сына (дочери). Позже параллельно с ней появляется роль мужа (жены), а затем и отца (матери). Наши жизненные роли весьма многочисленны.

Каждый человек обладает определенным набором ролевых функций, который в значительной степени зависит от центра его жизненных интересов.

Любая роль требует установления и поддержания определенных отношений с другими людьми, совместной постановки и эффективного достижения общих целей, а также формирования групп с учетом наиболее сильных сторон каждого участника. При этом требуется уделять значительное внимание балансу ролей. Его нарушение приводит к тому, что некоторые из них не реализуются должным образом из-за отсутствия временных ресурсов.

Необходимо учитывать, что ежедневно достигать значительных целей в какой-то одной роли невозможно. При попытке сделать это неизбежно будут ущемляться другие роли, что приведет к их дисбалансу. Поэтому и при постановке целей, и при их дальнейшем планировании их достижения необходимо учитывать все роли и по возможности ежедневно получать пусть небольшие, но позитивные результаты по каждой из них.

2.4. Техника постановки целей SMART

В классическом менеджменте и тайм-менеджменте рекомендуют ставить цели с помощью техники SMART. Впервые SMART-критерии постановки целей предложил использовать Питер Друкер (Peter Drucker) в своей работе «Практика менеджмента» («The Practice of Management») в 1954 году. С тех пор концепция SMART приобрела широкую популярность.

Технология SMART задает критерии качества цели, которых необходимо придерживаться при целеполагании. Название технологии является аббревиатурой, составленной из первых букв английских слов, называющих соответствующие критерии качества целей — от слов specific, measurable, achievable, realistic, time-bound — конкретные, измеримые, достижимые, реалистичные, привязанные к времени.

Технология SMART предназначена для контроля над качеством уже сформулированных целей, но может быть использована и как способ целеполагания.

Например, не просто «я хочу занимать хорошую должность», а «хочу стать топ-менеджером в телекоммуникационной компании, с годовым доходом не менее ... у.е., не позднее чем в ближайшие три года».

Чем ближе цель по времени, чем она для вас очевиднее — тем полезнее детализировать ее с помощью техники SMART, найдя подходящий измеритель и привязав достижение цели к четкому сроку.

Чем дальше от вас цель по времени, чем менее она очевидна — тем меньше необходимости в такой жесткой конкретизации. Краткосрочные SMART-цели подобны маяку: есть огонь, четко показывающий, куда плыть, при этом достижимый. Долгосрочные надцели больше похожи на Полярную звезду: они указывают путь, но могут быть даже недостижимы.

SMART-цели идеально приспособлены для задачных ситуаций: вы можете достаточно четко и подробно описать желаемый результат. Это создает основное преимущество SMART-целей: возможность программировать свое сознание на их достижение. Четко и детально вообразив результат, вы настраиваете свои сознание и подсознание на стремление к нему. При этом необходимо помнить, что четкая запрограммированность на конкретный осязаемый результат может помешать вам увидеть и использовать

Для заметок:

новые возможности, позволяющие достигнуть желаемого совершенно другим путем (например, создать искомое конкурентное преимущество не выпуском SMART-осязаемого нового товара, а использованием подвернувшейся возможности заключить союз с нетривиальным стратегическим партнером). Еще один недостаток четко определенных целей и планов их достижения — все это создает предсказуемость вашего поведения, которая хороша в отношениях сотрудничества, но смертельно опасна в отношениях борьбы и конкуренции.

3. Планирование и управление временем

Планирование - один из ключевых процессов любой деятельности. Без планирования не запустить бизнес-проект, не построить завода и не достичь результатов в спорте. И в науке тайм менеджмента планирование также играет важнейшую роль.

➡ **Справочно:** многое в нашей жизни зависит не от нас, многое быстро меняется. Но если вы управляете автомобилем, вы ведь тоже ни в чем не уверены на 100% — что-то может сломаться, а что-то даже взорваться. Так и управление жизнью. Полной уверенности нет, но управлять — нужно. Тем более что «тест-драйва» тут не дают. Жизнь — дорога с односторонним движением. Так что лучше заранее представлять, куда едешь, и главное — зачем.

План - это пошаговая последовательность действий, которая помогает быстрее и эффективнее достигать цели и получать желаемый результат.

Наличие цели делает планирование собственной деятельности эффективным средством достижения результата.

Д. Моргенстерн считает, что планирование и организация времени ничем не отличается от планирования и организации пространства и рассматривает это на примере сравнения беспорядка в шкафу с беспорядком в графике работы (таблица 1).

Таблица 1

Сравнение организации времени с организацией пространства

<i>Беспорядок в шкафу</i>	<i>Беспорядок в расписании</i>
Ограниченный объем свободного места	Ограниченное рабочее время
Шкаф доверху набит вещами, для размещения которых постоянно не хватает места	График перегружен задачами, на выполнение которых постоянно не хватает времени
Вещи неразборчиво и беспорядочно втискиваются в любое свободное место	Дела неразборчиво и беспорядочно втискиваются в любой свободный промежуток времени
Беспорядочное расположение вещей мешает вам увидеть и оценить содержимое	Беспорядочное расположение задач мешает вам увидеть и оценить то, что вы должны сделать
Неэффективное использование шкафа как средства для организации вещей в пространстве	Неэффективное использование расписания как средства для организации рабочего времени

Другими словами, точно так же, как шкаф является ограниченным пространством, в котором вы должны разместить определенное количество предметов, график или расписание — это ограниченное пространство, в котором вы должны разместить определенное количество задач. Ваша жизнь вовсе не бесконечна. Когда вы думаете о времени подобным образом, оно уже не кажется таким неощутимым и эфемерным.

На самом деле каждый день — просто сосуд, контейнер, блок памяти, обладающий определенной вместимостью, которую вы можете использовать. Как только вы осознаете, что у времени есть свои границы, вы начинаете смотреть на свои дела и хлопоты совсем по-другому. Ваши дела и задачи становятся Для заметок:

предметами, которые вы должны разместить в пространстве своего времени. Каждая задача имеет свой объем, свои размеры, и расстановка задач в расписании дня становится для вас математическим уравнением. Как только вы оценили, что вам необходимо сделать, вы начинаете вычислять объем, емкость каждой задачи и затем определяете, сможете ли вы поместить их в пространстве вашего времени.

Когда вы начинаете смотреть на время как на нечто, обладающее, как и пространство, определенными границами, вы более трезво и реалистично смотрите на то, чего вы хотите достичь и совершить в своей жизни. Это побуждает вас овладеть различными приемами и средствами управления временем, которые могут помочь вам сделать как можно больше в отведенное вам время.

Если беспорядок в шкафу и беспорядок в графике жизни по существу одинаковы, значит, и наведение порядка в каждом из них — тоже очень похожие процедуры — и «что бы вы ни приводили в порядок — шкаф, офис, бизнес или график рабочего дня — разработка долгосрочной системы организации и планирования всегда состоит из трех шагов: анализа ситуации — планирования — управления».

3.1. Препятствия на пути эффективного планирования времени

К наиболее типичным препятствиям на пути эффективного планирования времени относятся:

1. *Технические ошибки.* Это легко исправимые методические ошибки в подходах к планированию времени. Вам необходимо овладеть новыми приемами или методиками, которыми вы не пользуетесь, и эта книга научит вас таким приемам. Как только вы установили, что одна из таких ошибок имеет место, вы просто вносите в свои действия необходимые корректирующие поправки и все становится на свои места. Проблема решена.

В большинстве случаев к техническим ошибкам относятся следующие:

- для выполнения задач не отводится конкретного времени и места в расписании;
- для выполнения поставленной задачи отводится неподходящее время;
- ошибочный расчет времени, необходимый для выполнения задач;
- неумение делегировать полномочия и как следствие выполнение неподходящих задач;
- задача чрезмерно сложна;
- рабочее пространство не организовано должным образом.

2. *Внешние факторы.* К их числу относятся факторы окружающей вас среды, находящиеся за пределами вашего контроля. Вы не имеете к ним никакого отношения, но они накладывают некоторые ограничения на ваши возможности планирования и самоорганизации. Признавая наличие таких факторов, вы перестанете зря винить себя и найдете более эффективный способ справиться с внешними воздействиями или избежать их влияния.

Наиболее часто к внешним факторам относятся:

- непомерно большой объем работы;
- проблемы со здоровьем;
- полоса перемен;
- обстановка с высоким уровнем помех;
- неорганизованный партнер.

3. *Психологические препятствия.* Это скрытые внутренние силы и убеждения, которые мешают вам добиваться своих целей и жить так, как вы хотите. Если вы исправили все технические ошибки, преодолели негативное влияние внешних факторов и все-таки чувствуете, что ваша жизнь осталась недостаточно организованной, скорее всего, какие-то силы в глубине вашей психики продолжают работать против вас. Когда вы выясните, что является причиной этих вредных привычек, вы сможете порвать с ними и освободиться от их влияния.

К психологическим препятствиям можно отнести:

- не выяснены собственные жизненные цели и приоритеты;
- постоянная работа на пределе своих возможностей;
- страх вынужденного бездействия;
- боязнь успеха;
- страх нарушить существующее положение вещей;
- страх потери творческих сил;
- стремление к совершенству и безупречности.

Для заметок:

Нередко проблемы в планировании времени возникают из-за комбинации всех перечисленных выше причин. Рассмотрите все три группы ошибок и препятствий, когда будете выяснять, в чем причина ваших неудач.

Иначе вы можете исправить положение только наполовину, например, справитесь с влиянием внешних факторов, мешающих достижению ваших целей, но психологические препятствия останутся.

Когда вы выяснили, в чем подлинные причины ваших трудностей, вы можете совершить в своей жизни важные и радикальные изменения. Каждый раз, когда вы сталкиваетесь с проблемами и в планировании, и управлении своим временем, спрашивайте себя: "Эта проблема техническая, внешняя или психологическая?"

3.2. Базовые техники планирования и управления временем

Для того чтобы отслеживать все те отдельные задачи, которые вы собираетесь выполнить в пределах каждой из зон деятельности, вам нужен подходящий инструмент для планирования и управления временем.

Существует множество различных видов планирования, позволяющих выбрать оптимальный вариант исходя из личностных особенностей человека, соответствующих специфике его деятельности.

Важно помнить, что основная задача плана – помощи в принятии решений. Планирование не должно превращаться в самоцель, главной остается ориентация на результат. В этом случае время и усилия, затрачиваемые на составление планов, окупаются, а эффективность применения этого метода остается высокой.

Тайм-менеджмент выделяет несколько основных методик планирования и управления временем, которые легли в основу всех тренингов и обучений тайм-менеджменту, как индивидуальному, так и рамках всей организации в целом.

К основным из них относят: контекстное планирование, Пирамиду Франклина, списки дел (to do list), матрицу Эйзенхауэра, хронометраж.

3.2.1. Контекстное планирование.

Контекстное планирование предполагает использование гибких подходов к планированию (между "хроносом" и "кайросом", как управлять хаосом и др.)

Начав работу по составлению плана, мы сразу сталкиваемся с тем, что большинство задач очень трудно привязать к какому-то конкретному времени.

В связи с этим в тайм-менеджменте используются два разных понятия для обозначения времени.

Первое – «хронос», привычное нам линейное, измеримое, механическое время. Именно для его упорядочивания приспособлены обычные ежедневники и органайзеры, содержащие, как правило, жесткие задачи.

Под жесткими задачами в данном случае понимаются – задачи, привязанные к определенному времени.

Второе обозначение времени – «кайрос», удобный момент; время, подходящее для осуществления конкретного замысла. Именно с понятием «кайрос» связано большинство дел и задач, которые называются гибкими.

Гибкие задачи – задачи, не привязанные жестко к определенному времени, а зависящие от контекста (условий и обстоятельств).

«Кайросы», или удобные моменты, создают то, что условно можно назвать неоднородностью времени. И речь идет не о конкретном времени (день, час, минуты), а об определенных обстоятельствах, благоприятных для совершения того или иного дела. Эти обстоятельства называются контекстами.

Контекст – это условие или совокупность условий, обстоятельств, наиболее подходящих для совершения определенного дела или решения конкретной задачи.

Каждому контексту соответствуют дела, которые наиболее уместно совершать именно в этот момент, в этих обстоятельствах. Все контексты условно можно разделить на четыре группы:

1. *Место.* Решение задачи связано с определенным местом. Примеры: «если буду в банке», «когда окажусь в офисе, дома» и др.

Для заметок:

2. *Человек, группа людей.* Решение задачи связано с человеком или группой людей. Примеры: «если увижу партнера», «когда зайдет приятель» и др.

3. *Внешние обстоятельства.* Принять решение возможно, учитывая не зависящие от человека обстоятельства. Примеры: «если примут закон», «когда изменятся правила», «если установится хорошая погода» и т.д.

4. *Внутренние обстоятельства.* Решение задачи, проблемы зависит от внутреннего состояния человека. Примеры: «когда почувствую в себе силы», «если будет настроение» и т.д.

Работая над собственным планом, важно уметь выделять наиболее актуальные для вас контексты и научиться эффективно пользоваться теми возможностями, которые они открывают.

