

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

Н. В. МОРГУНОВА
Р. В. МОРГУНОВА

Тайм-менеджмент

Учебное пособие



Владимир 2014

УДК 338.24
ББК 65.291.21
М79

Рецензенты:

Кандидат экономических наук, доцент
кафедры менеджмента и маркетинга
Владимирского института бизнеса
Е. Е. Ломов

Доктор экономических наук, профессор
зав. кафедрой бухгалтерского учета, финансов и сервиса
Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
О. В. Лускатова

Печатается по решению редакционно-издательского совета ВлГУ

Моргунова, Н. В.

М79 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.
ISBN 978-5-9984-0497-9

Содержит материал, посвященный самоменеджменту, методикам планирования времени и принятия решений, а также рекомендуемое программное обеспечение. Включены вопросы для самопроверки и тестовые задания для контроля знаний. Подготовлено в соответствии с содержанием курса «Тайм-менеджмент», определяемым Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования.

Предназначено для студентов 1-го курса дневной и заочной форм обучения направлений 080200 – Менеджмент, 100100 – Сервис.

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС 3-го поколения.

Табл. 3. Ил. 8. Библиогр.: 29 назв.

УДК 338.24
ББК 65.291.21

ISBN 978-5-9984-0497-9

© ВлГУ, 2014

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире успех руководителя зависит не только от того, насколько эффективно он управляет другими: не менее важную роль играет и умение менеджера управлять самим собой и рационально организовывать свою работу. Для будущего менеджера важны способы овладения искусством управления собой, своим временем и жизнью.

Быть организованным независимо от того, относится ли это к окружающему пространству или к вашему времени, – значит быть подготовленным. Это означает чувствовать себя собранным, владеть ситуацией, быть готовым использовать все имеющиеся возможности и справиться с любыми сюрпризами и неожиданностями, которые жизнь создает на вашем пути. Мы живем в сложном, быстро развивающемся мире, который полон безграничных возможностей [1, с. 12].

Актуальность курса «Тайм-менеджмент» определяется тем, что многие руководители, управляя теми или иными субъектами, недостаточно проявляют организованность, обязательность, не умеют рационально использовать рабочее время и т.п.

Преимущества овладения искусством самоменеджмента: выполнение работы с меньшими затратами времени, лучшая организация труда; меньше спешки и стрессов; больше удовлетворения от работы; активная мотивация труда; рост квалификации; снижение загруженности работой; сокращение ошибок при выполнении своих функций; достижение профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем [2, с. 20 – 21].

Самоменеджмент – это самоорганизация, умение управлять собой, руководить процессом управления в самом широком смысле слова – во времени, в пространстве, общении, деловом мире. Руководитель должен так уметь организовать свой труд, чтобы эффективность была максимальной.

Овладеть методами самоменеджмента не так просто, и молодому руководителю надо начинать все-таки с самообразования, причем мало только приобретать знания, нужна ещё и практическая реализа-

ция. Самоменеджмент – это очень тяжелая работа, поэтому необходимо быть готовым к самосовершенствованию. Нужен серьезный подход при разработке своей программы. Прежде всего, разрабатывать программу необходимо с учетом тех вопросов, которые придется решать в процессе профессиональной деятельности. При выборе программы надо учитывать изменения, происходящие в жизни – в экономике, науке, современных методах управления и т.д., а также аспекты практической реализации приобретенных знаний.

Надо учиться планировать свое время. Планирование призвано обеспечить разумное использование самого ценного ресурса – времени, а именно:

- либо имеющееся время употребить для плодотворной и успешной деятельности (максимальный критерий);
- либо достичь поставленных целей с возможно меньшим расходом времени (минимальный критерий).

ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ САМОМЕНЕДЖМЕНТА

Самоменеджмент представляет собой последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать своё время.

Основная цель самоменеджмента состоит в том, чтобы максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (самоопределяться) и преодолевать внешние обстоятельства на работе и в личной жизни [2, с. 10].

Как и большинству наук, искусству управлять собой и другими нужно учиться. «Кто не научится управлять собой, тот не сможет управлять другими», – гласит древняя мудрость. Как можно хорошо понимать других, если не понимаешь самого себя? Потому прежде всего человек должен познать самого себя. Есть два пути познания себя: внешний и внутренний. Внешний путь направлен на развитие и совершенствование таких внешних средств, как ум и способности. Внутренний путь ориентирован на развитие и совершенствование той части сущности человека, которую называют душа. Эти пути совершенно разные и ведут совершенно к разным результатам. Они диаметрально противоположны.

Каждому человеку вообще и в особенности тому, кто готовит себя к работе организатора-менеджера или уже является таковым, в первую очередь необходимо уметь превратить ситуацию, для которой типична неупорядоченность действий, обусловленная внешними обстоятельствами, в ситуацию направленных и выполнимых задач. Даже тогда, когда вам необходимо решить множество рабочих задач, благодаря последовательному планированию времени и использованию методов научной организации труда можно лучше выполнить свою работу, каждый день выделяя резерв времени (в том числе и для досуга) для действительно руководящих функций.

Л. Зайверт, руководитель Института рационального использования времени в Германии, совершенно обоснованно напоминает о том, что улучшать свою жизнь необходимо с самого себя: «Измени себя – и ты изменишь мир вокруг себя. Вместо того, чтобы менять обстоятельства, которые мы и так не в силах изменить, нужно изменить своё отношение к ним» [2].

Л. Зайверт дает практические рекомендации для тех, кто хочет улучшить свое непосредственное исполнение функций руководителя, меньше засиживаясь на работе, эффективнее выполняя возложенные задачи с меньшими затратами времени, предупреждая стрессы, повышая квалификацию. Он предлагает контролировать то, чего всем нам часто не хватает – время, – путем составления планов работы, где каждому виду деятельности нужно уделять место, указав временной интервал (долю свободного времени), с помощью которого можно научиться контролировать себя и контролировать исполнение каждодневных задач.

На самоменеджмент возлагается выполнение определенных функций, в виде которых представлено ежедневное решение разного рода задач и проблем. Функции находятся в определенной взаимозависимости и, как правило, реализуются в определенной последовательности [2, с. 7 – 40].

Процесс самоменеджмента в аспекте последовательности выполнения конкретных функций охватывает шесть фаз:

- 1) постановка цели – анализ и формирование личных целей;
- 2) планирование – разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности;
- 3) принятие решений по конкретным делам;
- 4) организация и реализация – составление распорядка дня и организация личного трудового процесса с целью реализации поставленных задач;
- 5) контроль – самоконтроль и контроль итогов (в случае необходимости – корректировка целей);
- 6) информация и коммуникация – фаза, свойственная в определенной степени всем функциям, так как и коммуникация, и обмен информацией необходимы на всех фазах самоменеджмента.

Для каждой функции разработаны рабочие приемы и методы ее реализации, а также ожидаемый результат в виде выигрыша во времени. Все они составляют технику самоменеджмента.

Составлены методические рекомендации по использованию этих приемов и методов для эффективной реализации каждой из функций – оценки реального положения дел, инвентаризации потерь времени, даны практические советы по уменьшению этих потерь; предлагаются психологические тесты для самооценки личностного потенциала самоменеджмента.

Отдельные функции не обязательно строго следуют одна за другой, а могут переплетаться.

К преимуществам самоменеджмента, по мнению Л. Зайверта, относятся [2, с. 20 – 21]:

- 1) выполнение работы с меньшими затратами;
- 2) лучшая организация труда;
- 3) лучшие результаты труда;
- 4) меньше спешки и стрессов;
- 5) больше удовлетворения от работы;
- 6) большая мотивация труда;
- 7) повышение квалификации;
- 8) меньшая загруженность работой;
- 9) меньше ошибок при выполнении своих функций;
- 10) достижение профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем.

Главным преимуществом Л. Зайверт считает рациональное использование и сбережение самого дефицитного и важного личного ресурса – собственного времени [2].

ОСНОВЫ И МЕТОДИКИ ПЛАНИРОВАНИЯ ВРЕМЕНИ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Тайм-менеджмент – это искусство распоряжаться собственным рабочим временем. Очень трудно построить свою работу так, чтобы получить в результате максимальную пользу. Тайм-менеджмент – это не просто составление списка неотложных дел, это и умение распределить время и нагрузку. Известно, что на составление плана тратится около 8 минут, и при этом экономится час времени. При планировании нужно учесть следующее:

- план нужно составлять на бумаге или в виде электронного документа (а не в голове) и периодически с ним сверяться;
- оптимальный отдых – 10 минут после каждого часа работы;
- полезно и удобно использовать ежедневник.

Успешный тайм-менеджмент означает применение на практике неких методов планирования времени. Существует несколько методик планирования времени и принятия решений. Рассмотрим некоторые из них.

Метод «Альпы» включает в себя пять стадий:

1. Составление заданий дня.
2. Оценка длительности акций.
3. Резервирование времени «про запас».
4. Принятие решений по приоритетным делам, сокращениям и перепоручению (делегирование).
5. Последующий контроль – перенос невыполненных дел [2, с. 91].

Дневник времени представляет собой одновременно календарь-памятку, личный дневник, записную книжку, инструмент планирования, справочник, абонементную книжку, картотеку идей и инструмент контроля.

Первая стадия – составление заданий. Для этого записывается под соответствующими рубриками формуляра “План дня” все то, что планируется сделать на следующий день:

- задачи из списка дел или из недельного (месячного) плана;
- невыполненное накануне;
- добавившиеся дела;
- сроки, которые надо соблюсти;
- периодически возникающие задачи.

Рекомендуется употребить при этом сокращения, соответствующие виду деятельности или рубрикам в формуляре “План дня”, например:

- В – визиты, совещания;
- Д – делегирование дел;
- К – контроль;
- П – в процессе, в деле;
- ПК – поездки, командировки;
- ПР – письменная работа, деловые письма, диктовка;
- С – секретарь;
- Т – телефонные разговоры;
- Ч – процесс чтения (отчетов, циркуляров, газет и т.п.).

Реалистичный план дня должен быть всегда ограничен тем, что сотрудники фактически в состоянии сделать. После определения списка заданий на день необходимо оценить примерную продолжительность планируемых действий.

Очевидно, что продолжительность отдельных дел невозможно оценить абсолютно точно. Отводя под определенную задачу определенное время, можно больше сосредоточиться на работе и более последовательно избавляться от помех.

При составлении плана дня следует придерживаться основного правила планирования времени, согласно которому планом должно быть охвачено не более 60 % рабочего времени и приблизительно 40 % должно быть оставлено в качестве резервного времени для неожиданных дел. Если исходить из 10-часового рабочего дня, то это значит, что следует охватить планом не более 6 часов. Однако целью должен быть 8-часовой рабочий день, при этом запланированное время должно составить примерно 5 часов.

Если запланировать на все работы более 60 % своего времени, то следует довести составленный список заданий до указанных параметров, устанавливая приоритеты, перепоручая дела и сокращая отпущенное на них время. Остаток дел должен быть либо перенесен на следующий день, либо вычеркнут, либо завершен за счет сверхурочных.

Четвертая стадия планирования – принятие решений по приоритетам, сокращениям и перепоручению. Цель – сократить время, отведенное на выполнение заданий дня, до 5 – 6 часов.

Для этого, во-первых, устанавливаются однозначные приоритеты для своих дел и уточняются в соответствии с ними задачи дня. Во-вторых, перепроверяется скалькулированная потребность во времени и сокращается время на все дела до необходимого.

На пятом этапе осуществляется контроль за выполнением плана дня и перенос несделанного на другой день. Как показывает опыт, не все задачи удается выполнить, и не все телефонные разговоры могут состояться, поэтому их приходится переносить на следующий день. Если одно и то же дело переносится многократно, существуют два варианта: решительно за него взяться и довести до конца или отказаться от этого дела, так как иногда проблема разрешается сама собой.

При планировании рабочего дня полезно учитывать принцип дисбаланса, предложенный итальянским экономистом Вильфредо Парето. Применение *принципа Парето* (соотношение 80 : 20) состоит в

том, что если все рабочие функции рассматривать с точки зрения их эффективности, то окажется, что 80 % конечных результатов достигается за 20 % затраченного времени, тогда как остальные 20 % итога «поглощают» 80 % рабочего времени [2, с. 111].

Таким образом, меньшая часть времени, усилий или ресурсов отвечает за большую часть результатов. К примеру, люди тратят лишь 20 % времени на получение 80 % результатов работы. Получается, что целых 80 % своего времени работники тратят совершенно неэффективно.

В качестве ресурсов могут выступать деньги, сотрудники, материалы или время, при этом соотношение сохраняется.

Практическая польза принципа Парето заключается в том, что его применение означает концентрацию всегда ограниченных средств и ресурсов компании на определенном сегменте работы, вместо их привычного «распыления» по множеству направлений. Он помогает определить именно тот участок, где можно рассчитывать на максимальный результат от своих усилий.

Установление приоритетов с помощью *анализа АБВ* включает в себя три закономерности:

1. Важнейшие задачи (категория А) составляют примерно 15 % количества всех задач и дел, которыми занят руководитель. Собственная значимость этих задач (в смысле вклада в достижение цели) составляет, однако, примерно 65 %. Дела "А" – это наиболее важные дела, которые можно выполнить только самостоятельно. Обычно они являются наиболее трудоемкими.

2. На важные задачи (категория Б) приходится в среднем 20 % общего числа и также 20 % значимости задач.

3. Менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют, напротив, 65 % общего числа задач, но имеют незначительную долю – около 15 % в общей «стоимости» всех дел, которые нужно выполнить.

Нужно учесть, что установление приоритетов – важное правило эффективной технической работы. Нужно уяснить, что не все можно сделать и не все нужно сделать. Всегда надо начинать с самых важных дел.

Анализ по принципу Эйзенхауэра

Вместо того чтобы использовать время для действительно важных вещей, мы зачастую тратим свою энергию на срочные, но менее значимые дела.

Предложенное американским генералом Дуайтом Эйзенхауэром правило – простое вспомогательное средство, особенно для тех случаев, когда надо быстро принять решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение. Согласно этому правилу приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела.

В зависимости от степени срочности и важности задачи различаются четыре возможности их оценки и (в итоге) выполнения:

1. Срочные / важные дела. За них нужно приниматься немедленно и самому их выполнять.

2. Срочные / менее важные дела. Здесь существует опасность попасть под «тиранию» спешности и в результате целиком отдаться решению конкретной задачи, потому что она срочная. Если же она, однако, является не столь важной, то она должна быть в любом случае делегирована, поскольку для ее выполнения не требуется каких-либо особых качеств.

3. Менее срочные / важные задачи. Их не надо выполнять срочно. Но нужно проконтролировать, чтобы они не перешли в разряд срочных дел.

4. Менее срочные / менее важные задачи [2, с. 118].

«Кайрос» – основа контекстного планирования

Начав работу по составлению плана, мы сразу сталкиваемся с тем, что большинство задач очень трудно привязать к какому-то конкретному времени [5]. Например: «Если буду в магазине, нужно не забыть оплатить мобильный», или «Встречу преподавателя – узнаю о времени консультации по диплому», или «Буду на кафедре – уточню время и место проведения научной конференции».

Под каким часом записать эти задачи в ежедневник, на какое время установить «напоминалку» в мобильном телефоне или Outlook? Как вспомнить о нужных делах в нужное время? Как определить наиболее благоприятное время для решения задачи, к определенному дню и часу не привязанной? Остается одно – надеяться на свою память, а этого делать не стоит: мозг наверняка будет тревожно и изма-

тывающе напоминать о задаче весь день, кроме того единственного момента, когда вы будете проходить мимо деканата. И потом еще долго память будет изнурять вас чувством вины за упущенный шанс. Не поможет и стикер, приклеенный на монитор, – он не только затеряется среди аналогичных стикеров, призванных напомнить о важном и неотложном, но еще и похоронит под собой запись о реферате, который преподаватель ждет от вас «к позавчера».

Разобраться с этой проблемой можно, обратившись к древним грекам, которые использовали два совершенно разных понятия для обозначения времени.

Первое – «хронос», привычное нам линейное, измеримое, механическое время. Именно для упорядочения этого времени приспособлены обычные ежедневники и органайзеры, содержащие, как правило, жесткие задачи. *Жесткие задачи* – задачи, привязанные к определенному времени.

Второе обозначение времени – «кайрос», удобный момент; время, подходящее для осуществления конкретного замысла. Именно с понятием «кайрос» связано большинство дел и задач, которые называются гибкими. *Гибкие задачи* – задачи, не привязанные жестко к определенному времени, а зависящие от контекста (условий, обстоятельств).

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

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

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

1. *Место*. Решение задачи связано с определенным местом. Примеры: «если буду в банке», «когда буду в институте», «не забыть купить в магазине», «когда окажусь в офисе, дома».

