



Учебный конспект
Тайм Менеджмент

Оглавление

1.	Введение	4
1.1.	Что такое тайм-менеджмент? История тайм-менеджмента.....	4
1.2.	История возникновения.....	4
1.3.	Система ценностей. Приоритеты	5
2.	Целеполагание	7
3.	Хронометрирование	11
3.1.	Что такое хронометраж?.....	11
3.2.	Техники учета времени	13
3.3.	Хорокарта Керженцева	13
3.4.	Правила хронометража	14
3.5.	Значение хронометража.....	15
3.6.	Выделение ключевых показателей хронометража	15
3.7.	Пример отслеживания ключевых показателей	17
3.8.	Кейс «Борьба с черной дырой».....	18
3.9.	Где взять время на тайм-менеджмент?	18
3.10.	Система хронометрирования Александра Любищева	19
4.	Планирование	22
4.1.	Планирование задач	22
4.1.1.	Значение планирования	22
4.1.2.	Кайрос и хронос.....	23
4.1.3.	Контекстное планирование.....	25
4.1.4.	Планирование «кайросовых» задач в ежедневнике.....	25
4.1.5.	Контекстное планирование в Outlook и Lotus Notes.....	27
4.1.6.	Доски для контекстного планирования	28
4.1.7.	Техника долгосрочного планирования	29
4.1.8.	Принцип «День - Неделя» на доске планирования.....	31
4.1.9.	Доска планирования по принципу «День-Неделя».....	32
4.1.10.	Результато-ориентированный список задач	33
4.1.11.	Правило 80/20 (Принцип Парето).....	34
4.1.12.	Метод АБВГД	35
4.1.13.	Матрица приоритетов Эйзенхауэра	36
4.1.14.	Правило 6 «П» гласит:.....	37
4.2.	Планирование дня.....	38
4.2.1.	Когда лучше планировать рабочий день?	38

4.2.2.	Три типа задач в планировании дня	38
4.2.3.	Алгоритм планирования дня.....	38
5.	Делегирование	40
6.	Основные поглотители времени	44
6.1.	Главное, не сколько, а как!	44
6.2.	Принцип Парето.....	45
6.3.	Поглотители времени	45
6.4.	«Поглотители» в аспекте делового этикета	46
6.5.	Основные поглотители времени.....	50
6.6.	Техники борьбы с поглотителями.....	53
7.	Самомотивация и принципы эффективного отдыха.....	55
8.	Другие системы, принципы и инструменты тайм- менеджмента.....	58
8.1	Инструменты тайм-менеджмент.	58
8.1.1.	«Нарезка слона».....	58
8.1.2.	Личные награды и наказания	60
8.1.3.	Поедание «лягушек».....	61
8.1.4.	Таблица «бифштексов» и «лягушек»	62
8.1.5.	Метод швейцарского сыра.....	62
8.1.6.	Календарик-пинарик	63
8.1.7.	Приложения.....	64
8.1.7.1.	Приложение 1. Правила уважения к времени	64
8.1.7.2.	Приложение 2. Принцип Парето.....	64
8.1.7.3.	Приложение 3. Матрица Эйзенхауэра.....	66
8.1.8.	GettingThingsDone (GTD)	68
8.1.9.	Золотых правил» Лотара Зайверта	72
11.	Альтернативные подходы к управлению временем.	73
	Литература.....	79

1. Введение

1.1. Что такое тайм-менеджмент? История тайм-менеджмента

Тайм-менеджмент или управление временем – это процесс организации времени для максимально эффективного его использования. Это сознательный, рациональный контроль над количеством времени, затраченным на определенную деятельность, при котором специально увеличивается общая продуктивность. Тайм-менеджмент включает в себя ряд инструментов, навыков, приемов, которые используются при выполнении определенных проектов и целей, а также различные виды деятельности: постановку целей, планирование, анализ временных затрат, мониторинг и т.д.

1.2. История возникновения

Период возникновения науки управления временем или тайм-менеджмента, как называют ее сегодня, невозможно обозначить. Тем не менее, доподлинно известно, что ценить, беречь и планировать свое время люди начали еще в далекой древности. Свидетельства тому, письма римских философов, датированные 60 годами н. э., в которых можно встретить рекомендации по эффективности ведения письменного учета времени, оценивания своей деятельности согласно наполнению определенного временного периода. Леон Альберти – итальянский писатель и ученый, живший в 15 веке, в своих письмах указывал, что каждый новый день он начинает с составления списка важных дел, расставляя их согласно важности и приоритетам, решая, сколько времени нужно уделить каждому из них. Получается, что тайм-менеджмент имеет действительно древние корни и сложнейшую историю развития.

Можно сказать, что настоящая история тайм-менеджмента начинается с возникновением промышленных предприятий, появлением электричества, разнообразных машин, агрегатов и механических часов. Почему? Технический прогресс позволил людям стать менее зависимыми от природных явлений и перейти от аграрной экономики к промышленной, что усилило потребности в эффективном планировании времени. Четкий рабочий график на предприятиях того времени, позволил им не только успешно функционировать, дисциплинировать труд рабочих, но и стал первым признаком тайм-менеджмента. Люди постигли истину: время – деньги и начали процесс организации собственного времени.

В 20 веке тайм-менеджмент развивается в соответствии с научными догмами. Посредством использования научного подхода люди пытаются определить основные принципы наиболее эффективного управления временем. В частности Тейлор изучал: насколько темп работы влияет на итоговый результат, в какой последовательности необходимо выполнять дела – в соответствии со степенью важности либо срочности. Благодаря ему был введен порядок постановки четких целей для работников и создана система поощрений за их выполнение.

Современная история тайм-менеджмента представляет собой своего рода попытку найти баланс между эффективным выполнением рабочих и домашних обязанностей, то есть найти время на все и стать «хозяином» жизни. Желание людей быть успешными во всех сферах жизни, что без грамотного планирования времени невозможно, ведут к постоянной эволюции науки тайм-менеджмента, так что его история развития продолжается.

1.3. Система ценностей. Приоритеты

Тайм-менеджмент или управление временем – это процесс организации времени для максимально эффективного его использования. Это сознательный, рациональный контроль над количеством времени, затраченным на определенную деятельность, при котором специально увеличивается общая продуктивность. Тайм-менеджмент включает в себя ряд инструментов, навыков, приемов, которые используются при выполнении определенных проектов и целей, а также различные виды деятельности: постановку целей, планирование, анализ временных затрат, мониторинг и т.д.

Выбирая цели, необходимо четко и ясно осознавать свои собственные ценности, основу своей жизни.

Задайте себе вопрос: «**Что действительно важно в моей жизни? Что является ее смыслом?**». Исходя из многочисленных работ философской, психологической, религиозной и других школ коллективной мысли, **смысл жизни** есть комплексное понятие, базирующееся на нескольких основных принципах.

Биологическое предназначение человека

В частности – продление рода.

Социальная функция

Улучшение качества своей жизни, качества жизни общества и потомков.

Самореализация

Каждому человеку от природы дан набор уникальных качеств и склонностей. Задача – выявить и максимально развить свой природный потенциал. Данный потенциал может быть реализован в профессии, социальной деятельности и других направлениях.

Самосовершенствование

Физическое и интеллектуальное самосовершенствование для многих является основой их жизненной программы. В определенное время приходит понимание того, что этот аспект больше относится не к результату жизнедеятельности, а к процессу.

Смысл жизни как процесс

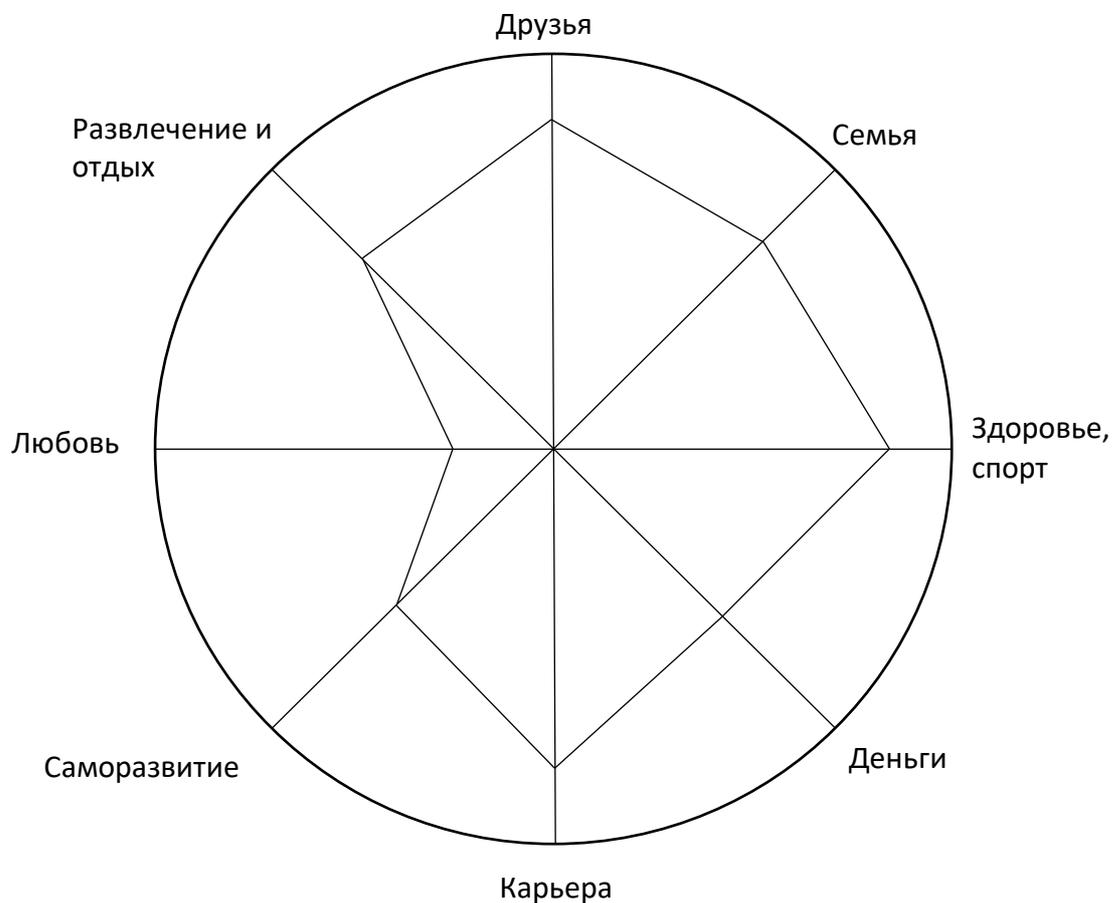
В этом случае человек уделяет больше времени настоящему, текущему моменту. Существует ряд различных подходов, где жизни как процессу придается более высокая значимость, начиная от «неоэпикурейства» и заканчивая ортодоксальными практиками восточных, философско-религиозных течений.

Служение обществу. Альтруизм

Смыслом жизни может являться и самореализация в социальной роли. Но в какой-то степени этот аспект может быть включен в предыдущие.

Из данного перечня основных жизненных смыслов и принципов, а также самостоятельно выявленных формируется собственная карта ценностей и приоритетов. Для упрощения визуализации приоритетов вы можете использовать схему «Жизненный круг» с самостоятельной их расстановкой.

Есть очень простое правило, которое позволяет определить жизненные приоритеты: смотрите на то, что вы уже делаете. В ситуациях, когда нужно выбирать между разными вещами, ваши истинные ценности проявляются по-настоящему.



Пример жизненного круга

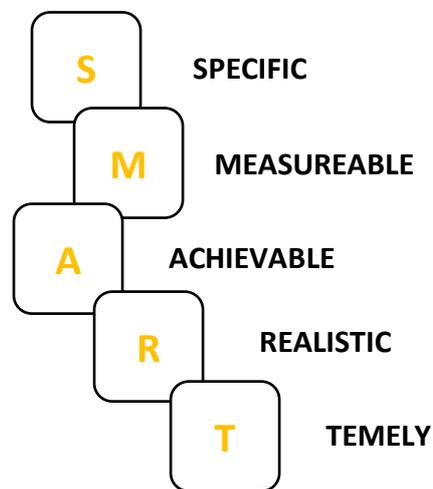
Те направления, которые набрали наименьшее количество баллов, являются вашими зонами развития.

2. Целеполагание

«Цели должны быть ясными, простыми и записанными на бумаге. Если они не записаны на бумаге, и их каждый день пересматриваешь – это не цели. Это – пожелания».

Роберт Кийосаки. «Советы богатого папы по инвестированию»

Для эффективной постановки целей рекомендуется использовать технологию SMART. (Более подробно она описана в курсе «Основные функции менеджера»).



S (specific) – каждая цель должна быть описана как четкий, конкретный результат.

M (measurable) – цель должна быть измеримой с помощью конкретных индикаторов и стандартных процедур измерения.

A (achievable) – цель должна быть реалистичной, достижимой в принципе.

R (realistic) – цель должна быть неслучайной, обоснованной, доказанной, жизненно необходимой для вас.

T (timerelated) – цель должна быть четко определена во времени, должны быть конкретные сроки (и контрольные точки) ее достижения.

Интересно

Исследования Локка свидетельствуют, что люди, ставящие перед собой более высокие цели (или принимающие высокие цели, поставленные другими), прикладывают больше усилий и выполняют работу лучше.

Однако далеко не всех мотивирует «вызов» – труднодостижимость целей. Это объясняется личностными особенностями, а также опытом человека. Есть данные о четырех типах людей.

Пассивные (30%): не имеют целей и проявляют активность только тогда, когда им указывают, что нужно делать.

Реактивные (50%): реагируют на события, но не инициируют перемен.

Мечтатели (10%): у них цели не определены или нереальны.

Деятельные (10%): активно участвуют в построении своей жизни.

Из последней категории только 3% правильно ставят цели. Именно они – наиболее преуспевающие люди. Всех остальных надо обучать, сопровождать, контролировать, мотивировать по-другому и т. д.

Кроме того, есть взаимосвязь между сложностью цели и желаемым результатом. Результативность будет повышаться по мере усложнения цели (при условии, что индивид правильно воспринимает цель и способен ее добиться) до момента достижения потолка результативности. У людей, не приверженных к труднодостижимым целям, результативность либо снижается, либо невысока.

Интересно

Известный исследователь Арктики Отто Юльевич Шмидт в четырнадцатилетнем возрасте составил подробный список всего того, что нужно сделать для будущего успеха в изучении Севера – какие науки изучить, какими языками овладеть, какие исследования провести. Когда будущий ученый попытался прикинуть срок для осуществления программы, оказалось, что он составляет свыше 500 лет! С немалым трудом программа была «ужата» до 160 лет. Когда же в зрелом возрасте О. Ю. Шмидт обнаружил в архиве этот юношеский план, он с удивлением осознал, что к тому времени намеченная (160-летняя!) программа была практически по всем позициям не только выполнена, но и перевыполнена.

Некоторые типичные ошибки при постановке цели

Негативная формулировка цели	Эта весьма распространенная ошибка продиктована свойством человека реагировать на проблему бегством от нее, а не устранением причины. Но корректно поставленная цель должна отражать движение к желаемому результату, а не ориентировать на стремление убежать от проблемы. Избежать негативных последствий помогут позитивные формулировки, предлагающие в качестве цели желательную для руководителя перспективу, к которой он должна стремиться.
Размытая формулировка цели	Часто встречаются формулировки целей вроде «повысить эффективность», «наладить трудовую дисциплину», «стать лучшим» и т. д.
Заявленные цели не отвечают реальности	Нередки ситуации, когда руководитель, официально декларируя определенные цели, игнорирует их, принимая управленческие решения. Например, цель своей работы компания может определить так: «Мы должны любить нашего клиента», а начальник одного из ее отделов даже не собирается реагировать на поступающие рекламации...

Влияние долгосрочных перспектив на текущую деятельность

Если в своей работе вы обрели полную ясность в отношении того, что важно для вас в долгосрочной перспективе, то будет гораздо проще принимать единственно верные решения относительно своих приоритетов в обозримом будущем.

Правило

Перед тем, как приниматься за задачу любого рода, следует всегда задаваться вопросами: «Каковы последствия выполнения или невыполнения этой задачи в будущем? Как моя работа отразится на мне через год, 3, 5, 10 лет... будет ли это вообще иметь значение? Если нет – тогда зачем на это тратить время?»

Задание для самоконтроля

1. Возьмите чистый лист бумаги прямо сейчас и составьте список, состоящий из 10 целей, которых вы хотели бы достигнуть в течение следующих 12 месяцев.
 - Формулируйте их так, словно год уже прошел и они стали реальностью.

- Используйте настоящее время и ведите речь от первого лица для того, чтобы перечисляемые цели были позитивно восприняты вашим подсознанием.

- Например, вы могли написать: «Я зарабатываю 10.000 долларов в месяц», «Я вешу XX килограммов» или «У меня такая-то машина».

2. Сформулируйте цель вашего отдыха на ближайшие выходные или отпуск, используя технологию SMART.

Система Франклина

Целеполагание по Франклину предусматривает, что любая большая задача, стоящая перед человеком, дробится на подзадачи, а те, в свою очередь, – на еще более мелкие подзадачи.

Визуально это можно изобразить в виде многоступенчатой пирамиды, а применение системы – как процесс возведения этой пирамиды.



- 1) **Сначала укладывается массивное основание пирамиды**, служащее опорой для всех остальных этажей, – человек определяет свои жизненные ценности.
- 2) **Следующий этап** – построение второго этажа пирамиды. Исходя из составленного списка, человек должен решить, чего он хочет добиться.
- 3) **Третий этаж пирамиды** опирается на второй. Составляется генеральный план: что необходимо сделать, чтобы достичь поставленной цели.
- 4) **Четвертый этаж пирамиды** – долгосрочный (на несколько лет) промежуточный план с указанием конкретных целей и конкретных сроков.

1) Пятый этаж – краткосрочный (на срок от нескольких недель до нескольких месяцев) план. Глядя на долгосрочный план, человек спрашивает себя:

«Что я могу сделать в ближайшие недели или месяцы, чтобы достичь той или этой цели?»

2) Шестой этаж пирамиды – план на день. Составляется он, как нетрудно догадаться, на основе краткосрочного плана: малые задачи решаются целиком за один день, более крупные разбиваются на подзадачи.

Все эти планы отнюдь не являются чем-то постоянным – наоборот, их рекомендуется регулярно пересматривать.

В рамках системы Франклина планирование времени перестает быть просто составлением перечня текущих дел. Данная система предусматривает постановку долго- и краткосрочных целей и детализацию действий для их достижения с учетом временного фактора. При этом конкретные краткосрочные цели обязательно согласуются с долгосрочными.

Такая система позволяет пользователям в любой момент точно знать, куда они движутся и какой конкретной цели им необходимо достичь.

3. Хронометрирование

3.1. Что такое хронометраж?

С экономией времени дело обстоит так же, как и с экономией денег: первый шаг — наладить тщательный учет каждой траты. Вести такой учет — утомительное занятие. Но проверить твердость своего решения организовать время можно именно на готовности вести будничной, тривиальный учет, а не на составлении заманчивых планов будущих занятий.

Учет вскрывает действительную картину работы: простои, медлительность, утечку времени. А без такой картины нельзя составить никакого обоснованного, реального плана.

Часто люди путают тайм-менеджмент с **хронометражем** — точным учетом затраченного времени. Хронометраж — всего лишь один из вспомогательных инструментов тайм-менеджмента. Хронометраж, учет и анализ расходов времени, характерен для отечественной традиции организации времени. Он позволяет провести «аудит», «инвентаризацию» вашего времени, понять, куда оно реально тратится.