Контекстное планирование – способность решить задачу без затрат лишних усилий в наиболее подходящее для этого время, не всегда предварительно заданное.

Наладить систему контекстного планирования достаточно просто. Для этого следует придерживаться следующей техники, состоящей из трех основных шагов.

Шаг 1. Выделить типовые личные контексты (как правило их бывает от 5 до 9), наиболее актуальные для вашей повседневной жизни или рабочей деятельности.

Шаг 2. Составить список задач под каждый контекст.

Шаг 3. При приближении контекста просмотреть список соответствующих ему задач.

3.2.2. Пирамида Франклина.

Бенджамин Франклин описал свою технику работы над планированием времени и рациональным его использованием для достижения поставленных задач, которую может с успехом использовать каждый.

На рисунке 5 представлена пирамида Бенджамина Франклина которая отражает алгоритм действий, рекомендуемый для эффективной организации времени руководителем.

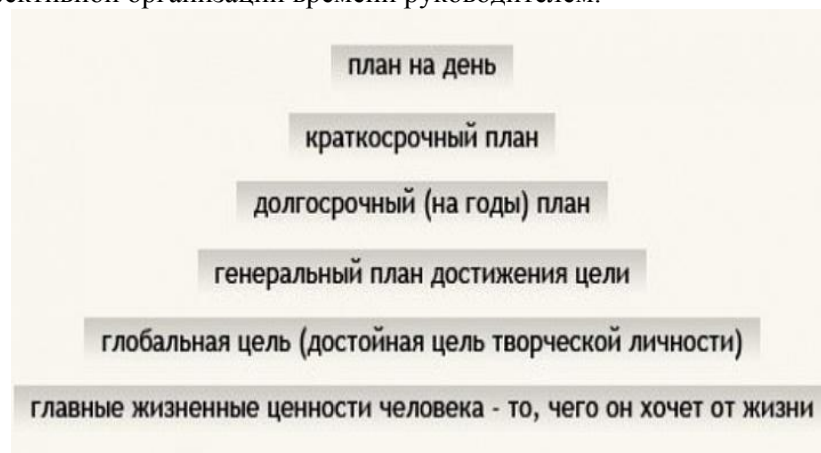


Рисунок 5 – Пирамида Бенджамина Франклина

1-я ступень пирамиды. Пирамида начинается с основания. От него и будут зависеть все дальнейшие действия. На этом этапе необходимо определить жизненные принципы: обозначить приоритеты, разобраться, что важно, а что — не очень.

Система Франклина работает по принципу «от большего к меньшему». Система «утверждает», что каждое действие человека должно быть согласовано с его жизненными ценностями и направлено на осуществление глобальной жизненной цели.

Для того чтобы путь к намеченной цели был более легким и быстрым, главную задачу делят на небольшие подзадачи, а их, в свою очередь, разделяют на несколько мелких заданий.

Иными словами, система Бенджамина Франклина построена по типу пирамиды, в нижней части которой располагаются жизненные принципы и глобальные цели, а в средней и верхней — долгосрочные и краткосрочные планы по достижению этих целей.

2-я ступень пирамиды. Следующий этап напрямую зависит от предыдущего. Исходя из выбранных ценностей, человеку следует поставить перед собой конкретную цель. Самую большую и самую главную. Для заметок:

Цель, к которой он будет стремиться последующие несколько лет или даже десятилетий.

Глобальная жизненная цель не должна противоречить жизненным ценностям. В противном случае ее достижение не принесет должного удовлетворения. Пересматривать глобальную цель рекомендуется ежегодно.

3-я ступень пирамиды. 3-я ступень пирамиды будет «возведена» тогда, когда ставится генеральный план. В рамках системы Франклина под «генеральным планом» подразумевается общий план по достижению глобальной цели. Особенностью данного плана можно назвать отсутствие временной составляющей: в генеральном плане прописываются исключительно действия, а вот время их выполнения не указывается.

Вносить изменения в генеральный план следует каждый год.

4-я ступень пирамиды. На этой ступени необходимо приступить к составлению долгосрочных планов — планов на ближайшую пятилетку. Этот план составляется с указанием конкретных дат реализации. Причем очень важно выставлять не абстрактную дату (например, «в следующем году»), а четко прописывать сроки (например, «с 25 октября 2012 года по 30 сентября 2014 года »).

Указание конкретного срока ускорит приближение к цели. Человек по своей природе довольно ленив и, «забыв» указать конкретный срок, он будет постоянно откладывать выполнение задачи и переносить ее реализацию на более поздний срок.

Необходимо постараться сопоставить каждый пункт долгосрочного плана с пунктом генерального. Нужно точно знать, к реализации какого пункта генерального плана человек приближается, стараясь выполнить конкретный пункт долгосрочного плана.

Вносить коррективы в долгосрочные планы желательно каждые 4-6 месяцев.

5-я ступень пирамиды. На данном этапе будет необходимо заняться составлением краткосрочных планов. Такие планы могут быть рассчитаны, как на несколько месяцев, так и на несколько недель. Каждый пункт краткосрочного плана должен «подчиняться» какому-либо из пунктов долгосрочного.

Краткосрочным планам, также как и долгосрочным, требуются четкие сроки исполнения, только тогда их составление будет не пустой тратой времени.

Пересматривать краткосрочные планы необходимо довольно часто. Желательно перечитывать (и вносить изменения в случае надобности) в краткосрочные планы 2 раза в месяц.

6-я ступень пирамиды. На последнем заключительном этапе необходимо заняться составлением ежедневных планов. Планы на каждый день будут напрямую зависеть от краткосрочных планов, которые уже были разработаны, «взбираясь» на предыдущую ступень.

Желательно, чтобы каждый пункт плана имел четкие временные рамки. Составлять план на день лучше накануне вечером. В течение дня план можно и нужно корректировать.

В США имеются в продаже дневники, «расчерченные» по системе Франклина. В России аналогичные дневники выпускает Глеб Архангельский. Некоторое количество первых или последних страниц этого ежедневника предназначаются для записи жизненных ценностей и глобальных целей. Также ежедневник хранит в себе и таблицу предназначенную для составления генерального плана.

Для фиксации долгосрочных планов всегда выделяется место в начале ежедневника, запись краткосрочных планов ведется в начале каждого месяца и каждой недели. Планы на день фиксируются на странице с соответствующей датой, при этом каждому делу присваивается различная степень приоритетности (А — важные, В — второстепенные, С — маловажные). По мере выполнения дела дополнительно помечаются буквами Х — отмененные или V — выполненные. Для тех дел, выполнение которых переносятся на другой день, ставится новая дата их выполнения.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что главная ценность системы Франклина заключается в том, что она помогает экономить временной ресурс, а также обучает выстраивать планы, которые не противоречат жизненным ценностям. А значит — учит жить в ладу с собой. Конечно, нет необходимости ежедневно проходить через все этапы, чем ближе к основанию пирамиды, тем реже можно обращаться к пересмотру ступени, но даже глобальные жизненные ценности раз в несколько лет необходимо подвергать ревизии. Такая пирамида и ежедневник также эффективно могут использоваться руководителем для организации действий по достижению целей компании.

3.2.3. Матрица Эйзенхауэра.

Для заметок:

Это техника расстановки приоритетов, использование которой позволяет выделить наиболее важные и существенные дела. Согласно данному методу, все дела сортируются по четырем категориям важности и срочности (рисунок 6).

А. Важные и срочные дела	В. Важные и несрочные дела
В. Срочные и неважные дела	Г. Неважные и несрочные дела

Рисунок 6 – Матрица Эйзенхауэра

Задачи А. Важные и срочные. Критические ситуации, проекты, у которых подходят сроки сдачи. Выполняются без промедления.

Зачастую, к таким делам относят кризисные явления, завершающиеся проекты, спущенные сверху неотложные задачи. Дела, относящиеся к данной группе, обычно, занимают ключевое место при оценке действий сотрудника как специалиста. По этой причине игнорировать их не представляется возможным. В такую категорию также можно отнести дела, из второй категории, которые не были начаты или проанализированы вовремя.

Наличие более одного дела из данной категории одновременно – показатель того, что в ближайшее время работа начнет отнимать дополнительное личное время.

Задачи Б. Важные и несрочные. Стратегическое планирование, оценка полученных результатов, превентивные мероприятия. Для задач данного типа устанавливаются временные рамки.

К данной категории относят дела и проекты, которые направлены на развитие проекта: аналитика осуществленных мероприятий и внедрение новых идей. В эту же категорию можно отнести и меры по обеспечению жизнеспособности проекта в конкурентной среде.

Задачи В. Неважные и срочные. Спонтанные просьбы и поручения, не относящиеся к вашим непосредственным обязанностям, перерывы.

С точки зрения экономии времени, эти дела крайне невыгодно делать самостоятельно, поскольку результат, который будет достигнут, сколь аккуратен бы он ни был, не представляет особой ценности для основной деятельности. Подобные дела необходимо перепоручать в обязательном порядке и ни в коем случае не заниматься ими самому.

Задачи Г. Неважные и несрочные. Мелочи, отнимающие время (рутинная работа, «пустая болтовня» и другие «поглотители времени»). Необходимо стремиться устранить такие дела из своей жизни.

В эту категорию прежде всего относят телефонные звонки, вопросы и мероприятия, которые генерируются, в основном, вашими знакомыми (родственниками, коллегами, друзьями). Такие дела не имеют значения для тех проектов, в которых участвует руководитель, однако, руководитель обязан на них реагировать, отвлекаясь от более важной работы.

Заключительный этап работы над проектом, который является не менее важным — контроль и анализ полученных результатов. На этом этапе оценивается эффективность используемых методов и при необходимости их корректировка.

3.2.4. Списки дел (to do list).

Списки дел широко используются для учета и контроля всех шагов в тайм-менеджменте.

Огромное преимущество этих списков заключается в отсутствии необходимости держать в голове все, что следует сделать в ближайшее время.

Каждый из пунктов списка представляет собой краткое описание запланированного действия.

Объемные задачи дробятся на более мелкие и конкретные. Можно составлять списки в порядке приоритета, в хронологическом порядке или любом другом, наиболее удобном и подходящем для целей составителя.

Для того, чтобы правильно расставить приоритеты в списке дел можно воспользоваться популярной матрицей Эйзенхауэра.

Записывая свои дела в To-do list, необходимо учитывать следующие основные принципы тайм-менеджмента:

Для заметок:

1. ставьте четкие цели в своей работе;
2. планируйте все, что является важным;
3. говорите «нет» всему, что не является важным, обязательным или не приближающим вас к вашей цели;
4. устанавливайте приоритеты;
5. не думайте, что важные (критичные) дела вы сможете сделать позже в свободное время;
6. защищайте ваше время. Если есть возможность поручить кому-то для выполнения часть дел, то обязательно нужно воспользоваться этим;
7. «плывите по течению». Это значит, что свой график работы по возможности нужно выстроить исходя из собственных биоритмов. Сложные дела рекомендуется делать именно в то время, когда человек находится в фазе наибольшей активности и энергии.

Перечисленные выше принципы необходимо учитывать, чтобы делать больше и достигать высокой эффективности.

3.2.5. Хронометраж.

Эту технику относят к достижениям российской школы тайм-менеджмента. Хронометраж – один из вспомогательных подходов к тайм-менеджменту. Хронометраж, учет и анализ расходов времени характерен для отечественной традиции организации времени. Этот подход позволяет провести «аудит», «инвентаризацию» времени и проанализировать на что это время тратится. Сущность этого подхода сводится к фиксации продолжительности всех действий, выполняемых в течении дня, с точностью до 5-10 минут. После сбора достаточной статистики (записи следует вести не менее 2 недель), можно провести учет и «инвентаризацию» потраченного времени, выявить наиболее актуальные лично для вас «поглотители времени».

Универсального и подходящей для всех ситуаций подхода управления временем, идеальной для всех, не существует. Но если попробовать различные методики и способы, а также использовать те, которые в большей степени соответствуют характеру и стилю работы, то возможно значительно повысить эффективность во многих областях жизни и управлении организацией.

3.2.6. Pomodoro.

Данная техника управления временем была изобретена в 1992 году итальянским студентом Франческо Чирилло, который пытаясь решить собственные проблемы с неуспеваемостью, ставил над собой разные психологические эксперименты и обнаружил, что если распланировать рабочий процесс по минутам, можно работать намного быстрее и эффективнее.

Почему Pomodoro («помидор», в переводе с итальянского)? Потому что автор использовал кухонный таймер в форме помидора, для измерения промежутков времени. Франческо решил «разбить» свой рабочий процесс на 25-минутные периоды — «pomodoros». На каждые 25 минут он запланировал решение конкретной задачи, например, для беглого ознакомления с текстом учебной лекции он решил отводить 1 «помидор», для более детального изучения — 2 «помидора» и т.д. После выполнения каждого «pomodoro» Франческо решил делать 5-ти минутные перерывы, а после выполнения 4-х «pomodoros» — стал уделять отдыху 15-20 минут.

Использование техники «Pomodoro» наряду с грамотным планированием, расстановкой приоритетов и ведении хронометража позволяет быть на максимуме своей эффективности и не перегружать себя.

