

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ВОЛЖСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Водопьянова Н.А.

Тайм-менеджмент

Электронное учебное пособие



Волжский

2019

ББК 65.291.21я73
УДК 33(07)
В 624

Рецензенты:

доцент кафедры экономики и экономической безопасности МБОУ ВО
«Волжский институт экономики, педагогики и права, канд. экон. наук
Коваленко О.А.,
Президент Союза «Волжская торгово-промышленная палата», к.э.н.
Глухов В.Н.

Издается по решению редакционно-издательского совета
Волгоградского государственного технического университета

Водопьянова Н.А.

Тайм-менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие /
Н.А. Водопьянова ; ВПИ (филиал) ВолгГТУ, – Электрон. текстовые
дан. (1 файл: 12,42 МБ). – Волжский, 2019. – Режим доступа:
<http://lib.volpi.ru>. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-5-9948-3348-3

Учебное пособие содержит изложение основ управления временем в
рамках курса «Тайм-менеджмент». Предназначено для студентов высших учебных
заведений, обучающихся по направлению (специальности) 38.04.01 «Экономика»
38.03.01 «Экономика»- и 38.03.02 «Менеджмент», а также других специальностей.

Ил. 14, табл. 10, библиограф.: 29 назв.

ISBN 978-5-9948-3348-3

© Волгоградский государственный
технический университет, 2019
© Волжский политехнический
институт, 2019

Оглавление

Введение	4
Глава 1. Введение в тайм – менеджмент	5
1.1. История развития идей тайм – менеджмента	5
1.2. Типы тайм – менеджмента	12
1.3. Современные принципы тайм – менеджмента	14
Глава 2. Время как объект управления	16
2.1. Природа времени	16
2.2. Виды времени	18
2.3. Фонд времени	21
Глава 3. Управление временем	29
3.1. Время как стратегический ресурс.	29
3.2. Система управления временем	35
Глава 4 . Расстановка приоритетов	42
4. 1 Матрица Эйзенхауэра.	42
4.2 Коучинговые методы расстановки приоритетов	44
Глава 5. Эффективное целеполагание в тайм – менеджменте	54
5.1.Сущность целеполагания	54
5.2.Согласование организационных и индивидуальных целей	57
5.3.Методика постановки SMART-целей	61
5.4. Коучинговый подход к разработке целей. Модель GROW	63
Глава 6. Эффективное планирование времени	69
6.1.Значимость и задачи персонального планирования	69
6.2 Правила персонального планирования времени	70
6.3 Метод планирования персонального времени «Альпы»	77
6.4Метод планирования персонального времени по системе Франклина	79
Глава 7. Навыки делегирования	86
7.1. Сущность и возможности делегирования	86
7.2. Правила эффективного делегирования	88
7.3. Сопротивление делегированию	92
Глава 8. Контроль в тайм-менеджменте	95
8.1. Виды контроля	95
8. 2 . Метод контроля «Пять пальцев» (по Л. Зайверту)	96
8.3. Правила эффективного контроля	98
Глава 9. Хронофаги («Поглотители времени»)	101
Библиографический список	107

Введение

Одной из основных задач эффективного специалиста, а тем более менеджера в современных условиях развития экономической системы является формирование навыков эффективного тайм-менеджмента.

Предлагаемое учебное пособие обеспечивает начальную ступень знакомства студентов всех специальностей с принципами и методами тайм-менеджмента. Центральной проблемой учебного пособия является рассмотрение закономерностей целеполагания, планирования, организации и контроля времени, системного подхода к повышению эффективности использования имеющегося фонда времени.

В пособии использованы теоретические предпосылки общепризнанных авторитетов в области управления и тайм – менеджмента: Ф.У. Тейлора, А.К. Гастева, П. Друкера, С. Кови, Л.Й. Зайверта.

В качестве основных источников использовались учебники и учебные пособия Г.Б. Архангельского, Т.Ю. Базарова, С.И. Калинина.

Ограниченный объем учебного пособия не позволил рассмотреть с достаточной полнотой все вопросы тайм-менеджмента, включенные в программу. Однако при построении концепции пособия и изложении материала автор стремилась реализовать принципы комплексности и компактности, что позволяет студентам сконцентрироваться на главных положениях дисциплины. Логически материал представлен в соответствии с базовыми функциями управления: планирование, организация, мотивация и контроль.

Особенностью учебного пособия является доступность изложения материала и наглядность: использование таблиц, списков и рисунков иллюстрирующих изучаемое явление, систематизирующих и обобщающих учебный материал.

Глава 1. Введение в тайм – менеджмент

Управление временем (Time Management) – это система повышения личной эффективности путем рационального использования времени [21]. Многие подумают: «Как это нудно – жить плану и четкому расписанию». Но ведь речь идет не только о повышении эффективности в работе; методика управления временем применима в любой сфере человеческой жизни. Управление временем в действительности означает управление своей жизнью. У Вас всегда есть выбор – пустить все на самотек или взять управление в свои руки. Навык управления временем, возможно, станет для Вас инструментом для управления собой, окружением, условиями, обстоятельствами, деньгами.

1.1. История развития идей тайм-менеджмента

Если говорить об идее управления временем, то, возможно, она существует ровно столько, сколько существует человечество. Достаточно условно можно выделить три основных этапа развития тайм-менеджмента.

Первый этап: «Тейлоризм» (1910—1940 годы). Назван по имени основателя научного менеджмента Фредерика Тейлора, который считал, что в индустриальном обществе у человека отчужденного от результатов своего труда сформировался своего рода стереотип «работы с прохладцей», когда работники отчасти в силу естественной склонности («природной лени») человека, а также в силу сложившейся культурной традиции «круговой поруки» нарочно замедляют темп работы. Эффективная организация рабочего времени заключалась, по мнению Ф.У. Тейлора, в методах научного управления производством, сфокусировано на формальном описании деятельности, позволяющем провести инвентаризацию и учет времени [12].

«Русским Тейлором» по праву можно назвать и А.К. Гастева (наиболее важные его работы собраны в книге: Гастев А. К. Как надо работать. М.,

1966). По заданию В. И. Ленина в 1920-х годах А. К. Гастев основал и возглавил Центральный институт труда (ЦИТ) в России, в котором было разработано более двух тысяч методик не только обучения профессиям, но и разрабатывались основы эффективной организации рабочего места и рабочего времени [8].

В духе идей Тейлора работал и П. М. Керженцев (Керженцев П. М. Борьба за время. М., 1965), который создал в 1926 году международную Лигу «Время», члены которой придавали особое значение методам управления временем и хронометража.

Второй этап: «Классический тайм-менеджмент» (1950—1990 годы) характеризуется, прежде всего, тем, что идеи управления временем развивались «внутри» теоретического и прикладного менеджмента и школы «Человеческих отношений» Э. Мэйо. Кроме этого, в период с 1950 по 1990 год произошло «обогащение» менеджмента как науки за счет идей психологии и кибернетики. Именно в этот период в теории менеджмента добавились такие разделы, как ситуационный и синергетический подходы. Например, предложенные Гилбертом идеи по анализу операционального состава деятельности, «отпочковались» в отдельный раздел системного подхода – «анализ операций», немыслимый без анализа «критического пути» и управления временем. В этот же период появились специализированные издания посвященные проблемам управления временем.

Первым серьезным руководством по тайм менеджменту считается книга Джеймса МакКея «Управление временем» (McKay J. T. The Management of Time. N. J., 1959). С 1960-х годов концепции управления временем отдельного менеджера стали активно продвигаться американским «гуру» бизнес-консалтинга Питером Друкером [10]. В вышедшей в 1967 году книге «Эффективный управляющий» отмечается, что главными навыками эффективного менеджера являются: регистрация времени, оперативное распределение времени, укрупнение времени.

Еще одним известным бизнес-консультантом, прославившимся

разработкой и внедрением авторской системы тайм менеджмента является Алан Лакейн. Но к сожалению его книга (Lakein A. How To Get Control of Your Time and Your Life. N. Y, 1973) была переведена в России более чем с 20-летним опозданием. Из европейских гуру тайм-менеджмента следует отметить директора немецкого Института рационального использования времени Лотара Й. Зайверта и его знаменитую книгу «Ваше время – в ваших руках» (М., 1990). Основными идеями классического этапа развития тайм-менеджмента являются: управление временем аналогично управлению фирмой и включает в себя те же функции и этапы – целеполагание, планирование, мотивацию, контроль и т. д. Несмотря на то, что «классический тайм – менеджмент» много заимствует у тейлоризма, он является значительно более личностно-ориентированным и ролевым. Классический тайм – менеджмент рассчитан на добровольное применение топ-менеджерами, которые, по мнению П. Друкера, готовы были сделать шаг от учета прошедшего времени – к планированию будущего [3].

Если говорить о ситуации с тайм менеджментом в СССР в 1960—1990 годах, то после сталинских репрессий в отношении сотрудников ЦИТ она стала плачевной. Прошлые наработки ЦИТ отечественных психотехников, социологов труда и др. были либо под прямым запретом как «идеологически вредные», либо цитировались как своего рода экзотика, не получая дальнейшего развития.

Управление временем в России в начале 20 века двигали вперед немногочисленные энтузиасты. И здесь следует упомянуть прежде всего автора собственной системы профессора А. А. Любичева [12].

Система Александра Александровича Любичева (биолога по образованию, пытавшегося создать единую систематизацию живых организмов, аналогичную периодической системе химических элементов Д.И. Менделеева) стала популярной благодаря появлению романа Д. Гранина «Эта странная жизнь» (М., 1974), в котором система А.А. Любичева была подробно описана. Сущность системы: тотальный хронометраж, с точностью

учета времени в 10 минут, которую Любищев А.А. вел в течение 56 лет! Результаты подобного тотального хронометража позволяют с высокой точностью нормировать индивидуальные виды деятельности и с высокой точностью планировать и достигать долгосрочных целей. В системе содержится ряд интересных идей по оптимизации творческой научной работы, например, по накоплению, обобщению, систематизации информации в личной картотеке.

Третий этап «Современный тайм-менеджмент» (конец XX – начало XXI века) характеризуется небывалым рассветом и популярностью. Существуют не только отдельные консультанты, но и целые консалтинговые организации, специализирующиеся на тайм-менеджменте. Наиболее ярким примером этого может стать сначала книга (Covey S. R. 7 Habits of Highly Effective People. N. Y, 1990), а потом и целый институт Стивена Кови [25]. Автор пропагандирует целостную концепцию достижения личностной зрелости (maturity), которая достигается за два шага: от зависимости к независимости («личная победа»), от независимости – к сознательной взаимозависимости («общественная победа»). Привычка (habit) определяется как единство знаний, навыков и стремлений, способствующее достижению личностной зрелости и высокой эффективности человека. Среди описанных Кови семи привычек особое отношение к управлению временем имеет привычка «Делать первые вещи в первую очередь» («Put first things first»), которая является необходимым условием для обретения независимости («личной победы»). Кови считает, что современный тайм-менеджмент должен формировать навыки расстановки приоритетов (соотнесения фактических трат времени и планов с ценностями), так как главная проблема для современного человека заключается не столько в том, чтобы управлять временем, сколько в том – чтобы управлять собой («...the challenge is not to manage time, but to manage ourselves»).

Система управления временем по Кови состоит из двух разделов: стратегическое долгосрочное планирование и недельное краткосрочное

планирование. Долгосрочное планирование разворачивается в следующую цепочку: индивидуальная «миссия» личности – роли – цели. Краткосрочное планирование представлено таким образом: актуальные роли – задачи – недельный план – ежедневное выполнение плана и делегирование. Основными принципами современного тайм-менеджмента, по мнению С. Кови, становятся [25]:

1) когерентность (согласованность) – взаимосвязанность, единство всех элементов индивидуальной системы ТМ (по Кови: единство между видением и миссией, ролями и целями, приоритетами и планами, желаниями и дисциплиной);

2) сбалансированность – под «балансом» Кови понимает гармоничное распределение времени таким образом, чтобы его было достаточно на достижение важных целей в различных сферах жизнедеятельности (семья, работа, здоровье и т. д.);

3) сосредоточенность – необходимо постоянно помнить о ключевом значении видов активности «второго квадрата» для своей жизни и концентрироваться в первую очередь именно на таких делах. Для этого Кови предлагает основное внимание уделять не ежедневному планированию (что характерно для ТМ третьей «волны»), а недельному. Недельное планирование позволяет резервировать достаточно большие отрезки времени (полдня – день) для важных, но не срочных дел;

4) «человечность» – в отношениях с другими людьми ТМ третьей «волны» ориентирован на «точность» в расписании и субординацию. Для ТМ четвертого поколения «эффективность» гораздо важнее, чем соблюдение «ритуалов». Если ваше общение с человеком вышло за установленные расписанием рамки, но при этом помогает установлению глубоких и полноценных отношений, не следует испытывать чувство вины!

5) гибкость – ваши планы являются вашими слугами, но не господами! Планы должны быть удобными для вас, соответствуя вашим привычкам, стилю работы и т. п. В случае необходимости вы можете легко изменить

запланированное;

б) компактность – ваши ТМ-инструменты (например, органайзер) должны быть максимально компактными и удобными для работы в любых «полевых» условиях. Подобная портативность поможет вам не потерять ни одной важной идеи, вовремя зафиксировав ее.

В качестве прикладного ТМ-инструмента Кови предлагает авторский вариант органайзера (на неделю), а также подробно описывает алгоритм работы с ним [15]. Работа с органайзером проходит в четыре этапа:

1. Определение ключевых ролей. Основываясь на личностных ценностях («миссии»), необходимо выделить 5–7 ключевых ролей, связанных с наиболее важными жизненными задачами на данный период. Это могут быть роли семейные (отец, муж, брат и др.), трудовые (руководитель проекта, начальник для подчиненных, председатель комитета и др.), внутриличностные (читатель, болельщик за футбольную команду и др.). Роли могут быть внешними либо внутренними, при этом список ролей не является фиксированным – вы пишете его сами, определяя ролям свои названия, при этом каждую новую неделю он может быть разным.

2. Выбрать задачи. В рамках каждой роли намечается 2–3 важных результата, которые должны быть достигнуты в течение недели. При этом нельзя забывать, что данные задачи (краткосрочные цели) должны быть частью долгосрочных стратегических целей. При формулировании задач следует стремиться к тому, чтобы они соответствовали «второму квадрату» – были бы действительно важными и не срочными.

3. Составить план на неделю. Составление плана заключается в заполнении недельного органайзера, когда намеченные задачи «привязывают» к конкретным дням и периодам времени. При составлении недельного плана Кови рекомендует придерживаться ряда стандартных тайм-менеджерских правил: выбирать наиболее удобное для достижения намеченной цели время; резервировать время; планировать виды активности в соответствии с собственными ритмами активности (физической,

интеллектуальной, эмоциональной, духовной) и т. п.

4. Адаптировать дневной план. Ежедневное планирование является своего рода «подгонкой», адаптацией заранее намеченных на неделю дел к актуальным (то есть срочным) задачам наступившего дня. По сути дела, речь идет о выборе приоритетных дел на сегодня. Кови указывает на то, что можно использовать любые удобные способы определения приоритетов, как третьего поколения тайм-менеджмента («матрицу Эйзенхауэра», метод ABC и др.), так и четвертого поколения (определение срочности в соответствии с цепочкой стратегического планирования: «миссия – роли – цели», когда приоритетными являются дела, вносящие вклад в миссию). Интересной является идея Кови о том, что расстановка приоритетов должна быть «мягкой», правополушарной, то есть основанной на интуитивном применении принципов тайм-менеджмента (согласованность, сбалансированность, «человечность» и др.).

В качестве резюме можно отметить, что для современного зарубежного тайм-менеджмента характерны три тенденции: 1) «гуманизация»; 2) дифференциация; 3) компьютеризация.

«Гуманизация» означает приоритетность именно «индивидуального» тайм-менеджмента, связанного с личностным ростом и самосовершенствованием, и в определенной мере отторжение «ролевого» и «социального» тайм – менеджмента. Если «ролевой» и «социальный» тайм-менеджмент являются средством адаптировать человека к «внешнему времени» (времени организационных и технологических процессов), то «индивидуальный» тайм-менеджмент нацелен на постижение и овладение своим «внутренним временем». Главным аспектом «внутреннего времени» является личностное самоопределение: четкое понимание своих жизненных ценностей и сознательный выбор достойных и масштабных жизненных целей.

Таким образом, «гуманизация» тайм-менеджмента приводит нас к мысли, что «управление временем» – понятие условное. Время нельзя

накопить, умножить или передать. Оно проходит безвозвратно. Время нельзя повернуть вспять, ускорить или замедлить его бег. Нам иногда кажется, что мы управляем самым временем, но это не так: время просто есть, как есть у нас те или иные задачи в жизни, и времени этого в сутках только 24 часа. Реально, чем мы можем управлять – это организация нашей собственной деятельности. Весь вопрос в том, чтобы научиться успевать сделать за короткий срок максимальное количество дел, успевать сделать так, чтобы за короткий промежуток времени ты успел все самое-самое важное для тебя в жизни, все, что продвигает тебя к твоим целям.

1.2. Типы тайм – менеджмента

В некоторых случаях тайм-менеджмент соотносится с общими вопросами управления организационными структурами и процессами, иногда – с персональными навыками и личностными компетенциями менеджера. В таком контексте тайм-менеджмент имеет обширные междисциплинарные связи и взаимодействует с философией, психологией, социологией, биологией, физикой и другими науками, но при этом ставит не только научную задачу: познание природы времени, сколько прикладную – измерение и управление. Вот только чем? Можно ли управлять временем? Кто является субъектом и объектом управления? В зависимости от ответов на поставленные вопросы достаточно условно можно выделить индивидуальный, ролевой и социальный тайм-менеджмент.

«Индивидуальный» тайм-менеджмент осуществляется с опорой на парадигму личностного саморазвития. В данном случае человек выступает в роли «сам себе тайм-менеджер» и нацелен на достижение внутриличностных целей, в контексте совершенствования человеком своих способностей и творческой самореализации.

«Ролевой» тайм-менеджмент более специализирован, привязан к решению конкретных профессиональных или карьерных задач, а во-вторых,

требует участия в процессе управления временем профессионала-консультанта (коуча). Например, достаточно частой является жалоба менеджеров высшего и среднего уровня на перегруженность рутинной документацией – письмами, докладными записками и т. п.

Таблица 1.1 – Типы тайм-менеджмента

Тип тайм-менеджмента	Индивидуальный	Ролевой	Социальный
Субъект (кто управляет)	Сам человек	ТМ-консультант	ТМ- консультант
Объект (кем управляют)	Сам человек	Личность (профессионал)	Группа (организационная подструктура)
Цель (для чего)	Оптимизировать достижение индивидуальных жизненных цепей личности	Оптимизировать процесс и результат выполнения социально-ролевых (профессиональных) функций	Оптимизировать процесс и результат выполнения организационных функций, включая взаимоотношения
Предмет (чем управляют)	Личностные знания, способности, умения	Профессиональные знания и кавыки, стратегии поведения	Нормы, правила, стандарты, алгоритмы, способы деятельности и коммуникации
Мотивация (почему, ради чего)	Внутренняя: интерес, желание стать лучше	Частично внутренняя (желание повысить компетентность), частично внешняя (трудности в работе)	Внешняя: медленная и неэффективная работа; сложности с управлением группой

Составлено автором по данным И.С. Калинина [12]

Если решать данную проблему в рамках ролевого тайм-менеджмента, то консультанту имеет смысл сначала изучить:

- 1) объем и формы представления входящей информации;
- 2) характер задач, стоящих перед менеджером;
- 3) индивидуальный стереотип действий по обработке входящей информации, характерный для данного менеджера, и т. д.

На основании подобного анализа консультант не загружает клиента дополнительной работой в виде обучения скорочтению, а, наоборот, старается разгрузить его, предложив, например, две-три «точечные» рекомендации по изменению характера представления и обработки управленческой информации.

Консультант выступает здесь в двойной роли: во-первых, в роли коуча, помогающего клиенту в профессионально-личностном совершенствовании; а во-вторых, в роли «эксперта по процессам», помогая оптимизировать отдельные элементы и структуры профессиональной деятельности клиента [12].

«Социальный» тайм-менеджмент нацелен на оптимизацию управления временем группы людей. В данном случае консультант выступает в первую очередь как специалист по организационному развитию (инжинирингу или реинжинирингу организации), модифицируя сами организационные структуры или внося изменения в ключевые аспекты их деятельности. Разумеется, подобная «социальная инженерия» требует от консультанта глубоких знаний стратегического и оперативного менеджмента, структуры организации, характера ее производственных процессов и др [21].

В рамках «социального» тайм-менеджмента консультант в обязательном порядке решает и еще одну задачу – обучение и адаптация группы людей к произошедшим изменениям.

1.3. Современные принципы тайм-менеджмента

Принцип 1. Планируйте свои действия. Планирование дел на ближайший день (или ближайшую неделю) имеет практическое значение в любой работе – чёткий план действий всегда принесёт реальную пользу в виде повышения результативности (личной и профессиональной). Фиксируйте цели письменно. Планируйте свой день. Заранее составленный список заданий и действий увеличивает продуктивность любого вида деятельности на 25%. Дробите большие задачи.

Принцип 2. Формулируйте желаемый результат в конкретные цели и задачи. Стратегическое и эффективное планирование невозможно без грамотного целеполагания. Существует профессиональный инструмент (или

принцип) для формулировки и постановки локальных задач в тайм-менеджменте и целеполагании. Он называется принцип SMART.

