

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ  
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ (ТУСУР)

ФАКУЛЬТЕТ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ (ФДО)

В. Н. Жигалова, А. В. Богомолва

---

# **ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Учебное пособие

Томск  
2020

УДК 005.962.11-057.17(075.8)

ББК 65.244-21-23я73

Ж 681

**Рецензенты:**

**Ж. Н. Аксёнова**, канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента  
Томского государственного университета систем управления и  
радиоэлектроники;

**О. П. Полякова**, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики, организации,  
управления строительством и жилищно-коммунальным комплексом  
Томского государственного архитектурно-строительного университета

**Жигалова В. Н., Богомолова А. В.**

Ж 681 Тайм-менеджмент : учебное пособие / В. Н. Жигалова, А. В. Бого-  
молова. – Томск : ФДО, ТУСУР, 2020. – 123 с.

Учебное пособие содержит материал, посвященный самоменеджменту, методикам планирования времени и принятия решений, а также рекомендации по использованию программного обеспечения. В конце каждой главы представлены вопросы для самопроверки.

Для студентов экономических направлений ТУСУР.

© Жигалова В. Н.,  
Богомолова А. В., 2020  
© Оформление.  
ФДО, ТУСУР, 2020

## Оглавление

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Введение .....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>1 Теоретические основы тайм-менеджмента.....</b>   | <b>7</b>  |
| 1.1 Тайм-менеджмент как система .....   | 7         |
| 1.2 Целеполагание по методу SMART.....  | 9         |
| 1.3 Lifemanagement и жизненные цели .....   | 13        |
| <b>2 Обзор задач и планирование в тайм-менеджменте .....</b>                                | <b>17</b> |
| 2.1 Суть обзора задач в тайм-менеджменте .....  | 17        |
| 2.2 Инструменты создания обзора.....  | 17        |
| 2.3 Методики планирования времени .....   | 24        |
| 2.4 Выбор индивидуального рабочего стиля.....   | 30        |
| 2.5 «Кайрос» – основа контекстного планирования.....  | 32        |
| 2.6 Инструменты контекстного планирования .....   | 35        |
| 2.7 Метод структурированного внимания<br>и горизонты планирования.....                      | 37        |
| 2.8 Планирование в самоорганизации и самообразовании.....                                   | 42        |
| 2.9 Выработка привычек.....   | 47        |
| <b>3 Приоритеты в тайм-менеджменте .....</b>  | <b>52</b> |
| 3.1 Метод «Альпы» .....   | 52        |
| 3.2 Принцип Парето .....  | 54        |
| 3.3 Определение приоритетности долгосрочных целей .....                                     | 55        |
| 3.4 Установление приоритетов с помощью анализа АБВ.....                                     | 56        |
| 3.5 Определение приоритетности текущих задач.....   | 57        |
| 3.6 Анализ по принципу Эйзенхауэра.....   | 59        |
| 3.7 Стратегии отказа .....  | 62        |
| <b>4 Технологии достижения результатов в тайм-менеджменте .....</b>                         | <b>68</b> |
| 4.1 Грамотное распределение рабочей нагрузки как основа успеха и<br>эффективной работы..... | 68        |
| 4.2 Влияние суточных ритмов на распределение рабочей нагрузки ....                          | 70        |
| 4.3 Правила организации эффективного отдыха .....   | 74        |
| 4.4 Самомотивация как эффективное решение<br>больших трудоемких задач .....                 | 76        |
| 4.5 Решение неприятных задач .....  | 79        |
| <b>5 Компьютеризация тайм-менеджмента .....</b>   | <b>82</b> |
| 5.1 Гибкое и жесткое планирование в Microsoft Outlook.....                                  | 82        |
| 5.2 Расстановка приоритетов .....   | 85        |

|   |            |
|---|------------|
| 5.3 Настройка пользовательского представления.....                      | 87         |
| 5.4 Удобная группировка задач .....                                     | 92         |
| 5.5 Планирование по методу «День – Неделя».....                         | 95         |
| 5.6 Обзор сроков исполнения задач .....                                 | 96         |
| 5.7 Контроль назначенных задач .....                                    | 99         |
| 5.8 Другие программные продукты, помогающие<br>в тайм-менеджменте ..... | 101        |
| <b>Заключение.....</b>  | <b>110</b> |
| <b>Литература.....</b>  | <b>111</b> |
| <b>Глоссарий.....</b>   | <b>113</b> |

---

## Введение

---

Мы живем в сложном, быстро развивающемся мире, который полон безграничных возможностей. Актуальность курса «Тайм-менеджмент» определяется тем, что многие руководители, управляя теми или иными субъектами, недостаточно проявляют организованность, обязательность, не умеют рационально использовать рабочее время и т. п.