2. *Человек, группа людей.* Решение задачи связано с человеком, группой людей. Примеры: «если увижу преподавателя», «когда зайдёт приятель».

3. *Внешние обстоятельства.* Принять решение можно, учитывая не зависящие от вас обстоятельства. Примеры: «если примут закон», «когда изменятся правила», «если будет хорошая погода», «если у шефа будет хорошее расположение духа».

4. *Внутренние обстоятельства.* Решение задачи, проблемы зависит от вашего состояния. Примеры: «если будет прилив творческого вдохновения», «когда я чувствую себя больным/здоровым», «если будет настроение», «когда почувствую в себе силы».

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

Контекстное планирование – планирование, учитывающее не только временные рамки, но и определенные условия и обстоятельства, благоприятные для решения конкретной задачи.

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

Шаг 1. Выделить типовые личные контексты, наиболее актуальные для вашей повседневной жизни или рабочей деятельности (как правило, достаточно 5 – 7).

Шаг 2. Составить список задач под каждый контекст.

Шаг 3. При приближении контекста – просмотреть список соответствующих этому контексту задач.

Регулярное ведение контекстного планирования способствует выработке внутреннего чувства приближения нужного контекста и обеспечивает просмотр нужного раздела в подходящий момент, быстро входит в привычку.

Инструменты контекстного планирования

К основным инструментам, с помощью которых можно создать систему контекстного планирования, относятся:

- ежедневник;
- стикеры, закладки для гибких задач;
- доска для контекстного планирования;
- MS Outlook.

Ежедневник. Система контекстного планирования может быть реализована в обычном ежедневнике. Для этого следует выявить основные контексты (как в первом шаге контекстного планирования). В ежедневнике создают категории или разделы, соответствующие этим контекстам, в которые записывают необходимые дела и задачи. При приближении какого-либо контекста («кайроса») достаточно заглянуть в нужный раздел ежедневника или органайзера и просмотреть список дел.

Стикеры, закладки. Другой способ управления кайросовыми задачами – использование стикеров. Гибкие задачи выписывают на стикеры, которые приклеивают либо на соответствующую страницу ежедневника, либо на специальную закладку для кайросовых задач (рис. 1).

Такая система позволяет определять приоритетность той или иной задачи, используя стикеры разных цветов. При этом вы избегаете необходимости постоянного переписывания задач, переходящих из дня в день в связи с отсутствием «кайроса», и вычеркиваний выполненных задач. Если задача переносится на другой день, достаточно переклеить стикер на нужную страницу или просто переложить закладку.

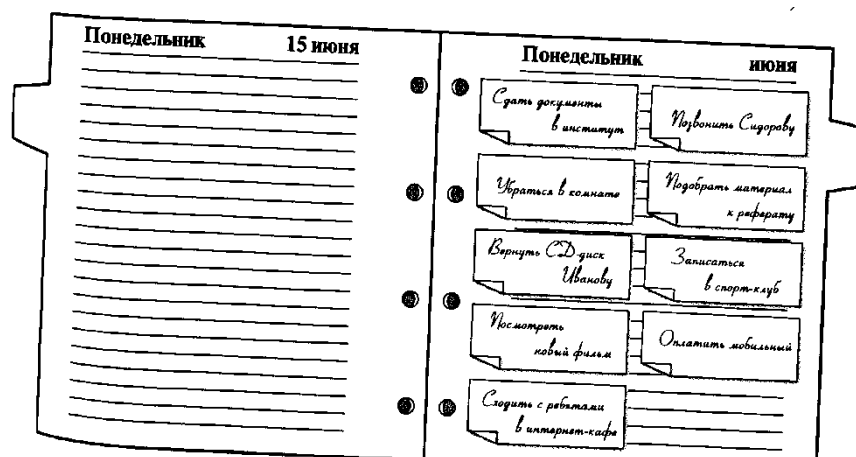


Рис. 1. Ежедневник для кайросовых задач

Доски для контекстного планирования. Это наиболее наглядный инструмент планирования, особенно удобен для командной работы. Материалом для доски может служить белая магнитная доска, лист ватмана и др. Важно помнить, что доска планирования отлично подходит и для организации личного планирования. Участок стены, увешанный стикерами, рядом с вашим рабочим столом, пробковая доска

над рабочим местом, дверца холодильника – это тоже доски планирования. При этом правила организации досок планирования для командной или индивидуальной работы будут одни и те же. Использование данного инструмента позволяет связать несколько контекстов. Чаще всего встречается структурирование задач по таким «кайросам», как «люди» и «задачи/проекты».

MS Outlook. Контекстное планирование в MS Outlook удобно налаживать с помощью категорий задач. Создавая задачу, ей можно присвоить одну или несколько категорий. Преимущество контекстного планирования в MS Outlook – одну и ту же задачу можно видеть из совершенно разных категорий. Например, задачу «Обсудить с преподавателем вопросы по дипломному проекту» можно отнести к категориям «Преподаватель», «Диплом», «Институт». Таким образом, мы сможем видеть эту задачу и перед разговором с преподавателем, открыв категорию «Преподаватель», и при планировании работ по проекту, открыв категорию «Диплом», и приехав в здание института, открыв категорию «Институт». В этой особенности заключается главное преимущество электронного планирования перед бумажным.

ПЛАНИРОВАНИЕ ВРЕМЕНИ: БАЛАНС МЕЖДУ РАЦИОНАЛЬНОЙ И ИНТУИТИВНОЙ ЧАСТЯМИ МОЗГА

Методика Дэвида Аллена GTD («Getting Things Done»)

Основная идея метода GTD – перестать хранить дела «в голове», а вести их учет, составляя так называемые «ToDo-списки» [7].

Первый этап – «выгрузка» дел на носитель – будь то лист блокнота или электронный документ («корзина») – снимает напряжение, уменьшает опасения забыть что-то важное. Как только человек получает задачу на исполнение извне или формулирует ее для себя сам, он должен тут же поместить ее «в корзину» – временное хранилище информации. Основная идея «корзины» – не упустить полезную информацию и получаемые задачи.

Второй этап – «разгребание корзины», когда каждый ее элемент рассматривается и может переноситься в «ToDo-списки», в календарь, перепоручаться или просто удаляться.

Третий этап – организация задач в проекты по принципу системной иерархии. Каждую задачу можно детализировать, разбивая ее на более мелкие шаги. В GTD используется контекстное планирование, поскольку некоторые задачи могут быть выполнены только на работе или, наоборот, только дома. Группируя дела по контексту «Телефон», можно сразу составить список телефонных звонков.

Методика Марка Форрестера «Автофокус»

Данная технология позволяет выполнять те дела, которые действительно хочется сделать, да и какая-либо задача кажется более легкой, если необходимо совершить выбор между ней и оставшимися задачами. Система позволяет найти баланс между рациональностью и интуицией и хорошо подходит тем людям, которые не любят заранее расписывать крупные планы. «Автофокус» не связывается с жизненными целями, но предлагает подробный и четкий алгоритм оперативного тайм-менеджмента. В системе отсутствуют предпосылки для откладывания дел в долгий ящик и сопротивления их выполнению. При использовании методики почти любая работа делается с удовольствием, система позволяет фокусироваться на самом важном без применения жестких рациональных схем выбора. Автор методики отмечает, что она экспоненциально повышает скорость выполнения рутинных задач, позволяет тщательно прорабатывать большие задачи и проекты, стимулируя подход «понемногу, но часто».

Основой системы, как и в GTD, является длинный список всего, что вы хотели бы сделать когда-либо, записанный в блокнот в линейку. Как только в голову приходит новая задача – необходимо записать ее в конец списка. Марк Форрестер рекомендует записывать все, что только приходит в голову, даже не пытаясь оценить идею. Система сама оценит ее.

Алгоритм обработки списка задач

1. Быстро и не предпринимая каких-либо действий, прочитайте все пункты, записанные на странице. Такой обзор позволит вашему мозгу начать обрабатывать задачи без давления или усилий с вашей стороны.

2. Снова прочитайте все задачи, но уже медленно и вдумчиво, пока одна из них не выделится. Не пытайтесь мысленно расставлять приоритеты – это разрушит баланс между рациональной и интуитив-

ной составляющими вашего разума. Взамен – дождитесь чувства облегчения при виде задачи: вы просто поймете, что данный пункт готов быть выполненным. Если вы пропустите его, даже дойдя до конца страницы, вы будете чувствовать, что сделать надо было именно его. Как только вы поймаете это ощущение, то поймете, что все сопротивление против выполнения этой работы исчезает, и задача кажется нетрудной.

3. Работайте над выбранной задачей, пока вам нравится. Не пытайтесь давить на себя и продолжать работать с выбранной задачей дольше, чем вам это нравится. Система призывает использовать подход «понемногу, но часто». Как только вы чувствуете, что сделали достаточно, – остановитесь.

4. Вычеркните эту задачу и запишите ее в конец списка, если вы еще не закончили с ней. Лучше сначала записать задачу снова, а уже потом вычеркнуть ее на прежнем месте. Вы должны повторять все задачи, выполняемые на регулярной основе (работу с почтой, бумагами, физические упражнения), все задачи, которые вы еще не закончили, все, что требует отслеживания (проверка, а не ответил ли уже клиент на отправленные вами вопросы?), и комплексные задачи вроде чтения книги, журнала, просмотра фильма.

5. Продолжайте работать со списком так же и на той же странице. Не переходите на следующую страницу до той поры, пока вы не сможете пройти глазами по списку сверху донизу без того, чтобы какая-либо задача выделилась. Использование каждой страницы как отдельного блока работы позволит получить преимущество «контролируемого откладывания», которое базируется на том факте, что откладывание в данном случае относительно. Другими словами, любая задача становится легкой, если выбирать между ней и какой-нибудь еще более сложной задачей.

6. Переходите к следующей странице и повторите всю процедуру. Вы можете либо очень быстро перемещаться с одной страницы на другую или наоборот – сидеть над каждой подольше: любой способ приемлем, просто позвольте мозгу самому выбирать выделяющиеся задачи.

7. Если вы перешли к странице, на которой ни один из пунктов не выделился, значит, все оставшиеся невыполненными пункты нужно отменить, не внося при этом в список. Это не означает, что вы ни-

когда не должны добавлять их снова, но вам нужно подождать какое-то время, рассмотреть причину отмены этих задач, обдумать, нужно ли вообще делать то, что вы собирались, нужно ли подождать, потому что вы не готовы, а может быть, такие задачи лишь отвлекают вас от главных целей. Когда вы решите внести отмененные пункты снова, неплохо переформулировать их или разбить на подзадачи. Выделение отмененных задач маркером облегчает их рассмотрение и анализ.

8. Как только вы закончите с последней страницей – переходите в начало, к первой активной странице. Страницы, которые не активны, т. е. не содержат невыполненных задач, можно помечать крестиком на внешнем углу страницы, а также обводить кружком этот крест, если нет ни одной активной страницы перед этой.

Рекомендации по работе с системой, разработанные Форрестером на основе опыта ее применения

1. Не забывайте о здравом смысле. Если что-то требуется сделать немедленно – сделайте.

2. Не пытайтесь сразу редактировать то, что вы записываете в систему.

3. Ожидайте, что разные задачи будут выполняться с разной скоростью.

4. Не пытайтесь использовать эту систему для вещей, которые привязаны к конкретному времени.

5. Всегда перечитывайте все оставшиеся невыполненными задачи после того, как вы возвращаетесь к странице после перерыва. Это поможет вашему разуму получить общее впечатление о том, что должно быть сделано.

6. Не забывайте добавлять напоминания и заметки о необходимости проследить за чем-то. Это важная часть системы контроля хода выполнения работы.

7. Включайте множество творческих задач вроде: «Подумать о...», «Рассмотреть...», «Обсудить...».

8. Записывайте дату рядом с первой записью, которую вы делаете в этот день. Хотя это вовсе и необязательно, это поможет вам отследить свои успехи и продвижение.

9. Не делайте список труднодоступным, он должен быть под рукой в том или ином виде всегда, когда вам могут прийти идеи.

10. Обеспечьте себе возможность откладывать некоторые дела, которые могут быть сделаны только в будущем: используйте календарь, органайзер или что-то другое.

11. Используйте отдельный блокнот для каждого места, т.е. дома и работы, к примеру.

Упрощенной модификацией системы «Автофокус», позволяющей тем не менее продвигать свои дела, является **методика «Баскетбольная корзина»**. Дела, которые нужно сделать сегодня, записываются на отдельных листках бумаги, которые с удовольствием скомкиваются и скатываются в шарики. В качестве баскетбольной корзины можно использовать корзинку для бумаг или даже обыкновенную коробку из-под обуви, которую устанавливают в дальний угол комнаты. Бумажные шарики кидают в импровизированную корзину и тот шарик, который первым попадет в «корзину», и будет тем делом, которое нужно начать делать немедленно. Никакого насилия над личностью, главное – не нарушать договоренность с самим собой.

Методика «Тайм-боксинг»

Тайм-боксинг – это выделение фиксированного периода времени для работы над конкретной задачей или группой задач. Вместо работы над задачей до ее полного выполнения ей посвящается конкретное количество времени. Если вы хотите сегодня убраться в комнате, не растягивайте это на весь день, а договоритесь с собой (а лучше еще с кем-то) четко: 15 минут на разборку шкафа (только!), 15 минут на наведение порядка на столе (ни минуты больше!), 15 минут на то, чтобы протереть пыль и пропылесосить пол (успеть обязательно!), а потом – абсолютная свобода и радость! Постоянное применение тайм-боксинга может сделать интенсивную работу привычкой, образом жизни, что приблизит вас к достижению целей.

Основные шаги тайм-боксинга:

1. Выберите задачу или группу задач.
2. Возьмите таймер и установите его на время, выделенное вами для задачи.
3. Запустите таймер и сосредоточьтесь на выполнении задачи, стараясь ни на что не отвлекаться.
4. Как только таймер сработает, вы должны прекратить работу. Сигнал должен прозвучать, чтобы вам не нужно было отвлекаться на проверку времени.

5. Вознаградите себя развлечением, приятной деятельностью или заслуженным отдыхом. (Ваша награда также может быть ограничена по времени).

6. Повторяйте данные шаги пока это необходимо.

Тайм-боксинг позволяет справляться с распространенными *проблемами использования времени*:

1. «Откладывание»: чтобы побороть свою привычку откладывать задачу, поместите эти задачи в «ящик для времени».

2. «Перфекционизм»: ставьте цели, которые нужно достигнуть до истечения времени, что заставит вас устанавливать важнейшие приоритеты, не уделять слишком большое внимание деталям и согласиться на достаточно хороший подход к результату, избежав последствий в виде сокращения доходов.

3. «Низкая эффективность»: наиболее эффективная работа обычно выполняется в конце периода времени, когда есть четко определенная предельная точка. Использование «ящиков для времени» дает полезный дефицит времени, позволяющий полностью использовать эффект конца.

4. «Множество незаконченных мелких задач»: хотя мелкие задачи кажутся пустяковыми, в сумме они истощают большое количество умственных сил. Нужно создать «ящик для времени», чтобы решить все мелкие задачи за один подход.

5. «Отсутствие целеустремленности»: тайм-боксинг помогает исключить другие задачи и посторонние мысли из фокуса внимания в течение конкретного временного интервала.

6. «Недостаточная мотивация»: несколько больших задач, сколь угодно важных, могут демотивировать, так как придется слишком долго работать, чтобы увидеть результат. Мотивируют простые вещи, такие как вычеркивание пунктов из списка текущих дел, подобно завершению «ящика для времени».

7. «Нарушение баланса в жизни»: люди часто слишком сосредотачиваются на одной конкретной сфере жизни за счет отсутствия внимания к другим. Тайм-боксинг можно использовать не только для связанных с работой задач, можно выделять блоки времени для любых важных дел, например отдыха, семьи, хобби и т. д., что позволит вести гармоничную жизнь.

8. «Поглотители времени»: многие склонны проводить много времени за компьютером, в Интернете, чтобы поболтать с друзьями, почитать новости, поиграть в игры, посмотреть видеоролики и т.д. Если поместить это время в «ящик для времени», то обеспечивается гарантия времени на отдых, но отдых не займет весь день.

9. «Отсутствие вознаграждения»: запускайте небольшие награды после завершения «ящика для времени». Например, встать и выпить стакан воды, поговорить с приятелем или немного прогуляться.

Для студентов хорошо работает модификация тайм-боксинга «Уроки». Временные «ящики» имеют продолжительность стандартного школьного урока – 45 минут (можно сделать чуть побольше, например 50). План дня превращается в расписание уроков, только названия уроков выглядят специфически, например «Одежда на неделю» – предполагается, что в течение 45 минут нужно выбрать, почистить, погладить, повесить в нужное место то, что вы будете носить в течение недели. Вознаграждение – перемена (10 или 15 минут), на которой можно поболтать в Сети и выпить стакан воды. Если включить креатив, то такое расписание само по себе может послужить неплохой мотивацией. Так, урок «Подготовка к презентации» можно назвать «Ораторское мастерство» и т. д.