Принцип 3. Фиксируйте ваш план действий. Один из методов фиксации называется «Диаграмма Ганта». Допустим, ваша цель – построить дом. Для начала следует разбить задачу на несколько этапов: расчистить площадку, вырыть и заложить фундамент, провести надземные работы, выполнить отделку помещений, провести коммуникации и заняться благоустройством.

Принцип 4. Расставляйте приоритеты. Своевременно и чётко определить главную цель – это необходимо и правильно. Но главная задача – это двигаться к достижению данной цели, последовательно выполняя текущие задачи разной степени трудности, и в этом нам поможет закон В. Парето: 20% наших усилий приносит нам 80% результатов, а остальные 80% наших усилий – лишь 20% результатов.

Принцип 5. Фокусируйтесь на главном. Умение фокусироваться на главном, не отвлекаясь на постороннее.

Принцип 6. Анализируйте свой опыт и создавайте свои правила тайм-менеджмента. Изучайте свои ошибки и обязательно принимайте меры по их исправлению. Обязательно анализируйте ситуации, в которых вы особенно интенсивно теряли личные ресурсы.

Принцип 7. Планируйте отдых. В погоне за успехом и личной результативностью никогда не пренебрегайте отдыхом – планируйте отдых и ваши бизнес-задачи.

Задания для самоконтроля:

- 1) С какими причинами можно связать развитие идей тайм-менеджмента в мире?
- 2) В чем заключаются существенные отличия тайм-менеджмента «индивидуального» и «социального»?
- 3) Какие идеи А.К. Гастева применяются на практике в работе современных менеджеров?

Глава 2. Время как объект управления

2.1. Природа времени

Время – одно из базовых свойств мира, в котором мы живем. При этом мы понятия не имеем, что это такое. Над этим вопросом размышлял еще Аристотель 2400 лет назад: «время – самое неизвестное из всех неизвестных вещей». По мнению А. Эйнштейна: «время и пространство являются моделью мышления» [4]. В современном философском словаре время определяют как категорию, выражающую длительность бытия и смену состояний материальных систем и процессов. Как безвозвратное чередование прошлого, настоящего, будущего.

Даже если мы (как и современная наука) толком и не знаем, что такое время, то все равно можно попытаться выделить наиболее существенные свойства времени:

1. Способность упорядочивать.
2. Длительность.
3. Последовательность.
4. Повторяемость, частота.
5. Связанность с конкретными объектами, явлениями.

Важно понимать, что «просто времени» не бывает, а всегда существует «время существования чего-то». Тайм-менеджмент – это не вообще «управление временем», а управление временем какого-либо объекта (себя самого, подчиненных и др.) или процесса жизнедеятельности (работы, отдыха и др.).

В разные периоды человеческой истории для человечества было характерно весьма различное понимание времени. Ряд современных наук (история, философия, культурология, антропология и др.) пытаются реконструировать представления о времени в различные исторические эпохи. Плоды их усилий можно обобщить следующим образом (табл. 2).

Таблица 2.1 - Представления о времени в различные эпохи

Историческая эпоха	Визуальная метафора, отображающие характер представлений о времени в данную эпоху	Краткое описание модели времени
Животные, первобытные люди	Точка	Вечность, бесконечное настоящее, сконцентрированное в переживаемом моменте.
Древний мир, первые цивилизации	Цикл (колесо)	Вечность, развернутая в цикл вечного возвращения: рождение, расцвет, упадок, смерть, и снова...
Средние века	Отрезок	Ограниченное время существования человека и вещей, отмеренное Богом.
Новое время, эпоха Просвещения	Прямая	Время – универсальное свойство всех вещей, атрибут Мира. Время – бесконечно.
Современность	Спираль	Время – бесконечное движение, включающее в себя циклическое развитие.

Рассмотрим этапы развития представлений о времени более подробно. Визуальная метафора – «точка». По меткому наблюдению П. Флоренского, точка символизирует «гипнотическую погруженность», полную концентрацию на чем-либо. Время для человека, таким образом воспринимающего время, является непосредственной данностью, переживаемой как бесконечное настоящее максимально «слитого» с природой существа, сконцентрированного на переживаемом моменте. Можно предположить, что человек полностью существует в реальном времени, а модели времени еще не возникли или существовали в зачаточном виде. Временная перспектива укорочена, так как «привязана» к непосредственной ситуации удовлетворения актуализированной потребности.

Визуальная метафора – «колесо», циклическое вращение. Время понимается и переживается как вечность, развернутая в цикл вечного возвращения: рождение, расцвет, упадок, смерть и снова рождение, и повтор цикла. Появляются первые модели времени, построенные на природных аналогиях: жизненном цикле растений (т. н. аграрные циклы), суточном солярном цикле (восход, движение по небу и заход Солнца и др.).

Визуальная метафора – «отрезок». Ограниченное время существования

человека и вещей, заранее отмеренное богом. Несмотря на то, что многие мировые религии сохраняют почерпнутую из более древних учений идею о бессмертии (циклическом возвращении), в них все более ярко звучит идея ограниченности и предопределенности времени существования любой вещи (в том числе и человека). Наряду с этим появляется идея свободы воли, то есть человек, кроме ритуального, обретает индивидуальное время.

Визуальная метафора – «прямая» линия. Начиная с XVI-XVIII века – эпохи бурного развития естественных наук и зарождения основных философских учений современности, время уже не столько переживается, сколько концептуализируется. Время понимается как универсальное свойство всех вещей, атрибут Мира. Время (как и пространство, материя, идеи и т. п.) – бесконечно.

Визуальная метафора – «спираль». В современной философии и естествознании время чаще всего понимается как бесконечное движение, включающее в себя циклическое развитие. Однако следует учесть, что в современной науке существует много моделей времени, достаточно сильно отличающихся друг от друга.

Человеческая культура «работает» таким хитрым образом, что существующая в ней информация, любые идеи и представления не исчезают, а накапливаются. Это значит, что в жизни современного человечества мы можем встретить все пять исторических типов представлений о времени, которые не забылись, а очень даже неплохо сохранились и присутствуют как в сознании людей, так и в различных жизненных ситуациях.

2.2. Виды времени

В соответствии с одним из базовых свойств времени («привязанность» к конкретным объектам), современный темпорализм выделяет как минимум четыре вида времени, связанных с изучением различных «слоев» окружающей нас реальности: физическое, биологическое, социальное и

психологическое[12].

Физическое время – это время протекания некоторых физических реакций и процессов, например, угасания старых или рождения новых звезд; время ядерного распада; время протекания химических реакций и др.

Биологическое время – это время физиологических циклов-биоритмов живых существ (репродуктивного, пищевого и др.); время жизни отдельного живого существа (особи); жизненный цикл живой клетки и др.

Достаточно условно можно выделить два вида социального времени: субъективное социальное время и объективное социальное время. Под «объективным социальным временем» следует понимать реальное время существования каких-либо общественных процессов, социальных институтов, информационных объектов культуры, социальных практик и т. п. Под «субъективным социальным временем» в данном контексте понимаются научные или житейские модели, которые, с одной стороны, отображают какие-либо социальные временные реалии, с другой стороны, являются средством моделирования времени человека (в рамках или даже вне рамок этих социальных реалий).

Психологическое время связано с такими категориями как восприятие и представление [5]. Психофизиологическое восприятие времени, непосредственное ощущение («чувство») потока времени связано: с особенностями физиологии конкретного человека, с его функциональным (усталость – подъем сил, болезнь – здоровье и др.) и эмоциональным состоянием.

Если время «ускоряется», это свидетельствует о мобилизации сил, готовности к борьбе, работе в экстремальных ситуациях. Если время «замедляется», это свидетельство плохой работоспособности.

Психологическое представление о времени связано с особенностью развития познавательных способностей человека и с его возрастными особенностями (например, память стариков и детей при оценке «настоящего» схожа). Не менее сильно она зависит от гендерных (например, среднее время

реакции у мужчин меньше) и личностных характеристик (при оценке времени ситуации интроверты ориентируются на собственное переживание, экстраверты – на часы). Кроме того психологическое восприятие времени формируется в деятельности. Точность и способ оценки временных интервалов, связанных с ситуациями профессиональной деятельности, зависят от опыта и квалификации. Таким образом, комплекс навыков и способностей человека, участвующий в оценке (а также планировании, анализе и т. п.) временных интервалов, «привязанных» к конкретным ситуациям деятельности, является важным индикатором способа (стиля) работы.

Кроме того, психологическое время включает в себя так же понятие личной концепции времени, которую важно учитывать в тайм-менеджменте. Концепция времени – это внутренний лишь частично осознаваемый «проект» времени жизни, своего рода внутренняя персональная философия времени. Включает в себя ряд когнитивных и поведенческих структур (схем) достаточно высокого уровня сложности [5]:

- 1) концепцию «событий – обыденности» и причинных связей между событиями (что есть рутинное время обыденности, а что есть время ярких, необычных событий?);

- 2) рефлексивную способность к построению трансспективы (способность прослеживать развитие явлений и событий в прошлом-настоящем-будущем);

- 3) бессознательный сценарий судьбы (например, по Э. Берну – способы структурирования времени и заданный «финал» жизни);

- 4) сознательный проект жизни, включая цели и сроки их достижения (не только рациональное целеполагание и планирование своего далекого будущего, но и мечты);

- 5) персональную стратегию овладения временем своей жизни (например, «активное достижение цели – пассивное ожидание, когда все произойдет само по себе»).

Психологическое время доступно для наблюдения, прежде всего, как поведенческие стратегии личности (стиль жизни), определяющие ее успешность, результативность жизни в целом.

2.3. Фонд времени

В рамках социологии труда и экономики труда существует понятие «индивидуальный фонд времени», позволяющее описать «производительные» и «непроизводительные» траты времени каждого человека.

Ниже приводится схема, отображающая индивидуальный фонд времени [14]:

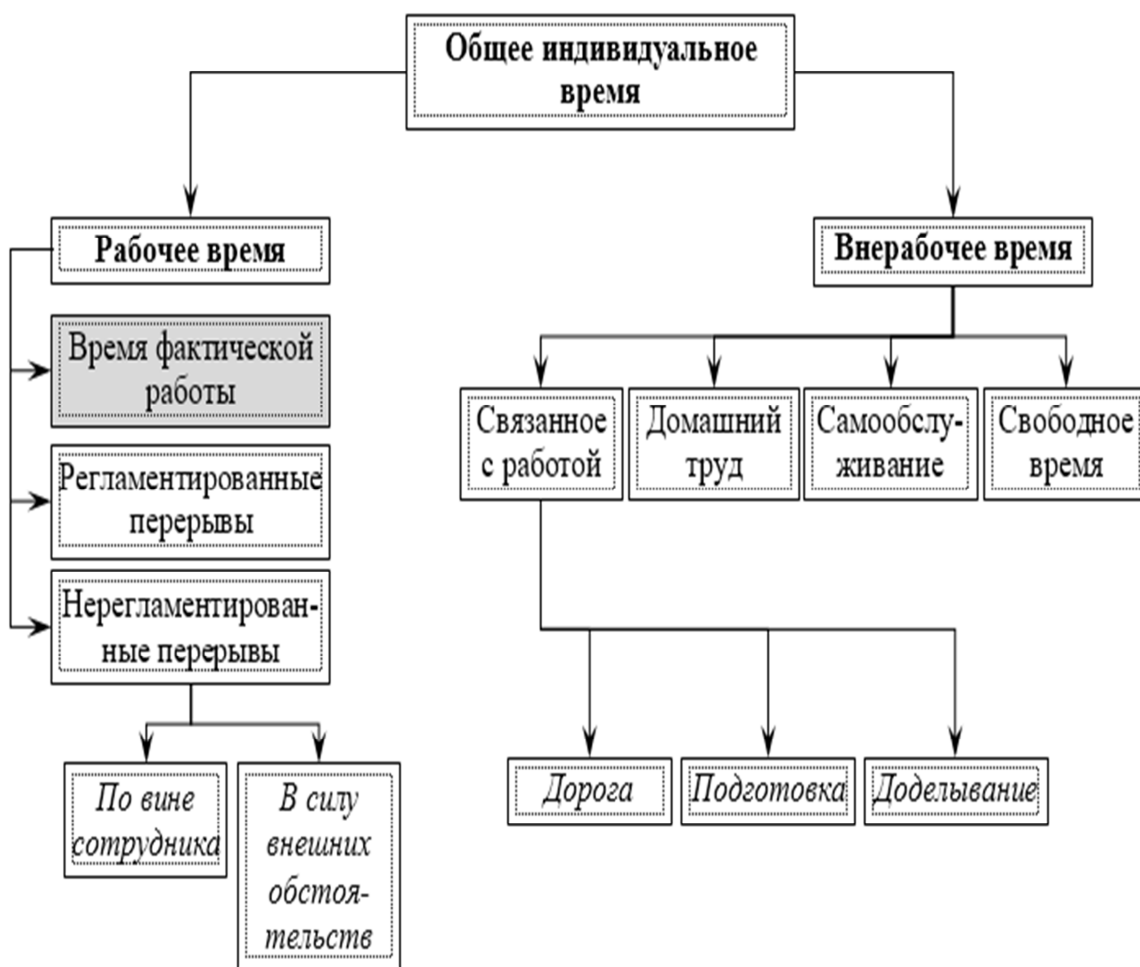


Рисунок 2.1. – Индивидуальный фонд времени

Индивидуальный фонд времени состоит из рабочего и внерабочего времени. Для удобства и эффективности дальнейшего анализа рабочее время можно поделить на фактическое время работы; регламентированные (плановые, «нормальные») перерывы в работе; нерегламентированные (случайные) перерывы в работе.

Понятно, что любой управленец заинтересован в сокращении прежде всего нерегламентированных перерывов в работе, которые могут случаться как по вине сотрудника, так и по вине внутренних организационных обстоятельств либо из-за вмешательства каких-либо помех из внешней среды. Важно отметить, что формулировку «перерывы в работе по вине сотрудника» не всегда следует понимать буквально – потери времени зачастую случаются не из-за преднамеренного саботажа, а из-за низкой квалификации работника, плохой самоорганизации труда и т. п.

Внерабочее время условно может быть поделено на четыре подвида:

1) связанное с работой – дорога до места работы; подготовка к работе (включая подготовку инструментов, оборудования, места работы и т. п.); доделывание или переделывание ранее завершенной работы;

2) домашний труд – уборка квартиры; покупки; ремонт (плановый либо неплановый); забота, уход, воспитание, уход и забота о беспомощных членах семьи (дети, старики, больные), включая, например, приготовление пищи; прочие «разовые» виды работ, например, вскапывание огорода на дачном участке и др.;

3) самообслуживание – уход за собой (личная гигиена, оформление внешности и т. п.); питание; пассивный отдых (в том числе сон);

4) свободное время – общение с родственниками и друзьями, все виды активного отдыха, а также разного рода непрофессиональные занятия «для души».

Чтобы отобразить примерное соотношение рабочего и внерабочего времени, в социологии труда используется так называемая «структурная схема индивидуального фонда времени» (см. рисунок 2.1).

При рассмотрении структуры индивидуального фонда времени важно обратить внимание на то, что все время жизни можно поделить на время труда, то есть расходования умственных и физических сил, и на время отдыха, то есть восстановления умственных и физических сил. Представленные на схеме пропорции (размеры секторов круга) также условны, поскольку они могут очень сильно варьировать у представителей различных социальных групп.

Следует также отметить, что в некоторых случаях бывает довольно сложно выделить время труда и время отдыха в «чистом виде». Сложность заключается в том, что разные виды деятельности имеют для различных людей различную субъективную ценность. То, что для одного человека является тяжелым трудом, для другого может оказаться настоящим качественным отдыхом.

По аналогии с индивидуальным фондом времени можно также выделить основные компоненты фонда времени всей организации в целом или ее отдельных подразделений. Строго говоря, существует много различных специалистов, которые в силу своих прямых обязанностей имеют дело с фондом времени организации: менеджеры по персоналу, нормировщики, табельщики и др. [14].

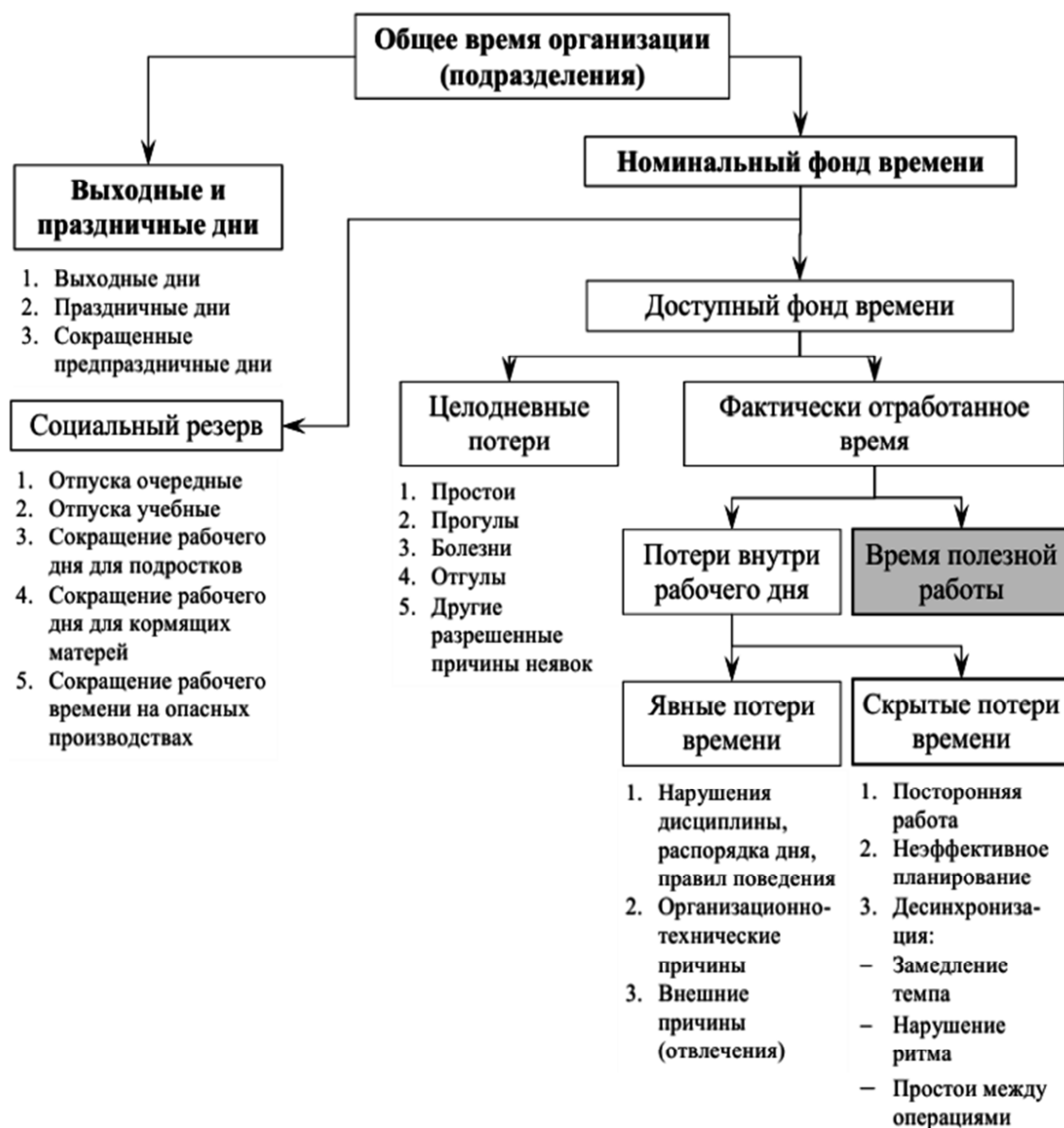


Рисунок 2.2 – Фонд времени организации

В рамках любого периода деятельности организации («общее время») могут быть выделены выходные дни и номинальный фонд рабочего времени.

Фонд рабочего времени имеет сложную структуру, в частности состоит из времени, которое составляют социальный резерв и доступный фонд рабочего времени. Следует отметить специфический характер социального резерва – это не что иное, как потенциально возможные потери времени, которые необходимо планировать заранее, равномерно распределяя время «социального резерва» в течение календарного года, например, заранее составляя график очередных, учебных и других отпусков. Время,

затраченное на социальный резерв, в значительной степени зависит от социально-демографических характеристик персонала предприятия. Например, автор не раз наблюдал в некоторых организациях откровенно запретительную политику в отношении обучения сотрудников. Иногда руководители предприятий стараются уменьшить время социального резерва вполне сознательно, но чаще «проблема» заключается в недостаточно эффективной работе кадровых служб предприятия, которые плохо планируют социальный резерв.

В рамках доступного фонда рабочего времени можно выделить потери целого дня и фактически отработанное время. Потери целого дня легко высчитываются *post factum*, но достаточно плохо прогнозируются. Можно попытаться заранее прогнозировать время, потерянное из-за болезней сотрудников (можно вычислить средние ежемесячные потери по болезни за несколько прошлых лет), а также заранее спланировать график отгулов.

Фактически отработанное время делится на время полезной работы и потери внутри рабочего дня. Потери внутри рабочего дня могут быть детализованы на явные потери и скрытые потери. Явные потери связаны с кратковременной, но полной приостановкой трудовой деятельности в силу различных причин. Скрытые потери следует понимать как неплановую или неэффективную работу, которая отвлекает сотрудника от выполнения его основных трудовых задач и занимает слишком много времени. Обратите внимание на то, что различные виды потерь времени, указанные для фонда времени предприятия, могут быть применены и для детализации категории «рабочее время» индивидуального фонда времени.

Задания для самоконтроля:

- 1) Как вы понимаете время? Что это такое?
- 2) Придумайте свое определение: «Время – это...».
- 3) Выскажите свои ассоциации: «Время похоже на...».
- 4) Опишите время: «Время – это то, что обладает следующими качествами...».