Преимущества овладения искусством самоменеджмента:

- выполнение работы с меньшими затратами времени;
- лучшая организация труда;
- меньше спешки и стрессов;
- больше удовлетворения от работы;
- активная мотивация труда;
- рост квалификации; снижение загруженности работой;
- сокращение ошибок при выполнении своих функций;
- достижение профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем.

Самоменеджмент – это самоорганизация, умение управлять собой, руководить процессом управления в самом широком смысле слова – во времени, в пространстве, общении, деловом мире.

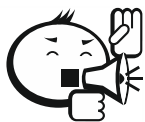
Руководитель должен так уметь организовать свой труд, чтобы эффективность была максимальной. Овладеть методами самоменеджмента не так просто, и молодому руководителю надо начинать все-таки с самообразования, причем мало только приобретать знания, нужна еще и практическая реализация.

### Соглашения, принятые в учебном пособии

Для улучшения восприятия материала в данном учебном пособии используются пиктограммы и специальное выделение важной информации.



.....  
*Эта пиктограмма означает определение или новое понятие.*  
 .....



.....

Эта пиктограмма означает «Внимание!». Здесь выделена важная информация, требующая акцента на ней. Автор может поделиться с читателем опытом, чтобы помочь избежать некоторых ошибок.

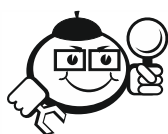
.....



.....

В блоке «На заметку» автор может указать дополнительные сведения или другой взгляд на изучаемый предмет, чтобы помочь читателю лучше понять основные идеи.

.....



.....

Пример

.....

Эта пиктограмма означает пример. В данном блоке автор может привести практический пример для пояснения и разбора основных моментов, отраженных в теоретическом материале.

.....



.....

Контрольные вопросы по главе

.....

---

# 1 Теоретические основы тайм-менеджмента

---

## 1.1 Тайм-менеджмент как система

Тайм-менеджмент можно определить как искусство распоряжаться собственным рабочим временем. В современных реалиях довольно сложно выполнять работу так, чтобы получать в результате максимальную продуктивность. Тайм-менеджмент – это не только составление списка неотложных дел, но и умение эффективно распределять время и нагрузку.

Суть тайм-менеджмента можно уложить в три основополагающих шага:

- планирование;
- выделение главного;
- действие.

Планирование включает в себя составление списка задач, всего того, что необходимо сделать.

Под «выделением главного» понимают выбор наиболее важных задач из всего списка.

Действие – это непосредственное выполнение, в первую очередь главных задач.

Одно из важнейших правил управления временем – это не «успеть сделать все», а «успеть сделать главное». Ведь, как правило, задач намного больше, чем имеющегося на это времени. Необходимо сделать именно такие главные задачи, которые дают порядка 80% от общего результата.

Понятие *управление личным временем* стало актуальным в связи с тем, что время является ценнейшим ресурсом каждого человека. Время – невозобновляемый и крайне ограниченный ресурс, поэтому все процессы управления стоит организовывать с его учетом.

Современный тайм-менеджмент не просто набор приемов для решения проблем «как успеть все в срок» или «как правильно провести совещание». Тайм-менеджмент – это система управления собой и своей деятельностью.

Тайм-менеджмент как система состоит из четырех элементов. Рассмотрим каждый из них (рис. 1.1).

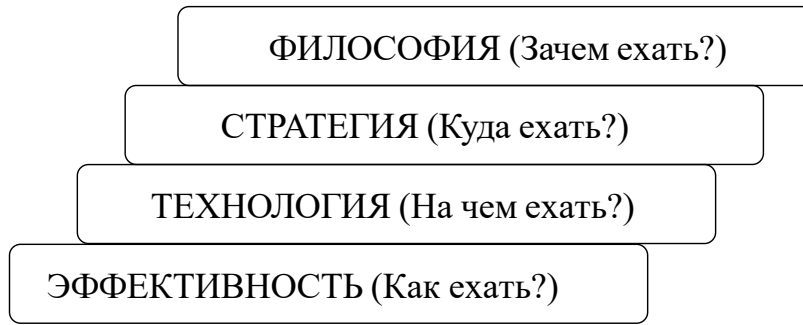


Рис. 1.1 – Система тайм-менеджмента

Первый элемент (нижняя ступенька лестницы) – это эффективность.