Выбор индивидуального рабочего стиля

Для достижения целей каждый человек должен определить свои временные зоны, выработать свой индивидуальный стиль, который определяет выбор инструментов планирования времени. Большинство людей по отношению к стилю использования времени можно разделить на четыре группы, или зоны.

Зона 1. Человек предпочитает спокойную жизнь, свободную от излишнего напряжения. Любит работать в собственном темпе, не слишком озабочен предельными (крайними) сроками. Считает, что если что-то не сделано точно в срок, то это не имеет особого значения. Он не особенно хорошо организован, редко вовремя приходит на встречи и предпочитает, насколько это возможно, откладывать свои решения. Философию людей этой зоны лучше всего можно выразить словом “завтра”. Препятствием к лучшей организации времени для человека, относящего себя к этой зоне, может быть неспособность начать новое дело или отсутствие настойчивости в продолжении начатого.

Зона 2. Она характерна для людей, которым наибольшее удовольствие доставляет общение с друзьями, они любят ужинать в компании и посещать вечеринки. Часто поступают импульсивно и скорее всего будут вести себя спонтанно, не всегда достаточно продумывая последствия своих поступков. Предпочитают работу, отличающуюся большим разнообразием, и ту, где можно быстро видеть результаты своего труда.

Живущие в этой зоне люди называются “гедонистами настоящего”, ими руководит стремление к скорому вознаграждению и удовольствию. Возможной преградой к организации времени для человека, относящего себя к этой зоне, может стать неприязнь к планированию и организации вообще, привычка откладывать срочные, но неприятные задания в пользу менее приоритетных, но более приятных дел.

Зона 3. Сюда относятся люди, старающиеся тщательно организовать свою жизнь и предпочитающие заведенный порядок разнообразию. Они внимательны к своему питанию, регулярно выполняют физические упражнения, имеют медицинскую страховку, страховку на свою жизнь. Тщательно продумывают свои действия. Такие люди проактивны, ориентированы на будущее, ставят перед собой долгосрочные личные цели и заранее планируют карьеру. Такой человек уже достаточно эффективно организовал себя и свое время, однако это умение можно отточить, а время организовать еще более эффективно.

Зона 4. Эта зона для тех, кто любит работать в условиях сжатых конечных сроков и гордится своей пунктуальностью. Обычно такие люди хорошо организованы и лучше всего работают в напряженных условиях, им нравится решать задачи, содержащие вызов, они приходят на встречи вовремя, но в последнюю минуту. Такие люди любят работать по строгому графику и требуют пунктуальности как от себя, так и от других. Им трудно иметь дело с менее пунктуальными людьми, не так неукоснительно соблюдающими установленные сроки. Помехой для улучшения организации времени может быть увлеченность состоянием, возникающим с приближением крайнего срока.

Причины неисполнения личных планов

Чаще всего выделяют следующие причины неисполнения личных планов.

1. *План существует только в мыслях*, кажется, что все и так очевидно. На самом деле то, что есть только в вашем воображении – это просто мечты. Записанные планы превращаются в конкретные задачи, по которым можно выделить выполненное и достигнутое, – это будет хорошим стимулом и наградой. В 1953 году ученые провели исследование среди группы выпускников Йельского университета. Только у 3 % опрошенных планы на будущее существовали в виде записанных целей, задач и планов действий. Через 20 лет, в 1973 году, именно эти 3 % бывших выпускников стали более успешными и счастливыми, чем остальные. Более того, именно эти 3 % людей добились большего финансового благополучия, чем оставшиеся 97 % вместе взятые.

2. *Бесконечные корректировки плана*. Идеи и подходы плана модифицируются и изменяются, чтобы постоянно подстраиваться под вновь возникающие интересы. Таким образом, получается, что конечный результат лишь отдаленно связан с запланированными целями. План – не догма, но он должен корректироваться при необходимости, если становится очевидным, что следование первоначальному плану не приведет к поставленной цели.

3. *Постоянные задержки и откладывание действий по плану*. Отсутствие самодисциплины, слабая сила воли являются частыми причинами откладывания. Можно использовать *инструменты комфортного выхода из зоны комфорта* (понемногу, связывая выполнение пунктов плана с удовольствием и вознаграждением).

4. *План может быть абсолютно нереальным с самого начала*. Такое случается, если человек не имеет опыта выполнения подобных задач. Эффективным оказывается *алгоритм достижения успеха*, включающий подбор и критический анализ историй людей, которые достигли аналогичных целей в прошлом, выбор подходящих для своей ситуации вариантов действий, выстраивание их в план с привязкой по срокам.

5. *Неисполнение не имеющего большого значения плана*. План, который вначале имел значение, цели и смысл, может со временем потерять актуальность из-за изменения каких-либо внешних или

внутренних обстоятельств. На самом деле выполнение неактуального плана даже вредно, поскольку на это тратятся время и другие ресурсы, которыегодились бы для решения действительно актуальных задач. Человек должен время от времени перепроверять актуальность выполняемых планов, причем это может касаться как нужности результатов, так и доступности ресурсов – возможно план стал неисполнимым и стоит либо «заморозить» его исполнение до лучших времен, либо отказаться от него совсем.

б. *Перегрузка большим количеством различных задач.* Новые планы часто накладываются на множество незавершенных дел из прошлого. Привычка завершать дела, разговоры, отношения позволит сберечь время и энергию для жизни в настоящий момент. Кроме груза прошлых задач по мере осуществления задуманных планов часто появляется много дополнительных задач, новые обязательства. Помощь могут оказать четкая приоритезация целей и соответствующих задач, умение делегировать неважные задачи, использование различных методов отказа от новых задач.

МЕТОДЫ РАССТАНОВКИ ПРИОРИТЕТОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЖИЗНЕННЫХ ЦЕЛЕЙ

Успех в жизни для каждого человека специфичен, однако существует неоспоримое правило – успешен тот, кто достигает поставленных целей. Однако часто случается так, что, достигнув цели, человек не чувствует себя счастливым. Возможно, это происходит потому, что цель являлась «не родной», т.е. не соответствовала жизненным ценностям, приоритетам конкретного человека. В таком случае человек живет по чужим целям, навязанным ему другими людьми, обстоятельствами, привычками. Основа эффективного тайм-менеджмента – определение жизненных приоритетов и «родных», т.е. соответствующих жизненным ценностям, целей.

Колесо баланса областей жизни

Наша жизнь – это колесо, разделенное на сегменты – важные для нас области жизни: семья, работа, здоровье и т.д. (рис. 2). При использовании этого инструмента нужно постараться определить тот набор областей своей жизни, которые полностью охватывают ее содержание. Колесо баланса составляется на определенный отрезок времени, чаще всего на год (период планирования).

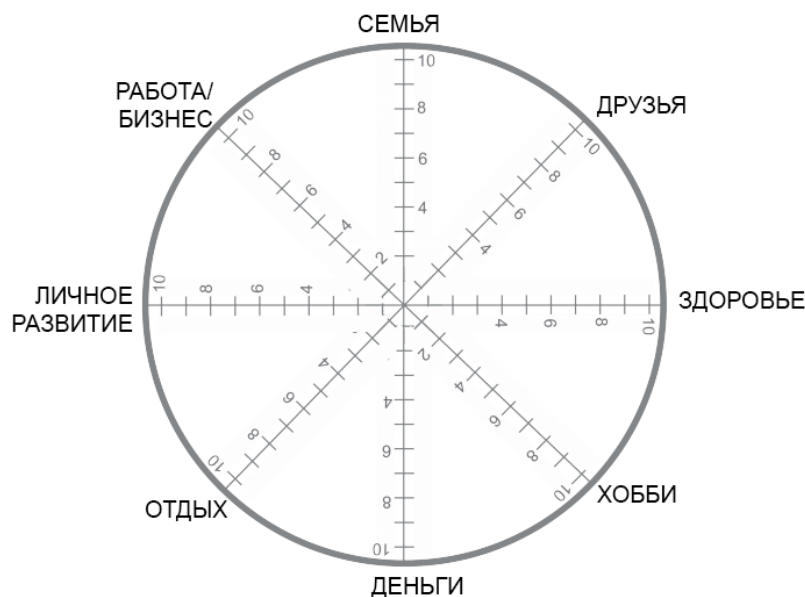


Рис. 2. Шаблон колеса жизненного баланса

Этапы анализа жизненного баланса:

1. На своем колесе баланса выделите восемь наиболее значимых областей человеческой жизни. Для большинства людей такими областями являются: здоровье, условия жизни, карьера, финансы, друзья/родственники, отдых/развлечения, любовь/семья, личностный рост/образование. Каждый человек может модифицировать названия этих областей с учетом своего понимания жизни.

2. В таблице запишите свои желания – то, что вы просто хотите когда-нибудь получить по каждой из выделенных областей жизни в идеальном варианте, то, что по 10-балльной шкале оценки можно было бы оценить на «10». Колесо можно составлять в предположении, что «10» – это может быть и через несколько лет, т.е. некий абсолютный идеал, но для практических целей больше подходит вариант, когда человек определяет, что бы он считал для себя наилучшим вариантом («10») через год (табл. 1).

Таблица 1

Фрагмент таблицы анализа и планирования жизненного баланса

Область	1	2	3	4 (март)	5 (март)	6 (апрель)	7 (май)	8 (июнь)	10
Отдых			Сейчас – есть информация по турам	Все варианты туров	Уговорить подругу на поездку	Найти подработку для частичного финансирования	Купить тур	Подготовить вещи в поездку	2 недели летом в Париже

3. Подумайте и оцените по 10-балльной шкале свое сегодняшнее положение по отношению к тому, что хотите получить. Например, в области «Здоровье, тело, красота» ваши желания – ходить в тренажерный зал, заниматься йогой, есть только здоровую пищу, не курить и т.д. На сегодня вы только начинаете эти программы, вы не больны и не инвалид, поэтому ваше нынешнее положение можно оценить 3 – 4 баллами по 10-балльной шкале. Сравните себя со своим идеалом (сделайте это во всех областях). В каждом секторе поставьте черту на той оценке, которую вы ставите себе, а затем соедините все линии одним цветным фломастером и заштрихуйте все, что внутри. Это то «колесо», на котором вы сейчас «ездите» по жизни, со всеми его неровностями, дисбалансом.

Этапы планирования гармонизации жизни:

1. Выберите ту область, улучшения в которой наиболее сильно и сразу повлияют на улучшения всей жизни в целом. Отметьте ее – чаще всего это область с наименьшей оценкой.

2. Выберите ту область, улучшения в которой стоят на втором месте по силе влияния на улучшение вашей жизни. Чаще всего это здоровье, без которого не будет энергии на достижение всех других целей.

3. Разделите год на временные интервалы и «привяжите» их к числу недобранных до 10 баллов. Составьте план действий для каждого интервала, позволяющий вам перейти к следующему уровню в баллах. Это делается для двух, максимум трех выделенных областей жизни, в противном случае вряд ли удастся достичь серьезного продвижения.

Такой метод можно использовать многократно в течение года для контроля за прогрессом в достижении баланса.

Правила целеполагания

Цель – конечный желаемый результат, который определяется в процессе планирования. Цель может фокусироваться как на окружении (место или предмет стремления, в который нужно попасть/получить), так и на состоянии (предвосхищаемое самочувствие результата деятельности). Цель можно увидеть картинкой, почувствовать в мироощущениях и описать словами. Цель является ответом на вопрос: «Чего вы хотите?». Цели – это источник мотивации, и они

могут стимулировать мощные процессы самоорганизации, мобилизующие в свою очередь явные и скрытые ресурсы. Процесс постановки целей охватывает три фазы:

1. Нахождение цели: чего я хочу?
2. Ситуационный анализ: что я могу?
3. Формулировка целей: к чему я конкретно приступаю?

Наиболее распространенный подход к целеполаганию – использование *метода SMART*. Каждая буква означает одно требование к формулированию цели: S (specific) – цель должна быть конкретной; M (measurable) – измеримой (в менеджменте часто говорят, что нельзя управлять тем, что нельзя измерить); A (accordant) – согласованной с другими целями; R (realistic) – достижимой; E (time-bounded) – определенной во времени. Этот метод обычно применяется к целям организаций, к личным целям проще применять вариант, предложенный И. Пинтосевичем «**КОНЭЦ**»: цель должна быть Конкретной, Осязаемой, Независимой, Экологичной, Ценной. Осязаемость предполагает возможность представить результат достижения цели в материальной форме, в виде некоего яркого образа, предвкушаемых ощущений, эмоций (визуализация цели). Человек должен «видеть» в своем сознании картинку будущего, в котором цель будет достигнута. Независимость означает реализацию одного из важнейших принципов управления собственной жизнью – ответственность за все, что происходит в жизни, лежит на самом человеке. Достижение цели должно зависеть только от самого человека. Часто кажется, что все в жизни определяют внешние обстоятельства, везение, однако многочисленные истории успеха говорят об обратном – достижений у успешных людей больше просто потому, что они делали в несколько раз большее число попыток добиться успеха. Экологичность схожа с согласованностью, достижение данной цели не должно мешать достижению других целей. Если обнаруживается конфликт целей, нужно либо перепроверить соответствие целей личным ценностям, либо найти третью цель, которая перекрывает конфликтующие. Ценность – своего рода перепроверка истинности цели именно для самого человека, проверка того, соответствует ли цель его ценностям, не навязана ли она какими-то внешними обстоятельствами или влиянием.

При определении своих жизненных целей нужно понять, существует ли так называемая высшая цель и определенные промежуточ-

ные цели на пути к главной. Промежуточные цели – условия достижения высшей цели, они могут обеспечивать изменения привычек, которые являются слабыми сторонами человека, препятствующими достижению высшей цели.

Цели не должны быть разрозненными, они образуют иерархическую структуру (дерево целей), каждый уровень которой соответствует определенному временному горизонту, каждый «колодец» которой – определенной области жизни. Верхний уровень дерева целей – это то, во что могли бы преобразоваться желания на «10» баллов по колесу жизненного баланса, если бы оно составлялось на 10 – 15 лет. Соответственно более низкий уровень должен отражать подцели, реализация которых на более коротком временном интервале позволит обеспечить достижение цели более длинного интервала. Так, если цель в образовании – получение через 10 лет степени магистра менеджмента, то цель первокурсника бакалавриата на 5 лет – получить диплом бакалавра менеджмента, а на следующие 5 лет – поступление в магистратуру и ее окончание.

Самое главное при определении цели – ее ясность, что позволяет преобразовать цель в непосредственные действия. Это безусловная, основополагающая предпосылка успехов в работе и жизни.

Методы определения личных ценностей

Ценности – это качества и объекты, которые по своей сути ценны или желаемы. Ценности связаны с достоинствами, значениями и желаниями, поэтому они являются основным источником внутренней мотивации клиента. Ценности – это эмоциональная категория, что-то, к чему мы привязаны, что нам нравится. Они часто оказываются вложенными в другие, например, для нас могут быть важны деньги, но в действительности для нас важны не деньги, а чувство безопасности или свободы, или еще что-то, что дают деньги. Это примеры первичных и вторичных ценностей.

Ценности определяют цели, поэтому необходимо осознать «свои» ценности, что именно для вас важно в жизни. Примеры важных для большинства ценностей: здоровье, семья, деньги, успех, самореализация, мнение обо мне, спокойствие, развитие, свобода. Выбор цели зависит от приоритета той или другой ценности. Приоритеты могут быть определены несколькими методами.

Видение желаемого дня в будущем

Попробуйте представить себе один день из вашей жизни через 3 – 5 лет без ограничений (не думая о том, что вы должны делать, или о том, возможно желаемое или невозможно). Описание делается в форме эссе объемом 1 – 2 страницы, при этом нужно ответить на несколько вопросов:

- С чего начался ваш день?
- Каково самое яркое впечатление дня?
- Какие люди вас окружают, о чем они говорят?
- Как и над чем вы работали?
- Каких результатов вы достигли?
- Какие проблемы удалось решить?
- Как вы отдыхали?
- Каково главное событие дня.

Над эссе нужно работать несколько дней, исправляя, добавляя новые детали. Важно, чтобы оно было вашим, а не своего рода выдержками из глянцевого журнала, навязанными рекламой, окружением, родственниками, социальными стереотипами и т.п.

«Мемуарник», или метод ГСД определения ценностей

Не все люди могут отойти от шаблонов, просто представляя будущее. Им в определении личных ценностей и соответственно целей поможет метод ГСД.

«Мемуарник» (от слова «мемуары») ведется следующим образом:

1. Каждый день вечером выделите 3 – 5 минут спокойного времени.
2. Запишите в ежедневник или отдельную тетрадь Главное событие дня (ГСД) – это событие, эмоционально значимое для вас. Это не обязательно главный результат дня, не обязательно главное достижение. Самым ярким событием может оказаться, например, пятиминутный разговор с другом. Событие может быть и позитивным, и негативным.