5) Приведите примеры физического времени, не выходя за пределы своего дома. (Речь идет о времени каких-либо уникальных физических явлений или процессов, ограниченных пространством вашего жилища).

6) Приведите примеры биологического времени, имеющие непосредственное отношение к вашему телу.

7) Приведите примеры социального времени, связанного с организацией (группой), где вы работаете (учитесь).

8) Выявите и сформулируйте какие-либо особенности лично вашего психологического времени, например, связанные с вашей памятью, вниманием, настроением и др.

Тест «Персональная концепция времени»

Тест позволяет осуществить экспресс-диагностику наиболее вероятной для вас внутренней концепции времени.

Инструкция к выполнению теста: «Изобразите ваше представление о времени в виде трех окружностей. Одна окружность должна символизировать ваше представление о прошлом, вторая – о настоящем, третья – о будущем.

При выполнении теста соблюдайте следующие правила:

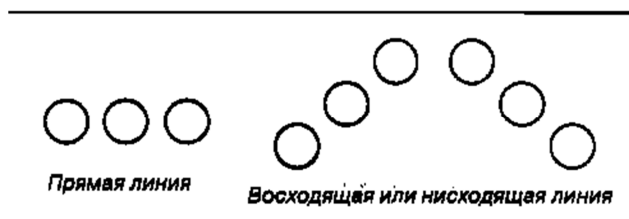
1. В этом тесте вы оцениваете ваше собственное время.
2. Размер каждой окружности – произвольный (окружности не обязательно должны быть одинаковыми).
3. Расположение окружностей в пространстве друг относительно друга – произвольное (окружности могут пересекаться, быть вложенными одна в другую и т. п.).
4. Не забудьте подписать, какая из окружностей символизирует ваше прошлое, какая – настоящее, а какая – будущее.
5. При выполнении этого теста главное – воображение и интуиция. Не раздумывайте долго, как вам изобразить окружности, нарисуйте первый же вариант, что придет вам в голову!».

Рисунок выполняется внутри квадратной рамки. Для рисования можно использовать любые удобные средства – ручки, карандаши, фломастеры и др. Рисунок, по желанию, может быть цветным или черно-белым. Время рисования не ограничено, но, как показывает практика, 3– 5 минут для выполнения этого задания более чем достаточно.

Анализ

При выполнении задания могут быть получены, например, следующие результаты.

А. Время как линейная цепь отдельных событий. 1-й тип изображается как горизонтальная прямая линия, где кружки «Прошлое», «Настоящее» и «Будущее» следуют один за другим слева направо (реже, наоборот, справа налево). Иногда подобная линейная транспектива изображается как восходящая или нисходящая линия.



Б. Время как непрерывный ветвящийся поток альтернатив. 2-й тип личностной концепции времени чаще всего задается с помощью трех видов изображений:

1) в виде горизонтальной (реже наклонной) прямой из пересекающихся окружностей, в которой прошлое, настоящее и будущее как бы сцеплены друг с другом;

2) в виде «вертикали» («прошлое» обычно внизу, «будущее» — вверху) из разобщенных или пересекающихся окружностей;

3) в виде хаотично разбросанных (иногда 2 из 3 окружностей могут пересекаться) внутри квадратной рамки окружностей.



В. Время как постоянная величина, «пространство», «поле». Для личностной концепции времени 3-го типа характерно изображение уравновешенного (с центральной или радиальной симметрией) сочетания окружностей в виде «мишени» (порядок расположения прошлого, настоящего и будущего может быть самым различным) или в виде так называемого «гармоничного единства» (окружности равны, расположены по вершинам равностороннего треугольника, может быть, при этом пересекаются друг с другом).



Глава 3. Управление временем

3.1. Время как стратегический ресурс

В современных условиях время все чаще рассматривается как стратегический ресурс и находится в одном ряду с такими ресурсами как деньги, информация, технологии, персонал и др.

В бизнес-среде известен расхожий афоризм: «В будущем будут два типа компаний – быстрые и мертвые». Организации, недооценивающие «фактор времени» и не способные эффективно управлять временем, просто обречены на утрату важнейшего стратегического преимущества, потерю конкурентоспособности и на скоропостижное вымирание. Существует несколько стратегий, позволяющих повысить и индивидуальную, и корпоративную эффективность управления временем [10]:

- 1) ускорить;
- 2) замедлить;
- 3) накопить;
- 4) упорядочить.

Рассмотрим некоторые примеры использования временных стратегий подробнее. Стратегия «ускорения» времени заключается в сокращении времени выполнения каких-либо действий и в достижении целей раньше намеченного срока.

Самым простым способом «ускорения» времени, который восходит еще к тейлоризму, является изменение (оптимизация) трудовых операций и алгоритмов деятельности в целом, что неизбежно влечет за собой изменение (сокращение) нормативов временных затрат на конкретные трудовые операции. Трудовые операции должны стать проще, время их выполнения – короче, а вся система деятельности «в идеале» должна напоминать конвейер.

Подобный реинжиниринг до определенной степени может быть весьма эффективен, однако в его реализации существует некоторая незаметная

морально-психологическая граница. Преодоление этой границы будет означать, что люди еще будут физически справляться с установленными временными нормативами, но работать они будут на пределе своих возможностей, а сама система труда обретет крайне «потогонный» и бесчеловечный характер.

Эффективная система коммуникаций как способ «ускорения» времени связана, прежде всего, с максимально быстрым прохождением необходимой информации от субъекта к объекту управления и обратно.

Повышение личной эффективности каждого сотрудника может быть достигнуто через обучение каждого сотрудника навыкам скорочтения, скоростного печатания и т. п. Однако для организации это будет достаточно затратным, а эффект его внедрения может оказаться непредсказуем из-за недостаточной мотивации или приверженности [22].

Стратегия «замедления» времени нацелена на увеличение сроков по сравнению с типовыми или нормативными. Самый прямолинейный пример здесь – это увеличение сроков эксплуатации оборудования и т. п. Понятно, что увеличение сроков эксплуатации также должно иметь некоторые разумные пределы, связанные с моральным и техническим устареванием оборудования.

Еще один инструмент «замедления» времени для организации – это кадровая политика по закреплению ценных сотрудников. Это предполагает активную целенаправленную работу по разработке и внедрению системы наращивания эффективности использования человеческого капитала, рассчитанной на долгосрочную перспективу.

Стратегия «накопления» времени связана с выявлением «лишнего» времени в фонде времени организации (подразделения, сотрудника). По сути дела, речь идет о ревизии, переоценке и реструктурировании существующих временных трат таким образом, чтобы на более важные дела времени всегда было в достатке. Стратегия «накопления» предполагает, что всегда можно обнаружить «запас» времени, который появляется, если отказаться от каких-

либо видов деятельности (или уменьшить их продолжительность), а освободившееся время использовать для решения более приоритетных задач.

Стратегия «упорядочивания» времени заключается в более точном (строгом, тщательном) соотнесении временных интервалов с различными видами деятельности. Речь идет о введении своего рода «жестких временных стандартов» и контроля над временными тратами в каждом виде деятельности. Грубо говоря, каждая работа должна занимать столько времени, сколько она должна занимать, и ни секундой более.

Самый очевидный способ здесь – это качественное, устанавливающее временные стандарты хронометрирование, позволяющее не только добиваться выполнения планов, но и в случае необходимости корректировать их.

Удобной метафорой для перевода временного ресурса из «потенциальной формы» в «актуальную» является так называемый закон времени как стратегического ресурса.

Закон можно коротко представить в виде следующей формулы [12]:

$$BP = Ц * (CP + Э) - П, (1)$$

где

1) BP – время работы (любого явления или процесса в жизнедеятельности отдельного человека или организации) зависит от:

2) Ц – цель работы (которая должна быть «качественной целью» по SMART),

3) CP – способ работы, как структура и состав конкретной деятельности, включая ее внутренние и внешние компоненты,

4) Э – энергия, затраченная на осуществление деятельности,

5) П – помехи (любые внутренние или внешние препятствия, которые затрудняют или делают невозможным выполнение работы и достижение цели в срок).

Таким образом, оптимизировать время работы («ускорить»,

«замедлить», «накопить», «упорядочить») можно путем технологических манипуляций с одним из четырех (или с несколькими сразу) компонентов приведенной формулы: целью работы, способом работы, энергией, помехами.

Качественное целеполагание облегчает выделение приоритетов и позволяет использовать стратегию «накопления» времени. Борьба с помехами обычно ведется в контексте строгого учета и контроля затрат времени, что связано со стратегией «упорядочивания».

«Энергия» в переводе с греческого означает «способность совершать работу». Ниже приводятся шесть наиболее традиционных видов энергии, важных для своевременного выполнения работы:



Рисунок 3.1 – Виды источников трудовой энергии

В таблице приведены общедоступные примеры некоторых видов энергии, в совокупности составляющих энергетический потенциал работы.

Таблица 3.1 - Общеизвестные примеры некоторых видов энергии

№ п/п	Вид энергии	Пример
1	Механическая	Вес (масса) молота. Чем он тяжелее, тем быстрее можно забить гвоздь
2	Электрическая	Мощность электрических устройств. Например, электрочайник мощностью 2000 Вт вскипятит воду значительно быстрее, чем чайник того же объема, но мощностью 1000 Вт
3	Физическая (телесная)	Мышечная сила, тренированность, состояние здоровья
4	Психическая	Хорошее настроение, интерес, вдохновение, мотивация, знания и др.
5	Психосоциальная	Трудовой энтузиазм, взаимопомощь, благоприятный социально-психологический климат организации
6	Социальная	Контакты, связи и взаимовыгодное сотрудничество, дающее "Синергетический эффект" («вместе можем добиться того, чего не добились бы поодиночке»)

Способов повысить энергетический ресурс множество. Это прежде всего, организация рационального режима труда и отдыха. Умение чередовать виды деятельности и учет биологических ритмов. Физические упражнения и медитация.

Увеличение энергии не даст значительного улучшения без повышения эффективности способов организации работ. Вместе с тем, улучшение способов работы позволяет значительно сэкономить трудовую энергию. Об этом хорошо известно еще из трудов Ф. Тейлора и А.К. Гастева.

В книге А. К. Гастева «Как надо работать», изданной в 1921 году, были сформулированы правила, не потерявшие свою актуальность и в современных условиях становления цифровой экономики [8].

1. До начала работы представьте ее (модель), представьте ее этапы (план).
2. Не начинайте работу без необходимой предварительной подготовки (инструменты, сырье, информация, любые необходимые ресурсы).
3. Важно, чтобы в поле работы не было ничего лишнего, отвлекающего. Лишнее – убрать, избавиться!
4. Все средства труда должны быть расположены в строгом порядке.

Если порядок не предусмотрен правилами – придумайте свой собственный!

5. Вхождение в работу должно быть постепенным («исподволь»).
Начинайте с «разминки» – решения важных, но легких задач!

6. С помощью нескольких проб найдите внутренний баланс траты сил, чтобы наиболее трудные действия выполнять наиболее экономично («приладиться»).

7. Работайте равномерно, размеренно, «...работа сгоряча, приступами портит и человека и работу».

8. Работайте в удобной позе (создайте для себя наиболее комфортную физическую среду работы).

9. Продумайте соотношение периодов труда и отдыха, отдыхайте немного, но достаточно.

10. Во время самой работы не следует есть, курить, пить кофе и т. п. (Любое необоснованное совмещение действий вредит работе).

11. «Не надо в работе отрываться для другого дела, кроме необходимого в работе». (Любой необоснованный перерыв вредит работе).

12. Если работа не идет, то необходимо сделать краткий перерыв, отвлечься, и заново постепенно («нарочно замедлять») начать работу.

13. В случае неудачи работу прервать, навести порядок (п. 4), обдумать причины неудачи, найти необходимые ресурсы и начать заново!

14. В случае полной неудачи – сменить вид работы!

15. В случае успешного завершения работы – не спешить сообщать об этом другим! «Сделай удовлетворение внутренним, привыкни к успеху, не то потом наступит отравление воли и работа опротивеет».

16. «Кончил работу – прибери!» (Сделать так, чтобы тебе было приятно вновь прийти на свое рабочее место).

Общее соблюдение правил сохранения времени (борьбы с поглотителями времени – хронофагами) и энергии организации позволит значительно повысить ее эффективность.

3.2. Система управления временем

В классическом тайм-менеджменте система управления временем включает в себя пять следующих друг за другом и замкнутых в цикл компонентов-функций (постановка цели, планирование, принятие решения, выполнение решения, контроль над выполнением решения, постановка новой цели и т. д.) и один «сквозной» компонент, присутствующий на всех этапах цикла (информация, коммуникация) [11].



Рисунок 3.2 – Система управления временем Л. Зайверта.

В приведенной ниже таблице перечислены элементы системы тайм-менеджмента, а также некоторые соответствующие данным элементам направления и методы управления временем.

Таблица 3.2 - Элементы системы тайм менеджмента организации

№ п/п	Элемент системы ТМ	Направления и методы управления
1	Постанови целей	Создание у сотрудников высокого уровня ТМ-мотивации, чувства сопричастности в борьбе за время». Пересечение личных и деловых целей (система вовлечения). Полный анализ сильных и слабых сторон сложившейся практики управления временем (SWOT-анализ). Выделение приоритетов. Выделение уровней целей (ценности - цели - задачи). Экспертиза связанности и реалистичности целей. Письменная фиксация сроков и первых шагов
2	Планирование	Анализ существующих временных трат и на основе полученных результатов нормирование трудовых операций. Внимание к целому, системный подход, согласование планов отдельных подразделений. Оптимальное распределение времени по этапам будущей работы. Реальное сокращение плановых сроков, увязанное с системой мотивации (планировать поощрения за быструю работу и наказания за отставание от плана)
3	Принятие решения	Использование стратегий выделения приоритетов при принятии решений, например, «матрицы Эйзенхауэра». Оптимизация процедур принятия решений, например, эффективное проведение совещаний. Внедрение мер по информационно-технической поддержке решений (создание экспертных систем, оптимизация документооборота и др.)
4	Выполнение решения	Модернизация распорядка (режима работы) дня, в том числе использование гибких графиков работы. Деление дел на «гибкие» и «жесткие». Обеспечение ритмичности работы, учет личных биоритмов, чередование труда и отдыха. Обучение навыкам индивидуального планирования времени (блоки, перекрытие, зазоры и т. п.), использование контекстов. Внедрение мер по совершенствованию способов и навыков работы, навыков делегирования
5	Контроль выполнением	за Разработка и письменная фиксация схем контроля {субъекты, объекты, способы, режим). Разработка каналов и способов «быстрого и оперативного контроля.
6	Коммуникации, управленческая информация	Планирование информационных сетей и информационных потоков в организации. Разработка и внедрение систем электронного документооборота Изучение «техник личной работы» с бумагами, телефоном, корреспонденцией, книгами, компьютером и другой оргтехникой. Формирование навыков эффективного проведения

		совещаний, бесед, встреч
--	--	--------------------------

Введение в оборот тайм-менеджмента понятия «компетентность организации во времени» – дает возможность быстро выявить, в каком звене (из шести перечисленных) управленческого процесса все делается легко и быстро (вовремя), а в каком наступает «торможение». «Компетентность организации во времени» предполагает целостное (системное) существование всех шести внутриорганизационных факторов. Отсутствие или нарушение хотя бы одного из компонентов – «точка» для приложения усилий.

Вопросы для самоконтроля:

Индивидуальный тест «Проблемы в управлении Вашим временем».

Заполните таблицу. Предлагается три варианта ответов на каждый из вопросов: «да», «нет», «не знаю».

N	Вопрос	Да	Нет	Не знаю
1	Мне постоянно требуется дополнительное время, чтобы закончить свою работу			
2	Я регулярно беру работу на дом			
3	Я готовлю ежедневный перечень дел			
4	На работе у меня практически не остается времени на себя			
5	Мне часто приходится выполнять непредвиденную срочную работу			
6	Я люблю с утра сделать работу попроще, оставляя более сложные и кропотливые дела на послеобеденное время			
7	Я трачу много времени на совещания и встречи			
8	Мне всегда трудно приступить к выполнению какого-то сложного дела или проекта			
9	Чтобы выполнить все намеченное, мне нужно приезжать на работу еще до начала рабочего дня и уезжать домой намного позже его официального завершения			
10	Много времени у меня уходит на поездки			
11	Я постоянно участвую в решении всех спорных вопросов в моем отделе (фирме)			
12	Каждый день я ставлю перед собой определенную конкретную цель			
13	Я самостоятельно разбираю свою почту			
14	Мне часто бывает трудно довести до конца большое и сложное дело самостоятельно			
15	Мой шеф постоянно интересуется тем, как идет работа по тому или иному ключевому заданию			
16	Я люблю вникать в детали проекта, чтобы знать, что работа идет в правильном направлении			
17	Я постоянно участвую во всякого рода совещаниях и собраниях			

18	Я всегда пишу перечень заданий, которые нужно выполнить			
19	Мне нравится обсуждать различные вопросы с коллегами по работе, хотя иногда на это уходит много времени			
20	У меня есть должностная инструкция			
21	Мой рабочий стол завален бумагами, не мешало бы навести на нем порядок			
22	Мне не хватает времени на чтение, чтобы быть в курсе всех новинок по моей специальности			
23	Я трачу много времени на бумажную работу			
24	У меня не остается времени на семью, отдых, друзей			
25	У меня существует внутренний тормоз, когда речь идет о каком-то сложном или большом деле			
26	Мне проще все сделать самому, чем просить кого-то			
27	Свой рабочий день я начинаю с чтения газет, дружеских бесед, кофе			
28	Меня постоянно отрывают от дел			
29	Много времени я трачу на поиски нужной мне информации			
30	Неприятные дела я всегда откладываю на потом			
31	Мне трудно бороться с перегрузками и стрессами			
32	Нередко я просто забываю сделать то, что мне поручено			
33	У меня бывает много посторонних посетителей во время работы			
34	Я зарываюсь в мелочах, из-за этого у меня постоянные заторы в работе			
35	У меня есть ощущение, что мои деловые совещания могли бы быть более эффективными			
36	Я люблю работать допоздна			
37	Я перепрыгиваю с одного дела на другое и ничего не довожу до конца			
38	При желании я всегда могу выкроить пару минут, чтобы перевести дыхание и расслабиться			
39	У меня есть специальный план обучения для себя и для своих подчиненных			
40	Я постоянно встречаюсь с подчиненными, чтобы быть в курсе всех работ			
41	После совещаний у меня остается впечатление, что от меня ждали чего-то другого			
42	Я часто не обращаю внимания на очень важные детали			
43	На выходные я часто беру работу домой			
44	Многие дела занимают у меня больше времени, чем предполагалось с самого начала, и порой мне приходится завершать несколько дел одновременно			
45	Я часто не использую свой отпуск до конца			
46	Мне нравится менять привычки и приобретать новые			
47	Моим подчиненным приходится работать сверхурочно			
48	Моя система работы с документами может быть улучшена			
49	Все совещания, которые я провожу, длятся ровно столько, сколько запланировано, начинаются и заканчиваются вовремя			
50	Справляться с большими производственными нагрузками мне позволяет постоянная смена приоритетов			
51	На моем рабочем месте постоянно звонит телефон			
52	Мой секретарь всегда в курсе моих ежедневных планов			
53	У меня есть четкий план работ на ближайшие полгода			
54	Я поручаю подчиненным только те дела, на которые у меня не хватает времени			
55	Я всегда контролирую результаты своей работы и работы своих подчиненных			

Обработка результатов теста.

Как видно из таблицы, в ней нет “правильных” или “неправильных” ответов. Одни утверждения демонстрируют эффективность каждодневной

работы, другие – упущения, недочеты в ее организации. Ниже приводится разбивка вопросов по группам, заслуживающим наиболее пристального внимания с точки зрения управления временем.

У Вас есть общие проблемы со стратегическим планированием работ, если Вы положительно ответили на вопросы 8, 14, 25, и отрицательно – на вопрос 53. Вопросы данной группы связаны с тем, планируете ли работу заранее, осуществляете поэтапное планирование, контролируете ли ход выполнения длительной работы.

У Вас есть проблемы с оперативным планированием работ, если Вы положительно ответили на вопросы 22, 24, 32, 43 и отрицательно – на вопросы 3, 18, 38, 55. Вопросы данной группы связаны с тем, как именно Вы планируете свой рабочий день, чтобы добиться оптимальных результатов, фиксируете ли все происходящие события, контролируете ли оперативное использование рабочего времени.

У Вас есть проблемы в постановке целей и определении сроков выполнения работы, если вы ответили “да” на вопросы 1, 37, 41, 44, 45 и “нет” на вопросы 12, 20, 39, 49. Все эти профильные вопросы направлены на то, чтобы выяснить, можете ли Вы концентрировать свою энергию и усилия на решении определенных задач, и какими средствами Вы этого достигаете. Анализ ответов на эти вопросы поможет Вам прояснить ситуацию с результатами Ваших усилий.

Проблемы с определением рабочих приоритетов имеются у Вас, если Вы утвердительно ответили на вопросы 4, 9, 15, 34, 37, 42, 46, 50. Анализ ответов на эти вопросы поможет Вам выяснить, как именно используется Ваше рабочее время, не уходит ли оно целиком на “рутинные” дела, а также есть ли разрывы между тем, что Вы хотели получить от работы, и тем, что есть на самом деле.