3.3. Долгосрочное и краткосрочное планирование

Для того, чтобы реализовывать свою мечту, превратив желаемое в действительность, необходимо составить четкий план достижения значимой для вас цели. Стратегический и тактический планы можно составлять в виде отдельных таблиц или объединять их в одну (таблица 2).

Таблица 2

Для заметок:

Пример плана достижения значимой цели

Ключевая область жизни	Цель	Важность	Срок (год)	Действия (тактические цели)	Срок (год)
Имущество, деньги	Купить квартиру	Высокая	2020	Найти высокооплачиваемую работу	2014
				Определиться с выбором места, площадью и т.д.	2015
				Выбрать риэлтерскую компанию, заключить договор на подбор варианта	2019
				Накопить деньги	2019
				Взять кредит	2020

Каждая цель будет достижима только в том случае, если для нее определены критерии желаемого результата и установлены сроки ее выполнения. Только сформулировав желаемый результат и определив сроки исполнения своих целей, можно соотнести их с планами достижения целей и проверить, реалистичны ли они. Не стоит брать на себя слишком много: чем нереальнее задачи, тем меньше шансов их решить.

Устанавливайте конкретные краткосрочные цели, согласованные с достижением долгосрочных глобальных проектов. Составляя долгосрочный план, необходимо учитывать изменение ситуации, возникновение новых тенденций и исходя из этого осуществлять краткосрочное планирование, позволяющее достигать промежуточных результатов.

3.4. Результато -ориентированное планирование

Технология результатно – ориентированного планирования строится на основе классического контрольного списка checklist или списка текущих дел to-do list, но с определенными настройками.

Составленный грамотно результатно-ориентированный список задач работает чрезвычайно эффективно. Алгоритм его создания состоит из следующих этапов.

Шаг 1. Составьте таблицу ежедневных задач, не привязанных к строго определенному времени (таблица 3).

Таблица 3

Пример таблицы ежедневных задач

№ п/п	Что сделать	+/-
1		
2		
3 и т.д.		

Шаг 2. В графу «что сделать» запишите все, что нужно сделать в течение дня. На данном этапе особое внимание следует уделить формулировкам задач: они должны давать ответ на вопрос «что сделать?» и отражать результат, который планируется получить.

ГЛАГОЛ + ЯСНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ = результатно–ориентированная формулировка задачи

Для заметок:

Шаг 3. Выделите красным цветом три самых важных дела дня, желтым цветом – текущие дела, которые обязательны к выполнению, синим – те дела, которые можно безболезненно перенести на другой день.

Шаг 4. Держите этот план перед глазами весь день, он все время должен быть у вас под рукой. Когда задача выполнена – ставьте плюс в правую колонку. Если задача не выполнена – ставьте минус. Можно торжественно вычеркивать сделанные дела.

Преимущества результатно-ориентированного планирования задач:

- концентрация внимания и энергии на достижение конкретных результатов;
- гибкость планирования, возможность переносить в рамках дня выполнение задач, которые нет необходимости жестко привязывать к конкретному часу;
- экономия своих сил, так как некоторые задачи решаются сами собой, без вашего участия;
- возможность вам самим значительно меньше отвлекаться от дел и создание условий для того, чтобы вас в течение дня меньше отвлекали другие;
- решение тех задач, которые именно для вас являются самыми главными;
- удовлетворение от того, что видите, как много вам удалось сделать за день.

4. Контроль в тайм-менеджменте

Хорошо составленный план, в особенности при наличии достаточно высокого уровня мотивации, выполняется «сам собой», лишь изредка требуя принятия решений по отклонениям. Но даже идеальная легкость в исполнении плана не отменяет важности такой управленческой функции, как контроль.

Достижение цели является долгим и сложным процессом, не исключающим, с одной стороны, разрушающего действия внешних помех, а с другой стороны, пластичности и изменчивости внутреннего образа цели. Чтобы достижение цели стало реальностью, необходимо постоянно следить за тем, чтобы не сбиться с курса.

Большинство специалистов по тайм-менеджменту считают, что для управления такой «тонкой материей», как время, контроль важен особенно. В первую очередь это связано с тем, что усилиям, направленным на достижение цели в назначенный срок (то есть в соответствии с планом), противостоит множество внутренних помех и внешних препятствий. Достаточно «проглядеть» какую-нибудь досадную мелочь, и вот уже отставание от плана становится катастрофическим.

Можно говорить о различных видах контроля, но в ТМ наиболее востребованными являются два вида контроля: процессуальный и итоговый.

Процессуальный контроль в идеале связан с непрерывным наблюдением за процессом деятельности. В реальности же процессуальный контроль осуществляется в определенные моменты времени (контрольные точки), через относительно короткие промежутки времени. Все контрольные точки при этом находятся «внутри» временного промежутка деятельности, и желательно, чтобы они совпадали с некими ключевыми, переломными моментами в характере деятельности. При этом отслеживается соответствие деятельности некоторым заранее установленным параметрам качества (например, нормативам затрат времени, энергии и ресурсов и др.).

Итоговый контроль проводится в конце деятельности (или по достижении отдельных самостоятельных задач в структуре деятельности). При итоговом контроле проверяется соответствие полученного результата ранее запланированному.

В контексте тайм - менеджмента процессуальный контроль в большей степени связан с исполнением ежедневных планов и принятием решений по отклонениям. Итоговый контроль обычно связан с контурами обратной связи, существующими в рамках принятой в индивидуальном (организационном) управлении временем системы планов.

Также важно различать внешний контроль и внутренний (самоконтроль). Внутренний контроль предполагает различные процедуры самопроверки, то есть обратную связь о характере деятельности, контур которой полностью замкнут внутри самого субъекта контроля.

Для заметок:

Таким образом, внутренний контроль можно понимать как самоконтроль. Внешний контроль предполагает включение в процедуру контроля дополнительного звена в виде внешнего контролера. Причем в роли такого внешнего контролера могут выступать не только люди, но и безличные стандарты деятельности.

В приведенной ниже таблице 4 перечислены некоторые способы контроля, используемые в тайм-менеджменте.

Таблица 4

Способы контроля в тайм-менеджменте

Вид контроля	Процесс	Результат
Самоконтроль	Ведение хронометража Ведение органайзера Фиксация помех Использование интуиции Создание временной среды и памяток	Ежедневный экспресс-анализ качества времени Анализ достигнутых целей Анализ успехов/неудач Подведение итогов
Внешний контроль	Письменная фиксация договоренностей Взаимные обязательства Использование «контролеров времени»	Устная или письменная отчетность Получение оценки и обратной связи Использование консультантов

Ведущий эксперт по тайм-менеджменту в Германии и Европе Лотар Зайверт предлагает простой и очень удобный метод ежедневного итогового контроля, так называемый «метод пяти пальцев». Метод является элементарной техникой, в которой за каждым пальцем руки закреплен один из контролируемых параметров качества достижения поставленной цели. Достаточно лишь посмотреть на ладонь правой руки и по первым буквам названия пальцев вспомнить параметры, на основании которых осуществляется контроль.

- М (мизинец) — мысли, знания, информация. Мыслительный процесс. Что нового я сегодня узнал? Какие знания приобрел? В чем возросла моя компетентность, усилился профессионализм? Какие новые и важные идеи сегодня меня озарили?

- Б (безымянный) — близость к цели. Что я сегодня сделал и чего я достиг?

- С (средний палец) — состояние духа. Каким было сегодня мое преобладающее настроение, расположение духа? Что было связано с положительными эмоциями и высокой мотивацией?

- У (указательный) — услуга, помощь. Сотрудничество. Чем я сегодня помог другим? Познакомился ли я с новыми людьми? Улучшились ли мои взаимоотношения с коллегами (или наоборот)? С кем возник конфликт?

- Б (большой палец) — бодрость, физическое состояние. Что я сделал сегодня для моего здоровья, поддержания моих физических сил? Что позволило отдохнуть, восстановить силы? Что сделано сегодня мною для поддержания здоровья, физической формы?

«Пятипальцевый» метод итогового контроля удобен прежде всего своей компактностью — он дает возможность быстро и качественно проконтролировать наиболее значимые итоги дня. При всей кажущейся простоте данный метод может быть вполне серьезным аналитическим инструментом.

Для заметок:

Выводы

1. В любой сфере деятельности успешный человек стремится добиться каких-то результатов, достичь намеченных целей. Не имея впереди конкретной цели, не видя направления, легко сбиться с пути и бездарно потратить свою единственную и неповторимую жизнь.

2. У многих людей отсутствует привычка думать о времени реалистично, в результате чего цели становятся недостижимыми, мечты – нереализованными, а повседневные дела переносятся с одного дня на другой, откладываются, а потом и вовсе забываются. Только настройка личной системы планирования позволяют нам внимательнее относиться ко времени, всегда успевать сделать главное, укладываться в сроки и выполнять принятые на себя обязательства.

3. Никакая деятельность не станет успешной, если у нас нет точного плана реализации как наших долгосрочных дел и задач, так и повседневных обязанностей.

4. Уверенное владение навыками контекстного планирования позволяет нам не потеряться в море информации, быть всегда готовыми к любым поворотам и изменениям обстоятельств и уметь использовать их с пользой для себя.

5. Использовать время своей жизни на главное, не тратить его по мелочам поможет правильная расстановка приоритетов. Расстановка приоритетов помогает делать выбор уверенно, не полагаясь на случай.

5. Вопросы для самопроверки

1. Что такое управление временем? Какое отношение к этому понятию имеют наши жизненные цели?

2. Что такое целеполагание и для чего оно нужно? Приведите конкретный пример.

3. В чем суть проактивного и реактивного подхода к жизни? Как выявить, какой подход отличает конкретного человека?

4. Что такое «круг забот» и «круг влияния»? Считаете ли вы правильным расширять круг влияния до тех пор, пока он не перерастет круг забот? Кто расширяет свой круг влияния – проактивный или реактивный человек?

5. Что такое «ключевые области», «центр жизненных интересов» и «ролевая функция»? Какая связь существует между этими понятиями?

6. В чем заключается техника постановки целей SMART?

7. Что такое контекст? Какие типы контекстов вы знаете? Приведите примеры контекстов каждого типа.

8. С помощью каких инструментов тайм-менеджмента можно осуществлять планирование?

9. Перечислите шаги алгоритма планирования дня.

10. Перечислите задачи, которые составлены в результате-ориентированном виде, объясните почему:

- пойти в спортзал;
- позвонить клиенту;
- оформить титульный лист для бизнес-плана;
- собеседование в 14.00;
- пообедать;
- проектная работа;
- вопросы по проекту;
- договориться о времени консультации с юристом;
- почта, папка «входящие».

Для заметок:

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

С практической точки зрения современный тайм-менеджмент — это комплексная система управления собой и своей деятельностью, состоящая из следующих основных ступеней:

1. Проведение диагностики: насколько высока ваша личная эффективность (отношение к своему времени, анализ общих потерь времени и др.);
2. Определение направлений деятельности и ценностей;
3. Постановка целей и задач;
4. Расстановка приоритетов;
5. Систематизация и планирование;
6. Контроль.

❖ **Важно:** в организации личного времени необходим «индивидуальный пошив», важны не общие правила, а индивидуальный стиль, который человек для себя находит и который для него комфортен и дает максимальную эффективность. Люди и фирмы чрезвычайно различны, и то, что для одного лекарство, для другого — яд. Задача данного раздела — информирование о существующих техниках и методиках, которые можно использовать для построения собственной системы тайм — менеджмента.

Глеб Архангельский

Налаживание системы управления личным временем целесообразно строить так же, как налаживание регулярного менеджмента на предприятии. Чтобы получить качественный скачок личной эффективности, необходим комплексный проект личного реинжиниринга, построенный в виде логической последовательности, с использованием всевозможных техник тайм-менеджмента.

Практическое занятие 1. Самооценка: личное отношение к своему времени

Первый шаг на пути к овладению искусством управления временем — честная самооценка. Такая самооценка поможет вам укрепить ваши сильные стороны и сберечь ваше время путем концентрации усилий только на тех областях жизни, которые нуждаются в улучшении. И, что может быть еще более важным, это поможет вам глубже понять ваше особенное личное отношение к своему времени.

Несмотря на то, что многие люди часто бывают разочарованы и недовольны тем, как они распоряжаются собственным временем, их проблемы весьма различны. То, что скрывается за хаосом и неразберихой повседневной жизни, и есть ключевые особенности человеческой личности, ее сильные и слабые стороны, образ жизни и предпочтения, неповторимые источники энергии.

На данном этапе необходимо приступить к процессу выработки индивидуальной стратегии, решения, которое поистине будет соответствовать вам и вашим уникальным потребностям.

❖ **Цель занятия** — изучение личного отношения ко времени для последующей выработки индивидуальной стратегии планирования и управления временем.

Изучение личного отношения ко времени будет основываться на исследовании трех вопросов:

1. что работает и что не работает в вашей жизни;
2. личные предпочтения в процессе планирования и управления временем;
3. циклы изменения энергии и источники сил.

Упражнение 1. Что работает на Вас?

Не имеет значения, насколько неуправляемой выглядит ваша жизнь, — в ней всегда есть что-то, что работает на вас, в дополнение к длинному перечню того, что не работает.