3. В конце недели выпишите Главное событие недели – одно из семи ГСД или какое-то отдельное новое событие. В конце месяца – Главное событие месяца. В конце года – Главное событие года.

Рядом с событиями формулируйте ту вашу ценность, на основе которой именно это событие вы сделали главным. Например, событие –

«Приезд друга», ценность – «Друзья, окружение». «Мемуарник» позволит вам достаточно быстро сформировать список именно ваших ключевых ценностей на данном этапе жизни, поскольку основывается на ваших реальных, а не воображаемых эмоциях, ощущениях.

Вариантом «мемуарника» с акцентом на выявлении не только и не столько ценностей, сколько на усилении мотивации, является *ДЕУ* – *дневник ежедневного успеха*. Как и при использовании любого инструмента в работе над собой, в ДЕУ очень важна регулярность. Минимум в течение 30 дней каждый вечер нужно найти несколько минут, чтобы спокойно определить и записать:

1. Что я сделал?
2. Как получилось?
3. Дальнейшее продвижение – конкретное действие, срок выполнения.

Например:

1. Успехом может быть преодоление себя: очень не хотелось обливаться ледяной водой, но я преодолел себя, вылив на себя два ведра холодной воды. Сначала было страшно, но потом почувствовал супербодность и гордость за себя.

2. Получилось, потому что было бы стыдно перед соседом по комнате в общежитии, который каждый раз пытался меня отговорить.

3. Дальнейшее продвижение: я читал, что обливаться можно не только с утра, поэтому с сегодняшнего дня добавлю обливание после прихода с занятий из университета.

Очевидные ценности – здоровье и развитие, но при этом основным движущим фактором оказалось опасение выглядеть «слабаком» перед соседом по комнате, значит преобладающей ценностью здесь является отношение окружающих. Если эта ценность очевидно будет важной и в другие дни (недели), то она может быть использована для мотивации и в целеполагании.

Личная эпитафия и миссия

Для определения наиболее значимой ценности, личной миссии можно использовать немного жесткий, но действенный метод эпитафии.

Один из бизнес-консультантов хорошо сказал: «Цели – это то, что мы берем от жизни, завоевываем, получаем. Миссия – то, что мы отдаем, приносим в этот мир».

Миссия – это в первую очередь ваша уникальность. Что изменится в мире, если вас не будет? Что останется от вас, когда все закончится? Попробуйте нарисовать красивый надгробный камень и сочинить собственную эпитафию. «Иван Иванович Петров родился..., скончался..., достигнув выдающихся высот в... Безутешные родственники особенно любили его за...».

Если эпитафия представляется вам слишком жестким методом – сочините прощальную речь при вашем выходе на пенсию. Смысл все тот же: очень кратко сформулировать, «что же останется, когда все закончится».

Эпитафию обычно приходится не торопясь «выкристаллизовывать», время от времени пересматривая и корректируя. Иногда миссия превращается в призвание. Отличие простое: миссию мы можем менять по своему усмотрению, а призвание – уже нет. Призвание как то, от чего ты уже не можешь отказаться, – это высшая степень несвободы человека, при этом дающая высшую степень осмысленности жизни, счастья, силы и энергию на достижения.

Согласование ценностей и целей

Ценности, которые формировались в прошлые периоды жизни, могут не соответствовать целям, которые появились сейчас. Для мотивации достижения целей они должны соответствовать ценностям, поэтому необходимо их гармонизировать.

Можно искать цель, которая будет соответствовать всем ценностям, что практически невозможно, либо, что более реалистично, на период достижения цели сделать временную переоценку ценностей.

Методика переоценки включает исполнение нескольких этапов:

1. Связывание ценности и цели в варианте «И+И» – определение того, каким образом ценность помогает получить выгоду от достижения цели. Здесь не столько переоценка ценности, сколько более углубленное ее понимание.

2. Переоценка в варианте выбора «ИЛИ/ИЛИ». Для несоответствующей цели ценности нужно ответить на вопрос: действительно ли для вас это важно? Если есть выбор отказаться от цели или отказаться от ценности – что окажется более важным? Результатом может быть отказ от ценности.

3. Обесценивание ценности на время достижения цели, предполагающее возврат ценности после достижения цели. Обесценивание проще сделать, обращаясь к авторитетным источникам, которые убедят вас, что это не так уж и важно.

4. Усиление важности той или иной ценности также возможно при обращении к авторитетным источникам, которые утверждают, что эта ценность необычайно важна.

МЕТОДЫ СОЗДАНИЯ ПОЛЕЗНЫХ ПРИВЫЧЕК

Все, что человек в конечном счете получает от жизни, определяется его действиями. Имея все возможности для обучения на дневном отделении при полном материальном обеспечении достойной жизни, один студент использует время для развлечений, удовольствий, другой усиленно работает над обретением навыков, знаний, того, что сделает его конкурентоспособным в жизни. Равные стартовые условия и возможности приводят людей к абсолютно разным результатам. Прежде всего это зависит от жизненных установок, убеждений, которые определяют те навыки, которыми человек владеет для совершения действий, приводящих к конкретному результату. Для достижения цели – стать топ-менеджером крупной производственной компании – человек должен быть убежден, что для этого необходимо получить отличное образование в области менеджмента, для чего важны навыки регулярной работы, коммуникаций, здорового образа жизни и т.д. Владая ими, студент не будет болеть, сможет устанавливать эффективные отношения с окружающими, что позволит ему получать в случае необходимости помощь в приобретении профессиональных знаний. Навыки и полезные привычки являются базой успеха, они обеспечивают эффективное выполнение действий, ведущих к успеху.

Привычка – результат повторения, она формируется (в зависимости от ее новизны и сложности для человека) за достаточно длительный период от 21 до 49 дней. Если начинать новое и каждый раз бросать, помучив себя неделю, ничего кроме чувства разочарования и неудовлетворенности собой вы не получите. Если приучать себя подольше, новое становится привычным и естественным, ранее чужое –

своим. Каждый человек может выбрать один из нескольких инструментов формирования полезных привычек.

Формирование привычки на основе теории получаса

Инструмент подходит абсолютно для всех и легко интегрируется в любой график жизни. Идея заключается в том, что вы делаете одно небольшое действие каждый день в течение получаса, а затем, по мере совершенствования, его усложняете. Например, вы уделяете полчаса каждый день для чтения развивающей литературы. В результате в течение одного года вы прочитаете примерно 24 книги – и это больше, чем большинство людей прочитывает за десять лет. Вы можете посвятить полчаса в день изучению иностранного языка или приобретению других полезных навыков. Получайте углубленные знания по интересующему вас вопросу, недостающий опыт. Занимайтесь тем, что вы откладывали «на потом» из-за нехватки времени. Помните: вы уже делаете гораздо больше, чем все остальные люди. Будьте терпеливы, не ждите сиюминутных результатов – для всего нужно время, и чем грандиознее ваша цель, тем больше понадобится шагов к формированию привычек.

Техника «100%М»

Этот инструмент является одним из самых мощных для формирования полезных привычек, закрепления позитивных изменений в жизни человека, поскольку включает все функции самоменеджмента – планирование, организацию, мотивацию и контроль. Рассмотрим технику на примере формирования полезной привычки ежедневных физических упражнений за 7 недель.

Этап 1. *Определение минимума, нормы и максимума.* Необходимо определить такую «дозу» *m* – минимум, которую в любом случае можно выполнить. Это может быть «танец» под любимую на данный момент быструю мелодию, т.е. всего 3 – 4 минуты разнообразных движений, доставляющих удовольствие. Лучше сделать это утром, но пользу принесет в любое время дня.

Далее определяем 100 % – именно то, что нужно. Считается, что в день физической нагрузке нужно уделять 30 минут. Необходимо заранее спланировать, что это будет: подобрать комплекс упражнений, аэробную нагрузку, может, силовые упражнения на конкретные груп-

пы мышц, скачать заранее ролики. Стопроцентная нагрузка должна быть в несколько раз больше, чем минимум, т.е. это то, что гарантирует получение результата, приближение к цели.

Всегда существует *М* – максимум – маяк и идеал, который также нужно заранее определить. Это может быть утренний танец и быстрая прогулка до следующей остановки общественного транспорта (а не до той, на которой обычно садитесь), получасовой комплекс силовых упражнений и полчаса бега или работы на велотренажере.

Этап 2. Организация и мотивация – повлиять на пять человек. Нужно найти в своем окружении пять человек, которые могли бы заинтересоваться этим проектом и также начать формировать эту позитивную привычку. Задача этапа – максимально повлиять на этих людей, рассказывая им о своей идее так, чтобы они, как минимум, поддержали вас психологически, а в лучшем случае присоединились к вам и начали делать то же, что и вы. Даже если не удастся их убедить, пять раз рассказывая об одном и том же разным людям, вы будете находить все более сильные доводы, причины, по которым необходимо формировать эту позитивную привычку, и добьетесь главного – окончательно убедите себя в том, что это абсолютно необходимо ВАМ.

Этап 3. Контроль – организовать сотрудничество с двумя контролерами. В своем окружении выберите двух человек, которые позитивно и серьезно к вам относятся и, рассказав им о своем проекте, договоритесь о ежедневном контроле за исполнением вами взятых на себя обязательств, включая форму контроля. Например, вы ежедневно посылаете контролеру СМС с информацией «Мин» или «Норма», или «Макс», возможно, что контролер сам будет звонить или вы в заранее оговоренное время будете созваниваться в скайпе. В случае успеха вам будет приятно, что уважаемый вами человек узнает, насколько вы хороши, необходимость отчета подтолкнет вас сделать хотя бы минимум при плохом настроении. Если мнение контролера очень важно для вас, то просто информирование его о проекте обеспечит «сжигание мостов» или помещение себя в «долину смерти»: отступить будет значить потерять лицо, что является мощным стимулом к реализации проекта хотя бы по минимуму.

Этап 4. Продумать похвалу (мотивация). До и после физической активности нужно настраивать себя, используя заранее проду-

манные фразы, которые будут различаться в зависимости от уровня исполнения обязательств. Фразы должны проговариваться вслух, тогда они больше воздействуют на сознание и подсознание. Перед началом упражнений это может быть энергичное «Не дождетесь!», посылаемое в уме всем «обломщикам», которые не верили в ваш проект. При реализации *m*-минимум нужно похвалить себя: «Все начинали с малого, я начал и дальше будет больше», при выполнении обязательства на 100 % похвала должна быть более мощной: «Я молодец, у меня все получится!» и т.д.

Этап 5. *Продумать вознаграждение – усиление мотивации.* Вознаграждение должно иметь ценность для человека, оно, как правило, «привязывается» к окончанию проекта, когда привычка окончательно закрепляется и становится совершенно естественным поведением. Вознаграждение может быть связано с привычкой, например можно пообещать себе купить абонемент в плавательный бассейн, куда вы хотите, но стесняетесь пока ходить, а может быть просто давней мечтой, например вы купите себе, в случае выполнения проекта, модную сумку.

Этап 6. *Связь привычки с жизненной целью и ценностями, визуализация результата.* Формирование новой привычки предполагает изменения в привычном жизненном укладе, выход из зоны комфорта, поэтому часто, особенно вначале, будет трудно заставить себя выполнять необходимые новые действия. Нужно детально продумать, для чего нужна эта привычка, что вы получите, если добьетесь ее формирования, и что вы будете иметь, если все же пожалеете себя и ничего не сделаете. Для чего нужна физическая активность? Это укрепляет здоровье, дает жизненную энергию, гарантирует хорошую физическую форму, привлекательную внешность. Сформируйте мысленно картину будущего, где вы ежедневно занимаясь своим телом, прекрасно выглядите, красиво двигаетесь, активны и полны энергии, не начинаете «температурить» при малейшем сквозняке. Теперь, когда вам захочется сесть в маршрутку на ближайшей остановке, а не пройти в быстром темпе до следующей – проиграйте в уме эту картинку, а если не поможет, «включите негатив» – тяжелая походка, плохая осанка, распухший от насморка нос и нежелание показываться на люди и чем-то активно заниматься. И сделайте выбор – теперь это будет проще.

Этап 7. *Работа и самоконтроль*. Ежедневно, в течение 49 дней выполняя план, нужно фиксировать результаты в письменном виде (приложение). Вначале записывается то, что сделано, отнесенное к минимуму, норме или максимуму. Фиксируются состояние до и после выполнения поставленных задач и извлеченные уроки. Например, первый день: человек обычно полон энтузиазма, нацелен на 100 % (состояние «ДО»), но, выйдя на пробежку, обнаружил, что бегать по тротуару с лужами неприятно, пробежку прекратил и ушел домой не в лучшем настроении. Про фразу-«похвалу» забыл. Какой урок можно извлечь, что делать дальше? Вспомнив про главную цель, нужно поработать над тактикой: поискать в округе более подходящие для пробежек места, можно все же уговорить приятеля и бегать вместе (возможно, будет комфортнее), можно поработать над записями в аудиоплейере и сделать пробежку удовольствием. И, конечно, похвалить себя: не каждый решится вообще выйти на улицу для пробежки.

Ежедневный самоконтроль и похвала в сочетании с работой контролеров дают результат в подавляющем числе случаев.

Методы отказа от вредных привычек

Теория получаса помогает избавиться от «завтраков» – откладывания изменения поведения, начала «правильных» дел на будущее, «на завтра». Человек, взявший на себя обязательство ежедневно в течение получаса делать что-то конкретное, *снижает непостоянство своего поведения*, что отлично развивает силу воли. Полчаса можно отвести на не очень полезные дела, которые человек стремится ограничить: так, мы можем обещать себе проводить в соцсетях полчаса в день и будем это контролировать. Если отказаться от соцсетей совсем, то скорее всего первоначально это вызовет стресс, а потом человек «сломается» и откажется от первоначального намерения. Вариант «полчаса в день» гораздо мягче: человек с удивлением обнаружит, что этого вполне достаточно или можно еще уменьшить «паек» без потерь для своего общения.

Второй инструмент для избавления от вредных привычек – *«Правило десяти минут»*. Подождите 10 минут, прежде чем поддаться соблазну, если через 10 минут вы все еще хотите этого – пожалуйста, но прежде, чем они истекнут, вспомните о будущих благах, которые принесет отказ от искушения. Если возможно, отда-

литесь от соблазна физически (или хотя бы отвернитесь). Это правило можно также использовать для того, чтобы не бросать и не откладывать дело на потом. Измените формулировку на «10 минут, а потом можешь бросить». Когда 10 минут закончатся, позвольте себе остановиться, но, возможно, приступив к работе, вы захотите ее продолжить.

МЕТОДЫ ВЛИЯНИЯ И УБЕЖДЕНИЯ

Успех в жизни достигается, когда у человека есть четкие цели и при этом он умеет влиять на других людей, поскольку все наши успехи связаны с внешним миром и обеспечиваются правильно выстроенными взаимоотношениями с другими людьми. Для руководителя способность убеждать и влиять является ключевой профессиональной компетенцией.

Метод Сократа

Неоценимый вклад в мировую цивилизацию внесли великие мыслители Древней Греции. В современной риторике, в искусстве убеждать заслуженной известностью пользуется один из способов ведения диалога, получивший название «метод Сократа». Он был основан на блестящем умении так строить логическую цепь умозаключений, что оппонент был вынужден соглашаться с каждым доводом на любом этапе диалога, т.е. отвечать «Да, да, да» на каждую позицию логического построения Сократа. Современная физиология дает научное обоснование метода. Оппонент, подготовленный к спору и настроенный весьма настороженно, даже агрессивно, соглашаясь в начале диалога с совершенно очевидными мыслями Сократа, успокаивался, его возбуждение спадало, сердцебиение приходило в норму, воля ослабевала, как и способность спорить с очевидными на первый взгляд истинами. В итоге искусно составленная логическая концепция Сократа побеждала.

Метод трех раундов

Модель ведения диалога состоит из трех частей. В первой части диалога (первый раунд) вы коротко излагаете суть проблемы или ситуации, соглашаясь с доводами вашего, скажем, руководителя и вызывая, таким образом, его положительные реакции (метод Сократа).

Во втором раунде вы даете несколько альтернативных вариантов решения проблемы, упомянув в том числе и свой, желанный. И в третьем раунде, когда сам оппонент поймет, что ненавязчиво упомянутый вами вариант – лучший, нужно согласиться с ним.