Вы неправильно организовали свое взаимодействие с начальством и/или подчиненными, если утвердительно ответили на вопросы 5, 11, 16, 19, 26, 31, 40, 47, 54. Совместная работа – это обязательная составляющая нашей

производственной деятельности, хотим мы этого или нет. Мы часто грешим на других, обвиняя их в том, что они не столько помогают, сколько мешают, а, может быть, стоит иногда и “на себя оборотиться”.

Проблемы с делегированием полномочий имеются у Вас, если Вы утвердительно ответили на вопросы 2, 7, 11, 13, 26, 36, 40. Может быть, Вы просто боитесь передавать дела другим людям и чувствуете себя в большей безопасности, когда занимаетесь мелочами. Вы должны понять, что ничего не поручая, невозможно добиться того, чтобы что-то делали другие.

Вы любите долго “раскачиваться” и стараетесь отложить дела “на потом”, если Вы положительно ответили на вопросы 6, 8, 14, 25, 27, 30. Эти вопросы касаются Вашего обыкновения начинать работу без промедления, не откладывать дела в долгий ящик, не затягивать выполнение ответственных поручений. Несмотря на то, что большинство из нас любят начинать с решения более простых вопросов и задач, это не всегда представляется правильным и разумным. Начинать следует не с простого, а с самого важного и срочного.

У Вас много времени отнимают внешние «пожиратели» (т.е. сотрудники, телефонные звонки и посетители, которые мешают Вам эффективно работать), если Вы положительно ответили на вопросы 10, 28, 33, 35, 51. “Пожиратели” нарушают наши планы, ломают распорядок рабочего дня, снижают эффективность и производительность нашего труда. Данная группа вопросов поможет Вам определить, каков баланс между временем, потраченным на чисто производственные дела и на то, что не имеет непосредственного отношения к работе.

У Вас есть проблемы с организацией и проведением совещаний, если Вы утвердительно ответили на вопросы 7, 17, 35, 41 и отрицательно – на вопрос 49. Данная группа вопросов позволяет определить, насколько эффективно Вы планируете и ведете различные мероприятия и сколько времени на них тратите.

У Вас есть проблемы в работе с документами, если Вы утвердительно ответили на вопросы 21, 23, 29, 48. В любой работе не обойтись без документов. Данная группа вопросов призвана помочь Вам прояснить, как именно Вы работаете с ними: долго ищете нужную информацию, долго знакомитесь с документами, не даете им хода, превращая свой стол в склад для бумаг.

Итак, вопросы поставлены, ответы получены и проанализированы. Вы получили общую картину Вашего отношения к работе, включая и некоторые из Ваших наиболее ярко выраженных проблем и привычек.

Глава 4 . Расстановка приоритетов

4. 1. Матрица Эйзенхауэра

Часто бывает так, что люди ставят перед собой цель в какой-то одной области и всеми силами стараются ее достигнуть. Выжимают себя до последней капли, не щадят, жертвуют сном, своим временем, взаимоотношениями с близкими и даже здоровьем. И когда цель достигнута, вдруг оказывается, что это не совсем то, что хотелось.

По мнению классиков тайм-менеджмента, одним из наиболее значимых навыков тайм-менеджмента является умение расставлять приоритеты в своей деятельности.

Стандартным инструментом для выделения приоритетов является «матрица Д. Эйзенхауэра», где все актуальные задачи (события, проблемы) необходимо оценить по критериям «срочности» и «важности» и выбрать в качестве приоритетных срочные и одновременно важные задачи [17].



Рисунок 4.1 - Матрица Д. Эйзенхауэра

А. приоритет: это дела, которые необходимо сделать сегодня, поскольку они являются срочными и важными. (Выполнять без промедления)

В. приоритет: важные дела, которые не обязательно делать сегодня. Просто регулярно выделяйте себе время на выполнение дел В и найдите им место в своем расписании. Выполнение задач из этой группы обеспечит успех и приблизит Вас к намеченной цели. (Установить срок выполнения)

С. приоритет: дела, исполнение которых кажется нам срочным делом, но не является важным. (Перепоручить)

Д. приоритет: сюда относятся дела, которые не являются ни важными, ни срочными. Вы можете спокойно отложить их в ящик для бумаг или же, если речь идет о сроках или некоторых заданиях, отказаться от них или же просто перепоручить сделать это кому-то еще.

I	СРОЧНО - ВАЖНО	С	В	II	НЕ СРОЧНО - ВАЖНО	С	В
Сектор кризисов		✓	✓	Сектор качества			✓
- Критические ситуации - Неотложные проблемы - Проекты с горящими сроками - Срочные дела с высоким приоритетом, требующие вашего немедленного участия в преодолении кризиса		Результаты: - Управление в условиях кризиса - Стресс «Перегорание» «Тушение пожаров» и «вечный бой» - Разрушение жизни		- Профилактика - Прояснение ценностей - Планирование - Укрепление связей, отношений - Восстановление сил - Поиск новых возможностей		Результаты: - Видение, перспектива - Эффективность - Целесообразность - Баланс - Удовлетворенность - Уменьшение количества кризисных ситуаций - Управление жизнью	
- Давление окружающих - Ежедневные помехи и отвращения - Реализация чужих желаний и целей - Распространенные (привычные) виды деятельности - Некоторые заседания		Результаты: - Краткосрочный фокус - Ощущение себя в роли «жертвы» - Репутация хамелеона - Представление о бессмысленности целей и планов		- Потери времени - Замешательство - Мелочи, отнимающие время - Праздное времяпровождение - Наркотическая зависимость от каких-либо занятий		Результаты: - Полная безответственность - Зависимость в основных вопросах от других лиц или организаций - Накопление негативных эмоций, разрушение жизни	
Призрак сектора кризисов		С	В	Сектор деградации		С	В
III	СРОЧНО - НЕВАЖНО	✓		IV	НЕ СРОЧНО - НЕВАЖНО		

Рисунок 4.2 - Матрица Д. Эйзенхауэра в обработке С. Кови [15]

Матрица Д. Эйзенхауэра – вполне удобный инструмент, однако сложность заключается в том, что в процессе реальной жизнедеятельности «срочность» и «важность» возникающих задач могут быть весьма неочевидными. Формальные критерии «срочности» и «важности» могут в некоторых случаях отсутствовать, а в некоторых случаях их использование окажется просто невозможным.

Дело в том, что «организационная важность» и «персональная важность» одного и того же события могут в значительной степени расходиться, а «срочность» события понимается всегда с поправкой на собственные возможности (включая скорость работы, навыки, состояние), мотивацию, обстоятельства и т. п.

4.2 Коучинговые методы расстановки приоритетов

Многие из нас делают ставку на социальные достижения – вверх по карьерной лестнице, стать значимым, успешным, знаменитым, богатым и т.д. И часто забывается, что, кроме славы, карьеры, успеха, есть еще и другие области жизни, которые не менее важны. Наступает время, когда каждый задается вопросами: «Насколько моя жизнь гармонична? Насколько мои приоритеты находятся в гармонии или конфронтации?».

Методика «Колесо баланса»

Для определения гармоничности приоритетов и ценностей в тайм менеджменте широко применяются инструменты коучинга.

Например, техника «Колеса жизненного баланса». С помощью этой простой техники можно увидеть свою жизнь как бы сверху, целиком, в результате чего появится понимание, куда двигаться в первую очередь для достижения личных целей.

Методика выполнения этой техники очень проста [18].

Шаг 1. Нарисуйте диаграмму в виде круга. Разделите ее на 8 секторов.



Рисунок 4.3.- Колесо баланса приоритетов

Шаг 2. Представьте, что диаграмма отражает вашу идеальную жизнь. Заполните сектора важными сферами вашей жизни. Это могут быть Вещи, Внешность, Деньги, Творчество и т.д., т.е. все то, что важно именно для вас в данный момент времени.

Шаг 3. Оцените от 1 до 10 уровень удовлетворенности каждой сферой, где 1, 2, 3 – это полное отсутствие или минимальная удовлетворенность в жизненной сфере; 4, 5, 6, 7 – средняя степень, что-то уже достигнуто, но до идеала еще далеко; 8, 9, 10 – это максимальная эффективность данной сферы в Вашей жизни.

Оценки субъективны и индивидуальны. Правильных или неправильных оценок не существует. Постарайтесь быть максимально честными, оцените каждую область исходя из собственных ощущений.

Шаг 4. Отобразите полученные результаты на диаграмме.



Рисунок 4.4 – Заполнение колеса баланса

Шаг 5 Анализ. В идеале колесо должно получиться круглым. А на практике такое случается редко. Обратите внимание на области, в которых меньше всего баллов. Задайте вопросы:

- а). Какие первые шаги необходимо сделать, чтобы повысить уровень удовлетворенности этими сферами хотя бы на 1 балл?
- б). Определите, в каких сферах жизни изменения зависят только от вас?
- в). Выделите сферы, изменения в которых требуют содействия других людей.
- г). Подумайте, в какой сфере вы хотели бы начать изменения в ближайшее время?
- д). Запишите три шага, которые вы можете совершить для исправления ситуации в тех сегментах, где получился наиболее сильный перекос.

Необходимо отметить, что данная технология работает не только в индивидуальном, но и организационном тайм-менеджменте. На

стратегических сессиях в организации вполне уместно разобраться с приоритетами, прежде чем приступать к формулировке стратегических целей с помощью колеса баланса.

Еще один способ определения приоритетов – это оценка проактивности по технологии Стивена Кови «Круг влияния» [15].

Каждого из нас волнует или заботит широкий спектр вопросов и явлений: наше здоровье, наши дети, наши проблемы на работе, проблемы долга нашего государства, угроза ядерной войны.

Все эти вещи мы можем отделить от того, что не оказывает на нас особого эмоционального или интеллектуального влияния, поместив их в «Круг Забот».

Если мы присмотримся к нашему Кругу Забот, то увидим, что некоторые из входящих в него вещей мы контролировать не можем, в то время как другие подвластны нашему влиянию. Эту последнюю группу забот мы можем объединить, поместив их в меньший по размеру. Определяя, на каком из этих двух кругов мы фокусируем большую часть нашего времени и энергии, мы можем судить о степени нашей проактивности.

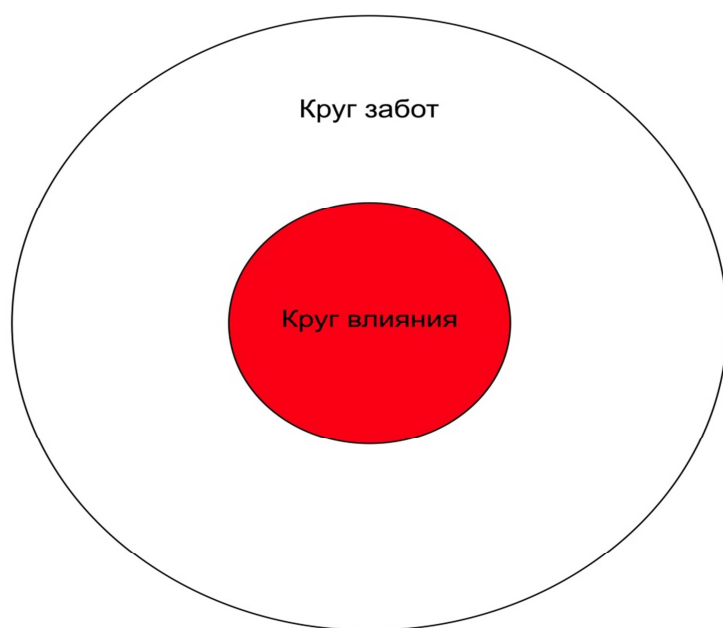


Рисунок 4.5 – Круг влияния С. Кови

Проактивные люди и организации фокусируют свои усилия на Круге

Влияния. Они направляют свою энергию на то, что подвластно их влиянию. Природа их энергии позитивна, она расширяет, увеличивает Круг Влияния.

Реактивные люди и организации, напротив, растрачивают свои усилия в Круге Забот. Они фокусируют внимание на слабостях других людей, на проблемах внешней среды и обстоятельствах, на которые они влиять не в силах. Это проявляется в постоянных жалобах и обвинениях, в реактивной речи («Я ничего не могу поделать», «Такой я есть», «Он так меня раздражает», «Если бы только» и т. д.) и в ощущении себя жертвой. Вырабатываемая при этом негативная энергия в сочетании с пренебрежением теми сферами, в которых эти люди способны что-то сделать, заставляет их Круг Влияния сжиматься [15].

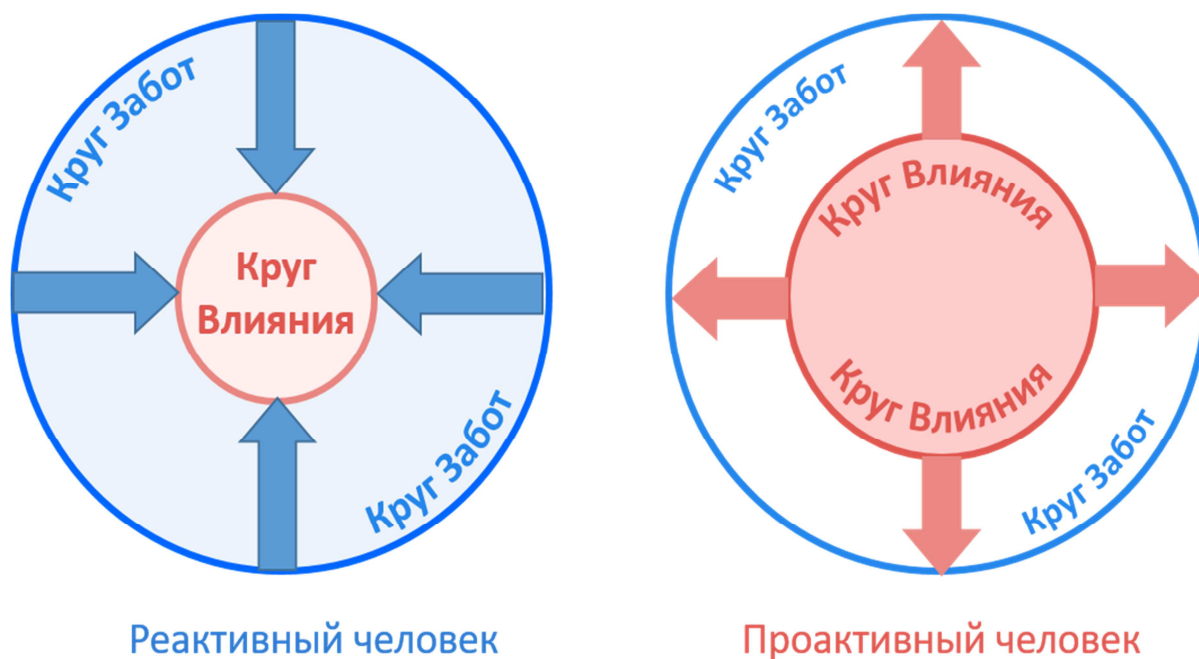


Рисунок 4.6 – Реактивный и проактивный круги влияния

Вдохновляет нас осознание того, что, выбирая свою реакцию на обстоятельства, мы серьезно влияем на сами обстоятельства. Так, изменяя часть химической формулы, мы полностью меняем ее результат.

Методика выполнения техники «Круг влияния» так же очень проста.

Шаг 1. Возьмите лист бумаги и запишите на нем те области жизни, состояние которых вас интересует или даже заботит. Это может быть все, что

удовно: от состояния здоровья вашей собаки до освоения космоса.

Шаг 2. Отметьте красным маркером те элементы списка, которые вам почти абсолютно подвластны, например, отношения с соседом, ситуация на работе и т. д.

Шаг 3. Отметьте зеленым маркером те элементы, на которые вы влияете в той или иной степени, в зависимости от конкретных обстоятельств, например, состояние учебы, наличие ужина в доме и т. д.

Шаг 4. Отметьте желтым маркером те элементы, которые не поддаются вашему влиянию, но на которые вы хотели бы влиять, например, место нахождения вашей подруги (друга), собственное настроение и т. д.

Шаг 5. Синим маркером отметьте те области, на которые вы, на ваш взгляд, категорически не можете влиять.

Шаг 6. Возьмите другой лист бумаги. Ответьте на вопрос: «Что я могу сделать для того, чтобы «желтая область» хотя бы частично подпала под мое влияние». Запишите все ответы, какими бы абсурдными они вам ни показались.

Шаг 7. Возьмите третий лист бумаги. Ответьте на следующие вопросы:

- Действительно ли меня волнуют вопросы из «синей области»?
- Если «да», то какие именно и насколько?
- Могу ли я, теоретически, хоть как-то на них повлиять?
- Если «да», то как?
- Если «нет», то кто может?
- Как я могу приобрести те качества и характеристики, которыми обладает тот, кто может влиять на перечень вопросов, которые для меня чрезвычайно важны?
- Сознаю ли я, что все люди наделены практически равными ресурсами для достижения своих целей?
- Сознаю ли я, что могу сам выбирать те области жизни, на которые буду оказывать влияние, будь то здоровье моей собаки или освоение космоса?

Старайтесь делать все, чтобы расширить свой Круг Влияния.

Шаг 8. Результатом такой работы будет определение истинной цели. Наиболее эффективно эта работа идет в присутствии опытного коуча, который поможет найти истинные ответы на каждый из поставленных вопросов.

Задания для самоконтроля:

1. Упражнение «Важность/срочность».

Выпишите на лист все ваши дневные дела. Разбейте все свои дела по критериям важности и срочности на 4 группы в таблице:

- A. Важные и срочные.
- B. Важные, но не срочные.
- C. Срочные, но не важные.
- D. Не важные и не срочные.

Распределите Ваши текущие ежедневные работы по четырем квадрантам Матрицы Эйзенхауэра с указанием затрачиваемого времени. Подсчитайте, как распределилось время по четырем квадрантам.

Распределение ежедневных задач по приоритетам			
Срочное и важное - высокий приоритет!		Важное, но не срочное - средний приоритет	
Наименование	Время выполнения	Наименование	Время выполнения
1		1	
2		2	
3		3	
Срочное, но не важное - средний приоритет		Не срочное и не важное - низкий приоритет!	
Наименование	Время выполнения	Наименование	Время выполнения
1		1	
2		2	
3		3	

Обработка результатов.

Квадрант I.

Те дела, которые требуют немедленного решения. Они и срочные, и важные, и так и кричат о себе: "Сделай! Прими решение! Ответь на письмо! Совещание! Приготовь доклад!".

Что Вы получили? Если квадрант I непропорционально разросся, это значит, что сроки и даты управляют Вами, а не Вы своей жизнью. У Вас отсутствует стратегический подход к проблеме. Человек, попавший в такую ситуацию, находится под ежедневным стрессом, вызванным непреходящей кризисной ситуацией. У Вас нет ни времени, ни сил обдумать перспективные планы, подготовить предложения о новом проекте. Вы догоняете уходящий поезд и в один прекрасный момент окажетесь на пустом перроне с разрывом сердца.

Почему? Вы неправильно расставили приоритеты, не умеете делегировать обязанности, не доверяете своим сотрудникам, тянете все нагрузки на себе. При таком положении вещей Вам трудно рассчитывать на повышение, т.к. у Вас нет мнения, видения будущего компании, Вы целиком заняты важными проблемами сегодняшнего дня.

Что делать? Научиться делегировать обязанности, воспитывать себе заместителя, дублера, если хотите, который заменит Вас при необходимости. Подготовить лист обязанностей, которые Ваши сотрудники могут выполнять вместо Вас. Пересмотреть лист приоритетов. Перенести центр тяжести Вашей деятельности в квадрант II.

Квадрант II.

Важно, однако не срочно, прекрасная философия! Если Вам удалось так распределить время, что квадрант II оказался наиболее заполненным делами, Вас можно искренне поздравить!

Что Вы получили? Вы прекрасно умеете "отделять зерно от плевел", концентрируетесь на главном, имеете свой взгляд на все, поскольку у Вас достаточно времени спокойно поразмыслить о текущих и будущих проектах.

У Вас хорошие деловые отношения с Вашими коллегами, Вам есть к кому обратиться с вопросом и за консультацией, если это требуется.

Почему? Ваша система установления приоритетов хорошо подходит для Вашей конкретной деятельности. Вы умеете делегировать обязанности и не тратите время на решение чужих проблем.

Квадрант III.

Неважно, однако, срочно? Несущественные мелочи, краткосрочные цели, сиюминутные интересы и проблемы.

Что Вы получили? Вам не кажется, что Вами затыкают все дыры? Или Вы это так сами устроили? Почему Вы выполняете самую неважную часть работы? Кто за Вас делает остальное? Если к тому же второе место по затраченному времени в Вашей матрице занимает квадрант IV, то Вы первый кандидат на увольнение.

Почему? В силу каких-то причин Вы из всех своих должностных обязанностей выбрали только неважные. Причем Вы сами определили, что для Вас является основным делом и что – суета сует. Если Вы сами признаете, что тратите время на выполнение неважных задач, то почему Вы так поступаете? У Вас нет ни четких целей, ни планов как на ближайшее время, так и на долгосрочную перспективу. Это похоже на саботаж, причем пострадаете от него прежде всего Вы сами.

Что делать? Если Вы собираетесь поискать себе другую работу, подумайте вначале, на какую рекомендацию от Вашего теперешнего руководства Вы можете рассчитывать при таком трудовом энтузиазме? Наверное, целесообразнее привести в порядок дела на настоящем месте работы. Для этого необходимо перенести центр тяжести Ваших дел в квадрант II, стать незаменимым и действительно нужным сотрудником. Для этого надо немедленно пересмотреть лист приоритетов, графики выполнения задач, освоить все техники экономии времени.

Квадрант IV.

Неважные и несрочные дела. Вам не жаль тратить свою жизнь на

выполнение никчемных дел?

Упражнение "Сортировка дел".