.....  
*Под эффективностью мы будем понимать успех мероприя-*  
*тия.*  
 .....

Можно рассмотреть практически любую цель на примере путешествия. Следовательно, на данной стадии определяется, каким способом лучше ехать, чтобы добраться до цели вовремя и как можно меньше утомившись, т. е. первый этап – это получение ответа на вопрос «как ехать?».

Второй элемент – это технология. Технология позволяет находить успешные решения. Этот элемент системы требует изучения ряда иных дисциплин. Например, бизнес-ТРИЗ (теория решения изобретательских задач) и управленческая борьба. Эти технологии предоставляют комплекс инструментов принятия стратегических решений. К технологиям повышения личной эффективности относятся и другие разнообразные инструменты – от метода десятипальцевой слепой печати и быстрочтения до разнообразных техник нейролингвистического программирования (НЛП). На примере путешествия технология поможет ответить на вопрос «на чем ехать?».

Третий элемент системы управления временем – это стратегия. Естественно, нет смысла эффективно двигаться в неправильном направлении. Поэтому логично, что при обсуждении организации времени возникают вопросы стратегии. На примере путешествия стратегию можно сравнить с ответом на вопрос «куда ехать?».

Четвертым элементом системы является тема, к которой рано или поздно приходит индивидуум, который решил заняться своим временем всерьез. Это тема философии.





.....  
*Философия (в контексте всего тайм-менеджмента) означает простую вещь – ответ на вопрос «зачем?».*  
 .....

Зачем ставить именно такие цели, а не другие? Как осознать свои жизненные ценности? Как найти смысл жизни и нужно ли его вообще искать?

Проблематика организации времени и личной эффективности тесным образом связана с определением наших собственных жизненных целей, и находится в прямой зависимости от того, насколько точно и правильно удалось их сформулировать. Поэтому рассмотрение вопросов организации времени необходимо начинать с целеполагания [1].

## 1.2 Целеполагание по методу SMART



.....  
*Целеполагание – это определение и установка целей, в какой-либо деятельности.*  
 .....

*Цель – это сформулированное представление о требуемом результате.*  
 .....

Четко поставленная цель создает критерии для ее идентификации, соответственно дает возможность обоснованно ответить на вопрос – достигнута ли она.

В зависимости от срока выполнения различают

- краткосрочные цели;
- долгосрочные цели.

Положение «здесь и сейчас» определено для краткосрочных целей. Положение в будущем – для долгосрочных целей.

Адекватность поставленных целей в менеджменте можно проверить методом SMART (Specific Measurable Accepted Realistic Timely) (СМАРТ). Элементы метода SMART представлены на рисунке 1.2.

Технология SMART – современный подход к постановке работающих целей. Система постановки SMART-целей позволяет на этапе целеполагания обобщить всю имеющуюся информацию, установить приемлемые сроки работы, определить достаточность ресурсов, предоставить всем участникам процесса ясные, точные, конкретные задачи.

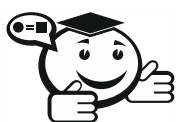


Рис. 1.2 – Элементы метода SMART

SMART – это критерий точного определения целей в процессе целеполагания.

Рассмотрим более подробно каждый из элементов метода SMART.

1. *Specific (конкретный)*. Цель должна быть конкретной, это увеличивает вероятность ее достижения.



.....  
*Понятие «конкретный» означает, что при постановке цели точно определен результат, который необходимо достичь.*  
 .....

Сформулировать конкретную цель помогут ответы на следующие вопросы:

- какого результата я хочу достичь за счет выполнения цели и почему?
- кто вовлечен в выполнение цели?
- существуют ли ограничения или дополнительные условия, которые необходимы для достижения цели?



.....  
 Всегда действует правило: одна цель – один результат.  
 .....

Если при постановке цели выяснилось, что требуется достичь нескольких результатов, то цель должна быть декомпозирована (разделена) на несколько целей.

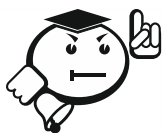
2. *Measurable (измеримый)*. Цель должна быть измеримой. На этапе постановки цели необходимо установить конкретные критерии для измерения процесса достижения цели.

В постановке измеримой цели помогут ответы на вопросы:

- когда будет считаться, что цель достигнута?
- какой показатель будет говорить о том, что цель достигнута?