Содержание и методы учета зависят от целей, которые ставятся перед организацией времени. Примерно можно выделить учет рабочего времени и учет всего времени (включая бытовое). Рабочее время настолько ответственное дело, что его изучать интересно и важно не только самому работнику, но и его руководителям, организаторам. Поэтому к изучению рабочего времени можно привлечь специалистов или с их помощью организовать само учёт. Бытовое время и бытовой труд проходят в гораздо более тяжелых условиях. Не кончая одной работы, переходишь к другому делу, потом к третьему, возвращаешься к первому и т. д. Учет тут, естественно, чрезвычайно труден, но и в быту экономия времени крайне важна, так как она тоже обеспечивает человека самым главным богатством — свободным временем.

Чтобы определить, эффективно ли вы используете время, проанализируйте свои ответы на следующие вопросы:

- Трудно ли вам перечислить все то, что вы сделали в течение дня?
- Сложно ли вам укладываться в сроки?
- Делаете ли вы то, что вовсе не обязательно?
- Часто ли вы выполняете работу вместо других?
- Случается ли так, что на выполнение некоторых заданий вы тратите больше времени, чем необходимо?
- Сложно ли вам вовремя приходить на встречи?
- Часто ли вы забываете, что собирались сделать?

Если вы утвердительно ответили на большинство вопросов, возможно, следует уделять больше внимания организации своего времени.

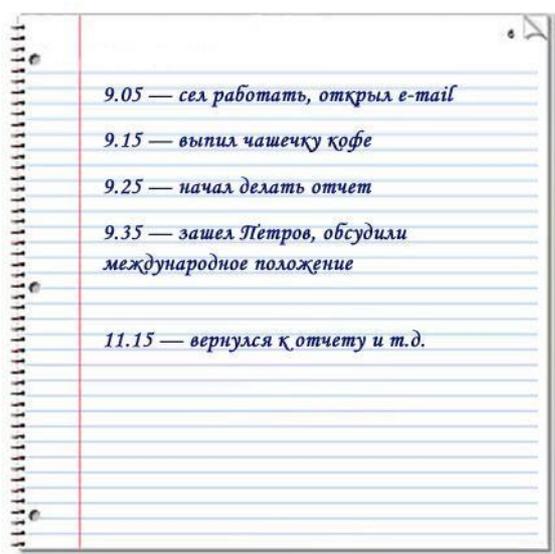
Пользой (хотя и не такой концентрированной, как цели и главные замыслы) обладают и повседневные записи. Их можно вести наиболее удобным для вас образом, и не обязательно на бумаге.

Учет можно вести с разной степенью детализации в регистрации затрат времени. Лучше начать с укрупненного учета и лишь через две-три недели переходить к более детализированному. Сразу начать подробный учет — это почти наверняка загубить дело, так как с непривычки скоро устанешь, а потом учет вообще опротивеет. Усталость приходит, к сожалению, значительно раньше, чем получишь, полностью поймешь и по достоинству оценишь результаты учета.

3.2. Техники учета времени

Провести хронометраж нетрудно. Возьмите любой блокнот, который вам удобно будет носить с собой. Лучше, чтобы он был ярким и заметным. И с самого утра начинайте фиксировать в нем все, что делаете в течение дня. Обращайтесь к блокноту примерно раз в полчаса-час и фиксируйте все дела с точностью до 5-10 минут.

Записи могут выглядеть примерно следующим образом:



Следующий этап учета времени — переход от регистрации выполненных за день работ к сплошному учету рабочего времени.

3.3. Хорокарта Керженцева

В 20-х годах учетные карточки, отпечатанные в типографии, выпускались в продажу, их называли «хронокарты». Ее надо иметь всегда при себе и делать соответствующие пометки каждый час, а впоследствии и каждые полчаса. Карточка наглядна.

Хронокарта П.М. Керженцева

	П	Д	8	9	10	11	12	13
Неучтенное время								
Письмо В.М.								
Совещание								
тлф. Н.П.								
Интернет: данные по МРК								

Она дает полную картину затрат времени в течение рабочего дня. Содержание работы нужно записывать кратко — в соответствии с принятыми в перечне работ обозначениями: нач. (разговор с начальником), совещ. (совещание), и т.д. Рядом с записями делаются отметки, необходимые для последующего анализа затрат времени: П — приоритетные задачи, Д — задачи, которые вы решали сами, хотя, в принципе, их можно было бы делегировать.

Можно еще более детализировать учет и отмечать каждые четверть часа. Но чрезмерная детализация лишь внешне улучшает учет. Он становится громоздким и сложным, наглядность пропадает, требуется много времени, чтобы обработать его результаты.

3.4. Правила хронометража

Сначала вы будете забывать про ведение учета. Не смущайтесь, не бросайте хронометраж. Просто начинайте фиксировать дела с того момента времени, когда вспомнили о хронометраже. В считанные дни выработается привычка, и учет станет сплошным.

Если в вашей работе много мелких отвлечений, не стоит их фиксировать. Не записывайте в хронометраже дела длительностью менее пяти минут. Мелкие прерывания и отвлечения вы можете отмечать галочками на полях. В конце дня подсчитайте количество галочек, умножьте на две-три минуты — и получите количественный показатель по одному из самых неприятных и незаметных «воров времени».

Итак, вы получили портрет своего дня — объективные данные о том, на что тратится время. Вести такой учет необходимо несколько дней, желательно — 3-4 недели. Впоследствии полезно проводить недельный или двухнедельный сеанс хронометража примерно раз в квартал — чтобы оставаться «в тонусе» и вовремя исправлять перекосы в личном бюджете времени. Некоторые любители ведут сплошной хронометраж годами — но это уже дело вкуса.

3.5. Значение хронометража

Сам процесс учета, еще до того, как вы начали анализировать полученные данные, уже весьма полезен. Он создает некоторый позитивный стресс, вырабатывающий чувство времени, которое всегда подскажет вам, где время тратится неэффективно. К этому стрессу нужно относиться спокойно. Не волнуйтесь, не спешите немедленно что-то менять, не стесняйтесь найти у себя резервы времени: как бы хорошо ни был организован рабочий процесс, резервы есть всегда.

Глеб Архангельский в своей книге «Тайм-драйв: Как успевать жить и работать» приводит рассказ начальника управления в ГГ-холдинге «Диасофт»:

До знакомства с Глебом Архангельским я считал, что являюсь для окружающих людей вообще и для своих подчиненных в частности эталоном рациональности и эффективности — два высших образования, успешная карьера, профессиональный рост, спорт, иностранные языки. Я был уверен, что знаю, как организовать личное время, что могу этому научить других. Все окружающие знали, что с аргументом «у меня не хватает на это времени» ко мне лучше не подходить. Однако, изучив рекомендованную Глебом Архангельским литературу, я решил все-таки провести эксперимент и по его же совету начал хронометраж личных затрат времени».

Первое: были обнаружены значительные резервы личного времени. Если бы до начала хронометража мне сказали, что у меня есть такой запас времени, который я могу использовать по своему усмотрению, я бы воспринял это как неудачную шутку, но на самом деле это оказалось реальностью. Около двух с половиной часов рабочего времени ежедневно тратилось на «обработку внешних прерываний» и возврат к выполнявшейся ранее работе.

Второе (и наиболее важное): я начал остро ощущать неэффективность всех происходящих вокруг процессов. Появилось так называемое «чувство времени», быстро переросшее в «чувство эффективности», немного зудящее ощущение не идеальности организации работы вокруг. Результатом явилось создание в компании вокруг себя «зоны эффективности», то есть такого жизненного пространства, попав в которое, окружающие могут комфортно себя чувствовать только в том случае, если они эффективно расходуют свое и чужое время.

В результате — время выполнения стандартных операций по отделу тестирования, к примеру, удалось сократить на 40%. Это позволило выполнять тестирование новой версии системы за 6 рабочих дней, вместо двух недель ранее. Хотелось бы подчеркнуть, что это было достигнуто исключительно оптимизацией стандартных процессов силами самого подразделения».

3.6. Выделение ключевых показателей хронометража

Есть такая управленческая поговорка: «Хочешь управлять — измерь». Она справедлива и в личной работе. Если вы хотите улучшить структуру вашего времени,

снизить расходы на поглотители, есть смысл воспользоваться количественными показателями.

Мы говорили о показателях, для получения которых необходим сплошной учет времени.

Сплошной хронометраж на начальном этапе может вызывать трудности. В таком случае можно воспользоваться показателями, для которых не нужна полная картина дня.

Примеры показателей

Цель	Показатель
Хочу вовремя уходить с работы.	Длительность задержки после рабочего дня.
Хочу больше времени уделять приоритетным проектам.	Количество времени в день, уделенное приоритетному проекту % такого времени от общего рабочего времени.
Хочу меньше напрягаться на работе, выполнять больше работы меньшими усилиями.	Количество времени в день, проведенного в «ресурсном», высокоэнергичном рабочем состоянии.

Одни показатели фиксируются с целью их увеличения; другие — с целью уменьшения. Для фиксации такого рода показателей не нужен сплошной хронометраж. Достаточно в течение дня записывать только время работы, например, над приоритетным проектом. В конце дня это время суммируется и изображается на диаграмме.

Рекомендуется использовать одновременно не больше 2-3 показателей. Когда показатель доведен до нужного вам значения («не менее часа в день на «ресурсное занятие», «не более получаса в день на общение с неприятными людьми» и т.п.), можно переставать его отслеживать и наметить какой-либо другой показатель. Формирование показателей — дело творческое, перечисленные выше — только пример. Поймите, чего вам хочется от своего времени, какой аспект нужно улучшить, и — придумайте, как выразить это количественно, какой показатель будет для вас отражать эти улучшения.

Шаги хронометража

1. Несколько дней фиксировать все выполняемые работы длительностью от 10-15 минут.
2. Наметить 2-3-ключевых показателя.
3. Выяснить их фактические значения.
4. Установить нормативы.
5. Отследить в динамике; показатель улучшится сам

3.7. Пример отслеживания ключевых показателей

Например, мы хотим с помощью хронометража ответить на следующие вопросы:

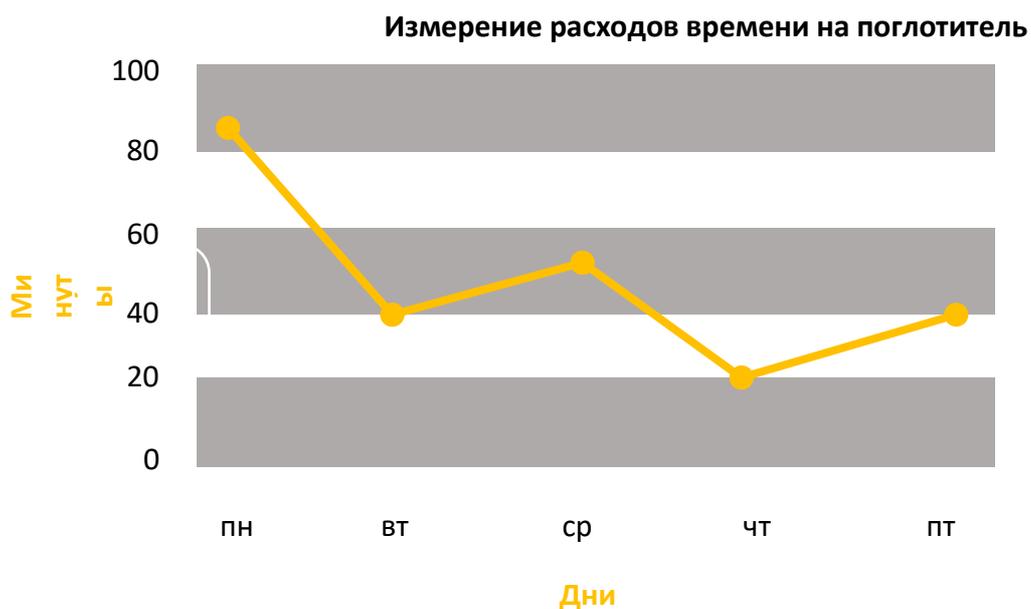
- Какое количество (или процент) времени я трачу на долгосрочные приоритетные проекты? (Как правило, это около 20-30% рабочего времени; желательно довести этот процент до 60-70.)
- Какое количество времени я трачу на задачи, которые в принципе мог бы делегировать, но почему-то делаю сам? (В классическом тайм-менеджменте считается, что этот показатель не должен превышать 10%.)
- Какой процент времени я трачу на поглотители? (Показатель часто доходит до 50%, двумя-тремя неделями хронометража его удастся снизить до 10-20%.)

Вечером возьмите сформированный в ходе хронометража «портрет» дня и отметьте дела, относящиеся, соответственно, к приоритетным долгосрочным; тем, которые можно было бы делегировать; поглотители.

	П	Д	8	9	10	11	12	13
Неучтенное время			●—●		●—			
Письмо В.М.				●—●				
Совещание						●—	●—	
тлф. Н.П.							●—	
Интернет: данные по МРК								●—

Теперь подсчитайте, сколько времени у вас получилось по какой категории. Например, приоритетные долгосрочные — 2 часа 30 минут; поглотители — 1 час 45 минут.

Необходимо каждый день отмечать эти показатели на графике. По горизонтали — дни недели, по вертикали — ваш показатель, выраженный в часах либо минутах:



Человек так устроен, что, как только вы начали наглядно фиксировать некоторый количественный показатель, он сам начнет изменяться в лучшую сторону. Время на поглотители начнет снижаться, время на приоритетное — повышаться. Наглядность изменения показателя на графике будет подталкивать вас к тому, чтобы этот показатель улучшался.

3.8. Кейс «Борьба с черной дырой»

В одном из банков, с которыми мы работали, заседания правления длились от 2 часов и выше (обычно 3-4 часа). Это была «черная дыра» — работа банка стопорится, подписи получить невозможно, если заходишь за подписью, экстравертный председатель правления сразу говорит «Иван Иванович! Вот именно вас-то нам и не хватало для обсуждения этого вопроса, ну-ка подключайтесь».

Сработало простое решение. На стену повесили лист ватмана, на котором после каждого заседания секретари отмечали его длительность. В членах правления проснулся спортивный азарт, и уже через неделю два часа из нижней превратились в верхнюю границу длительности заседаний.

При желании можно применить более тонкий метод — фиксировать не длительность совещания, а общее количество человеко-часов (т.е. длительность умножить на количество участников) или примерную «стоимость» совещания, исходя из среднего размера почасового дохода присутствующих.¹

3.9. Где взять время на тайм-менеджмент?

В заключение разговора об изыскании резервов времени разберемся с тем, где брать время на внедрение в вашу практику техник тайм-менеджмента.

Первое правило: используйте для этого любые «отходы времени». Вполне достаточно тех обрезков и обрывков, которых бывает множество в течение каждого рабочего дня. Например, в курилке — поспорьте с коллегой на \$100, что в ближайшие 3 дня сделаете письменный обзор ваших долгосрочных целей.

В пробке или во время ходьбы — продумайте свои цели на ближайшие несколько лет. При желании надиктуйте на диктофон (обычно есть в мобильном телефоне).

В приемной руководителя — используйте 15 минут ожидания для того, чтобы эти цели прописать в блокноте или на бумаге. Выиграйте \$100.

Второе правило: создайте четкий ритм повышения личной эффективности. Мы не считаем ежедневную чистку зубов или душ «напрягом», потому что это давным-давно вошло в привычку, создан ритм. То же самое в управлении личным временем — лучше заниматься этим вопросом по 15 минут ежедневно, чем большими наскоками, но нерегулярно.

У одного из отцов-основателей США и основоположников современного тайм-менеджмента, Бенджамина Франклина, за свои заслуги изображенного на 100-долларовой купюре, была оригинальная система внедрения добродетелей. Главное, что два часа концентрации лучше. На текущую неделю выбиралась какая-либо одна добродетель из списка и активно практиковалась. На следующую неделю - следующая, и так далее. Через несколько недель список завершался, и его прохождение начиналось сначала. Такой же ритм вы можете применять для внедрения любых инструментов тайм-менеджмента.

¹ **Источник:** Архангельский Г. «Тайм-драйв: как успевать жить и работать.»

3.10. Система хронометрирования Александра Любищева



С 26 лет Любищев начал вести почасовой учет расходуемого времени. На протяжении 56 лет он ежедневно записывал данные: сколько времени потрачено на основную научную работу, а сколько – на дополнительную; какие были еще работы, какое количество времени потеряно и почему. Каждый месяц составлялась сводка, каждый год «подбивался» годовой баланс...

Учитывалось только «чистое» время – без потерь на организацию, пустые заседания, пустые разговоры, ожидания и пр. Точность учета – 10 минут. Дела по продолжительности менее 10 минут не учитывались, это время просто включалось в состав предыдущего (последующего) дела.

Принцип, по которому работает система Любищева, довольно прост. Прежде всего, нужно вести хронометраж использования времени, чтобы постепенно выработать в себе **чувство времени**.

В течение не менее шести недель следует просто хронометрировать действия, ничего не предпринимая для изменения своих привычек, связанных с использованием времени.

В результате наступает состояние, в котором вы начинаете чувствовать физический дискомфорт – особое «сосущее» или «тянущее» чувство, сигнализирующее: время расходуется неэффективно! Позже чувство времени только усиливается. Вы начинаете различать «медленное» и «быстрое» время и подсознательно ощущать, когда оно субъективно «ускоряется». С этого момента можно нарабатывать опыт управления временем, то есть учиться тому, как воздействовать на него с целью «замедления».

Ваша цель – по максимуму находиться в состоянии «медленного» времени и «тормозить» его каждый раз, когда оно начинает «ускоряться».

Эффект очевиден: если вы в основном находитесь в состоянии «медленного» времени, когда огромное количество дел и событий происходит за небольшой интервал объективного времени, то каждый час и каждый день успеваете сделать и прожить во много раз больше.

В конечном счете становится вполне реальным ежедневно проживать 2–3 «обычных» дня, как это делал Любичев. И как делает большинство тех, кто освоил данную технологию и использует ее с целью эффективного управления собственным временем.

Составление реестра времени

Регулярное хронометрирование рассчитано на определенный тип личности: упорядоченный, прагматичный, сфокусированный.

Возможно, нет необходимости постоянно отслеживать свое время. Конечно, вначале, в течение 3-7 дней, лучше делать это регулярно, а затем следует лишь повторять процедуру.

Однако при составлении реестра убедитесь в том, что вы не пропустили даже самого незначительного занятия. Не упускайте ничего!

Вести реестр времени удобнее всего в виде таблицы, например, вот такого вида:

Время	Занятия	Запланировано	Прервано	Срочно	Люди
09:00 – 09:30	Обзор почты	Да			
09:30 – 10:00	Составление отчета для руководства	Да		Да	
10:00 – 10:15	Перерыв на кофе	Нет			Сидоров Р. (коллега)
10:15 – 11:30	Подготовка презентации для встречи с клиентом	Нет (внезапно назначенная встреча)	Да	Да	Иванов П. (родственник)
...					
...					

Отметьте в этой таблице дела, которые вы собирались сделать, и дополняйте реестр в течение дня. Делайте отметки всякий раз, переходя к новому занятию или во время коротких перерывов в 10-20 минут.

Вносите записи в колонки «Время» и «Занятия», по возможности делая отметки в колонках «Запланировано», «Прервано» и «Срочно». При необходимости отмечайте людей, с которыми вы провели некоторое время.

Инструменты хронометрирования

Дневник, записная книжка, бумажные бланки.

Гаджеты – мобильный телефон, IPAD и т. д.

Диктофон. Требуется переноса на бумажный или в электронный носитель.

ПК. Используется специализированный софт, как локальный, так и он-лайн решения.

Анализ учета времени

Распределите все свои действия по нескольким категориям.

К примеру:

Утро → Процедуры, спорт, завтрак.

Дорога → Чтение, аудиокниги.

Рабочее время → Систематизация/планирование, основные проекты, почта, телефон, общение, обед, обучение.

Вечернее время → Семья, прогулки, ужин, процедуры.

Затем посчитайте, сколько времени вы потратили на каждую из категорий. В конце дня сгруппируйте, подведите итог за день, неделю, месяц, год.