С любым делом можно поступить одним из следующих способов:

1. Пренебречь.
2. Поручить другому.
3. Перенести на более поздний срок.
4. Выполнить.

Как решить, с каким делом как поступить?

1. Пренебречь. Если вы сомневаетесь в необходимости выполнения этого дела, просто не выполняйте его сейчас. Скорее всего, никаких негативных последствий это не вызовет. К таким делам могут относиться нечетко сформулированные служебные задания, задания с непонятной целью и т.д.

2. Поручить другому. Определите, требует ли дело вашего личного участия? Если нет – можете смело поручить его другому, четко определив, какой результат вы хотели бы получить. При этом запланируйте время для контроля результата.

3. Перенести на более поздний срок. Оцените, можно ли отложить решение данной задачи? Если это возможно, определите, когда вы начнете работать над этим заданием.

4. Выполнить. Все, что нельзя вычеркнуть, отложить или получить другому, придется выполнить самому. Для этого распределите время, имеющееся в вашем распоряжении в соответствии с количеством и сложностью срочных дел. Составьте расписание, определив примерное время на выполнение одного дела. И старайтесь не отклоняться от составленного расписания.

Глава 5. Эффективное целеполагание в тайм – менеджменте

5.1. Сущность целеполагания

Цель – это мотивированное, осознанное, выраженное в словах предвосхищение будущего результата. Целеполагание – проявление и способ реализации данной человеку свободы воли.

Действительно эффективные цели человек ставит перед собой только сам, навязать цели невозможно. Можно даже определить целеполагание как «наделение энергии содержанием». Человек может осмысленно принять чужие цели, только согласовав их с собственными, а не поддавшись давлению извне. Среди современных менеджеров иногда встречаются технократы, которые искренне верят в то, что в организации всегда можно создать такую жесткую дисциплину, что сотрудники подчинятся «спущенным сверху» целям и «не пикнут». Мол, свобода свободой, а заставить людей следовать чужим целям всегда можно...

Значимость свободы воли легко раскрывается с помощью следующего примера: знаменитый австрийский психолог Виктор Франкл, описывая (см.: Франкл В. Человек в поисках смысла. М., 1990) свой опыт пребывания в годы второй мировой войны в фашистском концлагере, упоминает о том, что в концлагерях существовала продуманная система «ломки личности» [12]. Основная цель этой системы – создание «живых орудий», идеальных рабов для «Мирового Рейха», которые полностью лишены воли и послушно исполняют любые указания хозяев. Франкл подробно пишет о том, что фашисты придумали и использовали, казалось бы, весьма эффективные методы, которые просто должны были привести к запланированному результату. Но на практике результат получился несколько иным: полностью лишенный свободы воли, человек утрачивал человеческие черты и превращался в «мусульманина» (так в концлагере называли заключенных, сломленных психологической обработкой; они сидели, поджав под себя ноги,

и раскачивались, подобно молящимся мусульманам). Обычно такие «мусульмане» были совершенно не работоспособны, переставали общаться и понимать человеческую речь, утрачивали простейшие навыки самообслуживания (личной гигиены), прекращали употреблять пищу и в скором времени умирали.

И напротив, пытаюсь найти ответ на вопрос: «Что же позволило некоторым людям не сломаться и выжить в нечеловеческих условиях?», Франки приходит к четкому ответу – наличие действительно важной, личностно значимой цели, ради которой стоило жить. Таким образом, лишить человека свободы воли и подавить его способность к целеполаганию, навязав ему цели, – значит уничтожить человека как личность, как разумное, творческое и продуктивное существо.

На выбор целей влияют: социальные нормы и ценности, мода, стереотипы, мнения других людей и многое другое. Но в любом случае ответственность за выбор конкретной цели лежит только на самом человеке.

Цели не обязательно должны быть какими-то особенными и оригинальными. Целью обычно становится нечто, обладающее ценностью. Можно «копнуть глубже»: а что есть ценность, откуда она берется? Ценности (и цели как их производное) по природе своей социальны и «зашифрованы» в мировой культуре. Когда человек (или организация) растет и развивается, то, «врастая» в общество (социализируясь), он усваивает и характерные для своего времени ценности.

Проблема в том, что в любое время и в любом обществе всегда есть ценности как со знаком «плюс», так и со знаком «минус» (например, по этическому критерию). При этом ценности обычно плохо осознаются, в то время как цели всегда сознательны. Если человек сам выбрал цель, но через некоторое время понял, что она «плохая», то в ее основе, скорее всего, лежат какие-нибудь «неправильные» ценности (например, сиюминутные, связанные с быстро проходящей модой). Таким образом, целеполагание – это весьма ответственное занятие, требующее глубокого осознания и понимания

«ценностной основы» выбираемых целей [27].

При правильном целеполагании цель – источник энергии, движение, развитие, активность, изменение и т. п. При неправильном целеполагании цель – энтропия, «черная дыра», источник разрушения личности. «Хорошая» цель вдохновляет и возбуждает, позволяя находить силы даже для преодоления самых безвыходных ситуаций, выполнять самую тяжелую или скучную работу. «Плохая» цель оборачивается хронической усталостью, перенапряжением, болезнями.

Цели индивидуальны. Даже при внешнем совпадении (в названии, формулировках) они различны на уровне глубинного личностного смысла. Это положение является следствием того, что за целями всегда стоят ценности. Например, за такой индивидуальной целью, как стремление занять более высокую должность, у одного сотрудника может стоять ценность «деньги, достаток», а у другого – «профессиональная самореализация, воплощение собственных идей и проектов».

Если речь идет об организационных целях, то они, как правило, всегда представляют собой «проект» конкретного материального (продуктом, товаром и т. п.) или социального (социальной структурой, отношениями и др.) результата. Такой результат всегда «объективен» – он нагляден, осязаем, действителен.

Индивидуальные цели совершенно не обязательно должны быть материальными и объективными. Субъективной целью может быть состояние (например, уверенность в себе), процесс (например, художник-любитель рисует не для выставки или продажи картин, а «для себя», потому что ему нравится сам процесс рисования), средства деятельности (например, спортсмен-любитель занимается восточными единоборствами не потому, что для него актуально владение навыками самообороны, а потому, что ему нравится заложенная в данном боевом искусстве система тренировки тела).

Цели пластичны, они неизбежно меняются в процессе их достижения (вплоть до полного обесценивания). При достижении любых целей (а в

особенности – долгосрочных) субъективный личностный смысл цели и отношение к ней меняются. Цель в идеале должна быть привлекательной и вызывать только положительные эмоции (радость, интерес и др.), но в реальной жизни может вызывать весьма противоречивые или даже негативные переживания, такие как сомнение, разочарование, страх и др. Важно понимать, что субъективная (и эмоциональная) пластичность целей – вполне нормальное явление. Негативное отношение к цели часто может быть кратковременным, обусловленным ситуативными причинами, и это еще не повод отказаться от нее.

Качественное целеполагание невозможно, если нет необходимой и достаточной информации:

- 1) о самом себе;
- 2) об окружающем мире;
- 3) о средствах, способах, правилах, технологиях деятельности.

Целеполагание никогда не происходит в «безвоздушном пространстве», оно опирается на целостное мировоззрение человека, включая его представление о мире, самом себе, других людях и т. п. Если говорить о целеполагании в организации, то аналогичную роль мировоззренческого контекста целеполагания выполняют корпоративная философия, точное знание положения дел в организации, социального, политического и экономического контекста ее деятельности.

5.2. Согласование организационных и индивидуальных целей

Понимание того, что целеполагание является ключевым фактором в построении эффективной индивидуальной системы тайм-менеджмента, обычно приходит очень быстро и не требует особых доказательств. Однако ситуация значительно усложняется, если говорить о целеполагании в контексте управления организацией.

Дело в том, что главной проблемой создания корпоративной системы

тайм – менеджмента является согласование и соподчинение целей деятельности организации и жизненных целей отдельных сотрудников. Наиболее обычной практикой «целевого инжиниринга» в современных организациях является декларирование организационных целей и директивное внедрение их в сознание работников (и в жизнедеятельность организации) «сверху» [29].

Организационные цели в подобных организациях часто подкреплены системой стимулирования, жестко «программирующей» сотрудников на их достижение. Очень часто личные цели сотрудников при этом игнорируются.

Часто приходится наблюдать и другую (на наш взгляд – худшую из всех возможных) ситуацию, когда цели организации «засекречены», то есть они известны только узкому кругу топ-менеджеров, но остаются полной загадкой для рядовых сотрудников. Отсутствие четкого и ясного «главного направления» обычно приводит к тому, что организацию начинает лихорадить от разного рода проблем: с дисциплиной, мотивацией труда, производительностью, конфликтами и т. п. Организация в целом становится плохо управляемой, ее деятельность имеет низкую эффективность (в том числе и во временном аспекте).

И очень редко можно столкнуться с ситуацией, когда организационные цели являются прямым «продолжением» (частью) жизненных целей личности. Обычно такая ситуация может возникнуть на самых ранних этапах жизненного цикла организации, если она создается небольшой группой энтузиастов, воплощающих в жизнь собственные идеи. Но рост численности сотрудников и закономерное развитие организации обычно ведет к «отчуждению» организационных целей, к превращению их для персонала в «чужие», продиктованные извне собственниками и инвесторами.

Система целей организации является сложной, включающей в себя множество компонентов:

- 1) миссию фирмы,
- 2) видение,

- 3) элементы стратегии,
- 4) корпоративные цели,
- 5) функциональные цели
- 6) индивидуальные цели сотрудников.

Оптимальное соотношение этих компонентов можно представить в виде своеобразной «экологической» метафоры:

Миссия фирмы, видение, элементы стратегии.

Корпоративные цели (цели фирмы как целого; цели по отношению к внешней среде; стратегические долгосрочные планы).

Функциональные цели (цели подразделений; цели по отношению к другим подразделениям и по отношению к организации как к целому; развертка стратегических целей в оперативное планирование).

Индивидуальные цели сотрудников.

В качестве солнца, которое все согревает и освещает, выступают элементы стратегического менеджмента, моделирующие ценностные аспекты организационных целей. Речь идет, прежде всего, о хорошо разработанной корпоративной философии, включающей в себя четкое видение организационных перспектив со стороны топ-менеджмента, продуманную корпоративную миссию и другие элементы стратегии.

Выстроенные на прочном ценностном основании корпоративные цели (цели фирмы как целого; цели по отношению к внешней среде; стратегические долгосрочные планы) становятся той самой «благоприятной погодой», облегчающей «произрастание больших деревьев» (функциональных целей).

Функциональные цели (цели подразделений; цели по отношению к другим подразделениям и по отношению к организации как к целому; развертка стратегических целей в оперативное планирование, направленное на решение актуальных задач) – «большие деревья», которые смогут «хорошо расти» только при наличии «солнца» и «дождика». То есть для эффективного достижения целей среднего уровня в равной мере важно

наличие и корпоративной миссии, и долгосрочных планов.

Индивидуальные цели сотрудников – это нежные и хрупкие растения, которые живут под сенью больших деревьев. Причем большие деревья могут как задуть эти растения, лишив их света и влаги, так и, наоборот, создать для них наиболее комфортные условия, чтобы расти, цвести и приносить плоды. Но обратите внимание: для благоприятного существования растений (индивидуальных целей) важны все остальные компоненты «биоценоза» – «солнце», «дождик», «большие деревья».

Таким образом, если необходимо добиться позитивной интеграции индивидуальных целей сотрудников и целей организации в целом, то «целевой инжиниринг» в организации должен включать в себя как минимум два направления.

Во-первых, построения «целевой перспективы», которая позволяет сотруднику выполнять свою работу не механически, а осмысленно. Чем глубже «целевая перспектива», тем проще сотруднику перекинуть мостик личностного смысла от внешних трудовых целей к своим внутри личностным целям.

Во-вторых, налаживание «мотивационного посредничества», необходим процесс постоянного согласования между личными, ролевыми (связанными с выполнением функциональных обязанностей на определенном иерархическом уровне в организации) и организационными целями. Результатом такого согласования является психологическое принятие целей, нахождение эмоционально-смыслового пересечения между «моими» личными целями и «чужими» организационными целями.

Слово «мотивационный» означает, что в основе самого процесса посредничества лежит создание мотивации, интегрирующей личные и организационные цели. Характер этой мотивации всегда индивидуален и уникален: кто-то принимает организационные цели как вызов своему профессионализму, кто-то видит в них путь повышения статуса и т. д. Создание ориентированной на достижение организационных целей

индивидуальной мотивации – это всегда головоломка для менеджера-посредника, которую тот должен решить, опираясь на знание психологических особенностей конкретного сотрудника, на предыдущий опыт работы с ним, используя различные способы воздействия (убеждение, поощрение и др.). Частично мотивационное посредничество может опираться на уже существующую в организации систему мотивации труда, но, как правило, решение этой задачи всегда носит творческий характер. Одних только формально существующих механизмов мотивации недостаточно, необходимо творческое взаимодействие между менеджером-посредником и сотрудником.

Таким образом, согласование организационных и индивидуальных целей – основная задача тайм-менеджмента и задача непростая, но вполне решаемая.

5.3. Методика постановки SMART-целей

Сначала немного истории. В переводе с английского «smart» означает «умный» с оттенком «хитрый», «смекалистый». В нашем случае это слово является аббревиатурой, которую ввел Питер Дрекер в 1954 г. SMART содержит в себе 5 критериев постановки целей [10]:

- 1) Specific – конкретная;
- 2) Measurable – измеримая;
- 3) Achievable – достижимая;
- 4) Realistic – реалистичная, важная;
- 5) Timed – определенная во времени.



Рисунок 5.1 - Смартирование цели

Как пользоваться SMART-технологией постановки целей?

Любую цель необходимо проверить по пяти описанным критериям:

1. Конкретная. Цель должна быть четкой, конкретной. Если в цели есть слова «больше», «раньше» и т.д., обязательно указать, на сколько (рублей, минут, процентов и т.д.).

2. Измеримая. Результат достижения цели должен быть измеримым. «Стать счастливой» – трудно измеримый результат (и не конкретный тоже). А вот «выйти замуж» - вполне измеримый; достаточно одного взгляда в паспорт.

3. Достижимая. Вы должны быть способны достичь этой цели, хотя бы в потенциале. Должны обладать ресурсами (внешними и внутренними) для ее достижения, либо быть способными эти ресурсы обрести.

4. Реалистичная. Необходимо реально оценивать свои ресурсы по достижению цели. Это не означает, что цель не должна быть амбициозной, как раз наоборот. Если цель не является реалистичной, разбейте ее на несколько реалистичных целей. Также должна согласовываться с другими целями, не противоречить им. Ставя цель раньше вставать, нам придется и раньше ложиться для того, чтобы высыпаться, либо искать другие способы обеспечения полного своего восстановления.

5. Определенная по времени. Должны быть четко поставлены сроки достижения цели. Без сроков конкретной цели нет.

5.4. Коучинговый подход к разработке целей. Модель GROW

Технология GROW более трудоемка, чем SMART, и чаще используется для целеполагания судьбоносных личностных и организационных изменений [28].

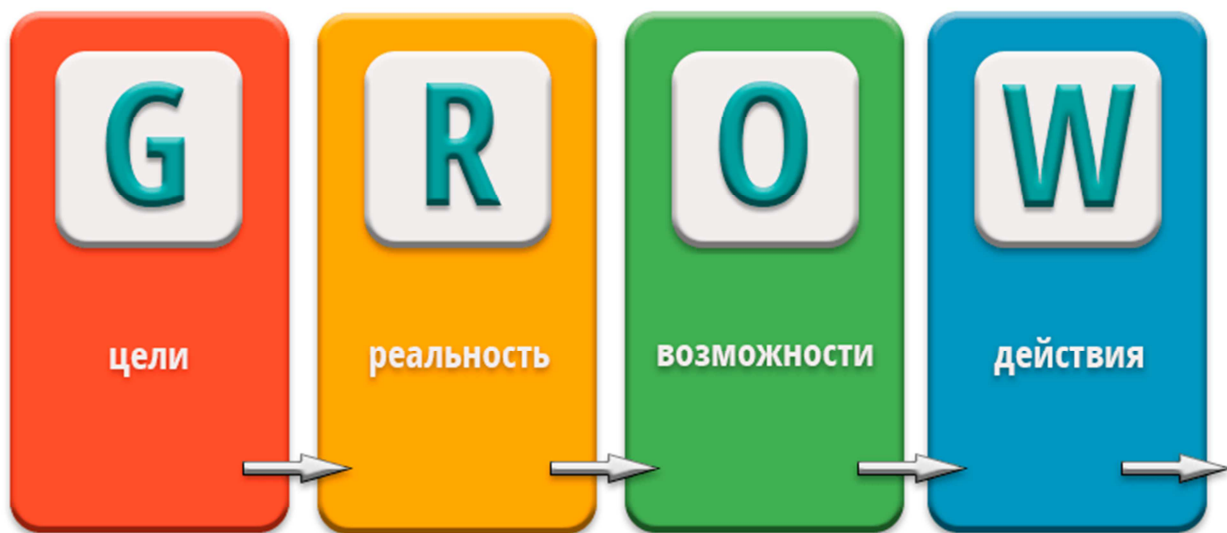


Рисунок 5.2 – Модель GROW

Шаг 1. GOAL – описывает желаемый результат. Уточнение цели, проверка на истинность.

1. Как звучит твоя цель?
2. Какие эмоции у тебя вызывают размышления об этой цели?

3. Соответствует ли эта цель твоим ценностям и убеждениям?
 4. Как ты поймешь, что успешно достиг поставленной цели (в цифрах, фактах, документах, наблюдаемом поведении)?
 5. Твоя цель из разряда хочу или из разряда надо?
 6. Что ты получишь лично для себя в результате достижения цели?
 7. Что произойдет, если ты не пойдешь к этой цели?
 8. Что ты потеряешь, достигнув этой цели?
 9. Чем выгодно не идти к этой цели?
 10. Делаешь ли ты что-то прямо или косвенно, чтобы не достигать своей цели?
 11. Находится ли эта цель в зоне твоего влияния и контроля?
 12. Какова дата достижения цели (min /max)?
 13. Конфликтует ли эта цель с какими-то другими твоими целями?
 14. Что должно измениться в твоей личности и поведении, чтобы достигнуть этой цели?
 15. Насколько ты хочешь достичь этой цели по шкале от 1 до 10?*
- *(где 1 – не буду делать, 10 – достигну, во что бы то ни стало)
16. Как можно переформулировать цель, чтобы было 10 баллов?
 17. К какой более высокой цели ведет твоя цель?
 18. От чего ты будешь получать удовольствие на пути к цели?
 19. Как теперь звучит твоя цель?

Шаг 2. Reality – Обследование текущей ситуации и ресурсов.
Обследование реальности относительно цели.

1. Что сейчас происходит в твоей жизни относительно поставленной цели?
2. Пытался ли ты уже достичь этой цели?
3. Если да, то, что не получалось?
4. Какие ошибки уже совершены другими при достижении схожих целей, которые тебе совершать не обязательно?
5. Какие существуют препятствия на пути к поставленной цели?

6. Это реальные препятствия или самооправдание?
7. Кто в твоём окружении может повлиять на успешность достижения тобой поставленной цели?
8. Кто знает о твоём желании достичь этой цели?
9. Конфликтует ли твоя цель с действиями других важных для тебя людей?
10. Если да, то с какой целью они это делают?
11. Что нужно изменить в твоём окружении, чтобы облегчить движение к поставленной цели?
12. Какие ресурсы у тебя уже есть для достижения цели: навыки, время, энтузиазм, деньги, информация, возможность получения поддержки и т.д.?
13. Какие дополнительные ресурсы для достижения цели тебе потребуются?
14. Как создать ресурсы для достижения цели, которого тебе не хватает? Где ты их получишь и от кого?

Шаг 3. Options – конкретизация первого шага. Расширение списка возможностей достижения цели.

1. Каков самый простой путь достижения цели?
2. Существует ли проверенный способ решения таких задач?
3. Знаешь ли кого-то, кто хорошо справляется с достижением подобных целей?
4. Какие могут быть альтернативные способы достижения цели?
5. Какие существуют частичные, компромиссные способы достижения цели?
6. Какой способ достижения поставленной цели тебе совершенно не свойственен?
7. Как бы достигала этой цели твоя мама?
8. Как бы этой цели достигал твой враг?
9. Каким способом достигал бы твоей цели человек, которого ты наиболее уважаешь?

10. Каким способом ты достигал бы этой цели, если бы был еще студентом?

11. Какой совет относительно способа достижения этой цели ты дал бы сам себе, если бы тебе было 70 лет?

12. Что бы ты сделал для достижения цели, если бы у тебя было больше времени, власти или денег?

13. Каковы преимущества и недостатки каждого из способов достижения цели поочередно?

14. Есть ли возможность временного решения?

15. Хватает ли тебе способов достижения цели?

16. Какой из них даст наилучший результат?

17. Какой способ достижения цели ты выбираешь?

Шаг 4. Way (Will) Описывает путь достижения первой цели. Выбор пути достижения цели, планирование.

1. Какие ты видишь промежуточные шаги по достижению цели? Определи сроки их осуществления.

2. Каков будет первый шаг на пути к достижению цели?

3. Является ли твой первый шаг смелым?

4. Является ли твой первый шаг реалистичным?

5. Каков будет второй шаг?

6. Знаешь ли ты, каким будет последний шаг?

7. Каковы даты завершения каждого из шагов по достижению цели?

8. Когда точно ты начнешь и завершишь свой первый шаг на пути к цели?

9. Как будет выглядеть результат твоего первого шага? По каким критериям ты поймешь, что первый шаг был успешен?

10. Что может помешать тебе достичь твоих целей?