Для заметок:

Бесконечно важно начать именно с того, что уже работает и дает результаты. Прежде всего, это укрепит вашу уверенность в себе — что, несомненно, хорошо в начале пути. Вы неизбежно обнаружите, что у вас уже есть фундамент, основа — способности для развития навыков планирования и управления временем, даже если в данный момент эти способности "применяются выборочно". Когда вы обнаружите эти способности, вы сможете опираться на них в других областях вашей жизни.

Определяя то, что работает, вы сэкономите массу времени и сил, поскольку, очевидно, нет никакой необходимости приводить в порядок то, что и без того в порядке и хорошо работает.

Задумайтесь о том, что работает для вас и в вашу пользу. Вы можете выполнить это упражнение в произвольной форме или использовать приведенные ниже незаконченные предложения — это поможет вам приступить к анализу. Обдумайте глубоко и тщательно эти вопросы и рассмотрите все аспекты своей жизни — работу, дом, взаимоотношения с людьми, личное развитие и т.д., — отвечая на них.

Продолжите следующие утверждения по возможности наиболее подробно

Как бы я ни был занят, я всегда нахожу время для	_____
Мои цели становятся четко определенными, когда	_____
дело касается	_____
Я точно знаю, сколько времени мне потребуется для	_____
Я всегда без промедления приступаю к	_____
Я никогда не опаздываю	_____
У меня не возникает проблем, когда	_____
Я безо всяких проблем приступаю к выполнению	_____
сложных проектов, когда	_____
Я всегда занят в перерывах между	_____
Мне легко сказать нет (кому? в каких ситуациях?)	_____
Мне легче уложиться в заданные сроки, когда	_____
Я больше всего счастлив, когда я	_____
Дела, выполнение которых я легко перепоручаю	_____
другим это	_____

Теперь просмотрите свои ответы и определите, что нового вы можете узнать о себе. Спросите себя, почему выполнение этих конкретных дел и задач у вас хорошо получается. Почему это работает? Вы приступаете к выполнению определенных дел потому, что они вам очень нравятся? Или потому, что вы ловко с ними справляетесь? Или вы поддаетесь внешнему давлению? Все дело в том времени суток, которое вы выбираете для этих задач, или в количестве времени, которое требуется для их выполнения? С какими задачами вы лучше справляетесь — с теми, которые требуют от вас работы в одиночку или с требующими совместной работы с другими людьми? Спросите себя, что именно побуждает вас выполнять эти задачи.

Даже если некоторые области вашей жизни, находящиеся под вашим полным контролем, сами по себе кажутся вам незначительными, их анализ может помочь вам выяснить, как решить другие, более серьезные проблемы.

Упражнение 2. Что не работает?

Теперь, когда вы увидели, что вы и в самом деле хорошо управляете по меньшей мере частью своего времени, и более-менее поняли почему, пришло время задать себе следующий вопрос: "Что не работает?"

Полезно записать свои ответы и посмотреть на всю картину целиком. Очень интересно сравнить ответы на этот вопрос с ответами опросника в разделе "Что работает?". Вы можете выполнить это упражнение в произвольной форме или использовать приведенные ниже незаконченные предложения, чтобы приступить к анализу. Не забудьте, отвечая на вопросы, рассмотреть все аспекты своей жизни.

Для заметок:

Продолжите следующие утверждения. Приведите как можно больше примеров

У меня никогда нет времени на	_____
Я трачу слишком много времени на	_____
У меня нет четко определенных целей в отношении	_____
Я хочу и могу весь день заниматься	_____
Я всегда недооцениваю время, необходимое для	_____
Я всегда откладываю начало	_____
Я часто опаздываю	_____
Мне трудно сказать «нет»	_____
Мне трудно закончить	_____

Ваши ответы на вопрос "Что не работает?" станут для вас перечнем того, что вам нужно исправить.

Посмотрите на этот список проблем и сравните его со списком ответов на вопрос "Что работает?".

Если вам трудно приступить к выполнению или завершить одни задачи и в то же время вы не испытываете таких проблем с другими, спросите себя, почему это происходит. В некоторых случаях у вас ничего не получается потому, что вам необходимо овладеть определенными навыками, например, научиться не допускать задержек и пауз или точно рассчитывать время, необходимое для выполнения задач. Или вам нужно просто научиться применять навыки, которыми вы овладели в одной сфере жизни, к другим предметам.

Упражнение 3. Предпочтения в процессе планирования и управления временем

Иногда вы справляетесь с одними задачами хуже, чем с другими, не потому, что вам не хватает навыков, но из-за личных предпочтений и конкретных условий, в которых вы должны эти задачи выполнять. Осознаете вы это или нет, но у всех нас есть определенные предпочтения относительно того, когда и как выполнять разные задачи или дела. Когда мы уважаем свои предпочтения, выполнить запланированное становится намного легче. Обращая внимание на эти естественные склонности, мы можем объяснить, почему некоторые задачи попали в наши списки того, что работает и что не работает.

Чтобы помочь себе выяснить предпочтения и личные склонности, которые влияют на успешное выполнение или невыполнение определенных задач и видов деятельности, сделайте следующее упражнение. Очевидно, что наши предпочтения временами меняются, но, отвечая на предлагаемые вопросы, следуйте первому побуждению — тому, что вы чувствуете чаще всего.

Из предложенного перечня альтернатив выберите то, что вы предпочитаете

Работать независимо от других	Работать совместно в коллективе
Тренироваться в одиночестве	Тренироваться вместе с другими
Отдыхать в одиночестве	Отдыхать в компании
Сосредотачиваться на короткие периоды времени	Концентрироваться в течение продолжительного времени
Сосредотачиваться на чем-то одном	Работать в многозадачном режиме
Напряженный рабочий график	Неторопливое и необременительное расписание
Планы и предсказуемость	Неожиданность и спонтанность
Жестко заданные сроки	Длительное время реализации задачи, отведенное с запасом
Долго размышлять над выполнением задачи	Принимать быстрые решения
Работать в тишине	Работать на фоне музыки или шума
Работать в полумраке, при неярком, рассеянном свете	Работать при ярком свете
Работать головой	Работать руками

Для заметок:

На эти вопросы не может быть правильных или неправильных ответов. Важно то, что эти ваши ответы могут помочь вам достичь большего понимания причин того, что работает и что не работает для вас. Эта информация поможет вам спланировать график, который будет доставлять вам удовольствие.

Например, если вам нравится жить и работать энергично, в высоком темпе, вы будете знать, что вам надо планировать насыщенный день, наполняя его разнообразными видами деятельности. Если вы предпочитаете размеренность и неспешность, вы можете ограничить ваш ежедневный список дел тремя-четырьмя задачами. Слишком многие люди не задумываются о своих естественных склонностях и в результате составляют для себя такое расписание, которое работает против них.

Упражнение 4. Источники сил и циклы изменения энергии

Вдобавок к естественным склонностям и предпочтениям, подъемы и спады сил и энергии могут оказывать огромное влияние на эффективность работы с определенными задачами. Энергия придает силы; это то, что позволяет двигаться по направлению к своим целям.

Как только вы осознаете и примите во внимание свои источники и циклы изменения энергии, вы сможете управлять ими. Не обращая на них внимания, вы можете попытаться взяться за наиболее сложные виды деятельности в периоды вялости и пассивности и потратить время наивысшего подъема энергии на менее ответственные дела.

Поскольку вам не всегда удастся самим выбирать время для выполнения определенных задач, в целях наиболее эффективного планирования и управления временем вы также должны определить, какие виды деятельности могут восстанавливать вашу энергию в периоды ее упадка. Это могут быть совершенно разные занятия для разных людей, поэтому задумайтесь, что именно работает в вашем случае. Зная, что придает вам сил, вы сможете избежать снижения энергии на протяжении всего дня и наслаждаться всем тем, что вы делаете, будь это работа или развлечения.

Изучите естественные ритмы вашего тела и стимуляторы энергии, ответив на следующие вопросы.

1. Письменно ответьте на следующие вопросы

Утро для меня – лучшее время для	_____
и самое худшее время для	_____
Середина дня для меня – лучшее время для	_____
и самое худшее время для	_____
Вечер для меня – лучшее время для	_____
и самое худшее время для	_____
Поздний вечер для меня – лучшее время для	_____
и самое худшее время для	_____

2. Отметьте ответы, которые верны по отношению к Вам. Подумайте, есть ли у Вас другие способы восстановления энергии

Когда я устаю, я обычно восстанавливаю силы следующим образом:

- меняю вид деятельности
- выполняю физические упражнения
- потягиваюсь
- слушаю музыку
- пересматриваю свои планы и цели
- смотрю на фотографию любимого человека
- выпиваю стакан воды
- пытаюсь вздремнуть
- съедаю высококалорийную пищу
- делаю короткий перерыв
- устраиваю что-нибудь веселое
- звоню друзьям и т.д.

Иногда изменение темпа работы — это все, что вам нужно, чтобы повысить уровень сил. Если вы часами сосредоточенно работали и ваш мозг нуждается в перерыве, самое лучшее время сделать дело,

Для заметок:

которое требует от вас движения и использования мускулов. Таким же образом, если весь день вы занимались физическим трудом, вашему телу нужен перерыв, но ваш мозг может быть в прекрасной форме. Займитесь задачами, требующими умственного напряжения. Когда в вашем графике много общественных дел, возможно, пришло время запланировать задачу, выполнение которой требует от вас уединения, и наоборот. Планируя свой день, убедитесь, что вы внесли в него достаточно разнообразия, чтобы поддерживать и укреплять свои силы.

Упражнение 5. Персональная компетентность во времени

Вашему вниманию предлагается тест, позволяющий оценить сформированность у вас основных навыков управления временем и вашу компетентность во времени в целом.

На каждый из вопросов можно дать один из трех возможных ответов: «Да», «Иногда», «Нет».

Вопросы:

1. В любой работе я стараюсь иметь запас (резерв) времени, выделяю своего рода «неприкосновенное время» на всякий случай.
2. Я четко знаю свои долгосрочные цели, постоянно держу их в уме и периодически обдумываю способы их достижения.
3. Я регулярно использую делегирование, поручая другим людям выполнение важных для меня задач.
4. Я подробно планирую шаги, этапы достижения своих целей.
5. Я понимаю, что общение с друзьями в рабочее время — помеха, и стараюсь избегать таких ситуаций.
6. Я уважаю и ценю собственное время и стараюсь добиться уважения к своему времени и от других людей.
7. Для планирования своего времени я использую записи.
8. Каждый рабочий день я начинаю с определения того, что нужно сделать в первую очередь.
9. В своих делах я строго придерживаюсь установленных мною же сроков.
10. Я хорошо знаю собственные биоритмы и планирую свои дела с учетом своих «внутренних часов».
11. Я умею и стараюсь коротко говорить по телефону.
12. Я довольно настойчивый человек и обычно, несмотря на помехи и отвлечения, продолжаю работать по плану.
13. Перед началом любой работы я тщательно обдумываю ее, планирую, что мне может понадобиться, сроки и этапы работы и т. п.
14. Я умею говорить «нет» неожиданным делам и людям.
15. В конце рабочего дня я анализирую все, что произошло, обдумываю, что мне мешало, а что помогало вовремя выполнить работу.
16. Рутинные дела я стараюсь делать крупными блоками, быстро, словно «поток».
17. Я регулярно работаю с органайзером, записной книжкой и т. п., средствами, помогающими мне лучше управлять своим временем.
18. Я умею браться за любую работу быстро и решительно, без лишней «раскачки».
19. Даже случайные потери времени (вроде стояния в очереди) я стараюсь использовать с пользой.
20. Я считаю, что отдых — это смена деятельности, его также надо планировать и продумывать.
21. Мне легко попросить помощи у других людей, в особенности, если это поможет мне лучше распределить и спланировать мое время.
22. Обычно я легко понимаю, какие из моих дел являются наиболее важными, и их нужно выполнить в первую очередь.
23. Я имею четкое представление о своей будущей карьере.
24. Я ранее уже интересовался различными системами и методами управления временем.
25. У меня есть собственная система управления личным временем.

Обработка результатов теста:

1. За каждый ответ «Да» вы получаете 2 балла, за ответ «Иногда» — 1 балл, за ответ «Нет» — 0 баллов.

Для заметок:

2. Сложите (просуммируйте) полученные вами за каждый вопрос баллы.

3. Если ваш результат от 40 до 50 баллов — вы имеете высокую личностную компетентность в управлении временем.

Если ваш результат от 29 до 39 баллов — у вас средняя (нормальная) компетентность в управлении временем.

Если ваш результат от 18 до 28 баллов — низкая компетентность в управлении временем.

Результат меньше 17 баллов указывает на то, что вы недостаточно компетентны в управлении собственным временем. Скорее всего, вы непродуктивно теряете драгоценные минуты и часы своей жизни, или их разворовывают окружающие.

Практическое занятие 2. Диагностика: насколько высока ваша личная эффективность

Работа любого предпринимателя состоит в том, чтобы быть эффективным. Чем бы он ни занимался — от него требуется правильное выполнение задач, то есть ожидают проявления эффективности.