Этот метод эффективен и в принципиально иных ситуациях – когда его применяет руководитель. Можно пригласить двух-трех ведущих специалистов, к мнению которых особенно прислушивается коллектив, и поручить им, опытным и уважаемым профессионалам (это подчеркивается особо!), в четко обозначенный срок подготовить вариант решения возникшей проблемы. Важно согласиться с оценками специалистов о важности проблемы и предварительными вариантами ее решения. Собравшись вновь, выслушав и в основном одобрив предложения специалистов, ненавязчиво внесите свои принципиальные коррективы (в этом случае второй раунд с производственной точки зрения особо сложен, но убедить двух-трех человек всегда проще, чем весь коллектив). И, наконец, третий раунд: проводится совещание, на котором возглавляющий группу специалист докладывает о разработанных мероприятиях и после обсуждения и критики (в адрес докладчика) руководитель соглашается с его мнением.

Метод Штирлица

Суть метода заключается в следующем: во время частного разговора или на совещании нужно ненавязчиво, как бы вскользь, среди других вариантов решения упомянуть о своей идее и немедленно «забыть» ее. Если ваш начальник умен, то сразу же оценит разумность вашей мысли и потом, обдумав ее, предложит эту идею как свою, значительно расширив ее, уточнив и конкретизировав. Человеку свойственно доверять больше идеям, родившимся в собственной голове, чем чужим. Ведь чаще всего вам важно добиться своей цели, а не тешить авторское самолюбие! Этот метод интуитивно хорошо знают и блестяще применяют многие умные жены: после неоднократных и деликатных намеков, вздохов и якобы сомнений произносится желанная итоговая фраза: «Что ж, пусть так и будет, как ты, мой маленький, сказал...». Другой вариант этого метода хорошо знают опытные чиновники: часто разумное, на ваш взгляд, или выгодное для вас управленческое решение лучше не предлагать напрямую руководству, а подготовить его среди других пунктов плана работ. В результате та-

кой нехитрой бюрократической игры вы вскоре получите утвержденный план работ, в котором будет строгое предписание подготовить в такой-то срок нужное вам решение.

Метод «лягушка в сметане»

В сложной, неординарной ситуации редко удается решить проблемы традиционными способами, нужно искать новые, нетривиальные методы, хотя и метод хаотичных проб и ошибок не всегда приводит к желанной цели. Когда наступает кризисная ситуация, то у людей часто возникает ощущение обреченности, бессилия, у них опускаются руки и парализуется воля. Иногда у человека прочно вырабатывается известный «эффект буриданова осла», когда бесконечные сомнения, нерешительность, неспособность сделать выбор приводят к самым тяжелым психическим травмам. В этом случае крах неминуем. Здесь уместно вспомнить притчу о двух лягушках, попавших в кувшин со сметаной. Одна из них, считая положение безнадежным, прекратила борьбу и погибла. Другая продолжала бороться до конца, она пыталась выпрыгнуть из кувшина, отчаянно работала лапками, сбила из сметаны масло и в итоге смогла выбраться на волю.

МЕТОДЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ «РЕСУРСНОГО» СОСТОЯНИЯ

Рассмотренные аспекты самоменеджмента по своему характеру носят рационалистический подход, или так называемый западный, развивающий способности и силу ума.

Задачи самоменеджмента учитывают и такой фактор деятельности человека, как биологический, который включает в себя понятие естественного ритма работы индивидуально для каждого человека и понятие биоритмов.

Работоспособность каждого человека подвержена определенным колебаниям, происходящим в рамках естественного ритма. Говорят обычно о «человеке утра», или «жаворонке», и о «человеке вечера», или «сове». Пик работоспособности приходится у них на разные периоды дня. Каждый из нас может приспособиться к этим колебаниям своей работоспособности. Необходимо изучать свои способности и использовать эти закономерности в своем распорядке дня.

В жизни каждого человека присутствуют и воздействуют три различных потока энергии:

- физический ритм (влияет на физическую силу и на силу воли);
- психический ритм (обуславливает динамику чувств, настроений, творческих сил);
- интеллектуальный ритм (влияет на умственные способности).

Поскольку продолжительность отдельных периодов различна (23, 28 и 33 дня), у каждого человека всегда наблюдаются различные, постоянно меняющиеся комбинации характеристик физического, психологического и интеллектуального состояния.

Учет своего индивидуального биоритмического состояния позволяет улучшить работоспособность, учитывая его при составлении планов работы.

Ритмичный отдых во время рабочего дня

Оптимальный режим отдыха – примерно 5 минут отдыха через каждый час. Возможно – 10 минут через 1,5 часа. Длительность от часа до полутора – наиболее комфортный для человека интервал непрерывной работы. Работа без отдыха крайне неэффективна, но и сам отдых может быть неэффективным, если отдыхать на том же рабочем месте, просто переключившись с рабочего документа на просмотр новостной ленты. Чем сильнее будет переключение во время пятиминутки отдыха, тем лучше вы отдохнете и восстановите силы. Лучший вариант – покинуть рабочее место и сделать «физкультурную паузу». Известный советский поэт Владимир Маяковский, хорошо знавший и поддерживавший движение научной организации труда, выразил принцип максимального переключения в простом лозунге:

Товарищ, запомни правило простое:

Работаешь сидя –

Отдыхай стоя!

Эффективный сон

Сон является важнейшим способом отдыха и восстановления сил. Даже не увеличивая количество времени на сон, можно улучшить его качество. Эффективность сна существенно повышают стабильное время отхода ко сну и пробуждения. Желательно хорошо проветрить помещение и не есть за несколько часов до сна. В последние полчаса-

час перед сном рекомендуются спокойное чтение, прогулка, прослушивание музыки, легкие гимнастические упражнения и т.п. Занятие может быть каким угодно, главное, чтобы оно помогло вам разгрузить мозг от дневных забот, переключиться в более медленный ритм. Продолжительность сна может быть различной, важно определить оптимальную для себя. Понаблюдайте за собой, попробуйте варьировать длительность сна – так вы скоро определите его оптимальную продолжительность.

Важно организовать не только процесс сна, но и процесс пробуждения, например можно использовать с небольшими интервалами несколько различных мелодий для будильника.

Считается, что наша работоспособность и активность в течение дня имеют два спада и два подъема, один из спадов как раз приходится на послеобеденное время. Самое простое решение проблемы – дневной сон, совпадающий по времени с послеобеденным спадом биоритмов. Британский премьер-министр Уинстон Черчилль дожил до 90 лет, несмотря на нездоровый образ жизни и огромный груз забот и ответственности. Его обязательный дневной сон помощники имели право прервать по поводу не меньшему, чем начало войны.

Самый простой вариант для работающего человека – небольшой послеобеденный сон в зоне отдыха, 20 – 30 минут окупятся более высокой послеобеденной работоспособностью. Можно ненадолго засыпать прямо на рабочем месте или где-то еще: в переговорной, в кресле в дальнем углу и т.п. Продолжительность такого «микросна», как правило, 10 – 15 минут. Долгий сон выбивает из рабочей колеи, а за 15 минут мозг освежается, но не успевает «уснуть».

Пятиминутная медитация для тренировки мозга

Самый простой способ тренировки мозга – специальная медитация.

1. Сидите тихо и не ерзайте. Сядьте на стул так, чтобы подошвы ног полностью касались пола, или скрестите ноги на подушке. Сидите прямо, положите руки на колени. Очень важно не ерзать во время медитации – это физическая основа самоконтроля. Если вы ощутите желание почесаться, изменить положение рук или ног, отметьте это стремление, но не поддавайтесь ему. От этого простого условия – неподвижной позы – отчасти зависит успех волевой тренировки. Вы учитесь не следовать на автопилоте за каждым импульсом, который посылает вам мозг или тело.

2. Сосредоточьтесь на дыхании. Закройте глаза или, если боитесь уснуть, просто сфокусируйте взгляд в одной точке (на пустой стене, а не на сайте интернет-магазина). Начните отслеживать свое дыхание. Говорите про себя «вдох» и «выдох», когда вдыхаете и выдыхаете. Когда заметите, что ушли в свои мысли (а так и будет), просто вернитесь к дыханию. Эта практика постоянного возвращения к дыханию усиливает работу префронтальной коры и успокаивает центры стресса и влечений.

3. Отмечайте свои ощущения при дыхании и посторонние мысли. Спустя пару минут перестаньте говорить про себя «вдох» и «выдох». Просто сосредоточьтесь на ощущениях от дыхания. Почувствуйте, как поток воздуха входит и выходит через ваши ноздри и рот. Почувствуйте, как ваши живот и грудь расширяются при вдохе и сдуваются при выдохе. Возможно, вы опять отвлечетесь на свои мысли. Как и прежде, когда заметите посторонние мысли, сосредоточьте внимание на дыхании. Если это дается с трудом, вновь несколько раз повторите про себя «вдох» и «выдох». Эта часть практики тренирует самосознание и самоконтроль.

Начните с пяти минут в день. Когда это войдет в привычку, увеличьте время до 10 или 15 минут в день. Если станет в тягость, вернитесь к пяти минутам. Ежедневная короткая тренировка лучше, чем длинная практика, которую вы ежедневно откладываете на завтра. Возможно, будет удобнее установить конкретное время для медитаций, например перед утренним душем. Если это невозможно, будьте гибче – медитируйте, когда получится.

Методы управления стрессами

Психологи утверждают, что чаще всего стрессы вызваны совершенно незначимыми или даже надуманными причинами. Но даже если причина для расстройства существует, постоянные мысли о неприятности не позволят быстро разрешить проблему. Для изменения отношения к проблемам полезно познакомиться с историей из практики.

Психолог ходила по комнате во время обучения управлению стрессом. Когда она подняла стакан, то все ожидали вопроса «Стакан наполовину полон или пуст?». Вместо этого она с улыбкой на лице спросила: «Как вы думаете, насколько этот стакан тяжелый?». Ответы

колебались от 80 до 120 грамм. Потом она сказала: «Абсолютный вес не имеет значения. Все зависит от того, как долго я буду его держать. Минута для меня не проблема. А если я продержу его час, то моя рука начнет болеть. Если день – то она онемеет и станет парализованной. В любом случае, вес стекла и воды не меняется, но чем дольше я держу стакан, тем тяжелее он становится. Давайте представим, что стакан с водой – это наши переживания. Чем больше вы о них думаете – тем хуже вам. И если вы будете думать о них слишком долго – вы будете чувствовать себя парализованным, не в состоянии что-либо делать. Поэтому просто поставьте стакан на стол и живите дальше».

Управление стрессом требует умения брать ответственность за свою жизнь и реакцию на происходящие в ней события. Вашей конечной целью должна быть сбалансированная жизнь, в которой у вас будет достаточно времени для вашей работы, отношений, отдыха и веселья и вы сможете принимать и решать жизненные проблемы и задачи.

Всё, что вы можете изменить – саму ситуацию или же вашу реакцию на эту ситуацию. Существует четыре тактики борьбы со стрессом: бегство, изменение, принятие и адаптация.

Ни один метод не может работать для всех или в любой ситуации, поэтому следует экспериментировать с различными методами и стратегиями, для того чтобы сконцентрироваться на той технике, которая заставит вас чувствовать себя спокойным и контролирующим себя. На основе этих способов были определены **четыре стратегии управления стрессом**.

1. Бегство от излишнего стресса

Вы не можете убежать от любой стрессовой ситуации. Это не самый здоровый способ борьбы со стрессом, тем более если ситуация, которую вы избегаете, необходимо решать. Однако существует множество видов стресса, которых можно избежать.

1. *Научитесь говорить «нет»*, откажитесь от принятия дополнительных обязательств, особенно если вы не сможете их выполнить. Принятие большего количества задач, чем вы способны выполнить, – верный способ получить стресс.

2. *Избегайте людей, которые выводят вас из себя*: ограничьте количество времени, которое вы проводите с этим человеком, или полностью прекратите с ним отношения.

3. *Контролируйте свою окружающую среду:* если вечерние новости пробуждают в вас беспокойство, просто выключите телевизор.

4. *Избегайте «горячих» тем:* если вас расстраивает обсуждение того или иного вопроса, просто перестаньте общаться на эту тему, объясните, что вы не желаете разговаривать.

5. *Урежьте ваш список дел:* если задач в вашем списке дел больше, чем вы сможете выполнить, уберите или переместите вниз списка те задачи, которые не являются действительно необходимыми.

2. Изменение ситуации

1. *Выясните, что вы можете сделать, чтобы изменить текущее положение вещей* так, чтобы проблема не всплывала в будущем. Это может потребовать изменений в вашем способе общения и работы, в вашей повседневной жизни.

2. *Выражайте свои чувства в открытой и уважительной форме,* вместо того чтобы взрываться. Если вы не будете выражать свои чувства, вы продолжите копить обиду, а ситуация скорее всего останется той же. Когда вы просите кого-то изменить своё поведение, будьте готовы сделать то же самое.

3. *Будьте более напористым,* делайте всё возможное, чтобы предвидеть и предотвратить возникновение проблемы. Если вы готовитесь к экзамену, и в это время вернулся ваш болтливый сосед по комнате, скажите ему, что можете уделить ему только пять минут на общение.

4. *Научитесь управлять временем:* если вы слишком отстанете от графика, вам будет трудно оставаться спокойным и сосредоточенным.

3. Адаптация к стрессовой ситуации

1. *Если вы не можете изменить ситуацию, измените себя.* Вы можете адаптироваться к стрессовой ситуации и восстановить чувство контроля, изменив свои ожидания и отношение к ней.

2. *Переосмысление проблемы.* Постарайтесь посмотреть на стрессовую ситуацию с более позитивной точки зрения. Вместо того чтобы злиться из-за того, что попали в пробку, включите любимую музыку и наслаждайтесь.

3. *Взгляд с высоты птичьего полёта.* Взгляните на стрессовую ситуацию с другой точки. Спросите себя, насколько эта ситуация значительна в долгосрочной перспективе. Будет ли она существенна че-

рез месяц? год? Так стоит ли расстраиваться по этому поводу? Если ваш ответ «нет», сосредоточьте своё время и энергию на чем-то более значимом.

4. *Настройте стандарты.* Перфекционизм является основным источником стресса. Установите разумные стандарты для себя и других.

5. *Сосредоточьтесь на положительных вещах:* когда стресс сбивает вас с ног, воспользуйтесь этим, чтобы задуматься о том, что вы цените в своей жизни, в том числе о собственных положительных качествах и талантах.

6. *Мыслите позитивно.* Ваш способ мышления оказывает огромное влияние на ваше эмоциональное и физическое благополучие. Каждый раз, когда вы думаете о себе негативно, ваше тело реагирует на это так, будто вы в действительности находитесь в неприятной ситуации.

4. Принятие

1. Некоторые *источники стресса имеют неизбежный характер.* Вы не можете предотвратить или изменить такие стресс-факторы, как смерть близкого человека, тяжёлая болезнь. В таких случаях лучший способ справиться со стрессом – принять вещи такими, какие они есть. В долгосрочной перспективе это сделать проще, чем биться над ситуацией, над которой вы не властны.

2. *Не пытайтесь контролировать бесконтрольное.* Многие вещи в жизни находятся вне вашего контроля, особенно это относится к поведению других людей. Сосредоточьтесь на том, что вы можете контролировать, или попытайтесь изменить отношение к этому.

3. *Смотрите дальше.* Как говорится: «Что нас не убивает, делает нас сильнее». Сталкиваясь с серьёзными проблемами, попробуйте смотреть на них как на возможности для вашего личного роста. Если ваш собственный выбор способствовал возникновению стрессовой ситуации, проанализируйте ваши действия и учитесь на своих ошибках.

4. *Поделитесь своими чувствами.* Поговорите с близким человеком или запишитесь на приём к терапевту. Рассказывая о своих переживаниях, вы можете почувствовать настоящее облегчение, даже если вы ничего не можете сделать в сложившейся ситуации.

5. *Учитесь прощать.* Примите тот факт, что мы живём в несовершенном мире, а людям свойственно делать ошибки. Освободите себя от негативной энергии, простив и отпустив.

Начало удачного дня

Как день начнешь, так он и сложится. Утро должно начинаться с хорошим настроением. Для этого после пробуждения ответьте себе на три вдохновляющих вопроса:

1. Что хорошего есть в моей жизни, что доставляет мне радость?
2. Что действительно прекрасно у меня на сегодняшний день?
3. За что я испытываю чувство благодарности?

Через полчаса, когда вы уже полностью проснулись и вошли в ритм, задайте себе 5 вопросов-стимуляторов:

1. Чему я мог бы порадоваться в данный момент?
2. Что волнует меня сейчас?
3. Чем я могу гордиться в данный момент?
4. Какие у меня обязательства в жизни?
5. Кого я люблю? Кто любит меня?

После ответов на эти вопросы настроение станет позитивным, вы почувствуете, что наполнены энергией. Для того чтобы так начинался каждый день, нужно сделать ответы на эти вопросы привычкой.

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

Outlook – наиболее широко распространенная программа-органайзер, являющаяся «де факто» стандартом в корпоративной среде. К сожалению, обычно Outlook используется только как почтовый клиент и совсем не используется как органайзер. Одна из причин – жесткость системы планирования, изначально заложенной в эту программу. Стандартные возможности, появляющиеся при первом запуске программы, сводят процесс планирования к тому, что в разделе задач получается длинный неструктурированный список дел с разными сроками, названиями и степенями важности. Подобное перечисление очень неудобно.