11. Это реальные риски или самооправдание?

12. Что нужно сделать, чтобы сохранить высокую мотивацию до конца пути?

13. Какой твой шаг на пути к достижению цели кажется тебе наиболее сложным?

14. Какая поддержка тебе нужна и от кого?

15. Чем я могу тебе помочь?

16. Как ты будешь себе мешать на пути к цели?

17. На кого повлияют твои шаги? Кто должен знать о твоих планах?

18. Расскажи о твоих шагах по достижению цели в обратном порядке, от последнего шага к первому.

19. Оцени, насколько ты уверен, что сможешь достичь цели от 1 до 10? (1- совершенно не уверен, 10-абсолютно уверен)

20. Если оценка меньше 10-ти: Что тебе мешает поставить десять? Что ты можешь сделать или изменить, чтобы приблизиться к десяти?

21. Как ты отпразднуешь достижение результата своего первого шага?

22. Как ты отпразднуешь достижение результата последнего шага?

Шаг 5. Итоговая проверка цели на истинность.

Результатом Вашей работы должно стать определение мотивирующей цели. В том случае, если Вы понимаете, что цель не мотивирует, возвращайтесь к первому шагу модели GROW и постарайтесь ответить на эти вопросы еще раз, письменно, не пытаясь давать социально ожидаемые ответы и казаться «правильным».

Вы можете проверить, имеет ли Ваша цель признаки мотивирующей цели, ответив на следующие вопросы:

1. Важность целей, соответствие целей Вашим ценностям.
2. Ясность целей, их четкость и конкретное описание.
3. Ясность сроков достижения цели (min – max).
4. Осознание выгоды сегодняшнего положения дел (почему до сих пор у меня этого нет).
5. Необходимость достижения цели (если этого я не достигну, то...)

Задания для самоконтроля:

1. Как вы считаете, чем (в контексте управления временем) «хорошая» цель отличается от «плохой» цели?
2. Попробуйте привести примеры «хороших» и «плохих» целей из своей личной жизни или из практики деятельности вашей организации.
3. Дайте как минимум пять ответов на вопрос: каким образом «плохая» цель выступает в роли «вора времени»? Приведите примеры.
4. Древневосточные учителя дзэн-буддизма, жестко ориентированные на достижение важнейшей цели своей жизни — просветления, говорили: «Цель не должна быть целью». Как вы понимаете это парадоксальное утверждение?
5. Предложите собственные идеи по «целевому инжинирингу» в организации. Какие меры, по вашему мнению, необходимо предпринять в вашей организации, чтобы добиться большего пересечения индивидуальных и организационных целей?
6. Предложите 3-5 конкретных мер, направленных на формирование целевой перспективы в вашей организации (подразделении).
7. Предложите 3–5 конкретных способов «мотивационного посредничества», с которыми вы сталкивались в вашей работе (применяли сами или наблюдали со стороны).

Глава 6. Эффективное планирование времени

6.1. Значимость и задачи персонального планирования

Зачем же все-таки нужно планирование? Ответ предсказуем. Очевидно, что люди, планирующие свою работу, чаще добиваются намеченной цели, чем те, кто ничем подобным не занимается. Почему так происходит? Все просто. Планирование позволяет сосредоточиться на результате, которого вы желаете добиться. Даже очень большой проект или просто кусок работы можно разбить на части так, чтобы его реализация оказалась просто делом времени и определенных усилий, которые необходимо приложить. Таким образом, планирование и работа по плану приближает нас к желаемому.

Кроме того, планирование позволяет увидеть картину работ, которые необходимо проделать, чтобы достичь результата. Те, кто привык планировать, знают – пока не сядешь и пропишешь каждый пункт, ясности в голове не будет.

Адекватное, разумное планирование позволяет рассчитать время достижения цели с учетом имеющихся ресурсов и сроков. Для этого, конечно, нужно знать, сколько времени и каких ресурсов требует решение той или иной задачи. Таким образом, планирование позволяет ставить реальные сроки, что очень важно при выполнении срочных заказов и т.д.

Планирование позволяет сосредоточиться на главном, отбрасывая пустяки. Ведь на выполнение задания у вас есть строго ограниченное время, а значит, вы не можете позволить себе разбрасываться по мелочам, заниматься тем, что в действительности не заслуживает вашего внимания и времени.

Планирование позволяет ни о чем не забыть, ничего не упустить и все сделать правильно. Ведь план – это возможность учесть каждый важный нюанс и, в конечном счете, благодаря этому, избежать многих ошибок.

В общем виде планирование реализуется в ходе следующих этапов:

Этап 1. Постановка целей (задач). Цель имеет более общую формулировку, задачи проясняют, какие конкретные действия нужно совершить для достижения цели.

Этап 2. Обозначение программы действий. Оптимальными являются подробные, детальные программы, которые делают предстоящую работу максимально прозрачной.

Этап 3. Составление перечня нужных ресурсов. Ресурсы – это то, что необходимо для того, чтобы начать реализовывать план, так сказать, инструментарий.

Этап 4. Определение исполнителей. Необходимо в том случае, если план будете реализовывать не вы.

Планирование позволяет добиваться процветания не только компаниям и организациям, но и каждому человеку в отдельности. Умение планирование пригодится и на работе, и в личной жизни [12, 28].

6.2. Правила персонального планирования времени

1. Ни дня без плана! Планировать нужно, чтобы понимать, куда движемся. Иначе будем бесцельно дрейфовать целый день и никуда не причалим. Некоторые советуют планировать день с вечера, другие – рано утром. Но то, что это нужно делать, – факт. Попробуйте и утреннее, и вечернее планирование и решите, какое для вас удобнее. Уделяйте планированию ежедневно от 15 до 30 минут. Именно пишите – ручкой, в блокноте или на листочке. Тут действует принцип: записал – запомнил – выполнил.

2. Подводите итоги! Не менее важен, чем планирование, контроль за собственным планом. Вы сможете проанализировать, что не так, понять, на что тратите время, и, возможно, уменьшить количество дел. Подводите итоги предыдущего дня, прежде чем планировать следующий.

3. Составьте таблицу дел на месяц! Возьмите лист формата А4 и расположите его по горизонтали. Слева запишите в колонку все регулярные задачи и разлините лист сверху вниз с учетом количества дней в месяце. Ежедневно отмечайте, что вам удалось сделать. В конце месяца подведите итоги и выберите себе награду, если в каждом пункте заштрихованный квадратик встречался минимум десять раз. Меньше трех – ищите дополнительную мотивацию и перекраивайте свой ежедневный план.

4. Делу – время! Планируйте не просто дела, а время их выполнения. Иными словами, ограничивайте себя. Причем лучше чуть уменьшать, чем увеличивать. Тогда вы не будете подсознательно растягивать работу, а мобилизуетесь и быстро все сделаете за отведенное время. Как только время вышло, заканчивайте работу и переходите к следующему пункту (не забудьте только сделать 10-15 минутную паузу). Даже если дальше по плану у вас отдых, не соблазняйте поработать еще чуть-чуть. Так вы постепенно приучите себя выполнять работу точно в срок.

5. Используйте календарь! Важные дела – встречи, походы в кино, дни рождения – удобнее отмечать в телефоне. И параллельно в блокноте (см. следующий пункт). Также можно использовать телефон для составления списка дел (или держать в нем список покупок) и постепенно удалять сделанное. Но вот для комментариев, заметок, быстрых пометок и записей новых идей телефон менее удобен.

6. Купите планировщик! Планировщик существенно отличается от ежедневника. В ежедневнике в поле вашего внимания обычно попадают два дня, а в планировщике – целая неделя. Мы мыслим, работаем и живем неделями, поэтому, хотя текущие планы нужны и важны, их все же лучше фиксировать и отслеживать в контексте недели. С этой точки зрения планировщик станет для вас лучшим помощником.

7. Попробуйте систему Pomodoro. Ее суть заключается в том, что вы работаете 25 минут, потом 5 минут отдыхаете и так, сколько выдержите. Но после трех циклов рекомендуется сделать большой перерыв, минут на 20-

30. В Интернете масса Pomodoro-таймеров, так что вам не придется постоянно включать будильник на своем телефоне, а потом его выключать. Вам может показаться, что за 25 минут ничего не успеешь, однако это не так. К тому же ощущение быстротечности отведенного времени стимулирует вас работать, а не прохлаждаться. Ну а за 5 минут тоже можно много успеть: и в туалет сбегать, и кофе налить, и даже пару звонков сделать. В пятиминутку можно поприсесть или выполнить гимнастику для глаз. Возможно, эта система вам подойдет. Еще один ее плюс в том, что она позволяет приблизительно рассчитать, какой объем работы вы можете выполнять за 25 минут. Впоследствии это поможет вам планировать время лучше.

8. Не отвлекайтесь! Пока вы работаете, нет телефона, соцсетей и писем, срочно требующих ответа. Сосредоточьтесь только на задаче, которую вы должны выполнить. Существуют определенные методики, которые не дают отвлекаться во время работы. Кстати, именно поэтому нужно ограничивать время работы – чтобы знать, когда вы наконец-то выдохнете. Понимание того, что вам придется сидеть над этим отчетом не бесконечно, очень вдохновляет на его скорейшее завершение. Кроме того, переключение на другие дела, не связанные с работой, означает, что ваше внимание рассеивается, и вам уже нужно дополнительное время для повторного включения в процесс. В результате вы выполняете основную задачу дольше.

9. Умейте остановиться! Любую работу можно совершенствовать до бесконечности. Находить более красивые слова и более выигрышные заголовки для статьи, более интересные интонации для выступления, новую литературу для диплома. Сегодня проблема не в том, чтобы найти информацию, а в том, что с ней делать, как ее обрабатывать и использовать.

10. Работайте по четыре часа! Даже если у вас 8-часовой рабочий день, знайте, что толк будет только от четырех часов. Ученые уже подсчитали, что по-настоящему эффективными мы можем быть именно столько времени в день. Не больше! Разбейте это время на три части, ведь

мы не можем работать сосредоточенно более полутора часов. К примеру, пусть это будут полтора, полтора и час. Не важно, в какое время суток вы будете делать работу, требующую от вас максимальной концентрации. В идеале – до 12:00 и после 16:00. В перерыве мы пребываем не в лучшей умственной форме. Планируйте на эффективные четыре часа только те дела, которые требуют креатива, новых идей и творчества. А всю рутину, административную суету и техническую работу – словом, то, что не отнимает у вас слишком много энергии, – делайте, не напрягаясь в оставшееся время.

11. Объединяйте однотипные дела! К примеру, вы агент по рекламе и ваша работа состоит из звонков, отправки писем и встреч. Не пишите письмо после каждого звонка. Сделайте 20-30 звонков, потом 10-15-минутный перерыв, затем отправьте письма, а встречи запланируйте, к примеру, на первую половину понедельника и среды. Наш мозг очень быстро выходит из режима максимальной концентрации, ему нужно время, чтобы переключиться с одного вида деятельности на другой. Поэтому не стоит заходить в почтовый ящик, как только вам пришло уведомление о новых сообщениях, и рваться к телефону по первому сигналу. Вы же не в пожарной части работаете!

12. Будьте гибкими! В рабочем процессе мы все подвержены подъемам и спадам. И можем чувствовать себя по-разному. Да, мы можем лениться. Однако это не означает, что если у вас нет настроения, то допустимо на полдня зависнуть в соцсетях. Быть гибкими – это понимать, что иногда наши планы нужно подвергать корректировке. Спокойно переносите и отменяйте дела, если в них уже нет необходимости. Перестаньте тревожиться, если что-то пошло не так. Но обязательно контролируйте свое время, особенно если речь идет о таких пожирателях, как «Фейсбук» и «Инстаграм». Ну а уж если работать совсем не вмоготу, всегда имейте под рукой список фильмов, которые хотели бы посмотреть. Не работается? Посмотрите хорошее кино!

13. Планируйте меньше! Мы все знаем, что такое многозадачность. И списки наших ежедневных дел могут достигать 50 пунктов. Время не резиновое, и успеть все не по силам даже супермену. Поэтому посмотрите на свой «to do list» объективно. Вы действительно верите, что все это сделаете? И вам все это надо? Вычеркивайте то, что не важно. Переносите на другие дни. Оставляйте в своем планировании воздух. А также выделите одну глобальную цель и соотнесите, как все, что вы намереваетесь сделать, повлияет в итоге на ее достижение.

14. Отдыхайте между делами! Прежде чем переключиться на другой вид деятельности, остановитесь, сделайте 10-15-минутный перерыв. Не нужно из огня сразу бросаться в полымя. Очистите десктоп своего мозга, чтобы загрузить новую информацию. Свежие мысли не заставят себя ждать! И помните о четырех волшебных часах. Если они прошли, то, сколько ни сиди, ничего гениального не высидишь.

15. Превратите работу в привычку! Этот совет особенно необходим прокрастинаторам – людям, которые постоянно откладывают работу на потом и в аврале и стрессе делают все в последний момент. Предположим, вы пишете книгу. И чтобы написать двести страниц, вам нужно писать, к примеру, по пять страниц в день. Тогда за полтора месяца вы справитесь с задачей. Но как же тяжело сесть за компьютер! А на следующий день тоже... Привычка формируется двадцать один день. Попробуйте через все «не хочу, не буду, голова болит, лень, сегодня праздник» каждый день в одно и то же время садиться и писать. Причем делать это лучше утром, когда запас нашей силы воли максимален. К вечеру он уменьшится, и вероятность того, что мы будем выполнять намеченное, намного ниже. Чтение, спорт и изучение английского тоже могут стать вашими привычками.

16. Не ждите! Нам часто приходится чего-то ждать. Пришли на встречу, а клиент опаздывает. Приехали за полчаса до отправления поезда. Попали в очередь. Современные технологии позволяют провести время ожидания с пользой. Выполняйте параллельные дела! Почитайте. Повторите.

Подумайте. Запишите. Позвоните. Или, так и быть, просмотрите ленту в «Фейсбуке».

17. Обозначьте приоритеты! Все наши дела делятся на важные и те, которые могут подождать. Планируйте на день не более трех-пяти важных дел. А лучше даже одно-три. И занимайтесь этими делами все-таки в первой половине дня, когда наш умственный потенциал выше. И после 16:00, ведь до 18:00-19:00 мы тоже пребываем в неплохой интеллектуальной форме. Вы можете понаблюдать за собой, чтобы выяснить, когда вы наиболее продуктивны, и составить собственный график. Это очень упростит вам работу. У вас больше не будет такого, что вы сядете работать, а делать это нет ни сил, ни желания, ни мыслей.

18. Добавьте вдохновения! Никто не позаботится о нас, кроме нас самих! Поэтому создайте для себя атмосферу, в которой вам приятно работать. Чистый стол – правило номер один. Скопление бумаг нервирует и дезорганизует. Нет времени разобрать бумаги? Сложите их в коробку. С вечера готовьте стол на завтра, убирая все ненужное. Ароматическая свеча, если вы любите, чтобы хорошо пахло. Большая чашка чая. Мотивирующая цитата. Фотография любимого. Окружите себя только приятным!

19. Развивайте свои способности! Мы можем работать быстрее и быть при этом такими же или даже более эффективными. Подумайте, что способно повысить вашу скорость выполнения задач. Если вам необходимо обрабатывать много материала, возможно, стоит освоить технику скорочтения. Список YouTube-каналов, сайтов, блогеров тоже поможет вам находить информацию прицельно, а не случайным образом. Развивайте память и концентрацию. Занимайтесь спортом. Делайте самомассаж. Эти полезные привычки, казалось бы не связанные с конечным результатом, обязательно благоприятно скажутся на вашей работе и успеваемости. Мы чуть не забыли о правильном питании – оно тоже необходимо для активности мозга.

20. Вставайте раньше! Этот совет подойдет не всем, особенно не понравится он совам, привыкшим ложиться поздно. Но если вы действительно хотите преуспеть в самоорганизации и планировании, просто попробуйте хотя бы месяц ложиться и вставать раньше. Ранний подъем (в 5:00-6:00) гарантирует вам высокую производительность. И, помня о том, что мы эффективны всего четыре часа в сутки, к полудню вы уже выполните основные задачи и перейдете к второстепенным.

21. Планирование для творческих людей. Творческие люди не любят, когда покушаются на их свободу. В их представлении планирование нарушает границы «Я». Именно творческие люди чаще всего саботируют свои планы. Попробуйте составлять планы и расписывать не весь день поминутно, а несколько ключевых задач и определять время выполнения только для них. А остальную часть дня посвящайте чтению, обдумыванию, общению и прогулкам.

22. Медитация и концентрация. Прокрастинаторам и всем, кто с утра до вечера принимает гигабайты информации, порой бестолковой, ненужной и даже вредной, советуем делать упражнение на концентрацию. Можете называть это медитацией, если хотите. Простейшее, что можно сделать, – 5 минут посидеть в тишине, закрыв глаза. Заведите будильник. Не думайте ни о чем. Как только мысль приходит вам в голову, сразу отбрасывайте ее. Вы удивитесь тому, как много всего крутится у вас в мозгу: просигналила машина, хлопнула дверь, включили телевизор, соседи снизу ругаются, «Надо бы купить фрукты», «В чем завтра пойти?»... Но ваша задача – безмыслие, освобождение от думания. Увеличивайте время пребывания с собой на одну минуту в день и доведите его до 15 минут.

23. Отдыхайте! Мы не роботы. Нам нужно отдыхать, высыпаться, переключаться с одной деятельности на другую (это, кстати, лучший отдых в течение дня). Однако и отдых надо планировать. Спите не меньше 8 часов в сутки. Работайте блоками по полтора часа, а затем на полчаса переключайтесь на что-то другое. Обязательно делайте большой перерыв –

на один-два часа. Помните, что отдых тоже может быть полезным, развивающим и дающим новую информацию, которую вы потом используете в своей работе [27].

24. Выбирайте правила планирования подходящие именно для вас!

6.3 Метод планирования персонального времени «Альпы»

В тайм-менеджменте насчитываются много методов планирования заданий дня. К ним относятся: матрица Эйзенхауэра, принцип Парето, ABC-анализ, но метод «Альпы» считается наиболее простым [24].

Метод «Альпы» в планировании времени можно применять на любой период срочности: средний, короткий, долгий. Для этого рекомендуется составить список дел в письменном виде. На первый взгляд все дела кажутся равноценными. Но в любом случае нужно распределить дела по порядку значимости и выделить приоритеты, степень важности.

Метод «Альпы» очень прост. На создание плана нужно не более 5-10 минут. На практике доказано, при постоянном использовании методов и техники планирования, ежедневная экономия временем составляет 10-20%. Для этого используется специальный бланк.

Этапы составления плана.

Метод «Альпы» состоит из пяти этапов.

Этап №1. Формирование дневного задания, используя список из категории «Планы дня». Создайте перечень задач ближайшего дня:

- невыполненные дела;
- добавившие новые задания;
- обязательные, важные дела;
- задания из плана недельного или ежемесячного планирования;
- непредвиденные задания.

При составлении необходимо соблюсти требованиям:

- важным и приоритетным делам предоставлять первые места;

- выделить дела непродолжительные и продолжительные;
- выбрать рациональный способ выполнения заданий (возможное решение по телефону, по скайпу, СМС).

Не следует записывать все дела подряд, только реальные необходимые задания.

Этап 2. Оцените примерное время выполнения каждого задания. Существует закономерность: любое задание потребует такой период, сколько времени в запасе человека. Поэтому, задайте приблизительный срок на выполнение и пытайтесь в него уложиться. Человек сосредотачивается, избавляется от второстепенных помех.

Этап 3. Резервирование временного запаса. Изюминка метода Альпы в том, чтобы запланированная работа была выполнена за 60% рабочего времени, остальное время – 40% должно отводиться для резерва на непредвиденные внезапные обстоятельства. Примеры: Работаете 8 часов. Значит, 3 часа у вас в резерве, за 5 часов выполняете плановое задание (торопитесь, уплотняйте рабочий график). Если работаете 10 часов. Значит 4 часа в резерве, за 6 часов выполняете задания. Допустим, заданий больше 60% спланированного времени. Для этого пересмотрите список всех дел. Выделите преимущества, делегируйте права, уменьшайте отведенное время. Даже и после этого не удалось уменьшить до 60% спланированного времени. Значит, переносите невыполненные дела на другой день.

Этап 4. Применяя первостепенные решения приоритетных дел и искусство делегирования прав, сокращаем время до 5-6,5 часов на отведенные дела. Цель данной стадии: еще раз уточнить задания дня и приоритеты, а также потребность времени на их выполнения. Аналитическая оценка каждого задания на предмет рационализации и делегирования. Выполнение окончательного варианта по установленной структуре.

Этап 5 . Завершающая. Выполнение намеченного плана дел и контроль. Из практики ясно, что не все дела могут быть выполнены вовремя.

Приходится некоторые переносить на завтрашний день. Допустим, вы заметили, что какое-то дело периодически переносится. Существует два варианта: прекратить переносить – выполнить полностью. Или это задание стало неактуальным, стоит от него отказаться.

Область самоменеджмента развивается, его специалисты рекомендуют планированием дня проводить вечером, что способствует приобретению в себе уверенности и концентрирование сил на завтрашний день. Подсознательно человек перерабатывает задания и подготавливает конкретные решения. Значит, новый трудовой день будет управляемым, плодотворным, обозримым.

Таким образом, можно собственную полную жизнь рационально планировать и организовать.

Преимущества метода планирования «Альпы»:

- Целенаправленные действия в течение рабочего дня;
- Рационализация путем объединения в группу схожих дел;
- Уменьшение бесполезных интервалов;
- Стабильная самодисциплина;
- Сокращение нервных перенапряжений;
- Борьба с забывчивостью;
- Достижение конкретных целей в работе;
- Рабочий настрой;
- Повышенная удовлетворенность и мотивация;
- Рост потенциала и личных результатов труда.