Тем не менее, часто люди организовавшие собственное дело, не обладают высокой эффективностью, хотя среди них немало тех, кто имеет высокий интеллектуальный уровень и творческое воображение. Эти люди обычно хорошо информированы и обладают большими знаниями. Однако прямой связи между этими качествами и его эффективностью как управленца не наблюдается. Даже самые одаренные люди могут быть неэффективными; они порой не понимают, что благодаря одним способностям нельзя добиться сколько-нибудь значительных успехов в работе. Интеллект, воображение и информированность — безусловно, существенные качества, но только в сочетании с эффективностью они воплотятся в результатах. Взятые сами по себе, они лишь устанавливают планку возможных достижений.

➡ **Цель занятия** – научиться анализировать рабочий стиль на материале расходов времени за один день с использованием существующих технологий. Такой анализ поможет представить сильные и слабые стороны системы организации Вашей деятельности и разработать методы повышения личной эффективности.

Упражнение 1. Тест «Портрет рабочего дня»

Тест позволит провести диагностику вашей личной эффективности и обратить внимание на проблему организации времени, выявить в «первом приближении» узкие места, наметить пути дальнейшей работы.

➡ **Справочно:** на протяжении всего теста используется аналогия «человек – фирма», так как управление самим собой часто напоминает управление фирмой. Тут и стратегия, и бухгалтерия, и контроль, и мотивация... Действительно, любого менеджера можно рассматривать как «ЗАО Иванов И.И.», имеющее своих акционеров (родственники, друзья), своего потребителя (работодатели), свой ассортимент товаров и услуг (способности, умения), свой маркетинг и стратегическое планирование, свой управленческий учет и т.д.

Составьте «портрет» Вашего рабочего дня (при желании можно включить и нерабочее время). Для анализа лучше всего взять вчерашний день, но если он плохо отражает ваш обычный рабочий график, возьмите какой-нибудь другой, если вы его можете детально вспомнить. Можно также нарисовать портрет «типичного», «среднестатистического» рабочего дня.

➡ **Важно:** всякий анализ собственного времени требует предельной честности и без нее не имеет смысла. Это Ваша внутренняя информация, которая должна быть доступна только вам и которая должна давать объективную картину реально происходящего.

Для заметок:

Технология составления «Портрета рабочего дня». Выберите точность учета – для начала рекомендуется устанавливать 15 или 30 минут.

«Портрет рабочего дня» рекомендуется оформлять в виде следующей таблицы:

Пример таблицы для составления «Портрета рабочего дня»

Период	Содержимое рабочего дня	1	2	3	4	5	6
9:00	Письмо В.М.						
9:30	Совещание						
10:00							
10:30	Телефонный звонок Н.П.						
11:00	Интернет						
11:30	Отчет по проекту А						
...							

Напротив каждого обозначенного периода времени необходимо записать содержимое соответствующего отрезка дня. Заполнение «содержимого рабочего дня» рекомендуется начинать с тех дел, которые вы помните достаточно хорошо. Вслед за ними можно восстанавливать то, что запомнилось хуже, вспоминая логические связи между событиями.

Столбец «1» - степень владения информацией. Если некоторые получасовые отрезки дня вспоминаются очень плохо – отметьте их «+» в 1 столбце (соответствующие «белые пятна» можно просто не учитывать в дальнейшем анализе, а заполнить их типичными делами, которые обычно случаются в это время).

Подсчитайте количество отмеченных клеток в 1 столбце и разделите их на количество строчек, соответствующее «Портрету дня» и процент который вы получите - характеризует степень вашей осведомленности о происходящем в фирме, остальное для вас неуправляемо.

Столбец «2» - расстановка приоритетов. Отметьте «+» во 2 столбце те дела, которые «работают» на важнейшие, крупные, долгосрочные цели. Получившийся процент показывает – насколько сильно вы ориентированы на достижение реальных стратегических результатов, и насколько легко поддаетесь затягивающей мелкой «текучке». Подумайте, нельзя ли как-то уменьшить ее количество. Имейте в виду, что сейчас на этих мелких делах вы теряете значительное время, которое может быть потрачено на более крупные, важные и результативные дела.

Столбец «3» - оценка управляемости ситуацией. В столбце «3» разделите дела по признаку: «обделенные» - «поглотители» «Обделенные» - это такие дела, на которые следовало бы тратить больше времени, но по каким-то причинам не удается. «Поглотители» - наоборот, съедают слишком много времени, не принося ни особых результатов, ни удовлетворения.

➡ **Справочно:** к основным «поглотителям» - причинам потери времени наиболее часто относятся следующие:

- Неорганизованность.
- Отсутствие четкого графика и планирования.
- Лечение «симптомов» вместо устранения самой «болезни» (если что-то идет не так, найдите причину неполадок. Если вы будете устранять только последствия, источник проблемы не перестанет приносить хлопоты. Это продолжится до тех пор, пока вы не найдете и не устраните его).
- Неумение руководить подчиненными (научитесь правильно управлять людьми, которые работают на вас и если каждый будет четко выполнять свои обязательства, система заработает как часы, а часы будут работать на вас).
- Консервативность (научитесь применять все доступные средства связи, используйте программы для планирования деятельности, идите в ногу со временем и ни в коем случае не отставайте).
- Неэффективное общение без соблюдения регламента, долгие разговоры с друзьями и знакомыми, неумение излагать краткую суть на переговорах.

Для заметок:

- Скопление дел и ограниченные сроки (главное – не откладывать ничего на завтра, и не давать делам скапливаться, только тогда они не будут приносить вам хлопот).
- Пренебрежение отдыхом (важно отдыхать хотя бы в воскресный день, для того этот день и называется выходным. Не перегружайте себя делами, со слишком жестким графиком, вы рано или поздно утомитесь, что может повлечь за собой самые непредсказуемые последствия).

В столбце «3» отмечайте «+» как «обделенные», так и «поглотители». Те дела, на которые по вашему, тратится нормальное количество времени, оставляйте неотмеченными.

Процент «не отмеченных» клеток – это мера того, насколько структура вашего времени соответствует вашему желанию, проще говоря – насколько свободно вы владеете своим временем.

Подумайте, нельзя ли каким-то образом снизить дела «поглотители» и за счет выигрышного времени «профинансировать» обделенные перспективные направления.

Столбец «4» - количество помех. Заполнение данного столбца особенно полезно, если вы работаете в офисе с другими людьми, вас часто отрывают от дела телефонные звонки, посторонние посетители и т.п.

В столбце «4» отметьте примерное количество подобных «помех», соответствующих каждому периоду времени.

Определите, сколько времени в среднем отнимает каждая такая помеха (в том числе время на переключение внимания, на само отвлечение, на «возврат» в прежнюю деятельность). Перемножьте данное время и определенное вами количество отвлечений между собой и тем самым вы получите сумму времени, потерянного совершенно напрасно, так сказать, отходы производства, не подлежащие никакой переработке и не стоящие ни копейки.

Задумайтесь, как можно снизить полученные потери времени, а также с помощью этой цифры внесите соответствующие коррективы в показатель предыдущего пункта.

Столбец «5» - оценка качества привязки дел ко времени. В данном столбце поставьте «+» напротив тех дел, время выполнения которых, как вам кажется, было выбрано неудачно. Например, следовало бы сделать это дело еще неделю назад, тогда бы результат был заведомо лучше. Или в то время, когда у вас была высокая работоспособность, вы занимались чем-то не самым важным и не самым сложным. Итоговая оценка будет показывать, насколько хорошо вы как организатор собственного предприятия учитываете окружающую ситуацию и закономерности ее развития. Чем выше процент «несвоевременных» дел, тем, значит, ваше предприятие более склонно предлагать рынку «сани летом, а телегу зимой».

➡ **Справочно:** у каждого человека есть промежуток времени в сутках, когда ему работается лучше всего. Это может быть раннее утро, послеобеденное время и т.д. Самую важную или сложную работу следует выполнять именно в то время, когда вы наиболее собраны. Вам следует защищать свое наиболее продуктивное время и не тратить его на маловажные задачи.

Столбец «6» - соотношение функционирования и развития. В данном столбце отметьте те дела, выполнение которых дает вам что-то для собственного развития – вырабатывает новые умения, дает новые знания и т.д. Не отмеченными останутся те, которые вы можете выполнять легко и уверенно, выполнение которых не вносит никакого вклада в ваше развитие. Процент, который вы получите от общего количества дел за день, характеризует соотношение функционирования и развития, ориентации на краткосрочную и долгосрочную перспективу в вашей организации.

Оценив сильные и слабые стороны системы организации Вашей деятельности, на основании выводов, полученных в результате проведения теста «Портрет рабочего дня» можно приступить к разработке методов повышения личной эффективности.

Далее поэтапно представлены наиболее часто встречающиеся методы и техники тайм – менеджмента, направленные на повышение личной эффективности.

Упражнение 2. Хронометраж личных затрат времени

Хронометраж – это инструмент для людей, экономно расходующих свои силы, подразумевающий под собой мониторинг потраченного времени в течение рабочего дня.

Для заметок:

Основная цель мониторинга потраченного времени – выявление дополнительных резервов личного времени, оценка эффективности происходящих вокруг процессов.

➡ **Важно:** Если Вы хотите, чтобы расходы времени оптимизировались сами, - просто начните их письменно фиксировать.

Глеб Архангельский

Наиболее сильное препятствие хронометражу – динамичность работы предпринимателя (менеджера и т.д.), перенасыщенность информацией, контактами, делами. Поэтому естественная первая реакция на необходимость составлять хронометраж может быть следующая: «В течение рабочего дня мне на это отвлекаться совершенно невозможно, я для этого слишком занят». На первый взгляд это кажется справедливым. На самом же деле на запись своих дел и их длительности требуется в совокупности не более 10-15 минут в день. Проблема заключается в том, чтобы помнить о необходимости вести записи.

В случае, если вы внезапно обнаруживаете, что уже три часа не ведете хронометраж, просто начните его снова с этого момента. Постепенно размеры таких «неучтенных участков» будут сокращаться и составление хронометража перестанет быть затруднительным.

➡ **Важно:** Первая ошибка, которую совершает большинство начинающих тайм-менеджеров, - жадное подсчитывание каждой минуты. Если мыслить таким образом, тайм-менеджмент не принесет счастья, а только создаст дополнительный стресс. И чтобы избежать этого, необходимо регулярно отвоевывать у мира часик свободного времени и без капли сожаления тратить его на что-нибудь полезное только для души.

Яна Франк

На начальном этапе хронометража необходимо поставить перед собой следующие задачи:

- прочно включить в свой распорядок правило: раз в 1-2 часа или чаще письменно фиксировать совершаемые дела и расходы времени на них;
- сделать данный процесс такой же привычкой, как чистка зубов по утрам;
- не пытаться предпринимать никаких решительных действий по итогам наблюдений.

Последний пункт особенно важен, так как на данном этапе самоанализа ваша задача – просто увидеть, на что тратится время, и научиться чувствовать эффективность происходящего.

Действие хронометража на начальном этапе его применения основано на следующем эффекте: «Необходимость несколько раз в день письменно фиксировать совершаемую работу и ее длительность вырабатывает особого рода внимание к собственной деятельности, в частности к ее временным характеристикам. Это внимание перерастает в чувство времени, которое является основой для дальнейшего повышения личной эффективности».

Порядок учета личного времени. Записывать дела и их длительность лучше всего при каждом переключении внимания на задачи длительностью более 5-10 минут. Через несколько дней, по мере выработки внимания к времени, вам будет достаточно записывать его расходы раз в 30-60 минут по памяти. К более низкой частоте записи стоит переходить только по прошествии нескольких недель, иначе вы рискуете потерять те крупницы времени, которые хорошо видны вблизи, но плохо – издали.

Самый простой способ учета личного времени – фиксация начала и окончания любого дела. Например:

Начало	Окончание	Вид работы	Дополнительная информация
15:05	15:30	встреча А	Различные параметры дела
15:30	16:25	совещание	

➡ **Справочно:** При регулярном проведении хронометража достаточно быстро вырабатывается собственная система сокращений, наиболее удобные формы табличек, и т.п. Если вы предпочитаете не цифры, а рисунки, можно сделать изображающую день табличку и закрашивать в ней нужное количество

Для заметок:

квадратов. Здесь не должно быть пределов вашему творчеству и изобретательности. Главное, чтобы способы оформления хронометража помогли вам достигать его основной цели – выработки внимания к времени.

Чтобы отследить по составленному вами хронометражу непродуктивные расходы времени необходимо оценить длительность всех полезных работ и вычесть полученный результат из длительности всего периода учета времени. Разность этих двух величин дает первый показатель качества – количество «отходов» времени за день.

При отношении полезного времени к общему периоду учета времени вы получите второй показатель качества – своеобразный «коэффициент полезного действия», полезного использования времени.

➡ **Важно:** Только рассмотрев как следует структуру Вашего времени, вы сможете им по-настоящему управлять.