Задание для самоконтроля

Пересмотрите свои записи и постарайтесь ответить на следующие вопросы:

1. Как распределяется ваше время между работой, бизнесом, семьей, отдыхом, личностным развитием, здоровьем?
2. Какой процент ваших занятий относится к важным делам?
3. Каков объем срочных дел?
4. Сколько из ваших действий было запланировано заранее?
5. Что заставляло вас прерывать работу?

Далее подумайте о возможных коррективах и действиях:

1. Можно ли отказаться от некоторых занятий?
2. Можно ли делегировать или упростить некоторые занятия?
3. Можно ли сэкономить время, совместив похожие занятия?
4. Разумнее привязать записи в дневнике к конкретной цели. Тогда дневник дает возможность анализировать свой путь к цели: что делается правильно, а что – нет.

Результаты хронометрирования

- Выявляет потери времени, делает ясными их причины.
- Позволяет значительно повысить коэффициент полезного использования времени.
- Вырабатывается способность с высокой точностью оценивать в часах любую предстоящую работу, скажем, подготовку статьи.
- Учет времени позволяет сравнить эффективность разных способов выполнения одной и той же работы и ориентироваться в дальнейшем на более эффективные способы.
- Потери времени сокращаются, планирование становится более точным, работа – продуктивнее.

4. Планирование

4.1. Планирование задач

4.1.1. Значение планирования

При слове «планирование» русский человек инстинктивно поеживается. В подкорке и костном мозге у нас сидят советские «План — это закон», «К 7 Ноября — любой ценой!» и т.д. Еще планированию мешает «широкая русская душа», творческие порывы которой не так просто организовать. Мешает и «славянское бездорожье и разгильдяйство», когда не выполняются обязательства, поезда не приходят вовремя, люди не перезванивают, когда обещали, и т.д.

Тем не менее, в сроки укладываться как-то нужно. Выполнять взятые на себя обязательства, не опаздывать на встречи, перезванивать именно тогда, когда обещал, — совершенно естественные «правила личной гигиены» для любого современного человека. Никому из нас не нужно объяснять, зачем ежедневно чистить зубы и принимать душ. То же самое касается и аккуратности в области времени.

Десять электронных писем во «Входящих», пять стикеров на мониторе, пятнадцать «не забыть» в голове и два крестика, нарисованных ручкой на руке», — планом дня не являются, План дня должен быть в одном месте, и обязательно в письменном виде. При этом план может быть в Outlook или в Excel, на бумажном бланке или в ежедневнике — это не принципиально.

Частое возражение против планирования дня состоит в том, что все быстро меняется. Но *планы и нужны для ситуаций, когда все меняется*. Вы ведь не планируете процесс утренней чистки зубов, поскольку он для вас понятен и предсказуем. План существует не для того, чтобы загнать себя в жесткие рамки и не реагировать на изменяющиеся внешние обстоятельства. План — это как раз способ в изменяющихся обстоятельствах ориентироваться.

Необходимо учесть: план обязательно должен быть материальным (на бумаге или в электронном виде). «Самая острая память тупее самого тупого карандаша». Голова человека не способна держать слишком много информации одновременно. Обязательно записывайте все задачи на день и регулярно просматривайте этот список в течение дня. Это потребует всего несколько минут, но даст вам управляемость и подконтрольность ваших задач, возможность ничего не забывать и правильно расставлять приоритеты.

При слове «планирование» наш мозг неосознанно добавляет «жесткое и детальное», а это не так. Есть много различных видов планирования, в том числе очень гибких. Важно выбрать тот метод, который оптимально подходит именно для ваших личностных особенностей и специфики вашей работы.

4.1.2. Кайрос и хронос



Выполнение многих задач не так просто запланировать. Например:

- «Если встречу гендиректора — решить вопрос с рекламациями».
- «Поеду домой — не забыть заехать в автосервис, проверить тормоза».
- «Когда буду в банке, заплатить заодно за домашний Интернет».
- «Если позвонит Петров из «Альфы» — обсудить идею второго проекта».

Под каким часом записать эти задачи в ежедневнике, на какое время установить выпадающую напоминку в Outlook или мобильном телефоне?

Ведь напоминка обязательно выскочит не во время звонка Петрова, а задача про автосервис будет много раз вычеркиваться в прошлых днях бумажного ежедневника и переноситься на следующие дни. Проще говоря, как справляться с задачами, исполнение которых трудно запланировать заранее на точно определенный момент времени?

У древних греков было два разных слова для обозначения времени. «Хронос» — линейное, астрономическое, измеримое время, привычное нам время ежедневников и органайзеров. И «кайрос» — удобный момент, удобные обстоятельства для совершения какого-либо дела.

Хронос — в греческой мифологии персонификация времени; по одному из вариантов мифа, Хронос порождает огонь, воду и воздух. Так как имена Хронос и Кронос близки по звучанию, то древние греки приписывали Кроносу контроль за временем.

Кайрос — малоизвестное греческое божество, олицетворяющее счастливое мгновение. Его изображения встречались очень редко, так как считалось, что не каждый оказывается достойным увидеть Кайроса, уловить миг его появления и воспользоваться им. Мифы повествуют, что Кайрос всегда появляется обнаженным, чтобы никто не мог удержать его за одежды, он неуязвим и мгновенно пронесется мимо.

Что такое счастливый случай? Это лишь не познанный нами закон, это заслуженное человеком стечение обстоятельств, когда ему предоставляется возможность сделать шаг навстречу собственной Судьбе.



Хронос Кайрос

Загадка Кайроса, как говорят древние легенды, в том, что лучший способ увидеть его — посмотреть не физическим зрением, а глазами души; услышать же шаги его приближения поможет лишь внутренний слух, бдительность и тонкость души.

Многие задачи практически невозможно привязать к жесткому времени исполнения. Возможность их выполнить связана с наличием нужного «кайроса», контекста, совокупности благоприятных обстоятельств. Вспомните свой рабочий день — сколько задач у вас привязано к жесткому «хроносу», а сколько — к гибкому «кайросу»?

Обычное жесткое планирование в ежедневнике или электронном календаре к управлению «кайросовыми» задачами не приспособлено. Мы не можем записать «кайросовую» задачу под четким временем в ежедневнике или поставить электронную напоминалку, т.к. не знаем точно, когда по коридору пройдет гендиректор или когда мы будем проезжать мимо автосервиса.

4.1.3. Контекстное планирование

Контекст («кайрос») — совокупность условий, благоприятная для выполнения какой либо задачи.

Контекстное планирование — техника планирования, состоящая в:

1. выявлении типовых личных «кайросов»;
2. заведении соответствующих списков задач, привязанных к этим «кайросам»;
3. просмотре этих списков при приближении «кайросов».

Типичные контексты («кайросы»)

Кайросы	Примеры
Место	«в банке» «в автосервисе» «в Тверском филиале»
Человек или группа людей	«когда поймаю Скумбриевича» «при разговоре с Берлагой из Геркулеса» «на заседании Правления»
Обстоятельства внутренние	«когда хочется / не хочется работать» «во время прилива вдохновения»
Обстоятельства внешние	«когда шеф будет в хорошем настроении» «когда наконец примут закон о...».

Это лишь некоторые примеры наиболее часто встречающихся «кайросов». Важно выявить именно те «кайросы», которые актуальны для вашей работы, и научиться их эффективно использовать.

4.1.4. Планирование «кайросовых» задач в ежедневнике

Как выбрать ежедневник?

Определите, какой из распространенных типов ежедневника больше вам подходит.

С обзором недели — удобен для координации встреч и задач разных дней между собой; дает хороший обзор общей картины недели. При большом количестве ежедневных встреч и задач будет неудобен, если только у вас не очень мелкий почерк. Либо вы можете распечатывать отдельный бланк для планирования дня, утром перенося в него встречи из ежедневника и в течение дня фиксируя на этом бланке все возникающие задачи.

С обзором дня — удобен при большом количестве задач на день; дает возможность более детального планирования конкретного рабочего дня. Координировать неделю будет труднее, можно для этого распечатать отдельный бланк с обзором недели для планирования встреч.

Ежедневник должен быть красивым, эстетика в тайм-менеджменте важна как нигде. Ведь ежедневнику вы доверяете самое дорогое и интимное — ваше время. Не пожалейте денег на хорошую кожаную обложку, дорогую ручку и т.п. Чаще используйте разные цвета, красивые закладки и т.д.

Президент торговой сети «Электрофлот» Максим Бирюлин рассказал про своего знакомого топ-менеджера. «Он уже несколько лет пользуется четырехцветной ручкой и все задачи в ежедневнике пишет только ей. Обычные дела — синим, приоритетные

— красным, делегированные «на контроль» — зеленым, неприятные и откладываемые

— черным».

Систему контекстного планирования можно наладить в любом обычном ежедневнике.

1. Выделение разделов в ежедневнике на типичные контексты:

- выявить актуальные для вас контексты (как правило, достаточно 5-7);
- создать разделы в ежедневнике или категории в Outlook, соответствующие этим контекстам;
- при приближении какого-либо контекста («кайроса») достаточно заглянуть в соответствующий раздел органайзера и освежить в памяти нужные дела.

Например:

- Выходя из кабинета, заглянули в раздел «Офис» (или «Коллеги»). Увидели задачу: «Если встречу гендиректора — решить вопрос с рекламациями».
- Выезжая из офиса, заглянули в раздел «Места». Увидели задачи: «Поеду домой;
- не забыть заехать в автосервис, проверить тормоза»; «Когда буду в банке, заплатить заодно за домашний Интернет».
- При звонке клиента, обсуждая текущие дела, заглянули в раздел «Клиенты». Решили задачу: «Если позвонит Петров из «Альфы» — обсудить идею второго проекта».

Аналогично вы можете поступить с любыми другими «кайросами», характерными именно для вашей работы, — будут ли это «Филиал», «Командировка», «Головной офис»,

«Проект X» и т.д. Причем просмотр нужного раздела в подходящий момент скоро войдет в привычку

2. Стикеры для гибких задач

Другой способ управления «кайросовыми» задачами в ежедневнике — записывать их на стикеры и прикреплять на те дни, в которые вы предполагаете наступление «кайроса». Если «кайрос» отложится — задачу можно будет легко перебросить на другой день. Таким образом, в вашем ежедневнике исчезнет шлейф вычеркиваемых и переписываемых задач, переходящих со дня на день из-за отсутствия «кайроса».

3. Закладка с контекстными задачами

Богатые возможности для улучшения планирования в ежедневнике дает такая простейшая вещь, как закладка. Возьмите лист плотной бумаги или картона, используйте его в качестве закладки в ежедневнике.

На этом листе можно:

- выписывать задачи, не привязанные жестко к конкретному дню, так, чтобы они всегда были перед глазами;
- держать список самых актуальных на данный момент контактов;
- выписывать «темы для размышления», т.е. не задачи, требующие исполнения, а мысли, требующие развития.

Но самое полезное применение такой закладки — использовать ее как «стратегическую картонку».

Планирование дня начинайте со взгляда на «стратегическую картонку», а не на текущие дела. Предложите завести такие же картонки вашим подчиненным и начинайте оперативные совещания с обсуждения «прогресса в движении по картонкам».

Два любопытных примера контекстного планирования.

Первый пример. Про Александра Сергеевича Пушкина рассказывают, что, читая разгромную рецензию на какое-нибудь из своих произведений, он выписывал имя автора и название рецензии на бумажку, которую клал в специальную хрустальную вазу. Когда наступал «кайрос» «ехидное настроение», Пушкин доставал из вазы одну из таких бумажек и писал на автора рецензии эпиграмму.

Второй пример. У одного моего клиента была похожая система использования

«внутреннего кайроса». В Outlook у него была заведена категория «Когда не хочется работать». В ней лежали делегированные задачи без жесткого срока исполнения. Когда директору самому работать не хотелось, он открывал эту категорию и звонил исполнителям задач, напоминая им о том, что «шеф никогда ничего не забывает».

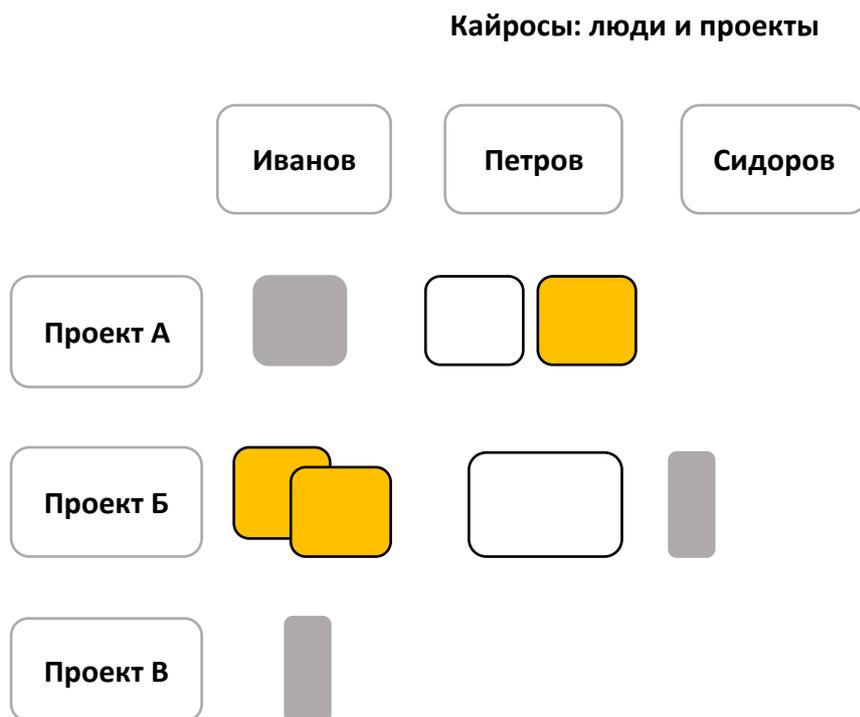
4.1.5. Контекстное планирование в Outlook и Lotus Notes

В Outlook и Lotus Notes контекстное планирование удобно наладить с помощью категорий задач. Каждой создаваемой задаче присваивается одна или несколько «кайросовых» категорий; причем, что ценно, задача может быть видна одновременно из нескольких категорий. Например, задачу «Дать Иванову указания по отчету к проекту X» можно отнести и в категорию «Подчиненные», и «Отчетность», и «Проекты». Таким образом, мы увидим эту задачу и перед планеркой, открыв категорию «Подчиненные», и перед разговором с руководителем, открыв категорию «Отчетность», и при планировании работ по проекту X, открыв категорию «Проекты». В такой возможности видеть одну и ту же задачу из разных категорий — одно из главных преимуществ электронного планирования перед бумажным.

4.1.6. Доски для контекстного планирования

Планирование среднесрочных задач можно организовать не только в ежедневнике, но и наглядно — на большом листе ватмана или белой магнитной доске. Такое планирование особенно удобно в командной работе. Чаще всего при этом встречается структурирование задач по таким «кайросам», как люди и/или проекты.

Доска планирования выглядит примерно следующим образом:



Доска контекстного планирования одного из топ-менеджеров Ломоносовского фарфорового завода

Столбцы — менеджеры подразделения. Строки — проекты (продуктовые серии). На пересечении столбца и строки помещаются стикеры с задачами менеджера по соответствующему проекту. Разными цветами стикеров обозначается приоритетность и другие параметры задач. При планировании работы по проекту топ-менеджер просматривает соответствующую строку и видит все задачи по проекту. При контакте с одним из подчиненных топ-менеджер просматривает соответствующий столбец и видит все задачи, за которые отвечает подчиненный. Таким образом, задачи одновременно планируются по «кайросам» «Люди» и «Проекты».

Еще один пример «кайросовой» доски планирования — опыт одной некоммерческой организации, осуществляющей образовательные проекты и много работающей с госорганами. Ее сотрудники в ходе ТМ-тренинга поняли, что одним из ключевых для них

«кайросов» являются места, поскольку получение и отправка многих документов могли делаться только лично.

Сотрудники разграфили белую доску по основным учреждениям и договорились — каждый, кто едет куда-то с вопросом, требующим личного присутствия, прикрепляет стикер, сигнализирующий об этом. Те, у кого есть мелкие поручения («Отдать папку в 5-й кабинет под роспись», «Узнать в 20-м кабинете, готова ли наша лицензия» и т.д.), прикрепляют свои стикеры. Тот, кто едет в министерство, перед отъездом обходит их и собирает поручения.

Наши поездки в госорганы



Доска контекстного планирования некоммерческой организации, осуществляющей образовательные проекты

Важно учесть: доски планирования — не обязательно инструмент для организации командной работы. Обычный участок стены перед рабочим столом, на который прикрепляются стикеры, или пробковая доска над вашим рабочим местом, — это тоже «доска планирования». И ее точно так же, как в приведенных примерах, можно структурировать по тем или иным удобным для вас контекстам.

4.1.7. Техника долгосрочного планирования

Когда мы задумываемся о среднесрочном планировании, первое, что обычно приходит в голову, — понятия «план на неделю», «план на месяц», «план на год». Такое жесткое планирование вряд ли вам понадобится. В личной работе план на неделю рухнет в первый же день, план на месяц — в первые три дня.

Нужен не жесткий план на период, а жесткие правила перемещения задач между разделами.

Мы уже умеем гибко планировать «кайросовые» задачи. Но у многих задач есть более или менее жесткий срок исполнения. Для того чтобы держать все эти задачи под контролем, нужны всего три основных раздела в вашей системе планирования.

Основные разделы в системе долгосрочного планирования

1. ДЕНЬ: задачи на сегодня — план дня в ежедневнике.
2. НЕДЕЛЯ: среднесрочные задачи — выполнение которых прогнозируется в ближайшие неделю-месяц.
3. ГОД: долгосрочные задачи — все прочие.

Вечером, при планировании следующего дня, просматривается раздел «НЕДЕЛЯ». Все «дозревшее до выполнения», наиболее актуальное, переносится в раздел «ДЕНЬ».

Раз в неделю, при планировании следующей недели, просматривается раздел «ГОД». Все наиболее актуальное переносится в раздел «НЕДЕЛЯ».

Как правило, при этом не нужны разделы «месяц», «квартал» и т.д. Все задачи этих горизонтов планирования уже находятся в разделе «ГОД» и при его еженедельном просмотре будут при необходимости передвигаться в раздел «НЕДЕЛЯ».



Такая система позволяет:

- с одной стороны, не загонять себя в рамки жесткого плана, не пытаться прописывать будущее слишком детально, составляя планы на неделю / месяц;
- с другой стороны, не отдавать все «на волю волн», гарантировать себе, что нужная задача вспомнится в нужное время, за счет регулярного просмотра разделов «НЕДЕЛЯ» и «ГОД».
- В разделе «НЕДЕЛЯ» могут находиться следующие инструменты планирования:
- список задач на ближайшие несколько недель на отдельной странице ежедневника;

- список задач или приклеенные стикеры в специальном разделе ежедневника. При ежедневном просмотре раздела стикеры с «дозревшими» задачами удобно переносить в наступающий день в ежедневнике;
- обзорный график регулярных задач;
- доска планирования с задачами на ближайшие несколько недель;
- планинге (разворот — неделя, а не день, как в ежедневнике) — список «гибких» задач на неделю рядом с «жесткой» сеткой времени либо закладка с «гибкими» задачами.
- «Долгосрочный» раздел обычно более прост. В крайнем случае, это «стратегическая картонка», т.е. просто закладка со списком ключевых целей на ближайшие полгода-год. Кроме того, «долгосрочный» раздел может содержать:
 - план ключевых мероприятий на год (выставки, конференции, сдача квартальных и годовых отчетов);
 - информацию по критическим срокам ключевых проектов — дата запуска пилотной версии корпоративной информационной системы, сроки перехода на новые стандарты отчетности и т.п.;
 - список небольших задач с далеким сроком исполнения («в конце января уточнить у Иванова...»), если эти задачи не попали в контекстные разделы ежедневника;
 - график дней рождения, памятных дат и т.п.