6.4 Метод планирования персонального времени по системе Франклина

Многие менеджеры и руководители западных компаний с успехом используют систему планирования, создание которой приписывают Бенджамину Франклину. Те, кто применяют эту систему на практике,

отмечают, что она помогает значительно повысить эффективность работы как за счёт более эффективного управления временем, так и за счёт планирования самой работы [26].

В отличие от систем, строящихся на основе учета уже потраченного времени, система Франклина «направлена вперёд» – она работает с тем, что должно быть сделано. Глобальная задача дробится на подзадачи, те – на ещё более мелкие подзадачи. Визуально эту систему можно отобразить в виде ступенчатой пирамиды, а процесс её применения – как процесс строительства этой пирамиды:



Рисунок 6.1- Пирамида планирования Франклина.

Как на практике выглядит процесс «строительства пирамиды»?

1. Сначала укладывается массивное основание пирамиды, служащее опорой для всех остальных этажей. Человек определяет свои жизненные ценности (грубо говоря, то, чего он хочет от жизни). Для одного это материальный достаток и уверенность в завтрашнем дне. Для другого – благополучная семья, любящая жена и счастливые дети. Для третьего – слава

и высокий социальный статус. Для четвёртого – власть. Для пятого – познание. Этап определения жизненных ценностей является наиболее важным в построении пирамиды – если на этом этапе будет допущена ошибка (например, человек выберет "познание" и "служение людям", хотя на самом деле для него важны в первую очередь "известность" и "высокий социальный статус"), то впоследствии его неизбежно постигнет разочарование. Итак, первым делом надо составить список жизненных ценностей, причём не надо бояться потратить на это слишком много времени – важно хорошо обдумать список. Необходимо убедиться, что выбранные ценности не противоречат друг другу.

2. Следующий этап – построение второго этажа пирамиды, опирающегося на первый. Исходя из составленного списка, человек должен решить, чего он хочет добиться. Например, если кто-то считает, что для него наиболее важны "известность", "власть" и "высокий социальный статус", он может решить, что он хочет стать президентом США. Надо поставить перед собой глобальную цель. Важно убедиться, что выбранная цель действительно отвечает всем жизненным ценностям из составленного на предыдущем этапе списка.

3. Третий этаж пирамиды опирается на второй. Составляется генеральный план – что, по большому счёту, необходимо, чтобы достичь поставленной на предыдущем этапе цели. Например, для того чтобы стать президентом США, надо сперва стать губернатором штата или мэром одного из крупных городов США, надо иметь партийную и/или финансовую поддержку, надо быть известным публике оратором, надо иметь незапятнанную репутацию, надо быть солидным женатым человеком, надо получить высшее образование в престижном учебном заведении и т.п. Так и пишется план. Поставив перед собой цель, следует составить генеральный план достижения цели.

4. Четвёртый этаж пирамиды – долгосрочный (на несколько лет) промежуточный план с указанием конкретных целей и конкретных сроков.

Весьма важно указать, достижению какого именно пункта генерального плана способствует достижение данной конкретной цели. Ещё более важно указание конкретного срока.

Например, если человек планирует стать президентом и знает, что для этого нужно иметь высшее образование, он может включить в свой пятилетний план следующий пункт: "До конца 20xx года закончить с отличием Университет по специальности «социология и политология». Это, во-первых, даст мне требуемое высшее образование, и, во-вторых, я смогу завести знакомства с важными для меня людьми". Итак, следует составить план на ближайшие 4-5 лет, задавшись вопросом: "Что я могу сделать в ближайшие годы для достижения целей, намеченных в генеральном плане?" В плане важно указать конкретные цели и конкретные сроки с точностью до нескольких месяцев, а также указать, какому пункту генерального плана отвечает достижение данной цели.

5. Пятый этаж – краткосрочный (на срок от нескольких недель до нескольких месяцев) план. Глядя на долгосрочный план, человек спрашивает себя: "Что я могу сделать в ближайшие недели или месяцы, чтобы достичь той или этой цели?" Пункты долгосрочного плана разбиваются на более конкретные задачи. Например, если в долгосрочном плане стоит пункт: "Окончить Гарвардский Университет", то в краткосрочный план войдут такие пункты, как "Подать документы в Гарвардский Университет", "Пройти курсы по подготовке к экзаменам" и т.п. Следует составить план на срок от 2-3 недель до 2-3 месяцев и, как и на предыдущем этапе, указать конкретные сроки с точностью до нескольких дней.

6. Наконец, шестой этаж пирамиды – это план на день. Составляется он, как нетрудно догадаться, на основе краткосрочного плана – малые задачи решаются целиком за один день, более крупные разбиваются на подзадачи. Например, задача "Подать документы в Гарвардский Университет" разбивается на такие подзадачи, как "Выяснить, какие документы и кому надо подать", "Оформить необходимые документы",

"Отослать документы" и "Убедиться, что документы получены", каждую из которых можно назначить на какой-то определённый день. Обычно план на день не просто составляется за день до того, а складывается из списка различных дел, которые были назначены на этот день в течение нескольких предыдущих недель, зачастую в него также вносятся коррективы в течение дня. Составляя план на день, желательно указать время выполнения для каждой задачи.

Задания для самопроверки:

Тест «Персональная компетентность во времени»

Инструкция к тесту: «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». Отвечайте искренне!

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.

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.

Техника медитации «Дыхание»

1. Наблюдение за дыханием. Это очень древний способ медитации, который используется всеми школами буддизма. Нужно всего лишь расположиться удобно, и сосредоточить внимание на своем дыхании: на том, как прохладный воздух входит в ваше тело, неся с собой расслабление, легкость и энергию жизни; а затем выходит нагретым из тела, унося весь негатив, низкие вибрации и усталость. Во время дыхания старайтесь просто

наблюдать за тем, как вы дышите. Если в это время будут появляться отвлекающие мысли в голове, не обращайтесь на них внимания – пусть уходят так же, как и пришли, легко и свободно. Эта практика научит “выключать” постоянно болтающий мозг и улучшит навыки управления вниманием.

Глава 7. Навыки делегирования

7.1. Сущность и возможности делегирования

Одним из важнейших способов экономии временных затрат в работе руководителя (менеджера) является делегирование. Делегирование кратко можно определить как перепоручение возникающих перед руководителем оперативных задач (обычно неплановых) своим подчиненным. В принципе, возможно не только делегирование по управленческой вертикали сверху вниз, но и по горизонтали, например, в форме обращения к коллегам за помощью. Аналогичным образом можно говорить о существовании «житейского делегирования», когда мы просим родных, друзей или просто знакомых выполнить за нас какие-либо стоящие перед нами задачи [26].

Следует сказать, что делегирование обладает целым рядом «плюсов» и «минусов».

Таблица 7.1 – «Плюсы» и «минусы» делегирования

	Для менеджера	Для сотрудников
«Плюсы»	1) развивает и обучает сотрудников; 2) формирует команду и «проявляет» управленческий резерв; 3) дает возможность более качественно решать стратегические задачи; 4) экономит силы и время; 5) развивает управленческие (в том числе лидерские) навыки руководителя; 6) позволяет достичь высокого уровня культуры управления в организации	1) Обеспечивает разнообразие работы, новый интересный опыт; 2) дает возможность обучаться, расти, становиться более компетентными; 3) укрепляет отношения с руководством и коллегии; 4) развивает навыки руководства; 5) повышает мотивацию, удовлетворенность работой (при успешном решении сложных делегированных задач); 6) предоставляет базу для карьерного роста, возможность показать свои силы, способности

«Минусы	1) Недоверие к подчиненным, нежелание делегировать; 2) привычка делать все самому, уверенность лишь в своей правоте; 3) незнание техники делегирования; 4) боязнь потерять контроль, авторитет, власть, статус, «воспитать конкурентов»; 5) негативный прошлый опыт делегирования (нечеткие задачи, слабый контроль, «обратное делегирование», конфликты и г. п.)	1) Пассивность, привычка быть исполнителем, боязнь брать ответственность; 2) нехватка информации, знаний, опыта, навыков, компетентности в целом; 3) страх последствий (наказаний, психологического давления, моральных санкций и др.); 4) общий низкий уровень мотивации труда, неудовлетворенность работой в силу многих факторов; 5) перегруженность работой; 8} «фальшивое делегирование»
---------	---	--

Делегирование является достаточно тонким инструментом управления. С одной стороны, при хорошем отношении сотрудников к руководителю делегирование может стать механизмом, высвобождающим огромные временные резервы для руководителя. С другой стороны, злоупотребление делегированием и неуклюжее его использование могут серьезно навредить и авторитету руководителя, и работе организации в целом. Что же менеджеру можно и нужно перепоручить своим подчиненным, что бы сэкономить время?

Таблица 7.2 - Предмет делегирования

Нужно делегировать	Можно делегировать	Ни а коем случае нельзя делегировать
1. Простые задачи технического (вспомогательного) характера. 2. Рутинную (простую и однотипную) работу. 3. Подготовительную работу. 4. Узкоспециализированные экспертные задачи, в которых сотрудник разбирается значительно лучше. 5. Задачи, которые другие могут выполнить быстрее и экономичнее. 6. Любые не срочные задачи, которые сотрудник качественно может решить сам	1. Представительские функции в некоторых ситуациях. 2. Частные задачи, требующие уникальных качеств (квалификации, опыта) сотрудника 3. «Обучающие» задачи, требующие приемлемых затрат на обучение и инструктаж сотрудника 4. Комплексные задачи, имеющие невысокую степень риска	1, Стратегические функции по определению цепей, задач, стратегии и т. п. 2. Масштабные финансовые вопросы, 3: Кадровые перемещения. 4 Управленческие решения (поощрения и наказания). 5 Задачи особой важности, срочности, высокой степени риска. 6. Вопросы безопасности

Логика распределения задач для делегирования по трем категориям («необходимо», «можно», «нельзя») достаточно проста. Чем меньше важность, срочность и масштабность возникающей перед руководителем задачи, тем лучше подходит она для делегирования.

Что касается профессионально-содержательной стороны возникающих задач, то можно предположить, что у каждого специалиста есть своего рода диапазон наиболее эффективно выполняемых задач. К нижней границе этого диапазона относятся все простые задачи технического характера, которые выполняются легко, но, отвлекая от выполнения более важных задач, легко превращаются в «поглотителей времени». К верхней границе этого диапазона относятся сложные задачи, которые выполнить можно, но «цена» этих задач будет слишком велика – их выполнение отнимет слишком много времени и сил. Задачи, относящиеся к нижней и верхней границам диапазона, также необходимо по возможности делегировать.

7.2. Правила эффективного делегирования

Для того чтобы делегирование стало по-настоящему эффективным управленческим инструментом, позволяющим экономить время и силы руководителя, оно должно быть «высокотехнологичным». Соблюдать технологию делегирования означает придерживаться определенных правил.

«Формальные» правила описывают техническую сторону делегирования, а «неформальные» – психологическую.

«Формальные» правила делегирования [5]:

1. Четко формулируйте цель (задачу) и результаты, которые должны быть получены сотрудником. Нечеткие (без точной формулировки цели и результата) задачи, во-первых, просто не выполняются, во-вторых, выполняются «не так», в-третьих, провоцируют возникновение у работников сильнейшего стресса.

2. Укажите, как распределяется ответственность за порученное

здание. Здесь можно выделить три категории задач:

- а). задача выполняется сотрудником до получения итогового результата самостоятельно (полная передача ответственности);
- б). задача выполняется самостоятельно, но существуют промежуточные точки контроля. В случае необходимости руководитель, на основании полученной в точке контроля информации, может отменить (или переназначить) делегированную задачу, оказать необходимую помощь и т. п. (частичная передача ответственности);
- в). задача выполняется в тесном консультативном контакте с руководителем (разделение ответственности).

3. Объясните причину, почему данное задание важно выполнить. При этом не всегда стоит рассказывать сотруднику о том, какая польза будет от его работы организации в целом. Речь идет об изложении субъективно значимой для сотрудника причины, почему именно ему доверено выполнение данной задачи. Помните, что делегирование – это поручение сотруднику не обязательной (с позиции его функциональных обязанностей) задачи. Именно поэтому пояснение весомой причины играет для сотрудника важную мотивирующую роль.

4. Разъясните сотруднику технологию и алгоритм выполнения задания. В случае необходимости проведите соответствующий инструктаж и обучение. Обычно это правило отпугивает руководителей, так как оно может требовать дополнительных временных затрат, но это ни в коем случае не превращает делегирование в «вора времени».

5. Установите четкие и реалистичные сроки выполнения задания. В любом случае, даже при делегировании несрочных задач, необходимо ставить перед сотрудником конкретную дату (час) выполнения задачи и контролировать ее соблюдение.

Если сотрудник является новичком в решении делегированных задач, то руководителю необходимо определять срок выполнения каждой задачи с

определенным запасом, чтобы в случае возникновения сложностей существовал резерв времени на доработку задания.

6. Основные моменты делегированного задания оформите письменно (или попросите сотрудника, чтобы он записал поручение).

7. Проверьте понимание задания и мотивацию сотрудника. В очередной раз напомним, что делегирование – это поручение сотруднику «необязательной» задачи. Именно поэтому в данной ситуации особенно важно получить от сотрудника (непосредственно в момент делегирования) обратную связь о том, насколько хорошо он понял порученное задание и насколько он заинтересован в его выполнении. При необходимости следует дополнительно мотивировать сотрудника и более подробно разъяснить ему делегированную задачу.

8. Предоставьте сотруднику запасные ресурсы и каналы помощи. В некоторых случаях, даже если задача сформулирована достаточно четко и даже если проведено необходимое обучение при выполнении делегированной задачи сотрудник все равно может столкнуться с какими-нибудь непредвиденными сложностями.

Чтобы сотрудник не провалился при возникновении неожиданных сложностей, при делегировании необходимо предоставить ему запасные ресурсы (своего рода стратегический резерв, который можно использовать только в экстраординарных обстоятельствах), а также каналы помощи, то есть компетентных сотрудников, которых можно в случае крайней необходимости попросить прийти на подмогу. Разумеется, сотрудники, выступающие в роли каналов помощи, должны быть заранее предупреждены о возможности такого обращения.

9. Четко укажите на способы обратной связи и формы контроля.

10. Информируйте всех, с кем будет взаимодействовать сотрудник, о его задаче, правах и полномочиях.

11. «Запланируйте» проблемы. Подобное предвидение, если вы хорошо знаете работающих с вами людей, является не очень сложным, но позволит

весьма эффективно подстраховаться, заранее наметив запасные варианты решения проблемы (достижения поставленной цели).

12. Четко определите критерии качества процесса и результата работы сотрудника. Скорее всего, делегированную задачу сотрудник выполнит не так хорошо, как вам хотелось бы. По этому поводу уместна старая английская поговорка, в переводе звучащая как «Хочешь хорошо сделать дело – сделай его сам». Чтобы у менеджера постоянно не возникало чувство неудовлетворенности от использования делегирования, ему необходимо заранее определить (хотя бы для самого себя) критерии качества выполнения делегированного задания. При этом мудрым подходом будет выбор достаточно мягких критериев качества, допускающих некоторые отклонения от существующего в вашей голове идеала.

К «неформальным» правилам делегирования можно отнести следующие [4]:

1. В момент делегирования демонстрируйте сотруднику, что вы ему доверяете, верите в его способности и силы.

2. Допускайте возможность ошибок, будьте готовы к ним. Не наказывайте за ошибки, особенно если система делегирования только начинает внедряться в организации.

3. Воспитывайте у сотрудников чувство собственного достоинства – поручайте им такие задачи, которые были бы интересны для них, помогали бы им лично развиваться и расти.

4. Уважайте и цените сотрудника, выполняющего новую и «необязательную» для него работу, оказывайте ему моральную и психологическую поддержку.

5. Проявляйте гибкость в делегировании, давайте сотрудникам возможность попробовать свои силы в решении разных задач и разными способами.

6. Наберитесь терпения – первоначально делегирование требует затрат сил и времени, но потом в значительной мере облегчит работу менеджера и

повысит ее эффективность.

7.3. Сопротивление делегированию

Часто внедрение системы делегирования в организации в целом наталкивается на значительное сопротивление со стороны сотрудников. Работники, сталкиваясь с дополнительным и «необязательным» заданием, начинают явный или скрытый саботаж, отказываясь от выполнения задач, нарушают поставленные сроки, выполняют задачу некачественно и т. п.

Подобное отношение к делегированию, с одной стороны, может быть симптомом серьезных системных организационных проблем, но, с другой стороны, за сопротивлением могут стоять вполне конкретные локальные причины. Если преодоление системных причин сопротивления делегированию требует серьезного реинжиниринга, то локальные причины вполне могут быть нейтрализованы в оперативном порядке.

Можно выделить, по меньшей мере, пять причин, лежащих в основе сопротивления делегированию.

Таблица 7.3 - Причины сопротивления делегированию и способы их преодоления [12]

№ п/п	Причина	Тактика и способы преодоления
t	Пассивность, привычка во всем полагаться на руководителя	1. Демонстрируйте доверие и уверенность в том, что сотрудник сам может хорошо справиться с этим заданием (психологическое стимулирование). 2. Дополнительно стимулируйте. Возможно, на первых этапах использования делегирования требуется продумать дополнительную систему небольших вознаграждений (поощрений) за успешное выполнение делегированных задач. 3. Обращайтесь за советом. Делегирование может осуществляться в консультативном стиле, когда руководитель обращается к подчиненному за советом и помощью. 4. Вовлекайте сотрудников в принятие решений. Участие в принятии решений облегчает принятие делегируемой задачи как «своей». 5. Обеспечьте «технологичность», четкость механизма делегирования

2	Страх критики, наказаний	1. Допускайте риск ошибки. Спокойно принимайте ошибки, помогайте исправить их. 2. Критикуйте этично! Даже в случае неудовлетворительного выполнения делегированной задачи подходите к ситуации конструктивно, старайтесь вместе с сотрудником понять причины неудачи, а не «ударить» его по самооценке. 3. Оценивайте и обсуждайте обстоятельства, а не человека, дайте ему «сохранить лицо». 4. Ищите не виноватых, а способ исправления ошибки, оказывая помощь. 5. Планируйте подстраховку заранее. 6. Вселяйте оптимизм, энтузиазм
3	Отсутствие знаний, навыков, ресурсов	1. Вместе с постановкой задачи не забывайте выделять ресурсы и необходимую информацию. 2. Выделяйте также достаточные для выполнения задачи полномочия. 3. Соотнесите силы и возможности человека с порученной задачей. 4. Спланируйте пути и способы получения информации, ресурсов, знаний (обратную связь)
4	Перегруженность работой, избыток обязанностей и поручений	1. Совместно с сотрудником проведите обзор и анализ фактически выполняемой им работы. 2. Перераспределите задачи сотрудника по важности и срочности; введите новые приоритеты, включающие новые делегируемые задачи. 3. Приостановите выполнение некоторых текущих функций
5	Нет мотивации, желания брать на себя ответственность	1. Возможно, в организации требуется ревизия системы мотивации труда и включение в нее стимулов, побуждающих брать ответственность и поощряющих качественное выполнение делегированных задач. 2. Принцип признания минимального вклада. Выполнение даже незначительной делегированной задачи должно поощряться, хотя бы устной благодарностью. 3. Создание информационной среды и обмен информацией. 4. Сбалансируйте обязанности сотрудника (связанные с выполнением делегированной задачи) с его правами и ресурсами. Часто отсутствие мотивации объясняется простой нехваткой средств и ресурсов для решения делегированных задач, из-за чего они воспринимаются сотрудниками как слишком трудные

Задания для самоконтроля:

- 1) Какого рода задачи обычно делегируются в вашей организации?
- 2) Всегда ли корректно, по вашему мнению, осуществляется делегирование задач различного рода? Можно ли считать ваш опыт делегирования удачным (помогло ли делегирование сэкономить или зарезервировать время)?

- 3) Существует ли в вашей организации сопротивление делегированию? Если да, то в силу каких причин?
- 4) Возможно, в вашей организации существуют уникальные, особенные причины сопротивления делегированию – какие?
- 5) Рассмотрите предлагаемые способы преодоления сопротивления делегированию. Какие из этих способов, по вашему мнению, являются эффективными, а какие – нет?
- 6) Предложите собственные способы преодоления сопротивления делегированию (или оптимизируйте предложенные).

Глава 8. Контроль в тайм-менеджменте

8.1. Виды контроля

Для управления такой «тонкой материей», как время, контроль важен особенно. Нашим 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 тайм-менеджменте 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. 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 перечислены некоторые способы контроля, используемые в тайм-менеджменте.

Таблица 8.1- Способы контроля, используемые в тайм- менеджменте

	Процесс	Результат
Самоконтроль	1. Ведение хронометража в течение дня. 2. Отметки в органайзере в течение дня. 3. Хронометраж отдельных трат времени. 4. Фиксация помех 5. Создание «временной среды» и памяток	1. Ежедневный обзор выполненных задач, достигнутых целей Анализ причин успехов/неудач. 2. Ежедневный экспресс-анализ качества времени. 3. Плановое подведение итогов по завершению планового периода (недели, месяца и др.)
Внешний	1. Письменная фиксация договоренностей, сроков отчетов по делегированным задачам. 2. Взаимные обязательства (договор) при совместной работе. 3. Использование «напоминателей».	1. Устная или письменная отчетность перед заинтересованными лицами в соответствии с договором. 2. Использование консультантов, презентация перед заинтересованной группой, получение оценки и обратной связи

8. 2. Метод контроля «Пять пальцев» (по Л. Зайверту)

Лотар Зайверт предлагает очень простой и удобный метод ежедневного итогового контроля – так называемый метод «пяти пальцев» [11]. Метод является элементарной мнемотехникой, в которой за каждым из пальцев руки закреплен один из контролируемых параметров качества достижения цели.