Глеб Архангельский

Упражнение 3. Углубленный анализ помех «поглотителей» времени

Обычно углубленный анализ каких-либо компонентов ТМ-системы — закономерный шаг после первой ознакомительной инвентаризации трат времени. Даже самая поверхностная инвентаризация времени обычно выявляет слабые места персональной или организационной системы управления временем.

Углубленный анализ помех осуществляется в три этапа:

1 этап. Заполнение листа учета дневных помех (в данном случае заполняется за один день, при самостоятельном проведении анализа рекомендуется заполнять лист учета в течении длительного периода времени).

2 этап. По мере заполнения «листа учета дневных помех» (или по истечении учетного периода времени) информация о помехах обобщается и анализируется.

3 этап. Разрабатываются способы борьбы с наиболее опасными помехами.

Пример таблицы для проведения углубленного анализа временных помех

Начало	Окончание	Длительность	Описание помехи	Внешние причины	Внутренние причины	Идеи
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
и.т.д.						

Поля «время возникновения помехи», «время окончания действия помехи», а также общая продолжительность действия помехи заполняются стандартным (как в органайзере) образом.

Для заметок:

В поле «Описание помехи» в свободной, удобной для заполняющего форме описывается характер помехи. Также в этом поле рекомендуется указать код помехи в соответствии с разработанным кодификатором.

В поле «Внешние причины» в свободной форме описываются объективные, не зависящие от действий заполняющего причины возникновения помехи. Внешние причины необходимо описывать развернуто и максимально точно, например, если это посетитель, то указывается, кто именно (Ф. И. О.), по какому вопросу и т. п. В дальнейшем возможна разработка отдельного кодификатора для внешних причин.

В поле «Внутренние причины» в свободной форме описываются субъективные, напрямую связанные с заполняющим причины возникновения помехи. Внутренние причины указываются так, как это удобно для заполняющего, таким образом, чтобы наиболее точно охарактеризовать его внутренний мир, его собственное понимание проблемы. К внутренним причинам относятся, например, такие состояния, как апатия, потеря интереса к работе, рассеянность и т. п.

В поле «Идеи» записываются любые мысли и идеи, связанные с тем, как можно избавиться от помех, лучше организовать собственную работу, изменить характер общения с различными людьми и т. п.

Практическое занятие 3. Целеполагание

➡ **Цель занятия** – рассмотреть ключевые аспекты целеполагания, освоить техники постановки целей.

Общая оценка результатов инвентаризации времени (неважно, индивидуальной или организационной) обычно вызывает три ключевых вопроса:

1. Как изменить структуру расходов времени? То есть на какие виды деятельности (активности) затраты времени следует увеличить, на какие — уменьшить, на какие — оставить без изменений? Насколько сильными должны быть изменения? Как координировать изменения расходов времени на отдельные виды деятельности между собой?

2. Что на практике необходимо сделать, чтобы использовать время более эффективно? Какие решения относительно образа жизни (индивидуальной или организационной деятельности) необходимо принять, чтобы воплотить на практике идеи по изменению расходов времени?

3. Как добиться того, чтобы усилия, направленные на изменение структуры расходов времени, не стали бы сами по себе безрезультатными тратами времени? Как создать (в особенности на начальных этапах внедрения собственной системы ТМ) такую систему самомотивации, которая помогала бы преодолевать периоды усталости, лени, апатии, разочарований и т. п.?

Ответ на эти три вопроса один — качественная постановка целей (целеполагание) и эффективное планирование путей и способов их достижения. Главный секрет управления временем очень прост и одновременно очень сложен. Надо всего лишь предельно отчетливо поставить перед собой цель.

Одно из современных научных определений гласит: «Цель есть мысленная модель желаемого результата деятельности, идеальный образ будущего». Вчитайтесь в это определение, и вы поймете, почему именно целеполагание является «главным секретом» эффективного управления временем.

3.1. Составление обзора деятельности

Основная цель – представить себе ситуацию в целом, не вдаваясь при этом слишком сильно в подробности.

Упражнение 1. Выпишите на один большой лист бумаги все ваши дела, которые нужно сделать, задачи, которые нужно решить, проблемы, которые висят над головой. По мере возможности группируйте их в блоки по смыслу, но не слишком этим озадачивайтесь.

➡ **Важно:** Главное, вспомнить и выписать максимум того, что нужно сделать.

Для заметок:

На том же или отдельном листе нарисуйте предстоящий год (от настоящего момента). Это должна быть одна прямая линия с очень грубой разбивкой (по месяцам, самое большое – по неделям). Приблизительно отметьте на этой прямой важнейшие критические точки – события или сроки, от которых сильно зависит выполнение крупных задач. Также отметьте те задачи, которые было бы удобнее всего сделать в определенное время года.

Не вдавайтесь слишком сильно в подробности и получите список слегка сгруппированных дел и грубый рисунок года.

3.2. Определение направлений деятельности и ценностей

Основная цель данного этапа - структурировать список дел, полученный на предыдущем шаге «Обзор деятельности», выделить основные направления деятельности, осознать собственные ценности.

Упражнение 2. Подумайте над составленным списком дел и разбейте все дела на 7-8 основных областей (например, «Семья», «проект X», «самообразование» и т.д.).

Далее распределите все дела, зафиксированные на предыдущем шаге между определенными областями.

➡ **Справочно:** Для разбиения списка дел между определенными областями можете заново переписать весь список или просто установить для каждой области свой цвет и подчеркивать соответствующие дела этим цветом.

Составив подобное разделение, вы сможете более свободно ориентироваться в своей деятельности и меньше бояться ее необъятности.

Следующее, что необходимо сделать на данном этапе – это осознать собственные ценности: «Что для Вас наиболее ценно и ради чего вы собираетесь решать те или иные задачи».

Упражнение 3. На данном этапе не важны четкие формулировки и ясная структура, главное – выразить словестно и закрепить на бумаге те базовые ценности, которыми Вам хотелось бы руководствоваться в вашей деятельности. Выпишите их на отдельный лист.

➡ **Справочно:** Для мгновенного определения базовых ценностей можно воспользоваться методом, предложенным известным бизнес-тренером Брайаном Трэйси: «Сделайте это прямо сейчас. Возьмите ручку и запишите три ваши самые важные цели в жизни на данный момент. У вас есть 30 секунд. Засекайте время и быстро напишите три самые главные цели в жизни на сегодня. Итак, пишем...

Это называется «упражнением быстрой записи». Вы можете использовать его и дальше по жизни, а эти три ответа скорее всего будут актуальны не только сегодня.

Если у вас есть 30 секунд, то ответы будут так же точны, как если бы у вас на них было 30 минут или три часа. Когда вам приходится быстро думать о своих самых главных целях, они выскакивают на поверхность сознания, как мячики из-под воды. О чем вы написали, туда вы и движетесь. Кроме того, если бы я спросил, каковы три ваши самые большие проблемы или заботы, обнаружилось бы, что написанные цели — решение тех самых проблем.

Итак, ваши три проблемы — это то, откуда вы идете, три цели — то, куда вы направляетесь».

А ТАКЖЕ

➡ Воспользоваться советом основателя российского тайм-менеджерского сообщества Глеба Архангельского: «для ответа на вопрос: Чем действительно стоит заниматься, а чем нет?, а также понимания своих родных целей рекомендую человеку вести мемуарник. Что это такое? Когда ты каждый вечер записываешь главное для тебя событие дня, самое интересное, такое, которое достойно быть вписано в мемуары. А рядом с этим событием пытаешься сформулировать ту ценность, на основе которой это событие стало главным. Например, главное событие дня — написал отличный бизнес-план. Какая ценность: благосостояние, успех, признание, интерес? Или — любовался грозой. Здесь какая ценность? Может быть, любовь к природе, созерцание? И ты таким образом, каждый день выделяя

Для заметок:

главное событие, все лучшее понимаешь, что для тебя на самом деле главное в этой жизни, и формулируешь список ценностей. А если вдруг выясняется, что на протяжении нескольких дней записать нечего, это показатель, что человек живет чем-то очень неродным».

Упражнение 4. Еще один способ выявления ценностей заключается в следующем:

а) Возьмите 2 листа бумаги, карандаш и постарайтесь минут на 10-15 отключиться от всего, что могло бы вас отвлечь. Давайте разделим первый лист на 3 части:

Сегодня	Вчера	Позавчера
1	1	1
2	2	2
3	3	3
и т.д.	и т.д.	и т.д.

Теперь вспомните по хотя бы 10 дел, которыми запомнилось сегодня, вчера, позавчера. Например, работал/а, гулял/а, готовил/а, смотрел/а фильм или новости, читал/а, писал/а, учился/лась, сидел/а в интернете и тд.

б) По мере заполнения данной таблицы переходим ко второму листу. На нем также в столбик по пунктам необходимо указать все ваши желания. Например, вернуть долг, закрыть кредит, бросить курить, весить ... кг, новые часы, платье, машину, должность менеджера, зарплату 2000 евро, ремонт в ванной, новую кухню, 2-ух недельный отпуск на испанском побережье и тд.

в) Положите два листа рядом и посмотрите на них внимательно. Какие мысли приходят? Сравните каждый пункт, каждое действие, которое вы сделали сегодня, вчера, позавчера с тем, чего вы хотите иметь. На сколько эти действия приближают вас к вашим желаниям? Мечтам? Целям?

г) Вернитесь к первому листу. Зная себя, проанализируйте каждый пункт, сколько времени вы тратите на каждое занятие, что оно вам дает, что забирает, как соотносится с тем, что вы на самом деле хотите? Переходите от пункта к пункту. Что вам открывается?

д) Если по результатам проведенного анализа у вас возникнет вопрос: «что же теперь делать?», то в первую очередь необходимо обратиться к вашим желаниям.

- Во-первых, возьмите второй лист, на котором записаны ваши желания и еще раз пройдите по всем пунктам. Возможно, вам захочется что-то убрать, а возможно и что-то добавить. Максимально конкретизируйте, впишите делали вплоть до модели, цвета, обивки салона и года выпуска, если речь идет о машине, представьте себя сидящим в ней или мчащимся за город на пикник, если мечтается о платье, то опишите цвет, размер, фасон и куда вы в нем пойдете, какие бы туфли подошли, сумочка, какое белье, взгляните на себя в зеркало, как - будто оно уже на вас, если это часы, то какой фирмы, какой у них циферблат, ремешок, застежка, встряхните рукой, желая взглянуть который час, почувствуйте их тяжесть на руке и тд.

- Во-вторых, прикрепите этот лист в таком месте, что бы он попадался вам на глаза как можно чаще.

- В-третьих, что бы вы не делали, чем бы ни занимались, задавайте себе вопрос: как то, чем я занят/а сейчас, или то, чем я собираюсь заняться, продвигает меня к тому, что я хочу?

Определившись с базовыми ценностями, посмотрите ваш список дел (составленный на предыдущем этапе), особенно крупных и сложных, и сопоставьте его со списком своих ценностей. Про каждую крупную задачу подумайте: хотели ли вы ее выполнить потому, что ее выполнение работает на ваши ценности, или она навязана вам обстоятельствами, другими людьми, вашим собственным невниманием и т.д.? Отвечая на поставленный вопрос, вычеркивайте из списка лишние задачи не направленные на выполнение ваших ценностей, или думайте как избавиться от навязанного. Параллельно с этим уточняйте формулировки основных направлений вашей деятельности. Когда это будет сделано, выпишите их на тот же лист, на котором находится список ваших ценностей.

Далее, на всех этапах планирования своей деятельности постоянно сверяйтесь с полученным списком, уточняя ваши планы, а также дополняя и корректируя сам список.

Для заметок:

3.3. Постановка целей и задач

Постановку целей и задач рекомендуется проводить с использованием полученного на предыдущем этапе списка всех дел.

Упражнение 5. Выберите из имеющегося списка самые важные и достойные ценности. Затем по каждой из них определите цель.

➡ **Справочно:** Если нет четко определенных целей, то нет фундамента для принятия решений о том, как, где, каким образом проводить время, как расставлять приоритеты и анализировать многочисленные альтернативы, с которыми ежедневно сталкивается человек.

Определяя цель, нужно понимать, что она должна быть конкретной, измеримой, реальной и иметь сроки реализации. Если упустить хоть один из параметров, то цель перестанет быть целью.

➡ **Справочно:** Если вы ставите себе какую-то цель, она должна вас мотивировать. Если же она Вам не интересна, то возможно, просто навязана извне вашим окружением, обществом и т.д. Не тратьте время и жизнь на ненужные вам дела. А при постановке цели сразу формулируйте конечный срок ее выполнения – это дисциплинирует.

Джон Вон Эйкен

Далее каждую цель необходимо разбить на множество этапов (задач), направленных на достижение этой цели.

Процесс определения целей и задач рекомендуется оформлять в виде «дерева целей» или просто в таблице, под каждой целью подписав задачи.

➡ **Справочно:** Люди не достигают своих больших целей потому, что цели остаются слишком большими. Помните: Вы сможете построить большую стену, если будете класть кирпичики по одному. И это ваша задача. Не ленитесь разбивать цели на более мелкие. Попробуйте сделать следующее упражнение: «Запишите семь шагов, которые необходимо выполнить на пути к цели, и запишите по семь мелких шажков для каждого из семи крупных. У Вас получится одна цель и сорок девять маленьких шагов. А затем просто сделайте первый шаг». Это действительно прекрасный способ представлять свои цели. Постоянно разбивайте их на все меньшие и меньшие шаги.