4.1.8. Принцип «День - Неделя» на доске планирования

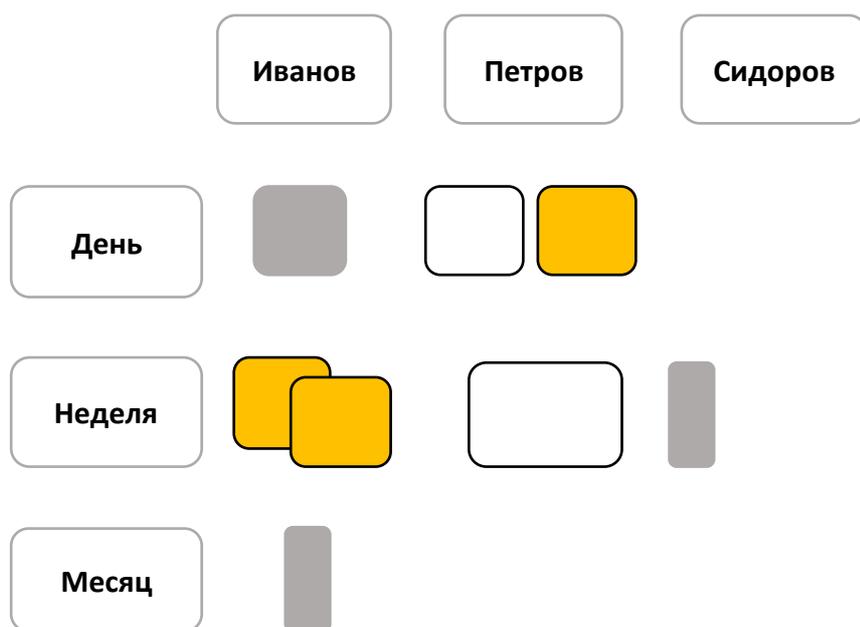
Как сделать сроки исполнения задач максимально наглядными для всех сотрудников? Обычно для этого пытаются использовать доску планирования с жестким календарным графиком года, на котором с помощью разноцветных магнитиков можно отмечать различные события и мероприятия. Но, к сожалению, такая доска редко активно используется. Причина в следующем: любое изменение планов — и магнитики придется перемещать туда-сюда, что крайне неудобно. Жесткий план не выдерживает столкновения с непредсказуемостью обстоятельств.

Более гибкий подход даст доска планирования по принципу «День-Неделя», описанному в предыдущей главе. Выглядеть она может следующим образом – см. рис Доска планирования по принципу «День-Неделя».

Столбцы на доске — сотрудники; строки — горизонты планирования. Например, на пересечении строки «День» и столбца «Иванов» находятся стикеры с задачами этого сотрудника на сегодня. Вечером, при планировании следующего дня, сотрудник либо его руководитель просмотрит стикеры из пересечения столбца «Иванов» и строки «Неделя» и какие-то из них перенесет в раздел «День». Точно так же раз в неделю будет просмотрен раздел «Год / Месяц».

4.1.9. Доска планирования по принципу «День-Неделя»

Рассказывает Гульмира Тулешова, начальник Управления мотивации Департамента по работе с персоналом Национального банка Казахстана. «После тренинга по тайм-менеджменту мы оформили доску планирования, с помощью которой каждый сотрудник подразделения ежедневно планирует свою работу на день, неделю и месяц, приклеивая заполненные стикеры в нужные графы. В дополнение к этому я подготовила себе «стратегическую картонку» с приоритетными задачами подразделения на год. Эта картонка тоже на виду, и каждый работник может в нее заглядывать.

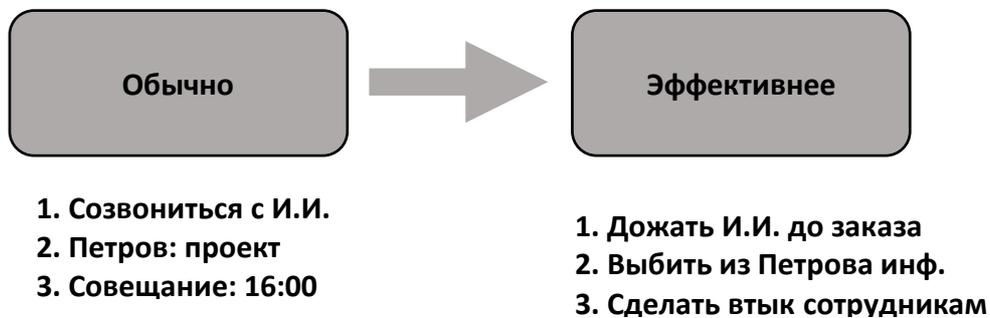


В графе каждого сотрудника прикреплен конверт результатов, в который мы с чувством исполненного долга и облегчения складываем наши стикеры задач с указанием намеченных сроков и сроков фактического выполнения. Этот конверт играет важную роль при ежемесячном выборе самого эффективного сотрудника подразделения. Этот сотрудник, по согласованию с руководством, награждается одним днем отгула».³

4.1.10. Результато-ориентированный список задач

При планировании «гибких» задач, не привязанных к жесткому времени исполнения, рекомендую использовать простую технику — результатно-ориентированный список.

Используйте сильные, действенные глаголы и ясную формулировку результата. Казалось бы, формальности, «ведь я и так помню, о чем идет речь в записи «встретиться с Петровым», как говорят участники ТМ-тренингов. Но представлять результат в голове и письменно зафиксировать его в энергичных формулировках — две совершенно разные вещи.



Для реализации сформулированных целей необходимо разработать сжатый рабочий план, обязательно содержащий:

- четко и кратко сформулированную цель;
- показатели (преимущественно количественные), по которым можно будет определить, достигнута ли цель;
- проблемы, которые, по всей вероятности, могут возникнуть;
- три-четыре основных шага с указанием даты их завершения.

После этого нужно продумать способы решения проблем, обозначенных в рабочем плане.

4.1.11. Правило 80/20 (Принцип Парето)

Правило 80/20 представляет собой одну из самых удачных концепций в деле рационального использования времени и планирования. Его часто называют «принцип Парето».

Парето заметил, что люди в обществе делятся на тех, кого он называл «влиятельным меньшинством» (на чью долю с точки зрения распределения богатства и влиятельности приходилось «верхних» 20 процентов населения), и на тех, кого он называл «среднее большинство» (на них приходилось «нижних» 80 процентов).

Позднее он обнаружил, что практически любая сфера деятельности в экономике подчиняется выведенному им принципу. Например:

- 20% произведенной вами работы обеспечивают 80 % процентов результатов;
- 20% ваших клиентов обеспечивают 80 % продаж;
- 20% ваших товаров обеспечивают 80 % доходов;
- 20% времени обеспечивает 80 % всех результатов за день и т. д.

Очень маленький процент дел вам приносит прибыль и результаты. А 80% дел можно отложить на потом, сделать позднее, если следует их вообще делать, без ущерба для результата!

Но **20%** откладывать НЕЛЬЗЯ – потому что это ключевые дела.

Это значит, что надо перестать гоняться за всем и сразу!

Например, если у вас имеется перечень из десяти дел, которые необходимо совершить, то только два из них окажутся по выгоде равноценными (или даже более ценными) оставшимся восьми, вместе взятым!

Приступая к очередной задаче, в первую очередь спрашивайте у себя:

«Входит ли она в 20% моих приоритетных задач или в число 80% второстепенных?»

Интересно

Google использует правило 70/20/10

70% – времени человек работает над основным проектом;

20% – над проектами, которые ему интересны, а также над вопросами из смежных областей;

10% – вообще над чем хочет (над новыми идеями, на перспективу).

И иногда из этих **10%** могут получиться полномасштабные проекты.

Составьте перечень всех важнейших целей, мероприятий, проектов и задач в вашей жизни на сегодняшний момент.

Ответьте на вопрос, какие из них входят в число главных 10-20 процентов задач, решение которых приводит к достижению 80-90 процентов результатов.

Решите для себя уже сегодня, что отныне вы будете уделять все больше времени работе над выбранным вами 20% задач, которые после их реализации способны положительно повлиять на вашу жизнь и карьеру.

Такой перечень дел дает обзорную картину ваших целей и задач. Ну, а теперь осталось самое простое – определить самые важные дела на завтра и начинать их выполнять. Это существенно увеличит вероятность того, что вы достигнете заранее определенной цели в точно намеченный срок!

Обратите еще раз внимание: планирование дел началось еще ДО того, как вы их записали на какой-либо носитель информации. То есть, отправной точкой является формирование цели. А список дел – это всего лишь шаги, необходимые для ее последовательного достижения. Без цели любой, даже самый обширный список дел не имеет значения!

Помните: когда у вас появилась цель, и вы точно знаете, что нужно сделать для ее реализации, об отговорках «мне не хочется» не может быть и речи... Важным для вас становится только один фактор – приближают ли действия меня к этой самой цели. Или нет...

Самое главное – определить главное!

Задача тайм-менеджмента заключается в том, чтобы вовремя определить главное дело.

Расстановка приоритетов позволяет эффективно управлять списком намеченных дел, присваивая каждой задаче свой уровень важности.

После определения важного дела оцените последствия в случае его выполнения или невыполнения. Важная задача имеет серьезные последствия, если не будет выполнена в срок.

Для расстановки приоритетов можно использовать следующий метод:

4.1.12. Метод АБВГД

Это очень простой способ планирования, и заключается он в том, чтобы каждой задаче в списке дел присвоить приоритет ее выполнения.

Так, задача, отмеченная буквой А, указывает на самое важное дело с самыми серьезными последствиями в случае невыполнения. Главное правило метода состоит в том, чтобы не браться за дело В, пока не выполнена задача А, а за дело В – пока открыта задача Б, и т. д.

Буква Д означает «Долой!» Ею стоит отмечать малосущественные задачи, которые ни на что не влияют.

Для расстановки приоритетов в каждой группе задач используйте цифры, которые будут указывать на последовательность выполнения дел.

Таким образом, самое важное дело в вашем списке должно быть обозначено как А 1.

4.1.13. Матрица приоритетов Эйзенхауэра

Согласно матрице, все задачи подразделяются по категориям «важно – не важно», «срочно – не срочно» следующим образом.

ВАЖНЫЕ	ВАЖНЫЕ – НЕ СРОЧНЫЕ	СРОЧНЫЕ – ВАЖНЫЕ
	<ul style="list-style-type: none"> • Планирование • Восстановление сил • Поиск новых возможностей 	<ul style="list-style-type: none"> • Кризисы • Критические ситуации • Неотложные проблемы • «Горящие» проекты
НЕ ВАЖНЫЕ	НЕ СРОЧНЫЕ – НЕ ВАЖНЫЕ	СРОЧНЫЕ – НЕ ВАЖНЫЕ
	<ul style="list-style-type: none"> • Мелочи, отнимающие время • Почта • Случайные звонки • Праздное времяпровождение 	<ul style="list-style-type: none"> • Отвлечения • Звонки • Некоторые встречи • Предстоящие неотложные дела

Сектор «Важные – срочные» – сектор кризисов.

Дела: Критические ситуации. Неотложные проблемы. Проекты с «горячим» сроком выполнения.

Эффекты: Управление в условиях кризиса. Стресс. Постоянный «пожар» и «вечный бой». Истощение ресурсов.

Сектор «важное – не срочное» – сектор благополучия.

Дела: Развитие ресурсов (люди, финансы, техника). Планирование. Создание связей и новых возможностей. Восстановление сил.

Эффекты: Малое количество кризисных ситуаций. Видение перспективы. Баланс. Крепкие связи. Контроль. Дисциплинированность. Уменьшение числа дел и эффектов сектора «важное – срочное».

Сектор «не важное – срочное» – сектор иллюзий.

Дела: Распространенные виды деятельности. Предстоящие неотложные дела. Какая-то корреспонденция. Некоторые телефонные звонки. Какие-то сообщения. Отвлечения.

Эффекты: Концентрация на краткосрочном. Управление в условиях кризиса. Репутация «хамелеона». Ощущение себя жертвой, не владеющей собой. Представление о бессмысленности целей и планов. Слабые или разорванные отношения.

Сектор «не важное – не срочное» – сектор разрушения.

Дела: Праздное времяпрепровождение. Незначительная корреспонденция. Мелочи, отнимающие время. Незначительные звонки. Пустая потеря времени.

Эффекты: Зависимость в основных вопросах от других лиц или организаций. Полная безответственность. Увольнение с работы.

4.1.14. Правило 6 «П» гласит:

Правильное Предварительное Планирование
Предотвращает Плохие Показатели.

Планировать и думать нужно всегда на бумаге. Если цели нет на бумаге, то она не существует. Перечень задач – это своего рода карта, которая не даст вам сбиться с пути к намеченной цели.

Работа со списком запланированных дел в первый же день увеличивает производительность на 25%. Планируйте от большего к меньшему, от долгосрочного к краткосрочному, от целей жизни до плана на день. Каждой задаче ставьте фиксированные сроки.

Сложную задачу всегда делите на мелкие подзадачи.

Здесь хорошо помогает дерево решений, где ключевая задача – дерево, а подзадачи для ее выполнения – ветви. Продолжайте «разветвление» до тех пор, пока процесс выполнения всей задачи не станет простым и прозрачным.

Самый простой способ избежать паники при виде все увеличивающегося объема работы – это сделать глубокий вдох и начать спокойно составлять список. Анализируя задачи, вы всегда увидите: времени для решения жизненно важных вопросов всегда достаточно.

Выгодным для вас обстоятельством является то, что каждая минута, потраченная на планирование, экономит не менее 20 минут в ходе практического воплощения идей!

То есть, эффективность вашей планируемой жизни может повыситься в 20 раз по сравнению с судьбой людей, действующих спонтанно и хаотично.

На планирование завтрашнего дня у вас уйдет всего 10-15 минут. Однако это сэкономит вам до 2-х часов напрасно потраченного времени, если бы вы не знали, чем вам заняться.

4.2. Планирование дня

4.2.1. Когда лучше планировать рабочий день?

Планировать рабочий день можно как с утра, так и с вечера.

- *Планировать день с вечера* — хорошо закрывается прошлый рабочий день, легче переключиться в режим нерабочего времени и отдыха, новый день начинается с достаточно ясной и определенной картины предстоящих дел, а не с хаоса. Удобно в более стабильной и предсказуемой деятельности.
- *Планировать день с утра* — хорошо сочетается с решением «уточняющих задач», т.е. согласованием (или подтверждением) времени встреч с контрагентами, раздачей поручений и уточняющей информации подчиненным и т.п. Удобно в менее предсказуемой деятельности, когда выше значимость
- «уточняющих задач».

В любом случае, с вечера или с утра планировался день, — к плану ни в коем случае нельзя относиться как к закону. План должен постоянно корректироваться при изменении обстоятельств. Времени на это потребуется максимум 5-7 минут в совокупности в течение дня. А экономит грамотное планирование — часы, а иногда и недели, освобожденные от лишней работы.

4.2.2. Три типа задач в планировании дня

При планировании дня мы имеем дело с тремя типами задач:

- «жесткие» встречи — привязанные к конкретному моменту времени («презентация в 12.00»);
- «гибкие» задачи — не привязанные к жесткому времени («узнать время презентации»). «Гибкие» не означает «не обязательные» и не означает «не имеющие срока исполнения» — у этой задачи может быть срок, но нет конкретного момента времени, в который вы должны ее решать;
- «бюджетлируемые» задачи — крупные приоритетные задачи, у которых нет жесткого срока исполнения, но которые требуют достаточно большого ресурса времени («подготовиться к презентации — 2 часа»).

Такая классификация помогает оптимально сочетать жесткое и гибкое планирование. Встречи планируются жестко, а «гибкие» задачи — более мягко.

4.2.3. Алгоритм планирования дня

Приоритизированный список задач фактически является гибким планом, т.к. хотя он и не привязывает задачи к жесткому времени исполнения, но диктует последовательность выполнения задач. Сначала — уточняющие, затем — жизненно важные, и напоследок, если останется время, — все остальные.

Наиболее «времяемкие» из приоритетных задач стоит оценить на предмет необходимого для их выполнения времени. Иными словами, не запланировать жесткий срок их исполнения, а забюджетировать некоторый ресурс времени на них — час, полтора часа и т.п.

Бюджетировать имеет смысл задачи продолжительностью от 45-60 минут.

Естественно, при бюджетировании вы не всегда сможете точно предсказать длительность выполнения работы. Ничего страшного, точность ваших прогнозов со временем будет повышаться. Лучше неточная оценка длительности работы, чем никакой оценки. Как только вы начнете бюджетировать время, вам придется гораздо более жестко и реалистично смотреть на свой список задач — но зато и процент его фактического исполнения будет расти.

Последний элемент плана дня: график «жестких» встреч, привязанных к конкретному времени. Как бы ни была хаотична и непредсказуема жизнь вокруг нас, по тому, насколько вы пунктуальны, люди будут судить о том, насколько

организованно и ответственно вы будете выполнять в дальнейшем свои деловые обязательства. Чтобы никуда не опаздывать, при планировании встреч обязательно закладывайте резервы времени на:

- дорогу, что особенно актуально в больших городах (нужен дополнительный резерв на пробки);
- вспомогательные дела (вошел, подготовился; сложил ноутбук в портфель, оделся);
- организационные нестыковки, например контрольно-пропускной режим (т.е. бабушка на вахте, вдумчиво и основательно вписывающая ваши паспортные данные), путаница в переулках, адресах.

09		
10	Совещание	<ul style="list-style-type: none"> • Напомнить Иванову об №1 • Подготовиться к презентации к презентации! 2.00 • Собрать данные по болванкам • Отчет по проекту AI • Пообедать • Запросить с поставщиков инф.
11		
12		
13		
14		
15	Презентация	
16		
17		
18		
19		
20		

План дня будет выглядеть примерно следующим образом:

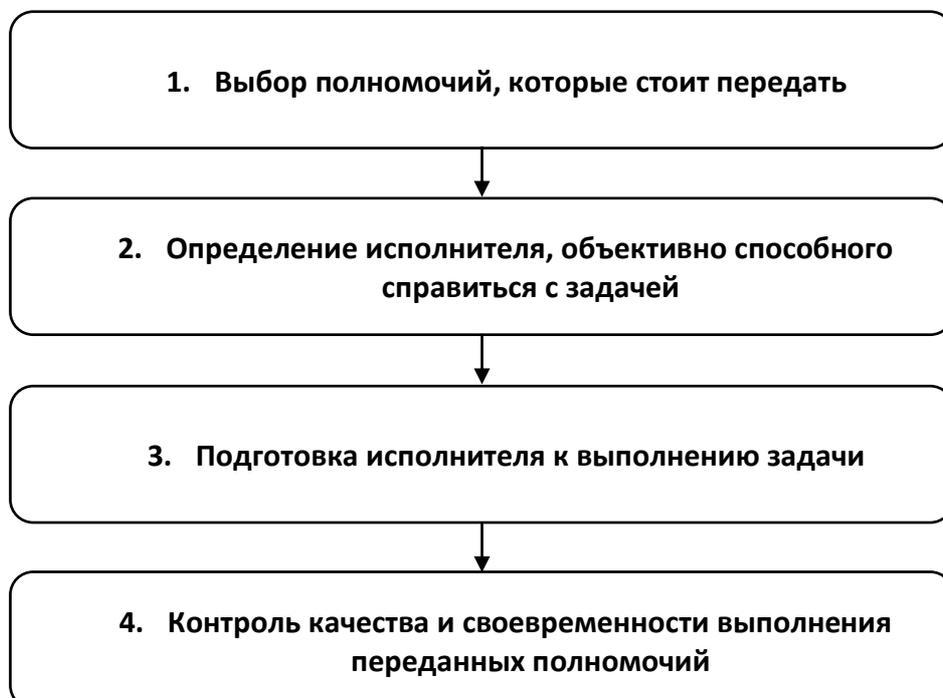
Слева — «жесткие» встречи, причем не просто списком, а с наглядной привязкой к сетке времени. Справа — список «гибких» задач, наиболее приоритетные из них выделены полужирным шрифтом. Для двух из трех приоритетных задач «забюджетировано» время. Благодаря наглядности левой части плана мы сразу видим участки времени, в которые можем выполнять «бюджетлируемые» задачи. При этом хорошо видно, хватит ли на них времени.