Всех перечисленных трудностей поможет избежать подход, базирующийся на контекстном планировании и методе структурирования внимания. Контекстное планирование возможно путем несложной настройки:

1. Оптимизация обзора с помощью категорий

Система может быть реализована при помощи следующих возможностей MS Outlook: категории задач и формы представления «to-do list» в разделе «Задачи».

Категория – это признак, по которому возможна группировка задач [12]. Существуют категории двух видов: стандартные и пользовательские.

Изначально составляется список задач, не сгруппированный по категориям, но отсортированный по срокам (рис. 3).

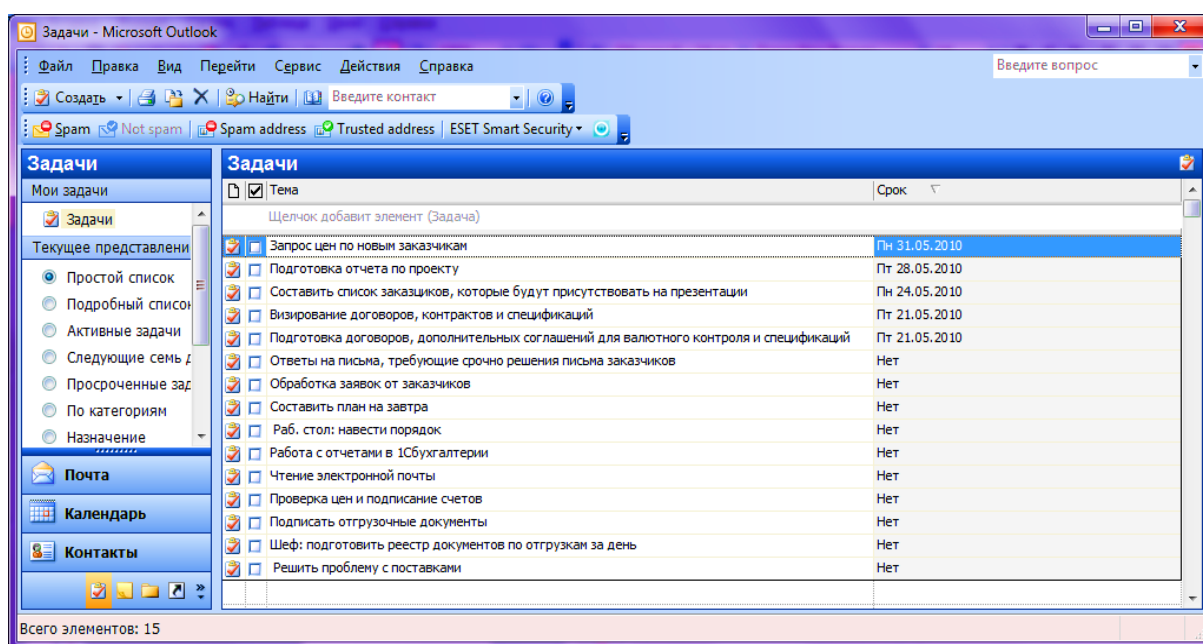


Рис. 3. Пример списка задач для сотрудника отдела продаж

Дела необходимо разделить на три категории в соответствии с горизонтами планирования:

1. Оперативные задачи – то, что нужно сделать сегодня, или задачи, требующие незначительных усилий по выполнению. Например, для сотрудников отдела продаж – это написать письмо заказчику об изменении цен, позвонить заказчику и т.п. (рис. 4).

2. Tактический горизонт – более сложные задачи, содержащие в себе несколько других.

3. Стратегический уровень – большие проекты и направления деятельности.

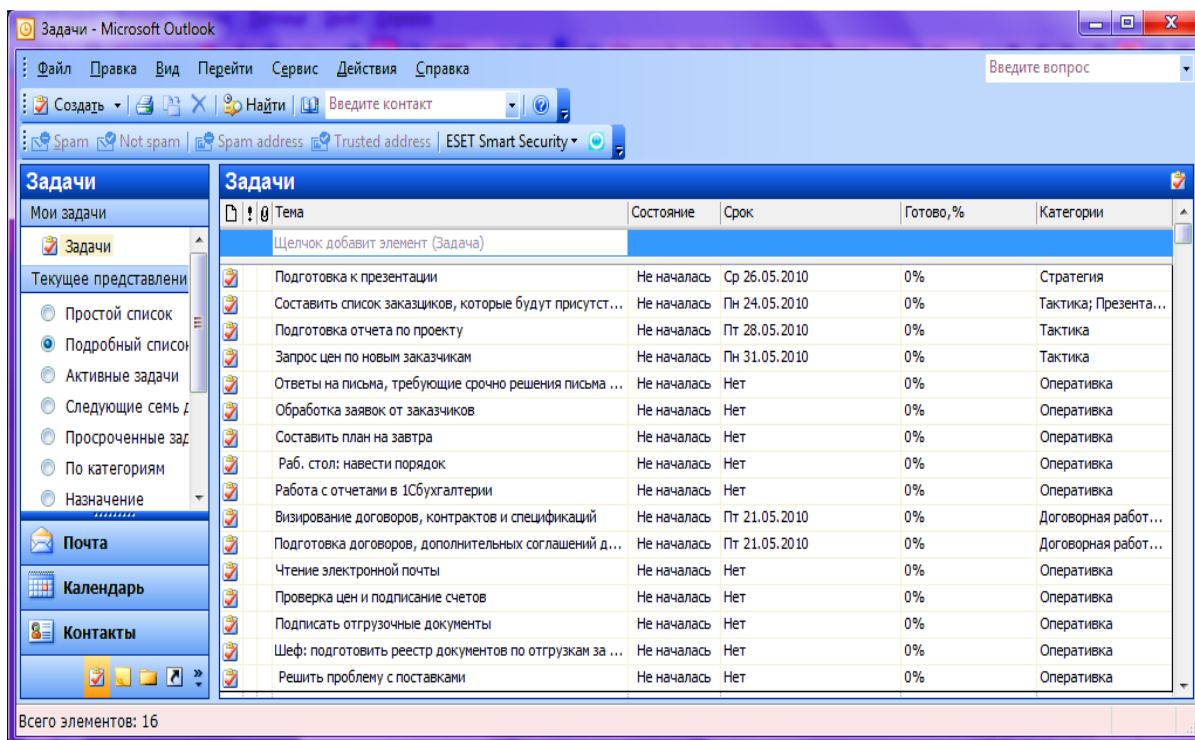


Рис. 4. Пример списка задач для сотрудника отдела продаж с назначением категорий

2. Группировка задач по категориям

Рассортировав задачи по горизонту планирования, включите сортировку по категории, нажав на название соответствующего столбца (рис. 5).

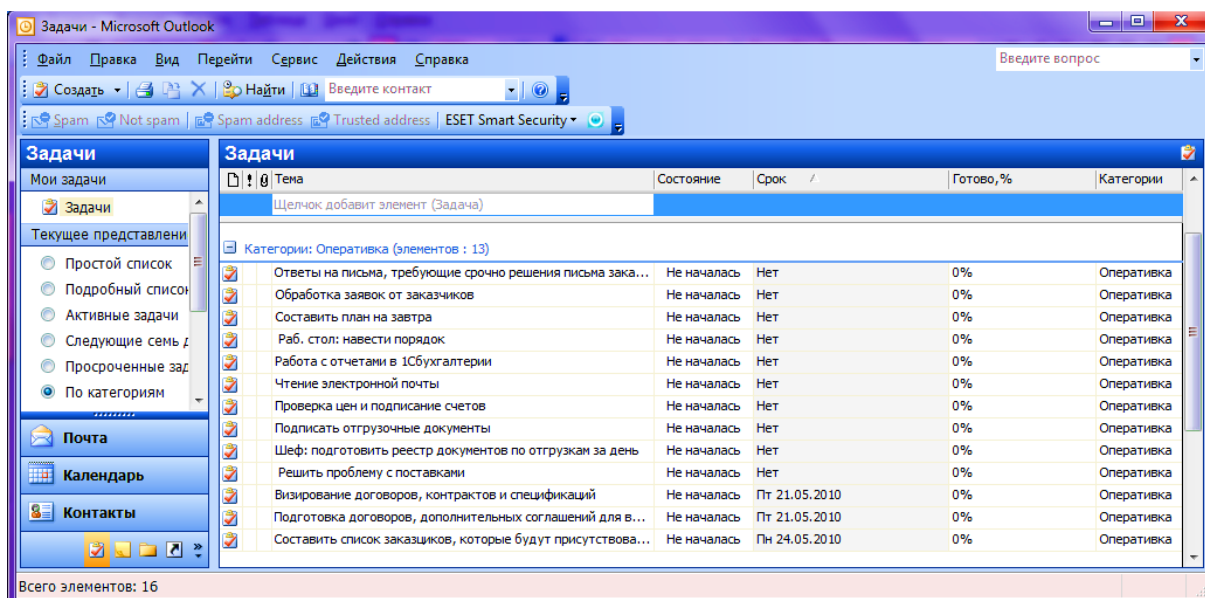


Рис. 5. Пример группировки задач по категориям

Таким образом, все задачи, находящиеся в папке, распределены на группы согласно присвоенным этим задачам категориям.

Сортировка задач внутри категории возможна по сроку исполнения (задачи, срок исполнения которых наступает раньше, должны находиться в начале списка, для того чтобы быть ближе к центру внимания), по классификационным символам, добавляемым в начало названий задач, чтобы производить сортировку по ним. Например, этими символами могут быть А, Б, В, Г – буквы, соответствующие элементам матрицы Эйзенхауэра, где задачи распределяются по важности и срочности на четыре категории. Это также могут быть классификаторы проектов, фамилии исполнителей для делегированных задач и т.п.

3. Реализация «кайросов» – контекстов с помощью категорий

Задачи «привязываются» к определенному «кайросу» (благоприятному времени) или «контексту», совокупности обстоятельств, благоприятных для выполнения задачи.

Примеры контекстов для сотрудников отдела продаж:

- люди: коллеги, начальники, подчиненные;
- обстоятельства: «когда у шефа будет хорошее настроение»;
- состояния: «когда хочется работать», «когда не хочется работать»;
- вид работы: договорная работа, презентация и т.д.

Следующий подход позволяет реализовать контекстное планирование на базе раздела «Задачи» в MS Outlook. Для этого создайте новые категории, соответствующие выбранным контекстам (рис. 6).

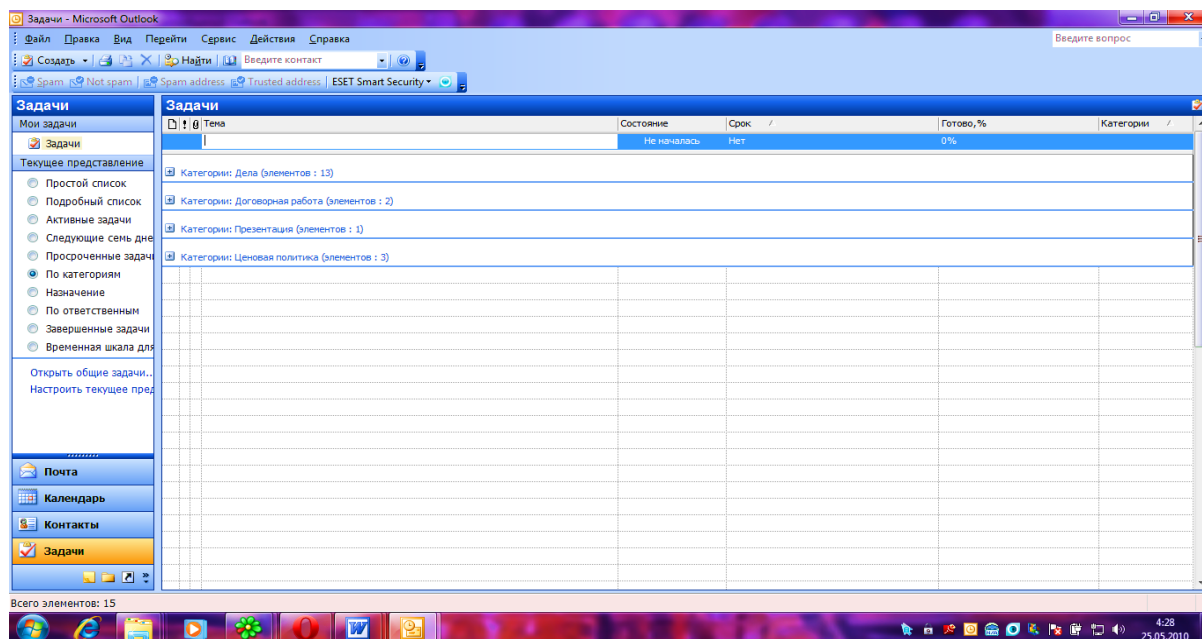


Рис. 6. Пример группировки задач по контексту

4. Взаимодействие гибкого и жесткого планирования

Гибкое контекстное планирование не отменяет классического жесткого планирования, осуществляемого в разделе «Календарь». Это взаимодополняющие подходы, и в Outlook они достигаются при реализации их взаимодействия. Раздел «Календарь» при этом имеет следующий вид (рис. 7).

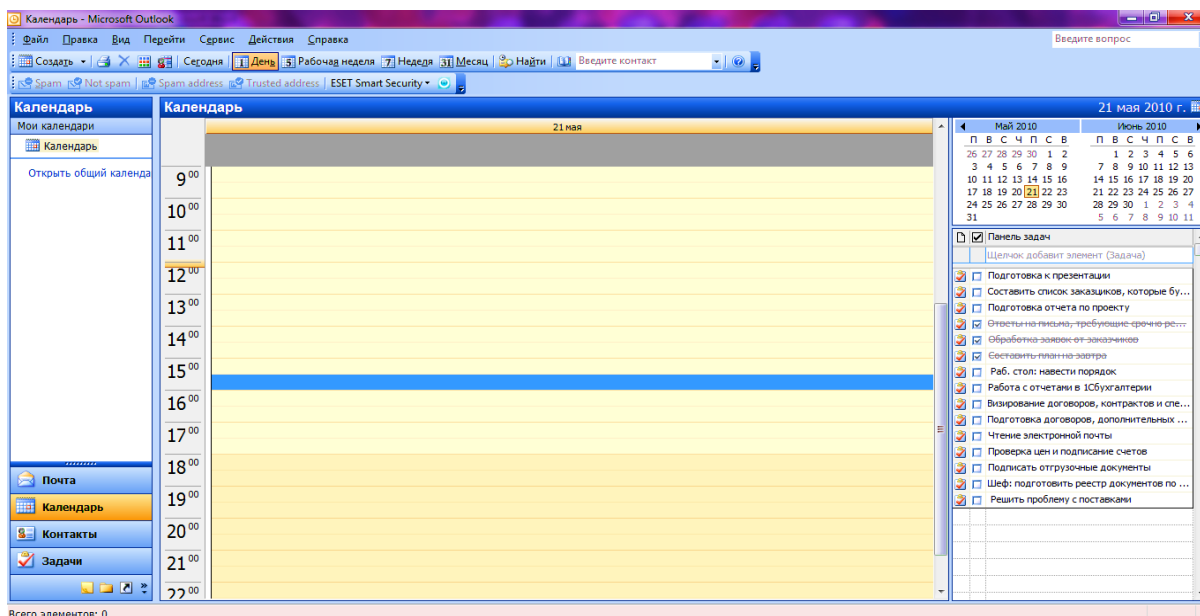


Рис. 7. Пример календаря для гибкого и жесткого планирования

Таким образом, в представлении «Календарь» с добавленным справа полем задач получаем одновременно обзор «оси времени» с «жесткими» задачами и обзор «мягких» задач, упорядоченных с помощью контекстного планирования и структурирования внимания. При этом возможна привязка гибких задач к точному времени.

5. Архивация отработанных задач

Для упрощения и облегчения обзора необходимо своевременно избавляться от отработанных задач. Для того чтобы отделить выполненные задачи, создайте категорию «Завершена» и присвойте ее завершенным задачам, настроив соответствующим образом группировку. Также возможна автофильтрация по признаку завершенности.

6. Отслеживание договоров с заказчиками, находящихся в стадии согласования

Руководителю отдела продаж необходимо иметь удобный обзор всех договоров с заказчиками, стадий согласования, проходимых договорами вне отдела, и сроков предполагаемого согласования. Для оптимизации командного тайм-менеджмента возможно применение методики контекстного планирования, дополняющей классическое

жесткое (календарное) планирование. Для формализации процесса согласования договоров возможна разработка формы задачи, определяющей основные параметры отслеживаемого договора. Форма создана без программирования на базе «штатных» возможностей и содержит две вкладки: «Контроль» – для руководителя, ставящего задачу, и «Исполнение» – для сотрудника, ответственного за проведение договора.