Брайан Трэйси

Упражнение 6. Полезное упражнение для определения шагов, связанных с достижением поставленной цели заключается в составлении карты - схемы² действий, на которой Вы творчески отображаете все то, что видится Вам основными аспектами центрального замысла. Процесс построения схемы действий следующий:

1. Возьмите чистый листок бумаги;
2. Запишите выбранную Вами цель посередине листа;
3. Вокруг цели запишите другие слова, так или иначе связанные с ней;
4. Продолжайте записывать различные аспекты цели, которые приходят Вам в голову (схема может разветвляться);
5. Если в какой-то момент дело застопорилось, задайте себе ключевые вопросы: кто? почему? где? что? когда? и как? Это наведет Вас на нужные мысли;
6. На этом этапе не отвергайте никакие идеи;
7. Можно раскрасить различные слова в разные цвета, отмечая, как они связаны друг с другом;
8. Можете также присвоить словам разные числа в зависимости от степени их важности.

² Карта – схема – диаграмма, которую вы чертите для того, чтобы сгруппировать идеи вокруг какого-либо центрального ключевого слова.
Для заметок:

Всегда четко знайте, к какой цели вы идете. Пусть это будет не глобальная всеохватывающая цель, а что-то небольшое - промежуточное и для кого-то совершенно неважное. Помните, для вас не бывает второстепенных целей, а потому любая из них должна быть достигнута в максимально короткое время и с минимальной затратой усилий, только в этом случае вы будете двигаться вперед, а не топтаться на месте.

Каждый день делайте что-нибудь, что будет приближать вас к вашей цели. Совершая каждый день хотя бы по одному шагу из своего списка, вы начнете применять секретное оружие успеха, которое называется «закон импульса», который гласит, что начать двигаться к цели очень сложно, но поддерживать такое движение, если оно уже начато, намного легче. Поэтому вы должны начать двигаться и продолжать движение.

➡ **Справочно:** Периодически перепроверяйте список своих целей и переделывайте его в зависимости от изменяющихся обстоятельств.

Упражнение 7. В завершении, на данном этапе рекомендуется еще раз просмотреть полученный список целей и задач и оценить, нельзя ли какие-нибудь из них делегировать.

Делегировать – иными словами означает, снимать с себя часть своих задач и передавать их для выполнения другим людям.

Целью делегирования является более эффективное использование вашего собственного времени.

Необходимо помнить, что делегируя обязанности, вы должны тратить на постановку задачи и взаимодействие с коллегами существенно меньше времени, чем требуется вам для реализации той или иной задачи самостоятельно.

➡ **Справочно:** Необходимо отметить, что достаточно большое количество предпринимателей, построив свой бизнес, уверены в том, что только их личное участие в жизни бизнеса, обеспечивает нужный уровень дохода. Обычно, владелец бизнеса - самый лучший работник-многоотаночник своей компании. И берется он за все сам потому, что все остальные вокруг решают эти задачи намного хуже или не так, как нужно, а потом еще и все переделывать необходимо. Вот и приходится нашему предпринимателю копать в работе своей компании каждый день, не жалея себя. Естественно, он гордится этим. Он - лучший «техник» в компании! Часто не думая, что именно он и есть самое слабое звено, которое тормозит дальнейший «рост» бизнеса. Вместо того чтобы заниматься развитием собственного дела, он все больше и больше погружается в «текучку». И чем больше всяческой работы берет на себя организатор бизнеса, тем сильнее, и чаще, начинает «тормозить» предприятие.

Самое настоящее правило, которое вам поможет добиться успеха: «сбросьте» всю «текучку», а также то, что плохо получается у Вас делать с себя на сторонних исполнителей и сосредоточьтесь, как только можете, на стратегическом развитии вашей компании.

Внимательно изучите свои дела и подумайте, что из них вы бы могли заменить услугами профессионалов? К примеру, бухгалтерия для вашего предприятия – занятие не профильное (также как и для большинства российских компаний). Почему бы не доверить бухгалтерскую отчетность специалистом в аутсорсинг³. Особенно, если организация небольшая, можно даже не нанимать бухгалтера, а воспользоваться услугами фрилансеров⁴-бухгалтеров.

Можно также заплатить незначительную сумму за консультацию по оформлению тех или иных документов, а остальное сделать самостоятельно. Такие работы как создание сайтов, логотипов, визиток, статей – всё это также можно смело доверить фрилансерам.

Оставьте себе ту работу, которую не сможет сделать никто, кроме вас, передав менее важные функции своему окружению.

³ Аутсорсинг – передача работы внешнему подрядчику.

⁴ Фрилансер - человек, выполняющий работу без заключения долговременного договора с работодателем, нанимаемый только для выполнения определённого перечня работ (внештатный работник).

Для заметок:

3.4. Вклад цели в ценности

Для этого можно использовать матрицу «цели — ценности», в которой выставляются простые или взвешенные коэффициенты (например: 0 — не важно; 1 — важно; 2 — очень важно). Заполнение матрицы «цели — ценности», по сути дела, является простейшим способом «вычисления» целей.

Например:

	Личностный рост	Профессионализм	Независимость	Благосостояние	Итог
Начальник отдела маркетинга	2	2	2	2	8
Бренд X	1	2	1	1	5
Образование	2	2	2	2	8
Здоровье	2	1	2	1	6
Дача	0	0	0	1	1

Упражнение 8: при помощи указанной матрицы «цели – ценности» оцените вклад поставленных Вами целей в ценности.

3.5. Ситуационный (SWOT- анализ) по Л. Зайверту

Ситуационный анализ является одним из этапов целеполагания, и его основная задача — выявить и описать актуальную, существующую на момент постановки целей ситуацию жизнедеятельности.

Разумеется, ситуационный анализ не претендует на максимально полное и целостное описание жизненной ситуации личности (или организации). Его задача несколько скромнее: зафиксировать уже имеющиеся на пути к цели достижения («заделы», «наработки» и т. п.), а также выявить уже существующие (доступные) и недостающие для достижения целей ресурсы. При этом ресурсы в ситуационном анализе понимаются в самом широком смысле, как любые средства, способствующие достижению цели. Например, в ситуационном анализе выделяются не только внешние ресурсы (финансы, сырье, технологии, информация, контакты и связи и др.), но и внутренние (личностные качества, состояния, способности, опыт и т. п.).

Ситуационный SWOT-анализ, ориентирован на оценку внутриличностных ресурсов (профессиональных, личностных в широком смысле слова и лидерских).

К профессиональным качествам можно отнести все непосредственно связанные с работой знания, навыки, опыт, стиль работы, квалификацию и др.

Личностные качества охватывают все индивидуальные способности, которые могут выступать в роли ресурса при достижении поставленных целей: интеллект, выносливость, обаяние, творческие способности и др. Если, например, целеполагание предполагает ряд целей, связанных с карьерным ростом, то нелишне будет включить в ситуационный анализ оценку собственных лидерских качеств: умения убеждать, вдохновлять, работать в команде и руководить ею, распределять роли, делегировать и др.

Пример ситуационного анализа:

	Профессиональные качества	Личностные качества	Лидерские качества
Сильные стороны	- хорошее базовое образование по специальности - стаж работы более 10 лет - имеются собственные уникальные способы работы и технологии	- быстрая обучаемость - творческие способности - азарт	- умею конструктивно работать в команде - умею убеждать людей, доказать свою позицию
Слабые стороны	- нет навыков работы с компьютерным обеспечением	- плохая выносливость, быстро устаю - эмоционально зависим от настроений других людей	- не умею отстаивать свое мнение в конфликтных или напряженных ситуациях - не умею вдохновлять других

Для заметок:

Таблицы для такого напоминающего SWOT ситуационного анализа можно легко модифицировать, включая в нее любые значимые для оценки актуальной ситуации виды ресурсов, как внешние, так и внутренние.

➡ **Справочно:** ситуационный анализ можно использовать не только на этапе целеполагания, но и на этапе достижения целей, позволяя оценить ваше «местоположение» на пути к цели, провести своеобразную ревизию актуальной жизненной ситуации, выявить имеющиеся ресурсы и ограничения для достижения целей.

Упражнение 9. Предложите собственный вариант ситуационного SWOT-анализа, ориентированного на оценку внешних ресурсов стартовой ситуации целеполагания. Включите в анализ только значимые лично для вас ресурсы.

Практическое занятие 4. Планирование деятельности

В наиболее общем смысле планированием можно называть любую интеллектуальную проектировочную деятельность, создающую схему будущей деятельности. В отличие от расплывчатого и эмоционально-образного субъективного образа цели, план представляет собой объективацию предполагаемой последовательности действий, с наибольшей вероятностью ведущих к достижению поставленной цели.

➡ **Цель занятия** – освоить принципы и правила планирования собственной деятельности, научиться использовать основные техники планирования и управления временем.

4.1. Расстановка приоритетов

Основная цель данного этапа – на основании четко поставленных целей находить приоритеты, устанавливать важность задач, выбирать самые важные и делать их и только их до победного конца.

Наиболее часто при расстановке приоритетов в тайм-менеджменте используется теория Стивена Кови, суть которой состоит в утверждении: «Эффективное управление временем на самом деле является управлением самим собой на основе приоритетов». Согласно данной теории все дела можно разделить на 4 группы, положив в основу два критерия: срочность и важность.

Упражнение 1. Порядок расстановки приоритетов. Посмотрите список целей и задач (этапов) и отметьте их сравнительную важность и срочность. Все дела можно распределить в следующую таблицу:

А. Важные и срочные	Б. Важные и не срочные
В. Не важные и срочные	Г. Не важные и не срочные

А. Важные и срочные. Это неотложные дела, которые нужно сделать немедленно.

Б. Важные и не срочные. Это то, что может сильно повлиять на вашу жизнь, если вы будете это делать и делать хорошо, но их очень легко отложить, поскольку они еще не срочные.

Многое из того, что вы делаете – планируете, развиваетесь, самосовершенствуетесь и т.д. – не срочно, но важно, поскольку имеет или может иметь далеко идущие последствия в Вашей жизни.

Иногда соблазн отложить эти дела очень велик, и наступает момент, когда из-за пренебрежения ими из группы «Б» мы автоматически переносим их в группу «А». Присмотритесь к своим делам «А» - может быть, вы лечите следствия, а нужно лечить причины?

В. Не важные и срочные. Эти дела очень любят маскироваться под дела «А». Человеку свойственно путать срочность и важность: всякое срочное он автоматически считает важным. Телефон звонит, коллега

Для заметок:

зашел поболтать, Вам захотелось кому-то позвонить или что-то сделать – это все срочно, потому что делать нужно сейчас, но не важно, потому что никак не помогает достижению поставленных Вами целей.

Г. Не важные и не срочные. Эти дела нужно «финансировать по остаточному принципу». Но они часто приятны и интересны, поэтому с них начинают рабочий день, убивая на них лучшие рабочие часы.

➡ **Важно:** Проводить как можно больше времени в группах «А» и «Б», занимаясь важными и срочными делами, а также делами, которые важны, но еще не успели стать срочными. Человек, выбирающий приоритеты групп «В» и «Г», живет в мире иллюзий и растрат. Так называемые «поглотители» нашего времени находятся как раз здесь.

Подумайте о делегировании дел, попавших в группу «В» - срочных, но не важных. Делегирование здесь надо понимать широко: это может быть поручение кому-то, покупка чьей-то услуги вместо личного исполнения и т.д.

Для того, чтобы правильно отделять важные дела от неважных можно использовать следующие принципы расстановки приоритетов:

- ориентируйтесь на будущее, а не на прошлое;
- концентрируйтесь на возможностях, а не на проблемах;
- выбирайте свое собственное направление, не плывите по течению вместе с другими;
- ставьте для себя высокие и решительные цели.

Имейте в виду также принцип, сформулированный итальянским экономистом В.Парето, который гласит: «Если все рабочие функции рассматривать с точки зрения критерия их эффективности, то окажется, что 80 процентов конечных результатов достигается только за 20 процентов затраченного времени, тогда как остальные 20 процентов итога поглощают 80 процентов рабочего времени». Концентрируйте свое внимание на тех делах, которые входят в эти 20%, и именно их записывайте в важные.

➡ **Справочно:** Для планирования специалисты советуют в приоритетные выделять те дела, которые дают максимальную отдачу и начинать с них. Специальные термины, которые использует тайм-менеджмент - «слоны» и «лягушки». «Лягушка» - это такое неприятное дело, что не находится сил его выполнить и так хочется отложить в долгий ящик. «Лягушки», к сожалению, имеют свойство накапливаться. Тайм-менеджеры рекомендуют каждый день расправляться с таким делом по одному, т. е. каждый день съесть «лягушку» и она уже не сможет отнимать столько душевных сил. Раз нашлась возможность справиться с нею, то и все остальное будет по плечу. С уменьшением списка таких «лягушек», возрастает уверенность в себе, возвращается душевный покой, растет самооценка.