Обратите внимание; в этом плане дня много «воздуха», мы не пытаемся расписать по времени все задачи. Благодаря этому план устойчив к любым внешним помехам. Если появляется новая задача, мы просто дописываем ее в «гибкий» список, оцениваем ее приоритетность и запускаем выполнение.

5. Делегирование

Зачем вы перепоручаете дела другим? Конечно, исключительно те, которые им по силам. Только для одной цели: чтобы высвободить для себя время на задачи типа А. Контролировать их в состоянии вы и только вы.

Основные этапы делегирования



1. Выбор полномочий, которые стоит передать

Передавать лучше полномочия, которые:

- Помогут повысить квалификацию персонала.
- Являются рутинными.
- Могут быть реализованы кем-то другим на более высоком уровне или с меньшими временными или денежными потерями.
- Соответствуют квалификации человека, которому они будут переданы.

2. Выбор исполнителя, который способен справиться с задачей

Исполнитель должен не только обладать достаточной квалификацией, но и иметь свободное время для выполнения задания. Не стоит назначать исполнителем человека, который и так загружен работой.

3. Подготовка исполнителя к выполнению задачи

Подготовка исполнителя заключается в:

- Ознакомлении с требованиями к поставленной задаче.
- Точном определении степени его полномочий (все ли решения по переданному вопросу он может принимать самостоятельно или же возможны ситуации, в которых ему нужно советоваться с кем-то еще).

4. Контроль качества и своевременности выполнения переданных полномочий

Естественно, необходимо четко знать, кому и какие именно полномочия вы делегировали. Кроме того, следует быть уверенным в том, что переданная работа выполняется грамотно и в срок. Для этого вам необходимо соблюдать следующие условия:

- Составлять план для основного проекта.
- Контролировать действия членов команды.
- Вознаграждать и поощрять исполнителей по завершению проекта.

Правила делегирования

Останавливайте свой выбор на том сотруднике, у которого есть желание и способности справиться с заданием.

Объясняйте исполнителю, какой вы хотите получить результат, а при необходимости предлагайте способы выполнения задания. Утвердите график сдачи отчетов о состоянии выполняемой работы.

Определяйте приоритетность порученного задания, при этом учитывая, как его выполнение будет влиять на основную работу сотрудника.

Убедитесь, что работник, принимающий поручение, имеет соответствующие полномочия и может нести за него ответственность. Прежде всего, не привлекайте к таким делам неподготовленных сотрудников, которые не владеют ситуацией, особенно если это не предусмотрено политикой компании.

Помните, что важно не только четко объяснить, какой нужен результат. Выдвигая требования, обязательно дайте человеку понять, что он может рассчитывать на вашу поддержку. Зная, что вы беспокоитесь об успешном выполнении задания, он тоже будет работать с полной отдачей.

Регулярно анализируйте ход выполнения работы и обсуждайте все проблемы, возникающие в процессе; особенно, если вы обучаете сотрудников новым умениям.

Если вы четко не сформулируете требования, задание всякий раз будет возвращаться к вам на доработку. Вы также рискуете чрезвычайно огорчить своих сотрудников, поскольку они не только не выполнят поручение, но и потратят впустую свое время.

Следует помнить два важных правила!

Эффективное делегирование означает поручение приятных заданий наряду с неприятными. В противном случае для всех станет очевидным, что вы избавляетесь от рутинных дел, оставляя для себя наиболее интересные. Если сотрудники придут к такому выводу, не удивляйтесь, если они станут воспринимать ваши поручения без энтузиазма и не будут выполнять их вовремя.

Вы не должны поручать другим работу, трудную даже для вас. Если проблемы возникают даже у руководителя, то разве подчиненный сможет выполнить такое задание лучше? В этом случае следует обратиться за помощью к более квалифицированному специалисту, а не оставлять малокомпетентного сотрудника наедине с проблемой! Иначе он вынужден будет признать свое поражение и морально капитулировать.

Стратегия делегирования

№	Шаги	Вопросы	Комментарии
1	Соглашение о делегировании	Кому?	
2	Соглашение о результате и сроках выполнения	Что мы хотим? В какие сроки?	
3	Соглашение об ограничениях	Что не надо делать?	
4	Соглашение о ресурсах	Какие ресурсы необходимо выделить? Люди, финансы, технические и организационные ресурсы.	
5	Соглашение о сроках отчетов и подтверждающих критериях	Какой стандарт будет использован при оценке результатов?	
6	Соглашение о последствиях	Что произойдет, если вы получите результат? И что будет, если достигнуть его не удастся?	

Спросите себя

1. Оцените, насколько хорошо вы используете свое время и время сотрудников, ответив на следующие вопросы:
2. Поручаете ли вы другим выполнение некоторых заданий?
3. Соблюдаете ли вы этапы, правила делегирования?
4. Всегда ли вы даете понять, что беспокоитесь о результатах выполнения задания, которое поручаете?
5. Поручая другим выполнение срочной работы, уверены ли вы в том, что ее действительно нужно выполнить незамедлительно и дело нельзя отложить до завтра?
6. Даете ли вы четкие инструкции о сути задания и целесообразности его выполнения?

Всегда ли вы точно понимаете, что от вас требуют?

Уточняете ли вы надлежащим образом все неясные детали, чтобы не проделывать одну и ту же работу дважды?

Рекомендации

1. Поручайте некоторые задания подчиненным.
2. Следуйте правилам делегирования.
3. Поручайте другим в равной степени как интересные, так и «скучные» задания.
4. Не допускайте, чтобы сотрудники тратили понапрасну и ваше, и свое время.
5. Четко излагайте свои мысли и проверяйте, правильно ли вас понимают.
6. Прежде чем начать выполнение порученного задания, уясните, что конкретно от вас требуется.
7. Поступайте так, чтобы никто не смог упрекнуть вас в напрасной трате времени.

6. Основные поглотители времени

6.1. Главное, не сколько, а как!

Люди по своей природе существа общественные, и потому мы любим отвлекаться на разговоры и всевозможные шутки; интеллектуальным стимулом могут послужить e-mail от приятеля со свежим анекдотом, дружеская болтовня на отвлеченные темы, внеочередная вылазка в Интернет, проведение времени в социальных сетях. Все это добавит красок вашему рабочему дню и подарит несколько минут отдыха, однако и заплатить придется: ведь страдает ваше дело, а потому вы вынуждены будете задержаться в офисе, взять работу на дом или принести еще какие-либо жертвы, чтобы нагнать упущенное время.

Мы искренне удивляемся, впервые узнав, что большинство наших коллег работает всего лишь одну треть от того времени, которое проводят на работе — иными словами, за восьми или девяти часовой день они выполняют заданий ровно на три часа. Этот факт, который на первый взгляд выглядит ударом по честолюбию, вовсе не означает, что вы недостаточно преданы делу или прилагаете недостаточно усилий. Средний рабочий день изобилует препонами, снижающими производительность, — в их числе собрания, e-mail, внезапные посетители, конфликты среди коллег, технические проблемы и пр. Все это, хоть и является частью нашей работы, за которую нам платят, возникает стихийно, а потому нарушает рабочий ритм и отодвигает выполнение заранее запланированных дел. Разница между объемом работы, который мы считаем выполненным и сделанным в реальности просто изумляет.

Главное, не сколько, а как!

Джулиус Эпштейн в паре с братом-близнецом Филиппом написал сценарий многих голливудских фильмов и ремейков, в том числе и к знаменитой «Касабланки». В 1940-х годах мистер Эпштейн заболел, и руководство студии «Джек Уорнер» позволило ему трудиться дома. В результате он справился с текущим заданием в два раза быстрее. А работал он всего по два часа в день.

Творчество за рамками этих двух часов, по словам Эпштейна, было низкого качества. Все остальное время он играл в теннис или гольф. Понятно, что не у каждого из нас имеется собственное поле для гольфа или теннисный корт, но суть-то не в этом. Главное, что два часа концентрации лучше десяти часов суматохи.

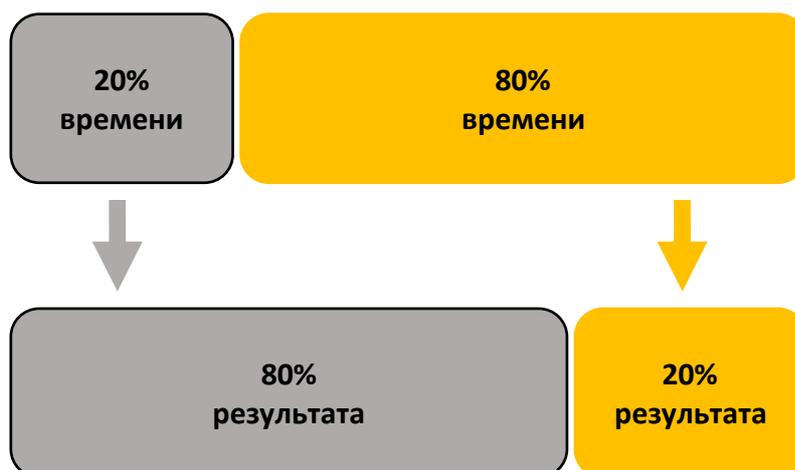
6.2. Принцип Парето

В конце XIX века итальянский экономист Вильфредо Парето обнаружил, что 20% населения Италии владеет 80% национального богатства.

Со временем это правило (80:20) стало применяться для многих других ситуаций. В области управления временем оно означает,

что часто мы используем 20% информации в течение 80% времени — а 20% клиентов обеспечивают нас 80% работы. Тоже самое происходит с использованием времени. Как правило, 80% всего времени мы тратим на дела, которые дают 20% эффекта.

Принцип Парето



6.3. Поглотители времени

Поглотители времени — это любые дела, расходы времени на которые хочется уменьшить.

Давайте рассмотрим все те, на первый взгляд, мелочи, что мешают нам сосредоточиться на реальной работе. Все это предсказуемые помехи, которые возникают каждый день со всех сторон и не только отрывают от конкретного дела, но и вынуждают забыть о течении времени. Мы их воспринимаем как часть нашей деловой жизни.

Примеры поглотителей времени:

- 3.3.1.** Нечеткая постановка цели.
- 3.3.2.** Отсутствие приоритетов в делах.
- 3.3.3.** Попытка слишком много сделать за один раз.
- 3.3.4.** Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения.
- 3.3.5.** Плохое планирование трудового дня.
- 3.3.6.** Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.
- 3.3.7.** Чрезмерное чтение.
- 3.3.8.** Скверная система информации по проблемам вашей профессиональной деятельности.
- 3.3.9.** Недостаток мотивации (безразличное отношение к работе).
- 3.3.10.** Поиск записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
- 3.3.11.** Недостатки кооперации или разделения труда.
- 3.3.12.** Отрывающие от дел телефонные звонки.
- 3.3.13.** Незапланированные посетители.
- 3.3.14.** Неспособность сказать «нет».
- 3.3.15.** Неполная, запоздалая информация.
- 3.3.16.** Отсутствие самодисциплины.
- 3.3.17.** Неумение довести дело до конца.
- 3.3.18.** Отвлечение (шум).
- 3.3.19.** Затяжные совещания.
- 3.3.20.** Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
- 3.3.21.** Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь.
- 3.3.22.** Болтовня на частные темы.
- 3.3.23.** Излишняя коммуникабельность.
- 3.3.24.** Чрезмерность деловых записей.
- 3.3.25.** Синдром «откладывания».
- 3.3.26.** Желание знать все факты.
- 3.3.27.** Длительные ожидания (например, условленной встречи).
- 3.3.28.** Спешка, нетерпение.
- 3.3.29.** Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел.
- 3.3.30.** Недостаточный контроль за перепорученными делами.

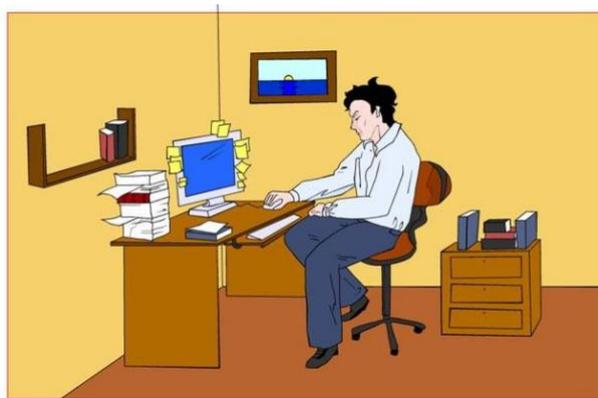
6.4. «Поглотители» в аспекте делового этикета

«Поглотитель» времени — нечеткая постановка цели. От нечеткой постановки цели страдают очень многие, даже самые целеустремленные люди. Вы в первую очередь должны научиться распознавать не локальную цель, а глобальную.

Пример из жизни офисного работника. Его попросили написать преждевременный отчет о каких-то процессах, происходящих в компании. Работник, не долго думая, составляет отчет в обычной форме. Отчет был без ошибок, но в нем не были учтены какие-то определенные детали. Если бы он не был на автопилоте, то он бы легко понял, зачем шефу понадобился ранний отчет и составил бы его иначе. Таким образом, ему не пришлось бы переделывать его.

Вот так вот просто экономить время. Просто, если рассуждать на модели, то следует размышлять об отчете ни как о чем-то, что нужно сдать куда-нибудь или кому-нибудь, а как о чем-то, имеющем конкретную строго определенную цель. К примеру, если деловой человек нечетко ставит цель деловой встречи или отправляется на деловые переговоры, исходя из логики: «Буду принимать решения по ходу дела и действовать, как получится», то вероятность успеха деловой коммуникации и корректного отстаивания своих деловых интересов резко снижается. К тому же, если деловой человек не продумает свою цель, то есть не выстроит образ будущего результата, то, скорее всего, он потратит свое рабочее время впустую и «разбазарит» время своего делового партнера. А ведь представление о том, что «время — деньги» в любой бизнес-культуре в наши дни является аксиомой.

«Поглотитель» времени — личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол. Кое-как организованное деловое пространство письменного стола, кабинета, хаос в документации, изнурительные поиски деловых бумаг говорят окружающим о легкомыслии и безответственности. Подобные качества никак не сочетаются с профессионализмом и деловым успехом. Хорошо известно, что идеальный порядок на столе, в портфеле, подготовленные деловые бумаги перед назначенной встречей свидетельствуют об уважении к партнеру, способствуют налаживанию контакта и созданию климата доверия.



«Поглотитель» времени — отрывающие от дел телефонные звонки. Каждому из нас, безусловно, знакома ситуация, когда во время деловых бесед, встреч, переговоров, как гром среди ясного неба, звонит телефон. Причем, обычно это происходит в самый неподходящий момент — предъявления аргументов, принятия решения или серьезных раздумий.



Что делать: отвечать на звонок, игнорировать звонок, изображая, что ничего не случилось, сердиться или демонстративно отключить телефон? В деловом телефонном этикете существует строгое правило: во время деловой коммуникации лицом к лицу телефон следует отключать (или попросить секретаря временно не соединять Вас ни с кем). Если сделать это по какой-то причине не возможно, например, Вы ждете важного для Вас звонка, то необходимо заранее предупредить об этом Вашего партнера. Если же специфика Вашей работы включает такие ситуации, что Вы лично общаетесь с посетителями, начальством, коллегами, подчиненными и в то же время, Вам могут звонить, то, запомните следующее. Когда Вашу очную беседу с кем-либо прерывает телефонный звонок, то в зависимости от ситуации возможны различные варианты действий.

- Извинитесь перед партнером, снимите трубку и попросите звонящего подождать у телефона, объяснив ситуацию. Обязательно скажите, сколько минут придется ждать и спросите есть ли у звонящего такая возможность.
- Извинитесь перед партнером, снимите телефонную трубку и попросите звонящего перезвонить позже, объяснив ситуацию. Обязательно скажите, через сколько времени Вы будете готовы говорить.
- Извинитесь перед партнером, снимите телефонную трубку, объясните звонящему, почему Вы не можете поговорить сейчас, запишите телефон звонящего и перезвоните сами, когда закончите личную беседу.
- Извинитесь перед партнером, снимите телефонную трубку и только в самом крайнем случае, проведите деловую беседу по телефону, причем, предельно кратко.

Помните, что этикет предписывает не прерывать личную беседу с человеком телефонными разговорами. Когда партнер, которого Вы принимаете, видит, что во время беседы с ним, Вы откладываете другие дела, это позволяет ему почувствовать свои значимость и Ваше уважительное отношение к нему.

«Поглотитель» времени — затяжные совещания. Это настоящий бич современных организаций. Подавляющее большинство менеджеров испытывают отвращение к этому виду деловой коммуникации. Люди заседают часами, испытывают стресс, заболевают, конфликтуют. А зачастую так ничего и не решается. Время расходуется, ситуация не улучшается.

Чтобы формировать оптимальную корпоративную культуру, проводить эффективные совещания, принимать рациональные бизнес-решения совещания нужно скрупулезно планировать и готовить. Четко поставленная цель, детальная повестка дня, распределенные роли участников и, конечно, желание участников трудиться вместе — вот слагаемые экономии рабочего времени на совещании. Только в этом случае 1-1,5 часа совещания могут дать ощутимый бизнес-результат и мотивировать персонал. Об этикетном поведении сотрудников на совещании стоит сказать особо: никаких опозданий и ранних уходов, выключенные мобильные телефоны, отсутствие пререканий, публичные выступления лаконичные и по существу, настрой на сотрудничество, а не критиканство — вот что рекомендует бизнес-этикет.

«Поглотитель» времени — болтовня на частные темы. Традиционно деловая культура стран СНГ предполагает, что люди на работе не только трудятся ради успеха своей компании, но и получают эмоциональную поддержку. Для этого они, как правило, делятся своими личными проблемами, рассказывают, что и как произошло в их частной жизни, просят совета сослуживцев. Причем, происходит все это в оплачиваемое рабочее время! Трата десятков рабочих минут и часов на болтовню — примета многих компаний. С позиций делового этикета приносить на работу свои личные проблемы и тем более обсуждать их с коллегами — верх неприличия. Разумеется, находиться на службе с загадочным видом и не сообщать о себе никакой личной информации — это крайность. Здесь актуален вопрос меры и места. Когда, сколько и каких подробностей уместно поведать о себе своим сослуживцам. И главное — нужно ли им это, заинтересованы ли они в личных рассказах о чужой жизни, не поставят ли их подобные повествования в неловкое положение. Этический аспект болтовни заключается в том, что время, которое оплачивает Вам работодатель, Вы тратите на свои личные нужды, таким образом, воруя его.



«Поглотитель» времени — длительные ожидания (например, условленной встречи). Опаздывать на работу, деловую встречу, совещание, переговоры, заставляя деловых партнеров ждать себя — значит, посягать на их время. К тому же, это презентация себя в качестве ненадежного, непредсказуемого, безответственного человека.

За то время, пока Ваши партнеры ждали Вас, теряя свой «самый дефицитный ресурс» — время, они могли бы сделать что-то полезное, способствующее деловому успеху. А Вы украли время, ограничив их, совершив интервенцию в чужую деловую жизнь. Все это — признаки неуважения и пренебрежения. Такое поведение воспринимается как сигнал: «Ты не значимый, не ценный, можешь и подождать, ничего страшного с тобой не случится». Этот подход — вне приличий и вне этикета. Причем, не важно, почему Вы опоздали: сломался будильник, застрял лифт, заглох мотор автомобиля, образовалась дорожная пробка... Вывод один — Вы не уважаете своего

делового партнера. Захочет ли он в этом случае уважать Вас, понимать Вас, доверять Вам? Манера опаздывать не укрепляет репутацию и не работает на формирование позитивного имиджа. Немецкая поговорка гласит: «Того, кто опаздывает, наказывает жизнь».