Руководитель задает на вкладке «Контроль» основные параметры договора, после чего отправляет задачу исполнителю с помощью функции «Назначить». Сотрудник, получивший задачу, на вкладке «Исполнение» видит весь порядок своих действий и отмечает их осуществление.

Все изменения, вносимые исполнителем в задачу, отображаются в «материнской» задаче у руководителя. Также у руководителя должно быть настроено специальное табличное пользовательское представление, дающее обзор всех договоров. В нем руководитель может изменять приоритетность договоров в зависимости от текущей ситуации, контролировать сроки их согласования, видеть статус договора – его согласованность с различными департаментами. Средства автоматического форматирования позволяют настроить простую сигнальную систему, выделяющую договоры разными цветами и шрифтами в зависимости от близости планового срока согласования к сегодняшнему дню. Эта простая обзорная матрица сделает процесс согласования договоров более «прозрачным» и управляемым, позволит более жестко ставить и отслеживать целевые ориентиры по срокам прохождения договора.

Система отслеживания договоров позволяет зафиксировать средний срок их согласования и наметить организационные меры, позволяющие этот срок сократить.

Помимо Outlook на данный момент существует множество программ, помогающих организовать время.

1. *Lotus Notes*

Это не только почтовая программа и система документооборота, но и отличная система для планирования и организации своего и коллективного времени, если ей правильно пользоваться. В нее заложены все необходимые для эффективной работы функции, такие как:

- планирование встреч в Календаре;
- организация совещаний;
- назначение и контроль поставленных задач;
- возможность выстроить командную систему тайм-менеджмента;
- возможность мобильного использования.

Выстроенная на Lotus Notes система тайм-менеджмента дает видимый результат уже через две-три недели работы. Более того, в отличие от Outlook, некоторые вещи в Lotus делать удобнее – например, если вы не можете посетить встречу, делегировать ее кому-то из подчиненных.

2. Персональный органайзер *LeaderTask*

LeaderTask – это персональный органайзер для повседневной работы, основными функциями которого являются:

- Ежедневник/планировщик задач;
- Календарь;
- Персональный Информационный Менеджер;
- Менеджер контактов;
- Менеджер проектов.

Органайзер имеет Portable версию, т.е. полностью автономен, мобилен. LeaderTask не привязывается ни к компьютеру, ни к реестру ОС Windows, его можно сбросить на флешку и он всегда будет под рукой.

LeaderTask – особенный органайзер, помогающий управлять задачами, проектами, временем и деятельностью человека в целом. Вы сможете сами в этом убедиться. Все задачи имеют набор параметров (тэгов), с помощью которых можно быстро получать ответы на нужные вопросы. Например, следующие списки дел можно увидеть, один раз нажав кнопку мыши: «Мои задачи на сегодня», «ВАЖНОЕ», «СРОЧНОЕ», «Продажи за месяц», «Работы по проекту XYZ в сентябре», «Мониторинг делегированных задач», «В банке», «Купить», «Читать», «Темы для совещания», «Просроченные задачи», «Цели на год».

Каждый сотрудник может настроить LeaderTask под себя. В этом органайзере любая задача может быть отнесена к кайросу. Контекстом может быть что угодно – место (дом, офис, банк, магазин и др.), контакт (босс, подчиненный, жена/муж), категория или проект.

С помощью одного нажатия кнопки мыши можно получить ответы на вопросы: «Что сейчас самое важное?», «Где я должен быть завтра?», «Что сделано в период с 15 – 21 в проекте XYZ?», «Какие задачи нуждаются в немедленном рассмотрении?».

Приоритеты дают возможность выделять индивидуально каждую задачу по важности, причем каждый приоритет может иметь свое графическое отображение.

Наряду с вышеперечисленными базовыми функциями LeaderTask обладает и другими возможностями: хранение любой информации (текст, графика, файлы), организация ссылок, напоминания у задач, хранение паролей.

3. Управление временем с помощью программы Time Assist

Time Assist – это органайзер времени. В программе существует два раздела: объекты, где непосредственно хранятся данные, и календарь, где эти данные отображаются.

Все объекты в программе (проекты, расписания, ресурсы, места, категории, валюта, группы, контакты) участвуют в процессе составления календаря, т.е. составления плана на будущее.

4. Хронометраж с помощью WinLog Assist

Данная программа будет полезна для тех людей, которые много времени проводят за компьютером и хотят знать, на что реально тратят свое время.

WinLog Assist – это инструмент компьютерного хронометража времени. Программа записывает, с какими приложениями работал пользователь, с точностью до секунды и показывает, на что реально было потрачено время. Информация о каждом дне хранится во внутренней базе данных программы, с помощью нее вы сможете просматривать данные о любом дне. Программа имеет русский интерфейс, при этом очень проста в использовании, не требовательна к ресурсам. Она призвана решать одну-единственную задачу – хронометраж. После определенного периода, например недели, можно посмотреть отчеты.

5. Программа учета времени «ФинЭкспертиза-Time»

Программа работает по принципу «шахматных часов». Приступая к выполнению новой работы, сотрудник выбирает из списка название проекта и конкретной задачи в его рамках, после чего программа начинает отсчитывать время до тех пор, пока ей не будет указан иной проект или задача. Возможно отключаемое периодическое напоминание о необходимости выбора текущей работы. Программа позволяет постоянно получать достоверную информацию для определения трудозатрат, себестоимости проделанных работ и их дальнейшего планирования.

Для получения информации о трудоемкости выполнения проектов и задач в программе существует возможность вывода отчетов как в разрезе проектов и задач по датам («Статистический отчет»), так и в разрезе проектов («Итоговый отчет»).

Сравнительные характеристики программного обеспечения представлены в табл. 2.

Таблица 2

Программное обеспечение для организации времени

Программа	Функции	Отличие от аналога
Lotus Notes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планирование встреч в Календаре. 2. Организация совещаний. 3. Назначение и контроль поставленных задач. 4. Возможность выстроить командную систему тайм-менеджмента. 5. Возможность мобильного использования 	В отличие от Outlook, некоторые вещи в Lotus делать удобнее – например, если вы не можете посетить встречу, делегировать ее кому-то из подчиненных
LeaderTask	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ежедневник/планировщик задач. 2. Календарь. 3. Персональный Информационный Менеджер. 4. Менеджер контактов. 5. Менеджер проектов. 6. Хранение любой информации (текст, графика, файлы). 7. Организация ссылок. 8. Напоминания у задач. 9. Хранение паролей 	Полностью автономно, мобильно. LeaderTask не привязывается ни к компьютеру, ни к реестру ОС Windows, его можно «скинуть» на флешку. В LeaderTask любая задача может быть отнесена к своему кайросу. Приоритеты дают возможность выделять индивидуально каждую задачу по важности, причем каждый приоритет может иметь свое графическое отображение
Time Assist	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ежедневник/планировщик задач. 2. Календарь. 3. Персональный Информационный Менеджер. 4. Компактная СУБД для хранения ТМ-данных (проекты, расписания, ресурсы и т.д.). 5. Система напоминаний 	Задачи можно группировать, привязывать к месту, исполнителю, все работы по проекту можно отслеживать поминутно. Задачи ставятся на текущий день и имеют срок «бессрочно», т.е. всегда видны в Календаре, пока их не выполнят или не определят конечный срок. Присутствует функция «Расписания». Создав расписание рабочего времени всех сотрудников, можно точно знать, где и в какое время находится нужный сотрудник
WinLog Assist	Инструмент компьютерного хронометража времени. Программа записывает, с какими приложениями работал пользователь, с точностью до секунды и показывает, на что реально было потрачено время	–

ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛЕВЫХ ФУНКЦИЙ И ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

На основе методик, рассмотренных ранее, предлагается последовательность шагов по созданию системы самоменеджмента на предприятии.

1. Повышение «качества» времени сотрудников

Отдыхать в течение дня нужно ритмично, пять минут в час. Чем сильнее будет переключение во время пятиминутки отдыха, тем лучше сотрудники отдыхают и восстанавливают силы.

Для обеспечения отдыха необходимо включить в регламент работ, записать обязательность ритмичного отдыха работников в течение рабочего дня, создать условия для максимально возможной смены обстановки во время пауз. Достаточно просто создать зону отдыха для сотрудников в стиле «кофе-брейк» (барной стойки). Здесь можно разместить аквариум – рыбки славятся своим умением избавлять людей от стресса.

2. Мотивация эффективной работы

Использование специального «якоря» поможет эффективно включиться в работу [6]. «Якорь» – это любая материальная привязка (музыка, цвет, слово, движение, ритуал), связанная с определенным эмоциональным состоянием. При необходимости настройки на задачу целесообразно «включить» нужный материальный «якорь» и ввести себя в соответствующее эмоциональное состояние. Самый часто используемый на практике «якорь» – музыка, поэтому можно сформировать фонотеку на основе выявленных музыкальных «якорей» сотрудников.

Дела, требующие совсем немного времени, но неприятные, в тайм-менеджменте называются «лягушками». Для сотрудников это обязательный звонок недружелюбному клиенту, просьба к руководителю о повышении зарплаты и др. При откладывании задача может перейти в категорию сложных проблем. Для того чтобы избежать укрупнения проблемы, необходимо установить для сотрудников следующее правило: начинать рабочий день с решения наиболее неприятных небольших задач. После этого весь остаток дня будет более продуктивным, сотрудник будет чувствовать себя бодрым и радостным.

Крупную задачу («слона») легче решить, разбив ее на большое количество мелких задач, в терминологии тайм-менеджмента – «бифштексы» [6]. Например, для сотрудников отдела продаж такой задачей является заключение внешнеэкономического контракта, требующее сбора большого количества данных и множество согласований. Эту задачу легче решить, разбив её на более мелкие, такие как уточнение и согласование условий оплаты по контракту, уточнение реквизитов, запрос стоимости доставки у транспортного отдела, согласование цен на продукцию с ответственным по данному направлению технико-коммерческим представителем и генеральным директором и т.п. Каждой подзадаче должен быть отведен временной диапазон и установлен срок исполнения.

Для мотивирования выполнения нужных задач можно ввести таблицы ежедневных дел с последующим отчетом по ним руководству в конце каждого месяца.

Для полноценной работы подразделения важно видеть течение процессов решения задач каждым сотрудником и их взаимодействие. Для визуализации процессов эффективно использовать доску планирования на основе метода структурирования внимания.

Поэтапная работа с доской контекстного планирования в отделе продаж

1. Лист плотной бумаги расчертите на графы с числом столбцов, соответствующим числу сотрудников отдела (рис. 8).


	Начальник отдела продаж (ФИО)	Менеджер отдела продаж (ФИО)	Менеджер отдела продаж (ФИО)	Менеджер отдела продаж (ФИО)	
Сегодня					Сегодня
Неделя					Неделя
Месяц					Месяц
Конверт результатов					Конверт результатов

Рис. 8. Доска планирования для отдела продаж

2. Красочно оформите доску планирования и повесьте на самое видное место в кабинете. Каждый сотрудник подразделения с помощью этой доски ежедневно сможет планировать свою работу на предстоящий месяц, приклеивая заполненные стикеры в нужные графы.

3. Для мотивации зарождающегося процесса повышения личной эффективности рекомендуется каждый месяц выбирать наиболее эффективного работника и поощрять одним оплаченным отгулом в месяц. Критерием эффективности является то, что менеджер отдела продаж справился с задачами своевременно, качественно и во взаимосвязи с задачами подразделения. Для выбора самого эффективного сотрудника отдела используйте «конверт результатов», в который складывают стикеры задач с указанием намеченных сроков и сроков фактического выполнения.

3. Четкое определение целей

Эффективность работы в первую очередь зависит от четкости формулировок целей и задач. Пример цели для сотрудников отдела продаж:

«Ежемесячный контроль за прибыльностью по направлениям. Рентабельность продаж должна составлять не менее 10 %».

4. Организация рабочего дня

Организация рабочего дня – достаточно сложный процесс, так как все быстро меняется. Но планы и нужны для ситуаций, когда все меняется. План существует не для того, чтобы «загнать» себя в жесткие рамки и не реагировать на изменяющиеся внешние обстоятельства. План – это способ ориентироваться в изменяющихся обстоятельствах. Для организации рабочего дня используют следующие правила:

- план обязательно должен быть материальным (на бумаге или в электронном виде);
- задачи, не привязанные к конкретному дню, планируются на специальной закладке или на стикерах, приклеиваемых к страницам (это поможет не переписывать такие задачи несколько раз из одного дня в другой);
- ключевые задачи полезно вынести на отдельные стикеры или на «Стратегическую картонку»*.

* Стратегическая картонка – закладка для ежедневника, на которой четко записаны стратегические цели подразделения или данного сотрудника.

Пример целей на стратегической картонке для начальника отдела продаж

1. Полностью исключить случаи ухода заказчика по причине неполучения вовремя договоров и других договорных документов.
2. Полностью исключить случаи ухода заказчика по причине неполучения вовремя счетов.
3. Прибыль должна составлять не менее 10 %.
4. Полностью исключить случаи несвоевременной передачи документов по внешнеэкономическим контрактам в бухгалтерию и банк.

При планировании рабочего дня нужно заранее определить тип каждой задачи:

1. «Жесткие» задачи – привязанные к конкретному моменту времени.
2. «Гибкие» задачи – задачи, у которых есть срок исполнения, но они не привязаны к конкретному времени.
3. «Бюджетлируемые» задачи – крупные приоритетные задачи, у которых нет жесткого времени исполнения, но которые требуют достаточно большого ресурса времени.

Алгоритм планирования дня (на примере ежедневника с обзором дня):

1. В свободном пространстве (расположенном в ежедневниках справа от сетки времени) составьте полный список «гибких» задач (не привязанных к точному времени).
2. Выделите 2 – 3 приоритетные задачи. Выполнение «гибких» задач нужно начинать именно с них.
3. На сетке времени запланируйте «жесткие» встречи – привязанные к точному времени.
4. Для приоритетных задач, требующих достаточно большого ресурса времени, «забюджетируйте» время.
5. Время между «жесткими» встречами в ходе дня заполните, начиная с выполнения приоритетных задач.

Слева напишите «жесткие» встречи с наглядной привязкой к сетке времени, справа – список «гибких» задач, наиболее приоритетные из них выделите полужирным шрифтом. Для двух из трех приоритетных задач «забюджетируйте» время. Благодаря наглядности ле-

вой части плана видно участки времени, в которые можно выполнить «бюджетлируемые» задачи. При планировании «гибких» задач, не привязанных к жесткому времени исполнения, можно использовать следующую технику – результат-ориентированный список задач. После того как он составлен, необходимо разметить его по приоритетности. Приоритетные дела – то, что необходимо сделать в первую очередь. Исходя из этого, наиболее приоритетными будут следующие типы дел:

- безотлагательные – критически значимые задачи для основных бизнес-процессов;
- уточняющие задачи – задачи, выполнение которых требует очень немного времени, но задает дальнейший порядок дня.

При планировании «жестких» встреч, привязанных к конкретному времени, на все свои первоначальные оценки времени «накиньте» 20 %.

5. Контроль исполнения и работа с электронной почтой

Руководитель отдела контролирует выполнение всех делегируемых им задач. Все задачи должны отправляться по электронной почте. Копии нужно сохранять в папках «Контроль ежедневный» и «Контроль еженедельный», просматриваемых с соответствующей частотой. При работе с электронной почтой рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Использование автоматической сортировки писем по ключевым темам (входящие, контроль ежедневный, контроль еженедельный, справочное, контекстные папки).
2. Обязательное указание темы писем.
3. Получивший электронное письмо без поля «Тема» имеет право стереть его, не читая.
4. Часы приема почты – 12.00, 15.00, 17.00.

6. Ведение и анализ хронометража

Хронометраж, учет и анализ расходов времени характерны для отечественной традиции организации времени.

Для минимизации потерь времени важно учитывать факторы неэффективного использования времени (табл. 3).