«Слоны» - дела, с которыми не справиться одним махом, т. е. сложные задачи, способные заставить опустить руки. Поэтому нужно делить их на мелкие части и расправляться с ними.

Умение отделять важные дела от неважных – одно из важнейших в тайм-менеджменте. Нет ничего проще этого правила, но ему сложнее всего следовать. Никакие теоретические объяснения этому не научат – пробуйте, оценивайте, задействуйте интуицию, - и через некоторое время вы будете выделять важнейшее почти автоматически.

Составленную на данном этапе таблицу по важности-срочности рекомендуется использовать на следующих этапах планирования.

➡ **Важно:** Вся деятельность, направленная на достижение поставленных вами целей, должна быть точно описана и назначена на конкретное время.

В настоящее время перечень инструментов планирования достаточно широк, необходимо только выбрать наиболее удобный: ежедневник, телефонные напоминания, календарь, список дел и т. д., но, главное — записывать задачи. Выполнив очередную и вычеркнув ее из списка, человек испытывает чувство удовлетворенности от своей работы.

Списки дел иногда могут становиться настолько длинными, что вы просто не сможете справиться с ними всеми. Поэтому назначайте встречи на конкретное время. Даже встречи с самим собой. Назначайте

Для заметок:

время для размышлений о работе, встреч с перспективными для вашего бизнеса людьми и для, собственно, самой работы. Обозначайте всегда начало и конец такой «встречи», и придерживайтесь этого плана.

➡ **Справочно:** Иммануил Кант жил настолько ритмично, что соседи проверяли часы, когда он выходил на прогулку. Он оберегал свое время, организовывал и планировал его. Трудно найти продуктивную творческую личность, у которой не было бы жесткого режима работы. Архимед и Аристотель, Роджер Бэкон и Ньютон, Энгельс и Ленин — все эти люди стремились построить систему расходования времени, которая гарантировала бы высокую выработку не за день — за жизнь.

Упражнение 2. На данном этапе рекомендуется составить несколько документов делового планирования, в том числе:

1. План дел на год (с указанием сроков – вплоть до недель)

Порядок составления. Нарисуйте (желательно на клетчатой бумаге) более подробный рисунок (график) предстоящего года (считая от настоящего момента). Например:

	январь	февраль	март	...
Семинар	...			
Выставка X				
Проект А				
Отпуск				

Детальность шкалы времени выбирайте, исходя из удобства: для более укрупненного планирования можно считать одно деление равным неделе, для более точного планирования – дню.

В списке целей и задач для каждой цели подпишите критические сроки, от которых сильно зависит результативность, и обозначьте их на графике. Выделите в каждой цели наиболее крупные и серьезные задачи, а также небольшие, но критически важные (когда небольшое вложение усилий сейчас обеспечивает значительные результаты впоследствии).

➡ **Справочно:** Наиболее простой способ повысить эффективность использования времени внутри планируемого периода – сделать наиболее приоритетные, дающие максимальный результат дела в первую очередь, а менее приоритетные – вслед за ними.

Исходя из критических сроков, сверяясь с составленной на предыдущем шаге таблицей приоритетов, приблизительно распределите дела по графику.

➡ **Справочно:** Дела можно пометать категориями, скажем, от 1 до 3 в зависимости от важности.

Если дел ощутимо больше, чем позволяют сделать сроки и ресурсы, пересматривайте список целей – отсеивайте, делегируйте. То, что можно отложить без большого вреда на более далекую перспективу – откладывайте.

Получившийся план года рекомендуется пересматривать на год вперед каждую неделю или каждый месяц (отсчитывая год каждый раз от момента планирования). Поэтому не пытайтесь сделать его слишком детальным и точным – особое внимание обращайте только на ближайшие несколько недель.

➡ **Важно:** Старайтесь всегда следовать графику, иначе он превратится в собрание бестолковых букв и цифр, и будет жаль потраченное вами время на его составление.

Если у вас не так много проектов (задач), жестко привязанных к определенному времени, то это может быть не план на год, а просто составленный список важнейших проектов (задач), составленный в порядке их приоритетности.

Для заметок:

2. План на неделю и список задач на день с жесткими временными рамками

Порядок составления плана на неделю приблизительно тот же, что и на год. В данном случае получается более детализированный график, позволяющий видеть наличные ресурсы времени.

Порядок составления плана на неделю. Из годового графика выпишите те дела, которые вы привязали к планируемой неделе. Определите критические моменты недели, особо важные для выполнения каких-либо дел. Распределяйте дела по неделе также, как вы делали это с годом.

➡ **Важно:** *«Чтобы не делать все как обычно в последний момент, назначайте себе промежуточные дедлайны и придерживайтесь их» - Нейл Фиор.*

Не пытайтесь распланировать все слишком детально. Обязательно оставляйте резервы, нераспланированные участки на непредвиденные обстоятельства. Количество таких незапланированных участков должно составлять около 40% времени.

➡ **Важно:** *«Эффективно используйте время ожидания (читайте книги, делайте нужные звонки и т.д.). Вы должны постоянно расти и учиться, но не пытайтесь быть экспертами во всем – это недостижимо. Делайте свою работу качественно (переделывание займет еще больше времени).» - Джон Вон Эйкен*

На уровне недели и на уровне дня старайтесь также распределить дела в зависимости от их приоритетности.

Каждый вечер просматривайте и уточняйте недельный план и используйте его для формирования списка дел на предстоящий день.

➡ **Важно:** *Не жалейте на это нескольких минут – такая работа упорядочит дела в голове, и вы вовремя вспомните о нужном и сумеете отдать предпочтение важному.*

Порядок составления плана на день. Первые полчаса вашего рабочего дня посвящайте планированию дня. На основании имеющегося плана на неделю выпишите все свои дела на предстоящий день. Малые задачи решаются целиком за один день, более крупные разбиваются на подзадачи.

➡ **Пример из жизни:** *«Каждое утро первым делом, как только попадаю в офис, составляю датированный список to-do в желтом блокноте. Я практикую этот подход уже более 30 лет. Просматриваю списки предыдущих дней на предмет того, какие задачи выполнены, не выполнены или находятся в процессе. Заново переписываю задачи, которые не решены, и проставляю для них высший приоритет. Время от времени мониторию прошлые записи, анализирую ход выполнения и прогресс.» - Кендрик Уайт (генеральный директор «Марчмонт Капитал Партнерс»).*

Всегда четко рассчитывайте время, которое вам нужно для того, чтобы добраться на ту или иную встречу, переговоры, а так же то, как много времени займут эти встречи. И всегда будьте готовы к тому, что какие-то дела займут у вас больше времени, чем вы рассчитывали. В этом случае, не паникуя и не расстраиваясь, вычеркните из списка предстоящих вам на сегодня дел наименее важное, чтобы не нарушить весь остальной график.

Если вы что-то не успели сделать сегодня, то начните расписание планов на завтра с незавершенных вами дел (с учетом этого необходимо скорректировать и еженедельный план). Если же по каким-то не зависящим от вас причинам подобная запись повторится 3-4 раза, решите, так ли важно дело, которое вы не могли выполнить так долго, и не стоит ли забыть о нем навсегда?

➡ **Пример из жизни:** *«Я использую методологию, которая называется «пустой почтовый ящик». Суть ее заключается в том, что к концу недели в e-mail-ящике не должно остаться ни одного сообщения. Все они либо превращаются в дела или встречи, либо удаляются и отправляются в архив как неважные. Есть много методологий, подразумевающих принятие решение по каждой из задач или письму,*

Для заметок:

которые тебе приходят, в течении 30 секунд. Ты принимаешь решение или игнорируешь задачу. В 99% случаев я проигнорирую письмо, в котором нет моего имени. Если ты понимаешь, что там есть что-то важное, ты решаешь, можешь ли ты сейчас решить данную проблему или нет. Если можешь, причем не усложнив ее, а наоборот, упростив (скажем, закрыть дискуссию каким-то ответом), ты отвечаешь. Если не в состоянии решить вопрос сейчас, но при этом понимаешь, что задача важная, конвертируешь ее в дело. Таким образом, можно быстро управлять своими делами.» - Павел Черкашин (генеральный менеджер потребительской стратегии и онлайн-сервисов).

Одна из основных проблем психологии профессионального здоровья — это неумение отдыхать. С точки зрения тайм-менеджмента, организация вашего рабочего дня должна соответствовать принципу: «Работа должна подчиняться мне, а не наоборот». Поэтому после каждого выполненного задания, уделяйте себе немного времени.

► **Важно:** «Старайтесь всегда планировать свой день, но оставлять свободные зоны в 15 – 20 минут между встречами и делами, так как все всегда идет не по плану. Каждые 1 -1,5 часа необходимо делать хотя бы пятиминутные перерывы и полностью отвлекаться от рабочей обстановки и мыслей о работе. По итогам рабочего дня, недели, месяца необходимо проводить анализ своей работы и строить планы на следующий период времени» - Глеб Архангельский (основатель российского тайм-менеджерского сообщества).

Для заметок:

Итоговое письменное задание по модулю

В рамках выполнения итогового письменного задания по модулю слушателям предлагается написание эссе⁵ (в объеме не менее 2 страниц формата А4) по следующим темам (на выбор):

1. Разработка собственной системы самоменеджмента.
2. Правила наиболее способствующие экономии времени предпринимателя.
3. Правила «эффективного» рабочего дня.
4. Тайм-менеджмент как инструмент системы управления персоналом.

Заключение

Налаживание системы управления личным временем целесообразно строить так же, как налаживание регулярного менеджмента на предприятии. Чтобы получить качественный скачок личной эффективности, необходим комплексный проект личного реинжиниринга, построенный в виде логической последовательности, с использованием всевозможных техник тайм-менеджмента.

На самом деле не бывает идеальных или «более правильных» методов управления временем.

Большинство специалистов по тайм-менеджменту считают, что лучшие методы управления временем — это удобные методы.

Так, в практикуме по управлению временем С.И. Калинин предложены следующие критерии «удобства» методов тайм-менеджмента:

1. Легкость и простота применения. Всегда можно ограничиться чем-то очень простым и самым главным, позволяющим получить быстрый и наглядный результат.

2. Экономичность. Следование методам управления временем само по себе не должно занимать слишком много времени, в противном случае их применение — это способ «убить» время, а не использовать его более «плотно» и качественно.

3. Эффективность. Методы управления временем — не игра, не развлечение, не отдых; это несколько другой способ структурирования времени. Это дополнительная работа, необходимая для того, чтобы мы могли быстрее и эффективнее (более коротким путем, с меньшими затратами сил и ресурсов и т. п.) делать нашу основную работу — достигать поставленных нами жизненных целей. То есть методы управления временем — не самоцель (не игра ради игры), а всего лишь средство.

4. Естественность. Методы управления временем должны легко интегрироваться в нашу повседневную жизнь, не слишком нарушая ее течение, и уж точно не разрушая ее.

5. Положительные эмоции. Методы управления временем — это действительно серьезно, это не игра. Но кто сказал, что если вы все делаете правильно (легко, эффективно, естественно), то они не могут доставлять множество приятных переживаний?! Здесь и азарт, и напряжение творческого поиска, и предвкушение, и радость побед, и гордость своими успехами, и многое-многое другое.

На начальных этапах применения многие методы управления временем могут доставлять и негативные эмоции. Некоторые методы поначалу трудны, применение других может вызывать приступы раздражения, разочарования, тревоги (чаще всего эти чувства адресованы самому себе). Но со временем этот «негатив» неизбежно отступает, сходит на нет, уступая место радости. Если этого не происходит и применение тайм-менеджерских технологий сопряжено с постоянными мучениями — это верный признак использования «не вашего» метода (или его неправильного применения).

⁵ Эссе - это отображение личного взгляда слушателя на поставленную проблему. Данный вид итоговых работ в России пока не является столь популярным как контрольная, или реферат, однако, ряд передовых, в основном, московских, вузов активно их практикует

Для заметок:

Лучший вариант, когда в итоге использования существующих техник тайм-менеджмента Вам удастся разработать собственные критерии «правильных» способов управления, так как лучшая система управления временем — это собственная удобная система управления временем. Но, чтобы это произошло, необходимо научиться использовать то, что уже давно изобрели.

ЭССЕ НА ТЕМУ:

This image shows a full page of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Для заметок:

Для заметок:

Учебное издание

Юлия Владимировна Улас

ТАЙМ - МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие (рабочая тетрадь)

Подписано в печать 11.03.2013 г. Формат 60х84/8.
Бумага офсетная. Печать плоская
Усл. печ. л. 2,9. Уч.-изд. л. 5,7.
Тираж 30 экз. Заказ 772.

Редакционно-издательский отдел
Библиотечно-издательского комплекса
Сибирского федерального университета
660041, г. Красноярск, пр. Свободный, 79
Тел/факс (391)206-21-49. E-mail rio@sfu-kras.ru
<http://rio.sfu-kras.ru>

Отпечатано Полиграфическим центром
Библиотечно-издательского комплекса
Сибирского федерального университета
660041, г. Красноярск, пр. Свободный, 82а
Тел/факс (391)206-26-58, 206-26-49
E-mail: print_sfu@mail.ru; <http://lib.sfu-kras.ru>