6.5. Основные поглотители времени

К ним можно отнести:

1. Выполнение ненужных дел.
2. Исполнение чужих обязанностей.
3. Нерациональную трату времени.
4. Трату чужого времени.

1. Выполнение ненужных дел

Очень характерный пример пустой траты времени! Может оказаться так, что вы занимаетесь делом, бесполезным не только лично для вас, но и не нужным всему окружающему миру...

Вы (или другие) делаете что-то совершенно бесполезное только потому, что так повелось «с незапамятных времен». Однако действительно ли результаты такой работы приносят пользу? А может, они просто пылятся на полке и никогда не найдут применения?

На все возникающие вопросы у вас имеются подробные инструкции, которым вы слепо следуете уже не один год.

Вы до сих пор вручную делаете то, что давно уже автоматизировано. Причина тому часто кроется в недоверии к новшествам. Все это – и есть пустая трата времени!

2. Исполнение чужих обязанностей

Выполнять то, что может и должен делать кто-то другой, иногда очень увлекательно. Особенно это касается тех случаев, когда вы профессионально сильны в возникшем вопросе. Однако если руководитель не будет поручать часть заданий другим, у него останется очень мало времени на управление. Иногда кажется, что быстрее сделать работу самому, чем тратить время на объяснения. Кроме того, даже отдав распоряжение, очень трудно устоять перед соблазном не вмешиваться при малейшей возможности.

Ведь наверняка у исполнителя, особенно неопытного, в первый раз возникнет немало трудностей. Однако в случае вмешательства в следующий раз вы опять столкнетесь с той же проблемой, поскольку:

Истратили свое время на выполнение работы, которая была поручена другим.

Подчиненные быстро поймут, что все проблемы вы будете решать за них.

Не сможете справиться с задачами, стоящими непосредственно перед вами.

Разумеется, многие отвергнут вашу помощь. Но найдутся и такие, которые даже перестанут утруждать себя стараниями. Из-за этого эффективность лично вашей работы окажется под угрозой, и вы будете вынуждены поручать те задания, за которые несете персональную ответственность, другим – тем, кто не может выполнять их надлежащим образом. А это значит, что им снова потребуются ваша помощь.

3. Нерациональная трата времени

Вы тратите на выполнение работы больше времени, чем нужно, поскольку проповедуете вмешательство. И в следующий раз вы опять столкнетесь с той же проблемой, поскольку:

1. Не организованы и не можете найти все необходимое для завершения дела.
2. Считаете задание чрезмерно сложным, ибо не получили всей информации, необходимой для его выполнения.
3. Начинаете действовать стремительно, без предварительной разработки четкого плана.
4. Пытаетесь все сделать самостоятельно.

4. Трата чужого времени

Мы с большой неохотой признаем, что тратим чужое время. Многие возражат, дескать, они не успевают реализовывать собственные планы, поэтому просто не могут занимать еще чье-то время. Но как часто мы:

1. Выдаем полезные мысли «вдогонку», когда человеком уже проделана большая часть работы.
2. Забываем поделиться новой информацией, и исполнители работают с устаревшими данными.
3. Просим помочь в чем-то, но при этом не предоставляем необходимые документы или материалы.
4. Назначаем спонтанные встречи без определенной повестки. Соответственно, приглашенные не имеют ни малейшего представления о том, о чем пойдет речь, и не могут должным образом подготовиться.
5. Позволяем себе лирические отступления, из-за чего дискуссии становятся чрезмерно длительными, и как результат – менее эффективными.
6. Заставляем пунктуальных людей ждать (объясняя или не объясняя причины) только потому, что сами опаздываем.

Если хоть что-то из вышеперечисленного присуще вам, то становится понятным, сколько времени другие люди потеряли из-за этого. Например, вы недостаточно подготовились к десяти встречам, из-за чего последние длились на 25 минут дольше необходимого. В итоге потраченными впустую оказались 250 минут, то есть более половины рабочего дня!

6.6. Техники борьбы с поглотителями

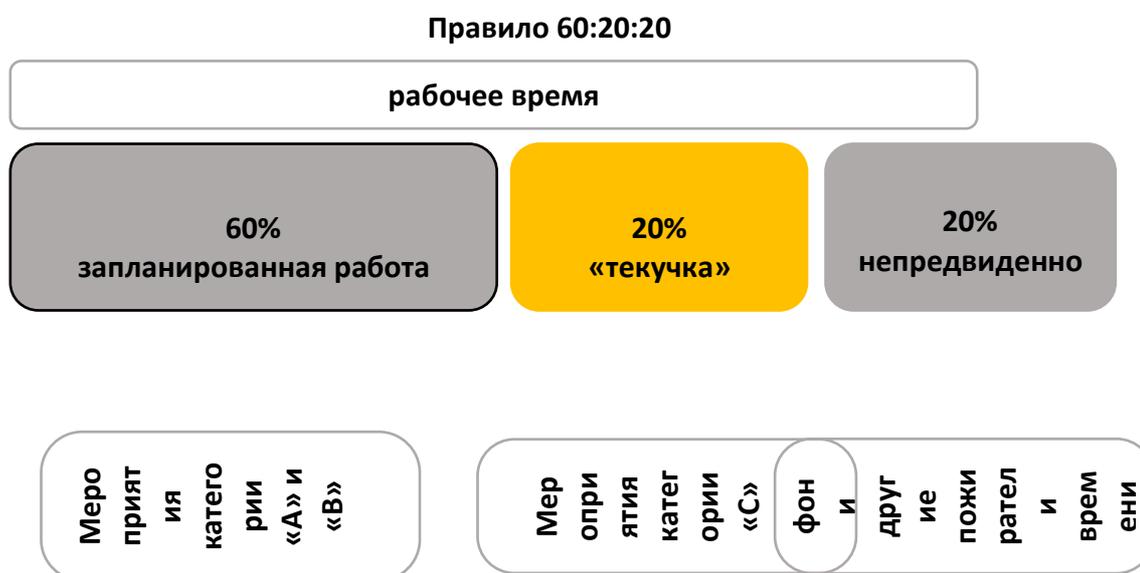
1. Снижение «мелко дробности» работы.

- Снижение «мелко дробности» работы.
- Нормирование времени на «текучку».
- Управление рабочей нагрузкой.
- Использование «дыр времени».

2. Снижение «мелкодробности» работы

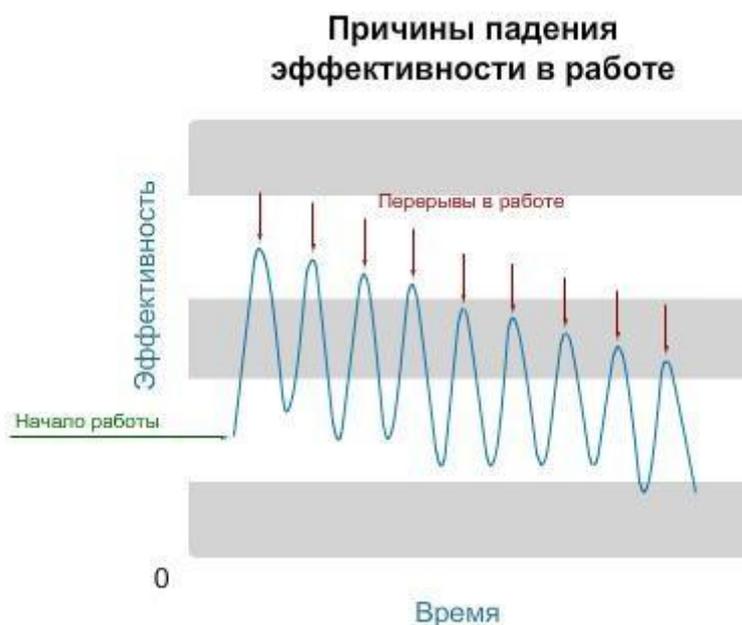
Каждый раз, когда мы начинаем новое дело, нам требуется в среднем 15 минут для того, чтобы организовать, морально настроиться и подготовить себя к продвижению задач. Это означает, что важно уметь группировать похожие виды деятельности, писать все письма «в один присест» или отводить определенный отрезок времени, например, для телефонных звонков, отчетов или клиентуры.

3. Нормирование времени на «текучку»



Вы не должны занимать плановой деятельностью более 60% своего времени в плане Вашего рабочего дня, и это время должно быть отведено для наиболее важных мероприятий (категория «А» или «В» по методу Эйзенхауэра). Другие 20% должны быть оставлены для незапланированных событий, затянувшихся производственных совещаний и непредвиденных управленческих потребностей. Оставшимися 20% Вы подстрахуете себя от непредвиденного. Это правило, конечно, взято в среднем.

Очень часто нас отрывают от работы как наша собственная недисциплинированность, мысли на личные темы, так и телефонные звонки или требующие внимания коллеги. После каждого такого перерыва нам требуется какое-то время для того, чтобы вновь вникнуть в работу, а уровень нашей эффективности все более снижается.



Тягач с прицепом

Вы когда-нибудь видели, как тягач с прицепом трогается с места после остановки на светофоре? Он вовсе не исчезает из поля зрения моментально, в клубах пыли. Напротив, он трогается тяжело, неуклюже, ежесекундно дергаясь. Ему требуется добрый километр, чтобы вернуться к той скорости, с которой он подъехал к перекрестку. Это прекрасная иллюстрация того, что происходит с вашим мозгом, когда вас прерывают во время выполнения какой-либо задачи. Представьте, что остановка на светофоре — это возникший на мониторе значок нового e-mail или неожиданный посетитель. Нам всегда кажется, что как только помеха устранена, мы тут же углубляемся в прерванную работу. Ничего подобного. На самом деле мозгу требуется гораздо больше времени на обретение прежней скорости (и степени концентрации), минимум пять-десять минут, как тягачу с прицепом. Эти минуты уйдут на переключение, так сказать, скоростей и постепенное возвращение к сути задачи, над которой вы работали, — подсознательной версии знакомого вопроса: «Так-так... на чем же я остановился?» — и вы поймете, что большую часть дня вы только тем и занимаетесь, что пытаетесь набрать нужную скорость, и в результате ваша производительность далека от оптимальной. Устраивает вас такая работа?

4. Использование «дыр времени»

Время в транспорте

Один из самых типичных поглотителей времени — время, проводимое в общественном транспорте или автомобиле. Жители больших городов, наша с вами жизнь может тоннами и цистернами утекать в душегубку пробок, метро, автобусов и маршруток. А может и не утекать, и дорога совсем не обязана быть мукой смертной.

Несколько способов оптимизации транспортного времени

1. *Читайте либо слушайте аудиокниги.* Но читайте не то, что случайно попало под руку, а заранее выбранную для этого книжку, лучше небольшого размера.
2. В автомобиле все несколько сложнее, читать книгу можно только в пробках. Помогут аудиокниги.
3. *Учитесь.* Например, учите язык. Носите с собой карточки с новыми словами: с одной стороны иностранное слово, с другой — перевод. Сделайте ксерокопию нескольких страниц из учебника и вчитывайтесь в транспорте.
4. *Обдумывайте конкретный список вопросов.* В ходе размышлений делайте пометки в блокноте, чтобы не потерять ценные идеи.
5. *Делайте исходящие звонки.* Если вы едете в собственном автомобиле, такси или маршрутке, можно использовать это время для исходящих звонков.

7. Самомотивация и принципы эффективного отдыха

Самомотивация

Кто хочет — ищет способы.

Кто не хочет — причины.

Народная мудрость.

Как бы мы ни любили свою работу, некоторые из наших дел бывают достаточно трудны и не всегда приятны. Как «замотивировать» себя на выполнение таких дел? Как грамотно «включиться» в выполнение сложной задачи, чтобы потратить на нее меньше сил и энергии?

В странах СНГ эта проблема особенно остра. Все мы воспитаны на сказках, в которых нужный результат появляется «по щучьему велению». Но, увы, одной только удачи обычно недостаточно. Для достижения успеха нужен серьезный, долгий, упорный труд.

Но долгий и упорный труд не обязан быть скучным и «невкусным». В самые сложные, неприятные и энергоемкие дела можно вдохнуть дополнительный интерес и мотивацию.

Вспомните, приходилось ли вам на работе чувствовать себя уставшим и измотанным, потерявшим всякий вкус даже к любимому делу? Если «да» — вы не одиноки. Это общая проблема в наше время. В японском языке она даже родила специальное слово «кароши» — «смерть от переутомления на работе».

В грамотном личном тайм-менеджменте важно не только количество времени, но и качество. Поэтому стоит задуматься о том, как организован ваш отдых, восстановление вашего энергетического ресурса.

Рабочая нагрузка: типичные ошибки

1. Отдых происходит стихийно, не планируется и не организуется сознательно.
2. Отдых не ритмичен, нет четких правил — с какой частотой и сколько времени отдыхаем.
3. Нет продуманных грамотных сценариев отдыха.

Попробуйте вспомнить: как распределялись ваши перерывы на отдых в течение вчерашнего рабочего дня?

Скорее всего отдых складывался «стихийно». Отвлекся на несколько минут на интересную дискуссию в Интернете; позвонил знакомый — поболтал с ним; вышел покурить; закрыл глаза и помечтал; выпил чашечку кофе.

У такого «стихийного» отдыха есть ряд минусов. В первую очередь - он не ритмичен, а человек — существо биологическое, привыкшее к различным ритмам. Поэтому первый принцип, которого рекомендую придерживаться при организации отдыха в течение рабочего дня — ритмичность. Проще говоря: используйте небольшой запланированный отдых через строго определенные промежутки времени.

Принципы эффективного отдыха

Как правило, оптимальный режим — 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. Вспомните школу и ВУЗ: урок — 45 минут, «пара» — 1,5 часа

Как бы ни был загружен ваш рабочий день, какой бы «аврал» ни царил в офисе — все равно выделите эти 5 минут в час. Инвестируйте время в эти пятиминутки отдыха, работа без них крайне неэффективна.

Принципы эффективного отдыха

1. Ритмичность: 5 минут в час.
2. Максимальное переключение.
3. Максимальная смена контекста.

«Максимальное переключение» в отдыхе

В течение дня нужно ритмично, пять минут в час. Но как именно вы отдыхаете в течение рабочего дня, чем наполняете эти пятиминутки, какие сценарии отдыха используете? У каждого из нас обычно есть несколько таких типовых сценариев. Например:

- позвоню знакомому;
- выйду покурю;
- посмотрю что-нибудь интересное в Интернете;
- полью цветы;
- выпью чашку чая.

Давайте попробуем оценить степень «переключения», которые дают разные сценарии, по пятибалльной шкале.

На 1 балл. Оставаясь на том же рабочем месте, в той же позе (сидя), глядя в тот же компьютер, напрягая тот же интеллект — почитать что-то «не по работе» в Интернете.

На 2 балла. Оставаясь на том же рабочем месте, отвернувшись от компьютера

На 3 балла. Дойти до «курилки» и обсудить там рабочие и нерабочие вопросы; выпить чаю с коллегами. Мы сменили местоположение, возможно — сменили темы, которым «озадачен» наш мозг.

На 4 балла. Выйти из офиса на улицу, полюбоваться на синее небо и зеленые деревья, полностью отключиться от «офисной» среды.

На 5 баллов. Выйти на улицу, сделать несколько простых упражнений, позволяющих «размять» суставы, дать отдых уставшим от монитора глазам, полностью забыть о всех рабочих проблемах.

Чем сильнее будет переключение во время пятиминутки отдыха, тем лучше вы отдохнете и восстановите силы. Обязательно покиньте рабочее место, сделайте «физкультурную паузу». Если нет возможности выйти на улицу — пройдите по коридору. Если работали с людьми — побудьте в одиночестве; если анализировали цифры — позвоните хорошему знакомому и обсудите что-нибудь эмоционально-приятное. Рекомендую также сделать несколько простых физических упражнений: наклонов, приседаний, и т.п. Это прекрасно восстановит ваши силы и энергию для работы!

Известный советский поэт Владимир Маяковский, хорошо знавший и поддерживавший движение научной организации труда, выразил принцип максимального переключения в простом лозунге:

Товарищ, запомни правило простое, Работаеть — сидя,

Отдыхай — стоя!

8. Другие системы, принципы и инструменты тайм-менеджмента

8.1 Инструменты тайм-менеджмент.

8.1.1. «Нарезка слона»



Чем менее жесткий срок исполнения у задачи и чем она при этом крупнее, тем труднее, как правило, заставить себя ее выполнить. Особенно это касается очень крупных задач, в терминологии тайм-менеджмента — «слонов». Например:

- Написание диссертации;
- Разработка бизнес-плана развития региона;
- Ремонт в доме;
- Изучение иностранного языка;
- Улучшение своей физической формы.

Главная наша проблема при работе со «слонами» — склонность русского человека к глобализации, укрупнению задач.

«...Глобализировать проблему и тем ее угробить — первая и, главное, почти бессознательная реакция человека. Навык, культура, ритуал.

Меня такому приему обучил когда-то мой руководитель. Тогда мы были заняты внедрением компьютерного контроля в химическом производстве. Я споткнулся на аммиаке: процессы опасные, компьютеры слабые. И решил пока придержать это дело. Так и сказал на совещании: мол, рано, я против. Никто меня не понял, решили: вот молодой ретроград.

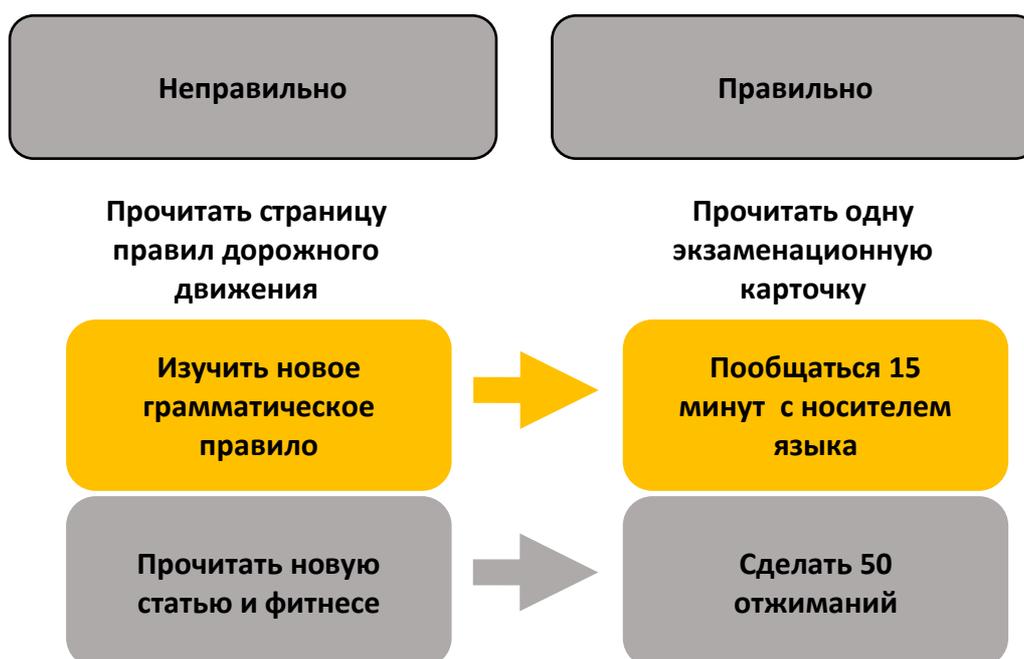
А мой руководитель отвел, помню, в сторону и прочел целую лекцию: «Вы правы, но поступили неправильно, Надо было говорить наоборот: да, товарищи, это прекрасно. Компьютеры открывают гигантские перспективы.

Им скоро можно будет поручить не только контроль, но и оптимизацию, информацию, управление. Давайте же прямо сейчас примем решение заняться подготовкой этой гигантской программы... Вот если бы вы так укрупнили проблему, все были бы за и дело умерло бы само собой...»