Таблица 3

Факторы неэффективного использования времени

Виды помех, занятий	Продолжительность, мин.	Возможные причины потерь времени	Меры по устранению
Отсутствие планирования	–	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ориентация на действия, а не на достижение цели, что ведет к возникновению авралов. 2. Отсутствие приоритетов выполнения работ в течение дня. 3. Отсутствие ежедневного планирования рабочего дня и сбивание графика работы. 4. Игнорирование нормативов режимов труда и отдыха 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выполнение работ пропорционально их стратегической значимости (срочности и важности). 2. Ведение предварительного планирования рабочего дня. 3. Ведение дневника рабочего времени. 4. Изучение и использование нормативов режимов труда и отдыха, установленных в организации
Работа в условиях кризиса	115	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нереалистичная оценка времени, отводимого на выполнение отдельных работ. 2. Сбои в работе из-за несогласованности в планах работ с партнерами и коллегами (подчиненными) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нормирование повторяющихся работ и реалистичное планирование затрат рабочего времени. 2. Делегирование полномочий
Обычные дела и «текучка» (личные телефонные разговоры, перерывы на чай (кофе и т.п.), контакты с коллегами в рабочее время и т.д.)	360	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие планирования. 2. Перенесение важных дел на более поздний срок. 3. Стремление пообщаться (посочувствовать) с коллегами (подчиненными) из-за отзывчивости или несоблюдения субординации между руководителем и подчиненными. 4. Отсутствие самодисциплины. 5. Прерывание работы телефонными звонками 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Установка целей, приоритетов и разработка планов достижения целей. 2. Расстановка приоритетов работ. 3. Формализация отношений с коллегами и подчиненными (соблюдение регламентов, субординации). 4. Самодисциплина. 5. Создание внутреннего регламента корпоративных коммуникаций

Для обеспечения эффективности необходим регулярный анализ оценки экономической эффективности для организации (стоимости времени сотрудников отдела продаж для организации).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Существует множество мифов о тайм-менеджменте и самоменеджменте.

Миф 1. «Самоменеджмент необходим только руководителям. Вот стану начальником – научусь».

Миф 2. «Самоменеджмент нужно использовать, только когда это необходимо – при ведении сложного проекта или работе в авральном режиме. В другое время он мне не нужен».

Миф 3. «Самоменеджменту невозможно научиться».

Миф 4. «Я просто не могу себя заставить быть более организованным».

Цель, поставленная в данном учебном пособии, будет достигнута, если любой студент, проработавший его, сможет аргументированно опровергнуть каждый из этих мифов, опираясь, в том числе, на личный опыт, полученный в процессе апробации предложенных методик.

Если вы еще согласны с каким-то из мифов – возвращайтесь к началу пособия.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Стратегия «управление временем» как управление собственной деятельностью, рациональная организация выполнения задач и распределения собственных ресурсов.
2. Первый шаг на пути к овладению искусством управления временем – изменение его восприятия.
3. Основные причины нерационально потраченного времени.
4. Основные способы организации жизни. Управление стрессами.
5. Самоменеджмент – умение управлять собой. Управление временем, управляя знаниями.
6. Функции и цели самоменеджмента. Основной принцип самоменеджмента – принцип роста и изменений.
7. Целеполагание как процесс сознательного осуществления своих действий в соответствии с генеральной линией или ориентиром: принципы, технология, основные правила, анализ «цель – средство».
8. Определение жизненных приоритетов и постановка задач.
9. Оптимальная система планирования в самоменеджменте.
10. Технология принятия решения в разрешении конфликта между долгосрочными и краткосрочными целями.
11. Техники самоменеджмента в управлении временем. Правила повышения эффективности персонального менеджмента.
12. Оптимальная система планирования времени. Методы и принципы повышения собственной эффективности А.А. Любищева.
13. Искусство делегирования полномочий.
14. Основные требования к составлению плана дел: список каждодневных дел, составление расписания.
15. Технология планирования по методам «Альпы», «Парето», Эйзенхауэра. Система управления временем Б. Франклина. Прямое планирование с помощью картотек и дневников учета времени.
16. Выбор инструмента для эффективного планирования времени.
17. Роль информации и коммуникации в социальном общении и определении качества человеческого бытия.
18. Значимость выбора источников и рациональный подход к овладению информацией.

19. Приемы и способы рационального чтения как метода совершенствования организации труда.

20. Технология рационального проведения совещаний и ведения переговоров.

21. Визитная карточка как необходимый атрибут делового общения.

22. Телефон как эффективный инструмент рационального обмена информацией. Правила ведения телефонного разговора.

23. Функциональное планирование работы в офисе.

24. Рациональное моделирование рабочего пространства.

25. Искусство организации рабочего места.

26. Рациональное управление потоком деловой документации. Специфика работы и формы общения с различного типа информацией в офисе.

ТЕСТЫ ДЛЯ ВХОДНОГО, ПРОМЕЖУТОЧНОГО, ВЫХОДНОГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

1. Какие программные средства используются в тайм-менеджменте?
 - а) 1с;
 - б) Word;
 - в) Excel;
 - г) Outlook.
2. Каков максимальный интервал в хронометраже рабочего дня?
 - а) 30 минут;
 - б) 10 минут;
 - в) 20 минут;
 - г) не существует нормы.
3. Что не является методом формулирования личных ценностей?
 - а) мемуарник;
 - б) использование кайросов;
 - в) метод эпитафии;
 - г) метод ГСД.
4. Какое утверждение не относится к принципам развития в себе лидерских качеств (по Ленарду)?
 - а) станьте невероятными эгоистами, заботьтесь действительно о своих личных целях;

- б) делайте жизнь максимально насыщенной;
 - в) осознайте, насколько чудесно настоящее;
 - г) будьте терпеливы настолько, насколько возможно.
5. Какое утверждение является принципом развития в себе лидерских качеств (по Ленарду)?
- а) показывайте другим, как сделать вам приятно;
 - б) старайтесь не отказывать людям в их просьбах;
 - в) не рекламируйте свои таланты, будьте скромны;
 - г) используйте "взгляд сверху", не старайтесь вникнуть во все детали.
6. Что является технической ошибкой планирования своего времени?
- а) страх нарушить существующее положение вещей;
 - б) вам мешает неорганизованный партнер;
 - в) для выполнения задач не отводится конкретного времени в расписании;
 - г) проблемы со здоровьем ограничивают ваши силы.
7. Какое утверждение относится к факторам внешнего окружения, влияющим на планирование своего времени?
- а) вы не можете вспомнить, что должны сделать;
 - б) вы отводите для выполнения задачи неподходящее время;
 - в) вы попали в полосу перемен;
 - г) вы не прояснили собственные жизненные цели и приоритеты.
8. Укажите правильную последовательность диагностики планирования своего времени:
- а) внешние факторы, психологические препятствия, технические ошибки;
 - б) психологические препятствия, технические ошибки, внешние факторы;
 - в) технические ошибки, психологические препятствия, внешние факторы;
 - г) технические ошибки, внешние факторы, психологические препятствия.
9. Правило завершения рабочего дня:
- а) завершить несделанное;
 - б) небольшие однородные задачи выполнять сериями;
 - в) избегать незапланированных импульсивных действий;
 - г) приступать без раскачки.

10. Правило начала рабочего дня:
- а) небольшие однородные задачи выполнять сериями;
 - б) начинать работу по возможности в одно и то же время;
 - в) отклонять дополнительно возникающие неотложные проблемы;
 - г) каждый день должен иметь свою кульминацию.
11. Что рекомендуется делать с делами, остающимися невыполненными несколько дней подряд?
- а) перенести на следующий день в категорию приоритетных дел;
 - б) делегировать задачу подчиненному;
 - в) задача скорее всего не нужна, удалить ее из списка дел;
 - г) перенести на следующий день – возможно, появится время.
12. Какие дела в соответствии с принципом Эйзенхауэра руководитель должен выполнять «во вторую очередь»?
- а) срочные и важные;
 - б) срочные и не очень важные;
 - в) важные, но не очень срочные;
 - г) какие захочется.
13. Основной принцип равновесия между личной жизнью и работой:
- а) важно количество времени дома и качество времени на работе;
 - б) важно количество времени дома и на работе;
 - в) важно качество времени дома и на работе;
 - г) в каждом периоде жизни что-то будет важнее.
14. Кто из ниже перечисленных людей не внес значительного вклада в развитие самоменеджмента?
- а) А.А. Любищев;
 - б) Глеб Архангельский;
 - в) Луций Сенека;
 - г) Каору Исикава.
15. Что не надо удалять без дополнительного анализа при наведении порядка в своем компьютере?
- а) черновики;
 - б) одинаковые документы с разными именами;
 - в) разные версии важных документов;
 - г) пустые папки или файлы, которые создали, но так и не заполнили.

16. Система 5-С используется:
- а) для наведения и поддержания удобного для работы порядка на рабочем месте;
 - б) расстановки приоритетов задач;
 - в) выявления проблем планирования расписания;
 - г) расчета нормативной продолжительности работ.
17. «Кайдзен» – это система:
- а) реинжиниринга личных бизнес-процессов;
 - б) непрерывных небольших улучшений в самых различных процессах организации;
 - в) кардинального сокращения расходов на выполнение производственных операций;
 - г) решения изобретательских задач.
18. Чего не должно быть в офисе для обеспечения эффективной работы?
- а) технической зоны (ксероксов, принтеров и т.п.);
 - б) гардеробной части;
 - в) рабочих мест, используемых по очереди несколькими сотрудниками;
 - г) зоны приема пищи (буфетной).
19. Какое из утверждений неверно?
- а) 80 % всех нововведений в офисах направлены на обеспечение непосредственного общения между людьми;
 - б) каждый сотрудник должен иметь индивидуальное рабочее место;
 - в) кабинет руководителя может использоваться как переговорная;
 - г) если в отделе расположена компьютерная техника, на окнах должны быть раздвигающиеся шторы или жалюзи.
20. Что является устаревшим представлением о стиле работы в эффективной организации?
- а) ориентация на результат;
 - б) работа где и когда угодно;
 - в) интеграция труда и отдыха;
 - г) фиксированные место и время работы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК*

1. *Моргенстерн, Дж.* Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью / Дж. Моргенстерн. – М. : Добрая кн., 2013. – 258 с.
2. *Зайверт, Л.* Ваше время – в Ваших руках / Л. Зайверт. – М. : Интерэксперт : ИНФРА-М, 1995. – 182 с. – ISBN 5-85523-014-7.
3. *Горбачев, А. Г.* Тайм-менеджмент. Время Руководителя 24+2 / А. Г. Горбачев. – М. : ДМК-пресс, 2007.
4. Тайм-менеджмент : учеб. пособие / Г. А. Архангельский [и др.]. – М. : Маркет ДС, 2008. – 288 с.
5. Анкета диагностики личного тайм-менеджмента (ООО «Организация Времени» // Методики ТМ-диагностики. – М., 2003.
6. *Архангельский, Г.* Тайм-драйв. Как успевать жить и работать / Г. Архангельский. – М., 2005. – 218 с.
7. *Аллен, Д.* Как привести дела в порядок / Д. Аллен. – М. : Вильямс, 2007.
8. *Архангельский, Г.* Диагностика тайм-менеджмента: как соизмерить неосязаемое / Г. Архангельский // Управление персоналом. – 2004. – № 13.
9. *Хроленко, А. Т.* Самоменеджмент / А. Т. Хроленко. – М. : Экономика, 1996.
10. *Добротворский, И. Л.* Самоменеджмент: Эффективные технологии : практ. рук. для решения повседневных проблем / И. Л. Добротворский. – М. : Приор-издат, 2003. – 272 с.
11. Власть времени // Компания. – 2003. – № 252.
12. *Свистунов, В. М.* Персональный менеджмент / В. М. Свистунов // Служба кадров. – 2004. – № 2.
13. *Гамидуллаев, Б. Н.* Экономия времени и показатели ее оценки в процессах управления предприятием / Б. Н. Гамидуллаев. – Пенза, 1997.
14. *Бовыкин, В. И.* Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов / В. И. Бовыкин. – М. : Экономика, 2004. – 236 с.
15. *Трейси, Б.* Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управления собственным временем / Б. Трейси ; пер. с англ. А. Евтеева. – М. : СмартБук, 2007. – 79 с.

* Приводится в авторской редакции.

16. Друкер, П. Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / П. Ф. Друкер. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 278 с.

17. Менеджмент организации : учеб. пособие / З. П. Румянцева [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 432 с.

ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ

1. Планирование с помощью метода "Альпы" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.dist-cons.ru/modules/uv/Time2/text2_4.html (дата обращения: 11.07.2013).

2. Кнорринг, В. И. Лягушка в сметане или метод Штирлица [Электронный ресурс] / В. И. Кнорринг. – Режим доступа: www.elitarium.ru (дата обращения: 07.06.2013).

3. Архангельский, Г. Контекстное планирование в Outlook [Электронный ресурс] / Г. Архангельский А. Мискарян. – Режим доступа: <http://www.impro-vement.ru/bibliot/outlook-context/> (дата обращения: 15.08.2013).

4. Бехтерев, С. Как преодолеть шквал телефонных звонков [Электронный ресурс] / С. Бехтерев // Корпоративный тайм-менеджмент. – 2009. – № 4. – Режим доступа: <http://www.improvement.ru> (дата обращения: 23.10.2013).

5. Абрамовский, И. Управление временем с помощью программы Time Assist [Электронный ресурс] / И. Абрамовский. – Режим доступа: <http://www.improvement.ru/zametki/timeassist/> (дата обращения: 11.09.2013).

6. Абрамовский, И. Хронометраж времени с помощью WinLog Assist [Электронный ресурс] / И. Абрамовский. – Режим доступа: <http://www.improvement.ru/zametki/winlogassist/> (дата обращения: 11.09.2013).

7. Певцов, А. Программа учета времени ФинЭкспертиза-Time [Электронный ресурс] / А. Певцов. – Режим доступа: <http://www.improvement.ru/zametki/finexpertiza/> (дата обращения: 11.07.2013).

8. Курсы, семинары и тренинги по времени, тайм-менеджменту, управлению временем [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.b-seminar.ru/catalog/topic/38/> (дата обращения: 05.09.2013).

9. *Архангельский, Г. А.* Работа 2.0: прорыв к свободному времени. [Электронный ресурс] / Г. А. Архангельский. – Режим доступа: <http://lib.rus.ec/b/172870> (дата обращения: 03.09.2013).

10. *Литвак, Д.* Моя система и тайм-менеджерский софт [Электронный ресурс] / Д. Литвак. – Режим доступа: <http://www.improvement.ru/zametki/litvak/> (дата обращения: 11.07.2013).

11. *Остапчук, В.* Хронометраж и бюджетирование времени в программе MS Money [Электронный ресурс] / В. Остапчук. – Режим доступа: <http://www.improvement.ru/zametki/msmoney> (дата обращения: 13.09. 2013).

12. Корпоративные стандарты тайм-менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ov1.ru/services/consulting/standarts.php> (дата обращения: 01.08.2013).

ПРИЛОЖЕНИЕ

Обязательство на 7 дней по схеме m100% M:

1. Я обязуюсь: минимум выучить 5 слов 100% 10 МАКСИМУМ 20 слов
2. Мой контролёр: Репетитор форма контроля (e-mail, смс, телефон) телефонный звонок репетитору в 8 вечера
3. Формула сохранения позитивных изменений. Повлиять минимум на 5 человек, чтобы тоже начали это делать.
1. ФИО Катя М. Реакция присоединилась
 2. ФИО Андрей С. Реакция поддерживает, сам не будет
 3. ФИО Лена В. Реакция смеётся, не верит
 4. ФИО Женя К. Реакция присоединилась
 5. ФИО Силорова Е.А. Реакция поддерживает

4. Формула расширения зоны комфорта. Похвала и поощрение за действия в выбранном направлении. Почему это важно для Вас? Чем это Вам поможет в жизни? Как приведёт к Вашим большим целям?

1. Похвала (запишите те слова, которыми обязуетесь себя хвалить за выполнение, даже по минимуму)
Мне трудно и это означает, что я иду вверх, к целям
2. Поощрение (что Вы себе купите/позволите, когда сделаете за 7 дней то, что планируете)?
Посидеть в кафе с подругой
3. Почему это важно для Вас?

Профессионал в любой области должен отлично владеть English, я уверена в себе

Число	День недели	m100%M	Действие	Состояние «до»	Состояние «после»	Что понял и осознал
1.05.14	Четверг		<i>Выучила 7 слов (m)</i>	<i>Не хочу</i>	<i>Ура, могу!</i>	<i>Главное – не сомневаться, а действовать</i>
2.05.14	Пятница					
3.05.14	Суббота					
4.05.14	Воскресение					
5.05.14	Понедельник					
6.05.14	Вторник					
7.05.14	Среда					

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Определение, цели и функции самоменеджмента.....	5
Основы и методики планирования времени и принятия решений.....	7
Планирование времени: баланс между рациональной и интуитивной частями мозга	15
Методы расстановки приоритетов и определения жизненных целей.....	24
Методы создания полезных привычек	32
Методы влияния и убеждения.....	37
Методы обеспечения «ресурсного» состояния.....	39
Программное обеспечение тайм-менеджмента	46
Формирование целевых функций и элементов системы тайм-менеджмента организации.....	55
Заключение	61
Вопросы для самопроверки.....	62
Тесты для входного, промежуточного, выходного контроля знаний	63
Библиографический список.....	67
Электронные ресурсы	68
Приложение	70

Учебное издание

МОРГУНОВА Наталья Владимировна
МОРГУНОВА Роксана Владимировна

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Подписано в печать 16.05.14.

Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 4,19. Тираж 130 экз.

Заказ

Издательство

Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.
600000, Владимир, ул. Горького, 87.