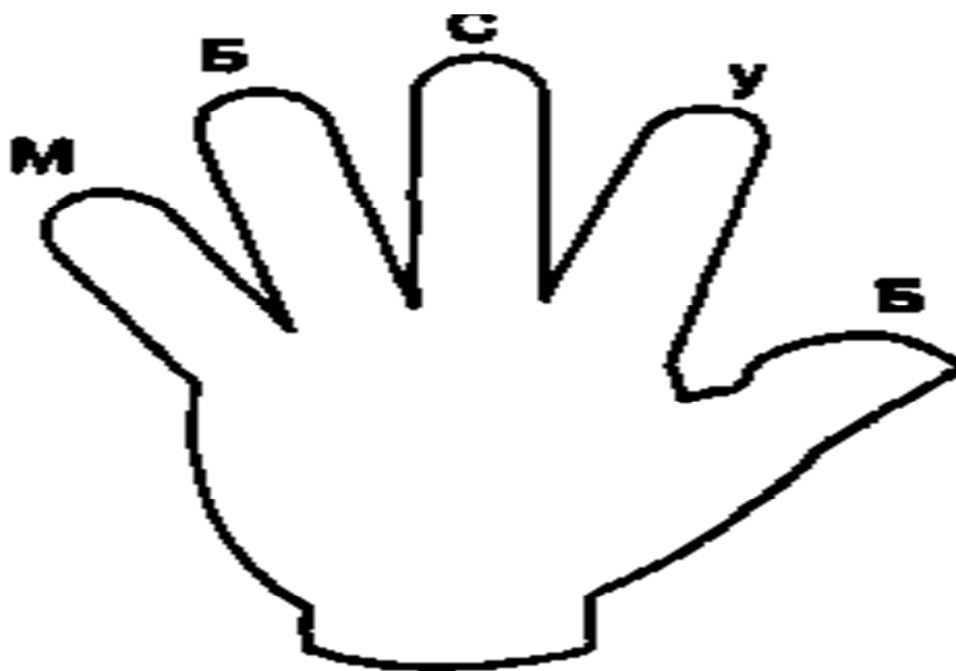


Рисунок 8.1 - Метод контроля «Пять пальцев» (по Л. Зайверту)

1. М (мизинец) – Мысли, знания, информация.

Что новое сегодня я узнал? Какие важные знания приобрел? В чем возросла моя компетентность, усилился профессионализм? Какие новые и важные идеи сегодня меня «озарили»? Узнал ли я что-то новое о своем времени? Придумал ли новые «хитрости», чтобы лучше управлять им?

2. Б (безымянный) – Близость к цели.

Какие оперативные задачи, приближающие меня к достижению важных целей (долгосрочных стратегических), я сегодня решил? И наоборот, достижение каких целей было недостаточным, неуспешным?

3. С (средний) – Состояние. Какие дела были особенно интересными? Что было связано с положительными эмоциями и высокой мотивацией? Напротив, какие дела были скучными, субъективно тяжелыми, делались «через силу»?

4. У (указательный) – Услуга, помощь, сотрудничество. Какие достижения в сфере общения и человеческих отношений были сегодня? Кому я помог, кому оказал ценную услугу, с кем нашел общий язык, с кем вместе

хорошо работал? Познакомился ли я с новыми людьми? Улучшились ли мои отношения со старыми знакомыми? С кем опыт сотрудничества был неудачным и в силу каких причин?

5. Б (большой) – Бодрость. На какие задачи я затратил больше всего энергии, физических сил? Что позволило отдохнуть, восстановить силы? Оптимально ли я распоряжался своими индивидуальными энергетическими ресурсами в течение дня? Что сделано мною сегодня для поддержания здоровья и физической формы?

«Пятипальцевый» метод итогового контроля удобен, прежде всего, своей компактностью – он дает возможность быстро и качественно проконтролировать наиболее значимые итоги дня. При этом ответы на связанные с каждым из критериев вопросы могут быть как предельно краткими, так и развернутыми. Таким образом, при всей его простоте, метод «пяти пальцев» может быть вполне серьезным аналитическим инструментом, глубина применения которого зависит лишь от желания субъекта контроля.

8.3. Правила эффективного контроля

Чтобы организационная система контроля была действительно эффективным подспорьем в деле управления временем, следует придерживаться следующих правил контроля:

1. Контроль будет эффективен только при создании целостной системы контроля, включающей в себя как минимум четыре компонента:

- субъекты контроля (кто контролирует?),
- объекты контроля (кого контролируют?),
- предмет контроля (что контролируют?),
- методы и технологии контроля (как контролируют?).

Все элементы системы контроля и правила функционирования самой системы должны быть формализованы, то есть зафиксированы документально в описаниях технологий, должностных инструкциях и др.

2. С точки зрения психологической стороны контроля, у всех одушевленных участников системы контроля должно быть понимание того, что контроль – это «нормальная» рутинная функция организации. Всегда существует искушение (со стороны субъектов контроля) превратить его в инструмент тотальной слежки и психологического террора. В то же самое время потенциальные субъекты контроля всячески противятся внедрению системы контроля в деятельность организации, отчасти справедливо опасаясь ужесточения требований по отношению к своей работе.

3. «Хорошая» система контроля предполагает не односторонние воздействия, а способ обратной связи. Способы контроля должны обеспечивать полноценный обмен информацией, на основе которого подчиненные работают точнее, а менеджер решает управленческие задачи более оперативно.

4. Любой контроль ориентирован на унификацию и стандартизацию. Однако, если контроль не будет достаточно гибким, то рано или поздно он превратится в фактор «удушения» любых инноваций и будет препятствовать организационному развитию [7].

Задания для самоконтроля:

- 1) В чем, по вашему мнению, причины эффективности или неэффективности отдельных способов контроля?
- 2) Используете ли вы собственные оригинальные способы контроля над личным временем? Какие? Почему эти способы удобны именно для вас?
- 3) Каким образом, по вашему мнению, предложенные правила контроля будут способствовать оптимизации управления временем в организации?
- 4) Какое из предложенных правил контроля, по вашему мнению, является наиболее важным, «ключевым»? Обоснуйте ваше мнение.

5) С какими ошибками контроля вам доводилось сталкиваться в вашей работе? Приведите примеры. Опираясь на приведенные примеры, покажите, каким образом ошибки контроля становились «ворами времени» в организации.

Глава 9. Хронофаги («Поглотители времени»)

Перечисления помех (также называемых «поглотителями времени», «убийцами времени», «хронофагами» и т. п.), вызывающих непродуктивные потери времени в различных ситуациях жизнедеятельности, весьма популярны в публикациях по тайм-менеджменту. Л. Зайверт предложил следующую систематизацию хронофагов [11]:

- 1) нечеткая постановка целей;
- 2) отсутствие приоритетов;
- 3) попытка слишком много сделать за один раз;
- 4) неполное представление о текущих задачах и путях их решения;
- 5) плохое планирование трудового дня;
- 6) личная неорганизованность, «бумажные завалы»;
- 7) чрезмерное чтение;
- 8) скверная система документооборота;
- 9) недостаток мотивации, лень;
- 10) поиск плохо хранящейся нужной информации;
- 11) недостатки кооперации или разделения труда;
- 12) случайные телефонные звонки;
- 13) незапланированные посетители;
- 14) неспособность сказать «нет»;
- 15) неполная, запоздавшая информация;
- 16) отсутствие самодисциплины;
- 17) неумение довести дело до конца;
- 18) отвлечение (шум и т. п.);
- 19) затяжные совещания;
- 20) плохая подготовленность к совещаниям, беседам и т. п.;
- 21) отсутствие коммуникаций или неточная обратная связь;
- 22) болтовня на частные темы;
- 23) излишняя коммуникабельность;

- 24) чрезмерные деловые записи;
- 25) привычка откладывать «на потом»;
- 26) желание все узнать подробно;
- 27) длительные ожидания;
- 28) спешка, нетерпение, чрезмерная суетливость;
- 29) неиспользование делегирования;
- 30) недостаточный контроль над порученными делами, из-за чего их приходится переделывать.

Если попытаться их систематизировать, то возможно выделить следующие виды хронофагов:

- Контролируемые. Это поглотители времени, которыми можно управлять (утренние сборы на работу/учебу).
- Неконтролируемые. Эти пожиратели времени не зависят от воли человека (время, затрачиваемое на то, чтобы добраться на работу и с работы, стояние в очередях в магазине, больнице и т.п.).
- Прогнозируемые. Многие хронофаги можно спрогнозировать заранее, поэтому они не станут для вас неожиданностью. Например, вы знаете, сколько времени займет у вас дорога от дома до работы, ожидание в приемной врача частной клиники, к которому вы записались на определенное время и т. д.
- Непрогнозируемые. Это факторы, возникающие внезапно, поэтому предугадать их невозможно. Сюда можно отнести поломку машины прямо на дороге.
- Индивидуальные. Это пожиратели времени, которые человек создает себе сам. Связаны они с индивидуальными особенностями характера, темперамента, привычками.
- Внутренние – потери времени, связанные с психологическими проблемами самого работника.
- Внешние, связанные с неэффективностью организационной структуры, ее слабым функционированием и с социально-психологическими

причинами.

Таблица 9.1– Внутренние и внешние потери времени

	Внутренние	Внешние
Цель	Отсутствие осознанных целей; размытость, нечеткость целей; наличие целей при отсутствии приоритетов; незнание способов и ресурсов достижения целей; плохая концентрация на цели	Неизвестность целей и миссии организации, слабое планирование; отсутствие или нечеткость должностных инструкций; слабое руководство (постановка задач, инструктаж, контроль); противоречивое руководство; несогласованность целей организации и целей сотрудников
Способ	Нехватка знаний, навыков, опыта; чрезмерная старательность; избегание или поиск помощи; отсутствие плана, порядка, четкого сценария работы; неравномерность работы	Отсутствие ресурсов, инструментов и т. п. объективные причины; плохое разделение труда (нечеткие должностные инструкции); отсутствие системы обучения, контроля качества, внедрения инноваций; заорганизованность и неупорядоченные коммуникации
Энергия	Физическая усталость или болезнь; недостаток времени на отдых, неумение отдыхать; отсутствие учета биоритмов; слабая мотивация, отсутствие навыков само мотивации; слабая воля, отсутствие самодисциплины, несамостоятельность	Игнорирование фактора времени в системе мотиваторов организации; игнорирование ценности времени в сложившейся корпоративной культуре; отсутствие системы делегирования; низкая сплоченность коллектива, отсутствие взаимопомощи

В контексте индивидуального тайм-менеджмента имеет смысл остановиться на «внутренних» психологических помехах. Можно объяснить существование внутренних «воров времени» простым незнанием и отсутствием компетентности во времени, но чаще всего приходится сталкиваться с иррациональной ситуацией, когда человек знает о том, что «воры времени» живут внутри него самого, но удрученно разводит руками, мол, «ничего не могу поделать!».

Тайная причина такого отношения чаще всего скрывающиеся где-то среди бессознательных установок внутри личностной «концепции времени». Можно выделить пять основных страхов времени, являющихся наиболее вероятными причинами «хронической» некомпетентности во времени:

- 1) не успеть;
- 2) ошибиться;
- 3) быть хуже других;
- 4) потерять работу (стать ненужным);
- 5) потерять свое «Я» (стать никем).

Все эти страхи относятся к категории так называемых «социальных фобий», то есть формируются человеком в результате «болезненных» взаимоотношений с другими людьми. В основе этих страхов, скорее всего, лежит реальный негативный жизненный опыт, ситуации, связанные с реальными неудачами, наказаниями, отрицательными эмоциями, потерями и т.п.

В подавляющем большинстве случаев человек способен самостоятельно проанализировать причины своего иррационального отношения ко времени, выявив страх (или страхи), лежащий в основе характерных для него внутренних помех. Понимание страха (а еще лучше – воспоминания о конкретной ситуации, которая спровоцировала его появление в детстве) – это уже почти преодоление его. Если же не удастся справиться с проблемой самостоятельно, имеет смысл обратиться за помощью к профессиональному психологу.

Таблица 9.2 – Страхи и способы их преодоления

№ п/п	Страх	Способ преодоления
1	Страх перед большой продолжительностью работы	Руководствуйтесь древней китайской мудростью: «Великий путь начинается с одного малого шага». Начните с тщательной подготовки. Разбейте работу на предельно малые и простые задачи. Начните с малого, легкого и приятного
2	Страх перед возможной неудачей	Уменьшите субъективную ценность результата. Продумайте, что можно сделать в самых критических случаях («запасные варианты», «пути отхода»). Копните глубже: «А судьи кто?» Доведите возможную неудачу до абсурда: «Не убьют же меня за это?!»
3	Страх перед собственной некомпетентностью	Помните, что невозможно все знать и все уметь! Жизнь предоставляет еще один отличный повод учиться, повышать собственную компетентность! Ищите наставника, просите помощи у других. Творчески ищите дополнительные и оригинальные ресурсы, которые помогут вам легко справиться с делом

4	Страх перед скучной работой	Используйте «метод Тома Сойера» (когда он красил забор)! Вовлекайте, разделяйте, делегируйте. Привнесите личное творчество, ищите личную выгоду. Укрупняйте масштабы работы (скучная работа - всего лишь промежуточный или подготовительный этап в другом - важном и серьезном деле)
5	Страх перед невыгодной работой	Что для вас является «выгодой»? Если только материальное, то попробуйте взглянуть на выгоду с другой стороны. Любая работа имеет «другую», обычно нематериальную выгоду: познание нового, тренировка навыков, установление или улучшение отношений и т. п. Всегда ищите «другую выгоду»! «Другая выгода» может быть важной предпосылкой для получения привычной выгоды в будущем
6	Незнание, с чего начать работу	Если не знаете, с чего начать, то не спешите и начните с обстоятельной диагностики, с исследования проблемы (задачи), опроса, оценки. Постарайтесь выработать собственный «свежий взгляд» на проблему. Просите совета и/или помощи, консультируйтесь с экспертами. Если требуется обучение - учитесь!
7	Чувство ненужности, бесполезности работы	Обсудите смысл работы с поручителем, а еще лучше с друзьями или авторитетными людьми, которым доверяете. Даже если «главный смысл» работы вам непонятен, найдите для себя дополнительные мотиваторы, например, в виде побочных выгод: укрепления хороших отношений с поручителем, возможное и сделать карьеру, чему-нибудь научиться и т. п.
8	Уверенность в том, что нет нужных ресурсов	Проведите ревизию наличных ресурсов (составьте список). Четко спланируйте необходимые ресурсы (составьте список). Разработайте несколько вариантов выполнения работы с опорой на минимальные (достаточные, максимальные) ресурсы. Ищите помощь (новые источники ресурсов)
9	Твердая уверенность в том, что ничего не выйдет	Причина - негативный прошлый опыт (см. выше - «пять основных страхов времени»). Требуется самоанализ или серьезное обсуждение проблемы с друзьями или психологом. Возможно, отказ от конкретной работы или смена работы
10	Боязнь, что из-за этой работы не успеть сделать другие важные дела	Четко сформулируйте собственные планы, в случае «несстыковки» скорректируйте цели, измените приоритеты, уточните сроки. Ужесточите борьбу с помехами. Перераспределите резервы времени.

Временные страхи (опасения) могут существовать и на более поверхностном, сознательном, уровне. В данном случае понять их и найти рецепт их преодоления гораздо проще.

Можно говорить и о специфических «менеджерских тайм-фобиях». Например, для топ-менеджеров более всего характерны такие страхи, как страх утраты контроля и страх потери своего статуса. Страх вызывает нерациональное (во временном аспекте) «защитное» поведение, например: проведение бесконечных и неэффективных совещаний, «раздутый» штат

менеджеров-подчиненных, к тому же избыточно контролирующих друг друга, и т. п. Для менеджеров среднего и нижнего уровней самый главный страх – страх неопределенности стоящих перед ними задач, сроков, ответственности, ресурсов и др.

Библиографический список:

1. Аллен, Д. Как привести дела в порядок / Д. Аллен. □ М.: Вильямс, 2007 Режим доступа - <https://bookshake.net/b/kak-privesti-dela-v-poryadok-devid-allen#download> (дата обращения 10.04.2019)
2. Анкета диагностики личного тайм-менеджмента (ООО «Организация Времени» // Методики ТМ-диагностики. □ М., 2003
3. Архангельский, Г. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать /Г. Архангельский. □ М., 2005 – 218 с.
4. Архангельский, Г. А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы / Г.А. Архангельский. - М.: Книга по Требованию, 2013. - 432 с.
5. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник для бакалавров: электронная копия / Т. Ю. Базаров. - Москва: Юрайт, 2014.
6. Вандеркам, Лора Книга о потерянном времени. У вас больше возможностей, чем вы думаете / Лора Вандеркам. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 344 с
7. Водопьянова Н. Е. Психодиагностика стресса. — СПб.: Питер, 2009 — 336 с.: ил. —(Серия «Практикум»).
8. Гастев, А.К. Поэзия рабочего удара/А.К. Гастев - М. Художественная литература, 1971□ Режим доступа: <https://ruslit.traumlibrary.net/book/gastev-poezia-rab-udara/gastev-poezia-rab-udara.html> (дата обращения 10.04.2019)
9. Добротворский, И. Л. Самоменеджмент: Эффективные технологии: практ. рук. для решения повседневных проблем / И. Л. Добротворский. – М : Приор-издат, 2003 – 272 с.
10. Друкер, П. Эффективный руководитель / Питер Друкер ; пер. с англ. О. Чернявской. —4-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2014

— 240 с. Горбачев, А. Г. Тайм-менеджмент. Время Руководителя 24+2 / А. Г. Горбачев. □ М. : ДМК-пресс, 2007

11. Зайверт, Л. Ваше время – в Ваших руках / Л. Зайверт. □ М.: Интерэксперт: ИНФРА-М, 1995 □ 182 с.

12. Калинин С. И. Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем. —СПб.: Речь, 2006 - 371 с

13. Коноваленко, В. А. Психология управления персоналом: учебник для бакалавров: электронная копия / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. - Москва : Юрайт, 2014. .

14. Корпоративные стандарты тайм-менеджмента [Электронный ресурс]. □ Режим доступа: <http://www.ov1.ru/services/consulting/standarts.php> (дата обращения: 01.04.2019).

15. Кови, Стивен Восьмой навык. От эффективности к величию. Краткая версия / Стивен Кови. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 653 с.

16. Кузнецова, И. Ежедневник делового человека / И. Кузнецова. - М.: Питер, 2015. - 368 с.

17. Кукла, Андре Ментальные ловушки. Глупости, которые делают разумные люди, чтобы испортить себе жизнь / Андре Кукла. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 776 с.

18. Лессер, Марк Достичь большего, делая меньше. Опыт учителя дзен - успешного бизнесмена / Марк Лессер. - М.: ИГ "Весь", 2015. - 580 с.

19. Льюис, Дэвид Управление стрессом. Как найти дополнительные 10 часов в неделю / Дэвид Льюис. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 765 с

20. Литвак, Д. Моя система и тайм-менеджерский софт [Электронный ресурс] / Д. Литвак. □ Режим доступа: <http://www.improvement.ru/zametki/litvak/> (дата обращения: 11.04.2019).

21. Моргунова, Н. В. Тайм-менеджмент : учеб. пособие / Н. В. Моргунова, Р. В. Моргунова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. □ Владимир : Изд-во ВлГУ, 2014 □ 72 с.

22. Моргенстерн, Дж. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью / Дж. Моргенстерн. □ М. : Добрая кн., 2013 – 258 с.
23. Психодиагностика стресса: практикум/ сост. Р.В.Куприянов, Ю.М.Кузьмина; - Казань: КНИТУ, 2012 – 212 с.
24. Планирование с помощью метода "Альпы" [Электронный ресурс]. □ Режим доступа: http://www.dist-cons.ru/modules/uv/Time2/text2_4.html (дата обращения: 11.04.2019).
25. Семь навыков высокоэффективных людей : мощные инструменты развития личности / Стивен Р. Кови ; пер. с англ. [О. Кириченко ; с новым предисл. и послесл. авт.]. - [5-е изд.]. - Москва : Альпина Паблишерз, 2010 (Ульяновск : Ульяновский Дом печати). - 374 с
26. Урбан ,М. Успех чужими руками Эффективное делегирование полномочий — 2-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 156 с.
27. Трейси, Б. Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управления собственным временем / Б. Трейси ; пер. с англ.А. Евтеева. □ М. : СмартБук, 2007 □ 79 с.
28. Хроленко, А. Т. Самоменеджмент / А. Т. Хроленко. □ М. : Экономика, 1996
29. Шварц, Тони То, как мы работаем, — не работает. Проверенные способы управления жизненной энергией / Тони Шварц , Жан Гомес , Кэтрин Маккарти. - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 320 с.

Электронное учебное издание

Наталья Александровна **Водопьянова**

ОСНОВЫ ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Электронное издание сетевого распространения

Редактор Матвеева Н.И.

Темплан 2019 г. Поз. № 11.

Подписано к использованию 11.10.2019. Формат 60х84 1/16.

Гарнитура Times. Усл. печ. л. 6,88.

Волгоградский государственный технический университет.
400005, г. Волгоград, пр. Ленина, 28, корп. 1.

ВПИ (филиал) ВолгГТУ.
404121, г. Волжский, ул. Энгельса, 42а.