Единственный способ побороть эту страсть к глобализации и все-таки «съесть слона» — разрезать его на маленькие измеримые «бифштексы» и каждый день съесть один такой бифштекс. При этом важно нарезать «слона» на такие «бифштексы», каждый из которых действительно приближает вас к съедению «слона».

Примеры «нарезки слона»

Например, английский язык. «Бифштексы»: в неделю выучить столько-то слов, посмотреть столько-то фильмов на языке, столько-то часов пообщаться с носителями языка на интернет-форумах. Но не «изучать грамматику» — ее можно изучать бесконечно, нисколько не улучшив при этом знание языка.



Другой пример: получение водительских прав. Эффективные «бифштексы»: «прорешать столько-то карточек»; «проездить столько-то часов». Но не «изучать правила дорожного движения» — изучать их можно до бесконечности, и в действии этом нет никакого.

«приближения к слону». Ведь для сдачи теоретического экзамена достаточно просто прорешать карточки, а для ориентации на дороге реально нужно помнить не все правила дорожного движения, а 3-4 ключевых принципа (типа «помеха справа») и несколько основных дорожных знаков.

8.1.2. Личные награды и наказания

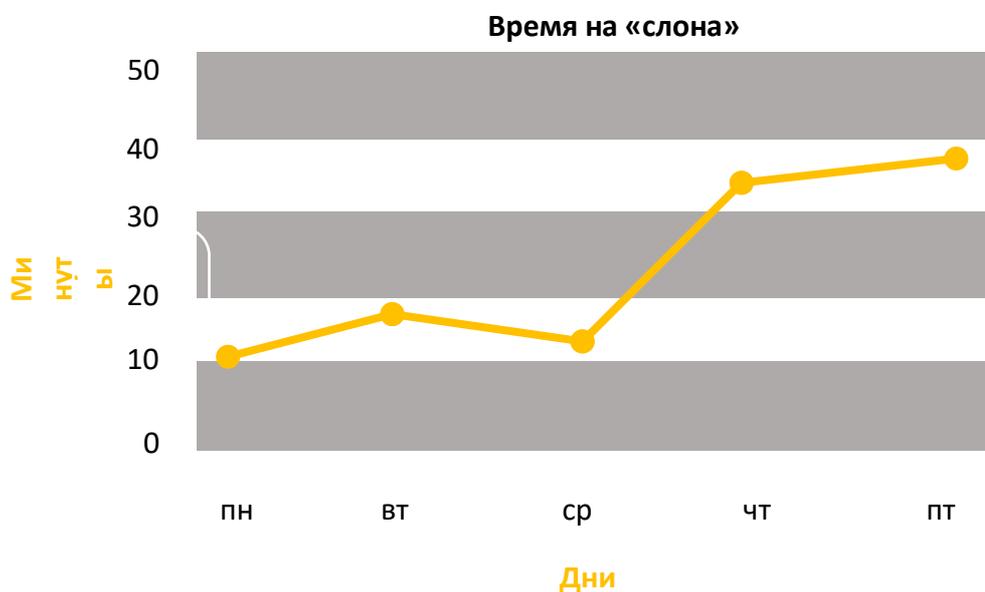
Мало грамотно структурировать неприятные дела и разделить их на «бифштексы». Желательно создать для себя дополнительную мотивацию на ритмичное, регулярное съедение этих «бифштексов».

Один из способов — начать количественно измерять ваши результаты. Например, ежедневно отмечать количество выученных английских слов, количество сделанных приседаний-отжиманий и т.п.

Можно измерять не только результаты, но и количество времени, затраченного, например, на «слоновую задачу». В любом случае, измеряете вы результаты или время, необходимо ежедневно фиксировать этот количественный показатель на графике.

Человек устроен так, что сама фиксация количественного показателя уже подталкивает к действиям в нужном направлении. Просто начните учитывать расходы времени на неприятную задачу — и она сама начнет решаться быстрее.

Наконец, иногда полезно поместить себя в «местность смерти». Древние китайские полководцы говорили: «Чтобы гарантировать победу, помести солдат в местность смерти — сожги корабли». Например, дайте публичное обещание, как президент Франции Шарль де Голль, который вышел в приемную и во всеуслышание объявил: «С сегодняшнего дня я, генерал де Голль, бросаю курить».



«Местностью смерти» может быть, в частности, цейтнот — ситуация жесткой нехватки времени. Люди некоторых психологических типов интуитивно ощущают, что в цейтноте они более эффективны, и искусственно загоняют себя в такую ситуацию.

Ничего плохого в этом нет, но для снижения ваших рисков и повышения качества результата рекомендую заменять большой цейтнот на несколько маленьких. Например, использовать не большую «местность смерти» в виде срока сдачи продукта заказчику, а маленькую — в виде совещания по проекту у гендиректора.

*В докладе на Первой ТМ-конференции в Москве вот что рассказал Николай Павленко, управляющий партнер компании «Георг-консалтинг»: «В нашей компании приняты два вида крайних сроков. Первый — *deadline*, «линия смерти», срок сдачи продукта заказчику. Второй — *redline*, «красная линия», срок сдачи продукта внутри компании. Между «красной линией» и «линией смерти» обязательно должен оставаться резерв. За нарушение *redline* предусмотрены штрафные санкции. Таким образом, мы мотивируем сотрудника, при этом не подвергая риску наши обязательства перед заказчиком».*

8.1.3. Поедание «лягушек»

Бывают в нашей жизни дела, требующие, может быть, совсем немного времени, но неприятные. Позвонить недружелюбному клиенту; вызвать, наконец, сантехника; попросить шефа о повышении зарплаты и т.п. В тайм-менеджменте такие задачи называются «лягушками».



«Лягушки» часто подолгу откладываются и грозят перерасти в большие неприятности. Обидно получается: задача, требовавшая 5 минут, откладывалась неделями и поэтому переросла в проблему, на решение которой придется потратить много часов.

У испанцев есть поговорка: «Каждое утро съедай лягушку». Действительно, начав день со съедения одной «лягушки», вы весь день ходите бодрый и радостный. Про остальных «лягушек» вы не вспоминаете — они остались на следующие дни. И наоборот, если утром «лягушку» не съесть — она будет весь день маячить где-то на горизонте и отравлять жизнь. Как пишет один ученик ТМ-школы: «Я думал, у меня стада «лягушек», зеленые ковры вокруг меня... А когда ввел «правило ежедневной лягушки» — они все разошлись за две недели».

Крупную неприятную задачу бывает легче решить, разбив ее на большое количество мелких «лягушек».

8.1.4. Таблица «бифштеков» и «лягушек»

Простой способ свести воедино всех ваших «слонов» и «лягушек», ежедневно мотивировать себя на выполнение нужных задач — завести таблицу регулярных дел. Выглядит она примерно следующим образом:

Задачи	пн	вт	ср	чт	пт	...
Три новых английских слова	+		+		+	
Минимум 50 отжиманий	+	+	+	+	+	
Холодное обливание	+				+	
...						

Слева выписаны все ваши ежедневные «бифштеки» и «лягушки». Справа вы ежедневно отмечаете их выполнение или невыполнение. Если какая-либо работа на сегодня не предполагалась — оставляйте пустое место. Если предполагалась, но не выполнена — ставьте прочерк. Если выполнена — ставьте галочку.

Ничего особенно страшного в прочерках нет, но как только по какой-то графе их станет слишком много — это даст вам тревожный сигнал.

Эту таблицу необходимо повесить на видное место над рабочим столом либо вклеить в ваш ежедневник. Важно, чтобы она попадалась вам на глаза несколько раз в день. У меня, например, таблица ежедневных дел висит на внутренней стороне дверцы шкафа с одеждой. Таким образом, я вижу таблицу как минимум два раза в день — одеваясь утром и снимая костюм вечером.

Рядом с этой таблицей полезно выписать несколько «промежуточных радостей». Например, перечислите приятные для вас несрочные покупки и договоритесь с самим собой: «за каждые следующие 15 галочек в любой графе — покупаю следующую приятную вещь». Вы будете удивлены тем, насколько быстрее стали продвигаться ваши долгосрочные дела.

8.1.5. Метод швейцарского сыра

Как втянуться в выполнение задачи, если она достаточно сложна и энергоемка? Ведь чем сложнее выполняемая нами задача, тем более высокий уровень «включенности», вовлеченности необходим для работы над ней.

Потратить меньше времени и сил на раскочку поможет «метод швейцарского сыра».

Над календарем изображены прожитые годы, внизу — будущие. Вы берете карандаш и с толком, с чувством, с расстановкой один за другим вычеркиваете прожитые годы. Можно

— с лирическими воспоминаниями. Затем таким же способом вычеркиваете прожитые дни и месяцы текущего года. Пинарик готов к употреблению.

Каждое утро, приступая к работе, зачеркивайте половину наступившего дня. Вечером — вторую половину. Держите пинарик на видном месте, заглядывайте в него почаще. Таким образом, вы материализуете время, ежедневно чувствуете, как оно идет. Поверьте, эффект огромный. Вложения времени — 15 минут на заведение пинарика, и дальше — 30 секунд утром, 30 секунд вечером на вычеркивание дней.

8.1.7. Приложения

8.1.7.1. Приложение 1. Правила уважения к времени

1. Считай время, как деньги. Будь готов к тому, что за ошибку во времени лишишься денег.
2. Телефон — срочное, остальное — почтой.
3. Все, что можешь — делай сам. Приходи не с вопросом, а с вариантами решения.
4. Не пытайся переложить свою проблему на другого. Будь готов услышать твердое «нет».
5. Отправляя e-mail, обязательно укажи актуальную тему письма и важность.
6. Перед тем, как дернуть коллегу — подумай. Запиши вопрос, и задай несколько вопросов разом.
7. Опоздание — зло. Но если уж опаздываешь — предупреди.
8. Готовься к планерке заранее. Приноси мысли на бумаге.
9. Получив от коллеги информацию (регламент, презентацию) — прочитай и храни. Второго раза не будет.
10. Активное внимание твоего слушателя длится 1.5 минуты. Практикуй краткость, сестру таланта.
11. В любом запросе указывай реальные сроки исполнения. Не «завышай» их, как цену на базаре.
12. Критикуешь — предлагай свое решение. Критика без варианта решения — не принимается.
13. Приходи редко. Проси мало. Уходи быстро.
14. Точи топор.

8.1.7.2. Приложение 2. Принцип Парето

Принцип 80/20 гласит, что небольшая доля причин, вкладываемых *средств или прилагаемых усилий*, отвечает за большую долю *результатов, получаемой продукции или заработанного вознаграждения*. Например, на получение 80%

результатов, достигаемых в работе, у вас уходит 20% всего затраченного времени. Выходит, что на практике 4/5 приложенных вами усилий не имеют к получаемому результату почти никакого отношения.

Таким образом, Принцип 80/20 утверждает, что диспропорция является неотъемлемым свойством соотношения между причинами и результатами, вкладываемыми и получаемыми средствами, прилагаемыми усилиями и вознаграждением за них. Выражение «80/20» хорошо описывает данную диспропорцию: 20% вложенных средств ответственны за 80% отдачи; 80% следствий проистекают из 20% причин, 20% усилий дают 80% результатов.

Множество примеров, подтверждающих справедливость Принципа 80/20, можно найти в области бизнеса. 20% ассортимента продукции дают обычно 80% от общего объема продаж в денежном выражении, то же самое можно сказать о 20% покупателей и клиентов. Кроме того, 20% ассортимента продукции или 20% покупателей обычно приносят компании 80% прибыли.

Математическая зависимость, которая легла в основу Принципа 80/20, была обнаружена более ста лет назад, в 1897 году, итальянским экономистом Вильфредо Парето (1848- 1923). Его открытие называли по-разному, в том числе принципом Парето, законом Парето, правилом 80/20, принципом наименьшего усилия, принципом Дисбаланса. В данном материале мы будем именовать его Принципом 80/20. Принцип 80/20 оказал огромное, хотя и незаметное широкой публике, влияние на многих ныне преуспевающих людей, особенно бизнесменов, энтузиастов-компьютерщиков, специалистов отделов технического контроля и, таким образом, способствовал формированию того мира, в котором мы сейчас живем. Тем не менее, принцип 80/20 остается одной из величайших тайн нашего времени, и даже те немногие из осведомленных о нем, кто знает и применяет его, используют лишь небольшую долю его мощи.

Вильфредо Парето рассматривал распределение богатства и доходов в Англии XIX века. Он выяснил, что большая часть доходов и материальных ценностей принадлежит меньшинству людей в исследованных группах. Однако он также установил два очень примечательных, по его мнению, факта. Первым был тот, что существует неизменное математическое соотношение между численностью группы людей (в процентах от общей численности рассматриваемого населения) и долей богатства или дохода, контролируемой этой группой. Другими словами, если известно, что 20% населения владеют 80% материальных ценностей, то можно с уверенностью сказать, что 10% населения имеют приблизительно 65% материальных ценностей, а 5% населения — 50%.

Другой находкой Парето, восхитившей его, было то, что данная схема дисбаланса оставалась неизменной для статистических данных, относящихся к различным периодам времени и различным странам. Будь то данные по Англии за любой период ее истории или доступные Парето данные по другим странам за разные периоды времени, выяснялось, что схема снова и снова повторяется, причем с математической точностью.

8.1.7.3. Приложение 3. Матрица Эйзенхауэра

Выпишите из Вашего еженедельника/дневника план одного дня. Что Вы делали, какие задачи решили, с кем встречались, кто Вам мешал работать, сколько на это ушло времени? Распределите сделанное по четырем квадрантам Матрицы Эйзенхауэра с указанием затраченного времени. Подсчитайте, как распределилось время по четырем квадрантам.

	СРОЧНЫЕ ДЕЛА	НЕСРОЧНЫЕ ДЕЛА
ВАЖНЫЕ ДЕЛА	Квадрант I Разрешение кризисов Неотложные задачи Проекты, у которых подходят сроки сдачи	Квадрант II Планирование новых проектов Оценка полученных результатов Превентивные мероприятия Налаживание отношений Определение новых перспектив, альтернативных проектов
НЕВАЖНЫЕ ДЕЛА	Квадрант III Прерывания, перерывы Некоторые телефонные звонки Некоторые совещания Рассмотрение неотложных материалов Общественная деятельность	Квадрант IV Рутинная работа Некоторые письма Некоторые телефонные звонки «Пожиратели» времени Развлечения

Квадрант I

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

Если квадрант I непропорционально разросся, это значит, что сроки и даты управляют Вами, а не Вы своей жизнью. У Вас отсутствует стратегический подход к проблеме. Менеджер, да и просто человек, попавший в такую ситуацию, находится под ежедневным Дамокловым мечом стресса, вызванного непреходящей кризисной ситуацией. У Вас нет ни времени, ни сил обдумать перспективные планы, подготовить предложения о новом продукте, Ваши коллеги, отношениями с которыми Вы так дорожите, забыли, как Вы выглядите. Вы догоняете уходящий поезд и в один прекрасный момент окажетесь на пустом перроне с разрывом сердца.

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

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

Квадрант II

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

Вы прекрасно умеете «отделять зерно от плевел», концентрируетесь на главном, имеете свой взгляд на все, поскольку у Вас достаточно времени спокойно поразмыслить о текущих и будущих проектах. У Вас хорошие деловые отношения с Вашими коллегами, Вам есть к кому обратиться с вопросом и за консультацией, если это требуется.

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

Квадрант III

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

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

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

Если Вы собираетесь поискать себе другое место работы, подумайте вначале, на какую рекомендацию от Вашего теперешнего руководства Вы можете рассчитывать при таком трудовом энтузиазме? Наверное, целесообразнее привести в порядок дела

на настоящем месте работы, чтобы Ваш начальник отпускал Вас со слезами на глазах и обещанием принять, как только Вы захотите вернуться назад. Для этого необходимо «просто» перенести центр тяжести Ваших дел в квадрант II, стать незаменимым и действительно нужным сотрудником. Для этого надо немедленно пересмотреть лист приоритетов, графики выполнения задач, освоить все техники экономии времени. Вам отступать некуда, Вы в кризисе, который может закончиться плачевно!

Квадрант IV

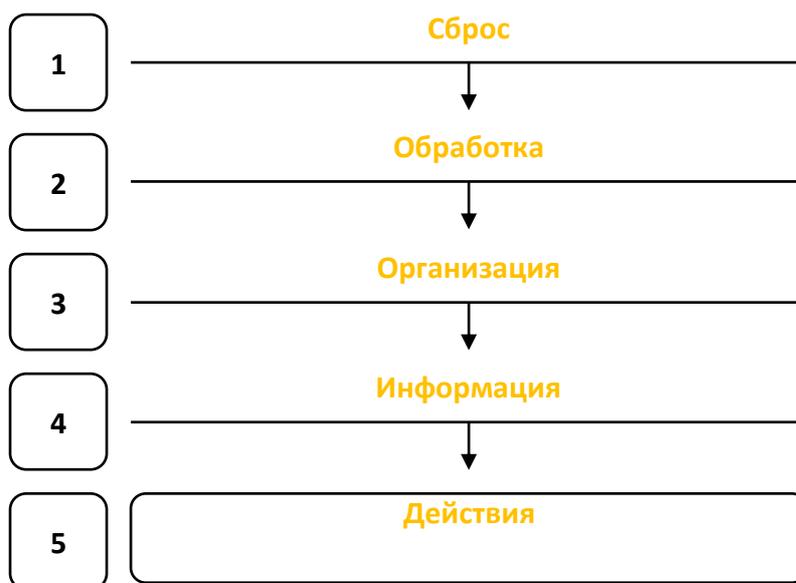
Неважные и несрочные дела. За что Вам платят зарплату? Вам не жаль тратить свою жизнь на выполнение никчемных дел? Комментарии излишни.

8.1.8. Getting Things Done (GTD)

Getting Things Done – это методика тайм-менеджмента, основанная Дэвидом Аленом. Основная идея метода заключается в том, что человеку необходимо разгрузить голову от лишней рутинной информации, перенеся ее на внешний носитель, будь то писчая бумагами, книжка-ежедневник или электронный органайзер.

Дэвид предлагает некоторый алгоритм, который можно применять для эффективной обработки большого количества информации, для организации своего времени.

Согласно методу GTD, поступающую информацию лучше разбивать в несколько стадий:



Остановимся на этих этапах подробнее.

1) Сбор

Основная идея состоит в том, что любую поступившую вам задачу, идею, информацию и т. д. нужно зафиксировать на каком-либо носителе: на бумаге, в почте, в ноутбуке или карманном компьютере.

Можно комбинировать такие инструменты, это не суть важно. Главное, что вы:

- ничего не забудете;
- разгрузите голову от большого объема рутинной информации.

Информацию, записанную на бумаге, можно собирать в лотки, файлы, а входящие по e-mail письма – в определенные папки. И так далее, в зависимости от инструментов сбора.

Чтобы эта схема работала, лотки входящей информации необходимо обрабатывать с какой-то периодичностью, например, раз в неделю. Обработывая лотки, вы фактически опустошаете их.

2) Обработка

Обработка собранной информации (корзины, лотка, контейнера «Входящие») идет строго по следующему алгоритму:

- Берем верхний элемент корзины «Входящие».
- Если он требует действий, отнимающих немного времени (до 5 минут), то сразу делаем эти действия или делегируем их кому-либо; или откладываем, если задача требует большого количества времени.
- Если же элемент корзины «Входящие» не требует действий, то оставляем его где-то в архиве как справочную информацию, выбрасываем или помещаем в корзину в список «Когда-нибудь/может быть».

3) Организация

Для организации работы над теми задачами, которые требуют дальнейших действий, Дэвид Аллен предлагает разбивать такие задачи на несколько списков.

Следующие действия

У вас должен быть список дальнейших конкретных действий, которые необходимо предпринять. Только в этом случае вы сможете работать максимально эффективно, «перемалывая» большое количество дел.

Проекты

Задачи, для решения которых требуется более чем одно действие, по сути являются проектами. Например, для подготовки к презентации нужно созвониться с организаторами, оплатить счет за аренду помещения и т. д. По каждому проекту должно быть определено дальнейшее действие.

Отложенное

Если задачи были делегированы или могут быть выполнены несколько позже по каким-то причинам, то их стоит поместить в отдельный список.

Когда-нибудь/может быть

Есть задачи неактуальные на данный момент. И непонятно, станут ли они таковыми в дальнейшем. Если вероятность этого существует, их также помещают в отдельный список.

Дэвид Аллен рекомендует отказаться от классического жесткого планирования дня, когда весь день расписан по минутам. Такой подход редко применим на практике, поскольку вас могут в любой момент отвлечь, а планы – поменяться.

Дэвид считает, что задачи делятся на жесткие и гибкие.

Гибкие идут простым списком. Это задачи, которые могут быть выполнены в любой момент времени, поэтому их можно выполнять по порядку. К данной категории относится большинство задач у среднестатистического человека.

Жесткие задачи – это те, которые привязаны к конкретному времени. Например, встреча, конференция, запланированный звонок или когда срок выполнения любой задачи истекает.

Имеет смысл оставить в календаре только жесткие задачи и просматривать их список в начале дня. Удобнее всего, когда список задач и календарь располагаются на одной странице – так проще планировать. Если в начале дня жестких дел не просматривается, то вы можете выполнять гибкие задачи по порядку. Все зависит от наличия времени, энергии и ресурсов; следуйте от самых приоритетных задач к менее значимым. Как только пришло время жесткой задачи, вы прерываетесь, выполняете ее, после чего опять возвращаетесь к выполнению дел по списку. Это самый гибкий, простой и удобный способ планирования при работе с большим количеством задач.

4) Обзор

Созданные списки нужно периодически просматривать, выполняя задачи, находящиеся в них. Иначе какой смысл в вашем планировании?

В списке ближайших дел задачи должны быть отсортированы по порядку: от самых важных к менее значимым. Если вы хотите выполнить очередную задачу, то выбирайте самую важную из них – ту, которую сейчас сможете выполнить исходя из наличия времени, энергии и ресурсов.

5) Действия

Как утверждает Дэвид Аллен, организованная система должна быть простой для того, чтобы человек тратил больше времени на саму деятельность, нежели на организацию этой самой деятельности.

Из инструментов Ален предлагает листы бумаги, лотки и стол. Если каждую задачу или идею записывать на отдельные листки бумаги, складываемые в лоток «Входящие», то их легко перекладывать из одного лотка в другой и сортировать.

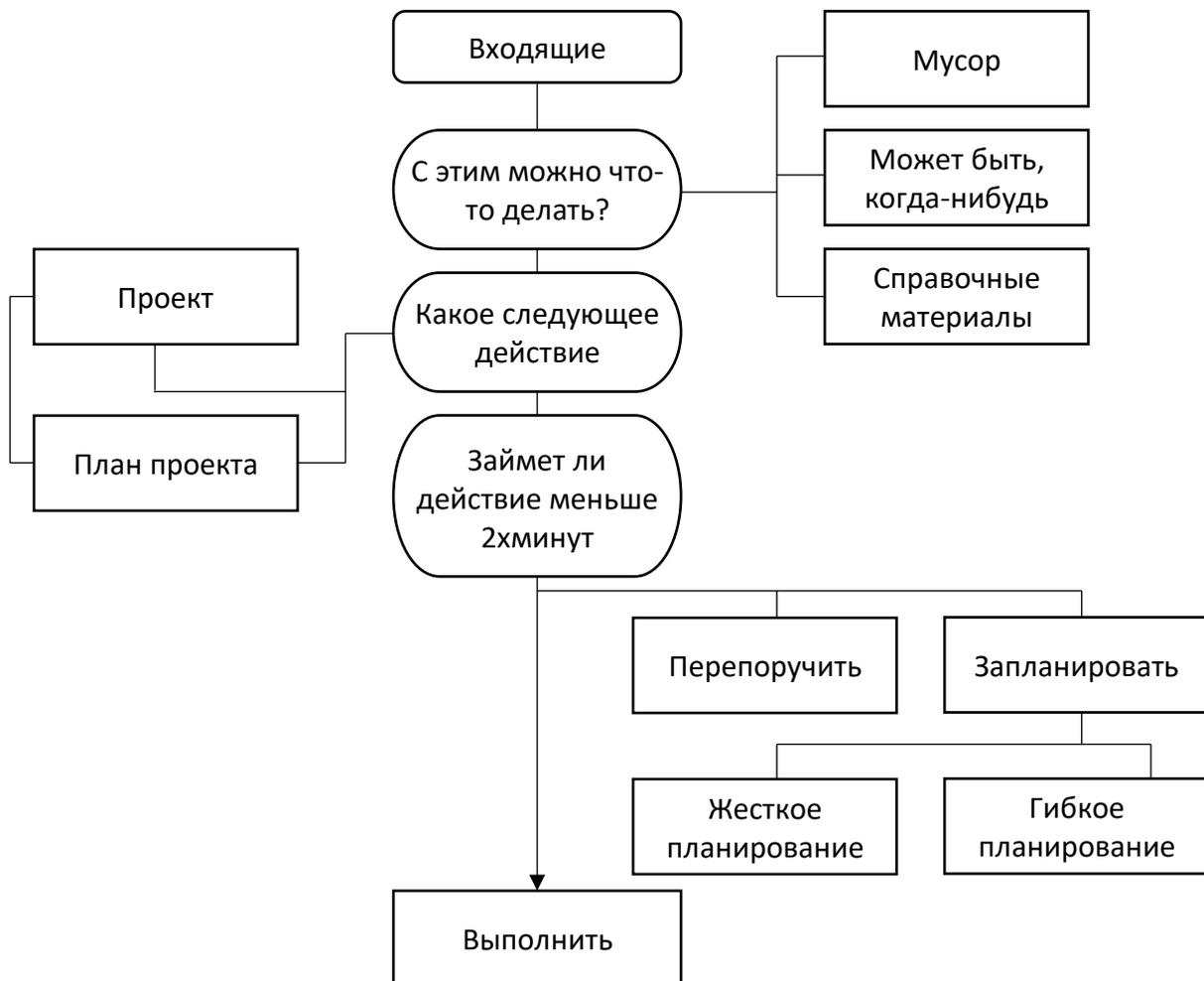


Схема «GTD Алгоритм».

8.1.9. Золотых правил» Лотара Зайверта

- 1. Формируйте рабочие блоки, в которые вы будете включать выполнение крупных или сходных по характеру заданий.**

Тому, кто постоянно прерывает свою работу или кому мешают посторонние, для выполнения задания нужно значительно больше времени чем сосредоточившемуся исключительно на выполнении работы такого же объема. Перерывы требуют дополнительных затрат времени и усилий для очередного «разбега» и «погружения» в работу.

- 2. Намеренно уединяйтесь и устанавливайте не приемные часы.**

Для выполнения чрезвычайно важных заданий необходимо иметь возможность работать спокойно, без каких-либо помех извне. Недопустимо, чтобы двери вашего рабочего кабинета были открыты всегда и для всех.

- 3. При проведении переговоров устанавливайте регламент, а также определяйте необходимые затраты времени для выполнения определенных заданий.**

Порой деловые встречи превращаются в бесполезную «говорильню». Чаще всего их назначают на 10 часов утра и переговоры длятся до обеда. Между тем, если встречу назначать на 11 часов утра, то она также непременно закончится к обеду, причем, возможно, с лучшим результатом.

- 4. Придерживайтесь принципа установления приоритетов при выполнении всех видов работ.**

Никто не в состоянии справиться со всеми делами, которые необходимо или хотелось бы сделать. Широко распространенным явлением и проблемой является стремление сделать сразу слишком много дел.

Единственная возможность справиться с потоком заданий, деловых встреч, договоренностей – это четко и однозначно установить для них приоритеты, ориентируясь на достижение собственных целей и выполнение действительно важных дел.

- 5. По возможности выполняйте только действительно важные дела (принцип Парето).**

- 6. В полной мере используйте делегирование как оплачиваемую услугу.**

Ни один деловой человек, дорожащий своим временем, не должен делать все сам. Те задания, выполнение которых могли бы взять на себя другие, непременно должны выполнять именно они.

Поскольку делегирование полномочий влечет за собой значительную экономию времени, выгоднее и дешевле всего длительное время пользоваться платными услугами вне своей фирмы, прибегая к помощи различных агентств, консультационных фирм и организаций, оказывающих различные услуги. Покупайте время!

7. Крупные задания выполняйте небольшими частями (тактика «нарезания салями»).

Цели и проекты следует делить на небольшие порции и выполнять их в течение достаточно длительного времени, каждый день отводя на эту работу примерно по два часа. По достижении первой промежуточной цели выявятся и определенные результаты, которые будут стимулировать выполнение оставшихся задач.

8. Устанавливайте для самого себя сроки выполнения дел категории «А» (ЦДФ).

Записи о планируемых собственных А-делах точно так же, как и записи о деловых встречах, совещаниях и так далее нужно дополнить конкретными сведениями, то есть цифрами, датами и фактами (ЦДФ).

9. Главные задачи выполняйте рано утром (ощущение успеха).

«Утренний час дарит золотом нас». Секрет успеха многих предпринимателей заключается в том, что они еще ранним утром дома или на рабочем месте непосредственно перед началом рабочего дня успевают выполнить то или иное важное для них дело или, по крайней мере, начать его. Подобное решающее опережение в любом случае окупается.

10. Сознательно учитывайте в рабочих планах колебания уровня работоспособности.

Большинство из нас на себе ощущает, что производительность труда в течение рабочего дня меняется, она то достигает пика, то резко снижается. Происходит это независимо от того, является ли человек «жаворонком» или «совой». В любом случае следует планировать выполнение наиболее важных работ на периоды повышения работоспособности. Работы рутинного характера, не имеющие большого значения, следует выполнять в послеобеденное время. При планировании дел на день следует помнить, что самые важные дела выполняются в начале рабочего дня. В период наивысшей работоспособности целесообразно проводить собеседования с сотрудниками, совещания и деловые встречи с клиентами. Период

11. Альтернативные подходы к управлению временем.

Существует ряд критических замечаний в адрес традиционных систем тайм-менеджмента. В основном это громоздкость и их излишняя рациональность.

Также говорят о том, что многие методики рассчитаны на определенный психологический тип личности. Традиционные системы не рассчитаны на периодичные виды работ и людей спонтанных, с творческим складом мышления.

Стивен Кови предлагает 6 принципов построения системы управления временем

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

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

3) Сосредоточенность – необходимо постоянно помнить о ключевом значении видов активности второго квадрата матрицы Эйзенхауэра («важные – не срочные») для своей жизни и концентрироваться в первую очередь именно на таких делах.

Для этого Кови предлагает основное внимание уделять не ежедневному планированию, а недельному. Недельное планирование позволяет резервировать достаточно большие отрезки времени (полдня – день) для важных, но не срочных дел.

4) «Человечность» – в отношениях с другими людьми традиционный тайм-менеджмент ориентирован на точность в расписании и субординацию. Кови считает, что эффективность гораздо важнее, чем соблюдение «ритуалов». Если ваше общение с человеком вышло за установленные расписанием рамки, но при этом помогает установлению глубоких и полноценных отношений, не следует испытывать чувство вины!

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

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

Подход «Спонтанное планирование»

Молодой автор Иван Пирог предлагает альтернативный подход к управлению временем для так называемых «правополушарных» людей.

«Движение в нескольких направлениях сразу»

Развитие в нескольких направлениях – один из важнейших принципов формулы успеха. Он обеспечивает необходимую новизну впечатлений и смену деятельности. Заниматься чем-то одним для иррационала смерти подобно. Пребывание в потоке разнообразия поддерживает интерес и предотвращает бросание начатых дел.

«А если я начну распыляться, делая несколько дел?»

Во-первых, нам поможет список направлений. Во-вторых, для каждого направления мы подготовим перечень важных действий. В-третьих, нам понадобится минимальный контроль над направлениями. В-четвертых, наш список будет содержать только те пути, к которым лежит душа. В течение дня, переключаясь с одного направления на другое, мы будем сосредотачиваться на главном.

«Подготавливаемся к спонтанному планированию»

Сперва определимся с направлениями, в которых хотим двигаться. Это будет перечень всех путей, по которым хочется идти.

Обратите внимание, мы не перечисляем цели. Мы перечисляем пути. Поэтому рекомендуем выбросить из головы мысли о результатах, которых можно достичь. Забудьте об успехе и славе. Сфокусируйтесь на том, чтобы направления деятельности были вам интересны и приносили удовольствие.

Итак, у нас получился список направлений с перечнем видов деятельности для каждого. Теперь очень важно повесить его на видном месте.

Когда пришло время действовать, возьмите список и читайте. Во время чтения пунктов обращайте внимание на внутренние отклики тела и эмоции. Прислушивайтесь к тому, как вы реагируете на каждый вид деятельности.

Как только почувствуете, что есть внутреннее желание и готовность заняться чем-то из списка, приступайте к действиям. Делайте это до тех пор, пока не почувствуете, что вот-вот начнете принуждать себя продолжать работу.

Теперь для разнообразия переключитесь на другой вид деятельности. Пересмотрите список вновь, прислушиваясь к откликам. Вы заметите, что занятия, которыми не хотелось заниматься пару часов назад, в данный момент являются очень привлекательными.

«Заключение»

- Не цель должна вдохновлять, а сама деятельность.
- Занимайтесь тем, что приносит удовольствие.
- Вместо постановки цели примите решение стать на путь постоянного развития в каком-либо направлении.
- Двигайтесь в нескольких направлениях сразу, переключаясь по списку.
- Не теряйте список. Держите его в доступном месте.
- Избегайте превышений.
- Контролируйте направления, чтобы не распыляться.

Ключевой навык успешных людей – это действие.

Делайте что-нибудь! Делайте что угодно! Самый «средний» план, но выполненный тщательно, гораздо лучше, нежели самый блестящий план, так и оставшийся на бумаге или в ноутбуке!

С вечера готовьте список задач, которые нужно сделать завтра. Придя утром на работу, вы всегда будете знать, с чего начать свой день.

По мере того, как вам приходят в голову новые идеи по поводу достижения цели, дополняйте свой перечень дел.

Если что-то выполнили – вычеркиваете и Ставите себе плюс! Это даст вам ощущение удовлетворенности своей работой, прибавит энтузиазма и зарядит энергией.

Помните, что управление временем начинается с выявления ваших истинных ценностей. Сформулируйте их. Обозначьте наиболее важные зоны вашей жизни. Расставьте приоритеты. Отбросьте лишнее. Обозначьте зоны развития. Планируйте. Действуйте!

Вы можете пользоваться жесткими и гибкими системами тайм-менеджмента, но не забывайте «сверяться с курсом», задавая себе вопрос: **«А в правильную ли сторону я иду?»**

Это поможет вам четче сфокусироваться на главном, понять, каким наилучшим образом использовать такой невосполнимый ресурс, как время!

Глоссарий

Время – физическое явление, ключевым свойством которого для целей организации деятельности является необратимость. Также время – это измеримый ресурс, допускающий осуществление по отношению к нему операций распределения, обмена, структурирования, «конвертации» в другие ресурсы (например, деньги, информацию, энергию).

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

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

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

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

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

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

Концентрация внимания. На оперативном уровне – сосредоточение психологического внимания на какой-либо задаче; на стратегическом – уделение задаче или проекту значительной доли ресурсов времени.

Лестница тайм-менеджмента – модель управления собой, разбивающая личный тайм-менеджмент на три уровня: эффективность (управление сроками, задачами, ресурсами времени, производительностью труда и т. д.), стратегию (определение личной стратегии и долгосрочных целей) и философию (определение личных ценностей). Модель позволяет связать мировоззренческий и оперативный уровни в деятельности и управлении личным временем.

Метод «швейцарского сыра». Прием, заключающийся в «выгрызании» из неприятной задачи небольших кусочков, постепенном «подтачивании» неприятной задачи с разных сторон. Автор термина – А. Лакейн.

Органайзер – средство фиксации и структурирования целей и задач, привязки их к времени выполнения. Кроме классических бумажных и электронных органайзеров возможны нетривиальные варианты, например, разграфленный каким-либо содержательным образом лист ватмана на стене, на который прикрепляются стикеры с задачами.

Пинарик (календарик-пинарик; от слова «пинать») – календарь года, в котором ежедневно вычеркивается проходящий день. Является способом «материализации» времени, привлечения внимания к его ограниченности. Автор метода и термина – участник ТМ-сообщества Дмитрий Литвак.

Поглотители времени – обстоятельства (люди, задачи, особенности внешней среды и т. д.), приводящие к неэффективной трате времени.

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

Тайм-менеджер – человек, осознанно и ответственно строящий свою жизнь, ставящий осмысленные цели и достигающий их вместо того, чтобы бездумно «плыть по течению».

Хронометраж. Один из ключевых методов тайм-менеджмента – фиксация расходов личного времени (либо других значимых количественных или качественных признаков деятельности), дающая материал для анализа и принятия решений. Классический аналог термина – «фотография рабочего дня»; от хронометража отличается тем, что производится, как правило, внешним наблюдателем; при самостоятельной фиксации времени – «самофотография».

Цели – более или менее четкие описания желаемой конечной ситуации (результата, продукта действий). В классическом ТМ «каноническими» считаются SMART-цели – цели, удовлетворяющие критериям «конкретные, измеримые, достижимые, реалистичные, привязанные к точному времени».

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

Литература

1. Архангельский Г.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. — СПб: Питер, 2003. (2-е изд: 2004).
2. Архангельский Г.А. Тайм драйв: как успевать жить и работать. — М: Манн, Иванов и Фербер, 2005 г.
3. Архангельский Г.А. Формула времени. Тайм-менеджмент на Outlook 2007. — М:
4. Архангельский Г. Тайм-менеджмент. Полный курс. М., 2013
5. Аллен Д. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса. М., 2007
6. Бакшт К.А. Вкус жизни. Как достигать успеха, финансовой свободы и управлять своей судьбой. СПб., 2013
7. Васильченко Ю.Л., Таранченко З.В. Черныш М.В. Самоучитель по тайм-менеджменту. СПб., 2007
8. Дитмер Р.Э. Как управлять своим временем. 151 быстрая идея. М., 2007
9. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках. М., 2006
10. Калинин С. И. Тайм-менеджмент. Практикум по управлению временем. СПб., 2006
11. Кноблаух Й., Вельте Х. Управление временем. М., 2006
12. Моргенстерн Д. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. М., 2013
13. Моргенстерн Д. Технологии эффективной работы. 9 ключевых навыков самоорганизации. М., 2006
14. Тайлер Д. Управление временем. М., 2006
15. Трейси Б. Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управления собственным временем. М., 2007
16. Халан И. Управление временем. М., 2006
17. Манн, Иванов и Фербер, 2006 г.
18. Берд П. Тайм-менеджмент. План и контроль времени. — Издательство: ГРАНД-ФАИР, ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ГРУППА, 2004 г.
19. Гранин Д. Эта странная жизнь (документальная повесть об А.А.Любищеве, биологе и философе).
20. Зайверт Лотар. Ваше время — в ваших руках.
21. Захаренко Г. П. Тайм-менеджмент. — СПб: Питер, 1-е издание, 2004.
22. Йорг Кноблаух, Хольгер Вельте, Кноблаух Йорг. Управление временем. — М: Издательство: Омега-Л, Группа Компаний, 2006 г
23. Кови Стивен. Семь привычек высокоэффективных людей.
24. Моргенстерн Дж. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. — М.: Издательство «Добрая книга», 2007.
25. Прентис С. Интегрированный тайм-менеджмент. — М.: Издательство «Добрая книга», 2007.