- какое значение у данного показателя должно быть для того, чтобы цель считалась достигнутой?

3. *Achievable, Attainable (достижимый)*. Цели должны быть достижимы, так как реалистичность выполнения задачи влияет на мотивацию исполнителя.



.....  
 Если цель не является достижимой, вероятность ее выполнения будет стремиться к нулю.  
 .....

Достижимость цели определяется на основе собственного опыта с учетом всех имеющихся ресурсов и ограничений. Ограничениями могут быть:

- временные ресурсы;
- инвестиции;
- трудовые ресурсы;
- знания и опыт исполнителя;
- доступ к информации и ресурсам;
- возможность принимать решения и наличие управленческих рычагов у исполнителя цели.

4. *Relevant (значимый)*. Для определения значимости цели важно понимать, какой вклад внесет решение конкретной задачи в достижение глобальных стратегических задач компании.

В постановке значимой цели поможет следующий вопрос:

- какие выгоды принесет компании решение поставленной задачи?

Если при выполнении цели в целом компания не получит выгоды, такая цель считается бесполезной и означает пустую трату ресурсов компании.

Иногда *Relevant* заменяют на *Realistic* (реалистичный).

5. *Timebound (ограниченный во времени)*. Выполнение цели должно быть ограничено во времени, соответственно, должен быть определен финальный срок, превышение которого говорит о невыполнении цели. Установление временных рамок и границ для выполнения цели позволяет сделать процесс управления контролируемым. При этом временные рамки должны быть определены с учетом возможности достижения цели в установленные сроки [1].

Примеры целей и то, как грамотно нужно формировать их по методу SMART, представлено в таблицах 1.1–1.4 [3].

Таблица 1.1 – Пример формулировки целей по методу SMART № 1

| <b>Верно ли сформулирована цель по методу SMART?</b> |  |
|--|--|
| <b>Нет, не верно</b>                                 | <b>Да, верно</b>   |
| Стать финансово независимым                          | Обеспечивать себя и платить за аренду жилья  |
| Выучить английский                                   | Смотреть сериалы без перевода  |
| Путешествовать                                       | Провести неделю за границей  |
| Быть счастливее                                      | Проконсультироваться с психотерапевтом   |
| Обрести семью  | Серия целей: <ul style="list-style-type: none"> <li>• познакомиться;</li> <li>• сделать предложение;</li> <li>• зарегистрировать брак;</li> <li>• зачать ребенка;</li> <li>• родить</li> </ul> |
| Улучшить физическую форму                            | Бегать через день  |

Таблица 1.2 – Пример формулировки целей по методу SMART № 2

| <b>Верно ли сформулирована цель по методу SMART?</b>                        |   |
|---|---|
| <b>Нет, не верно</b>  | <b>Да, верно</b>  |
| Стать финансово независимым   | Иметь доход 1500\$ / месяц  |
| Выучить английский  | Сдать экзамен TOEFL на 80   |
| Путешествовать  | Встретить Новый год в Амстердаме                                    |
| Быть счастливее   | Колесо баланса жизни по 7–10 баллов                                 |
| Улучшить физическую форму   | Пробежать 10 км за час  |
| Помочь 10 000 человек (помощь – это беглый совет или часовая консультация?) | Издать книгу с тиражом 10 000 (единица измерения – проданная книга) |

Таблица 1.3 – Пример формулировки целей по методу SMART № 3

| <b>Верно ли сформулирована цель по методу SMART?</b> |  |
|--|--|
| <b>Нет, не верно</b>                                 | <b>Да, верно</b>   |
| Поехать в Рим автостопом                             | Поехать автостопом в соседний большой город                                    |
| Научиться петь и играть на гитаре                    | Месяц ходить на курсы вокала   |
| Стать программистом                                  | Понять: нравится ли вам работать с кодом, или хочется доход как у программиста |
| Бегать по утрам                                      | Попробовать танцы/йогу/теннис  |
| Кататься на роликах (чтобы там знакомиться)          | Играть в «Мафию»   |

Таблица 1.4 – Пример формулировки целей по методу SMART № 4

| <b>Верно ли сформулирована цель по методу SMART?</b>   |   |
|--|---|
| <b>Нет, не верно</b>   | <b>Да, верно</b>  |
| Прочитать 7 книг по саморазвитию в 2018 г.<br>Курсы рисования в мае 2018 г.<br>Курсы фридайвинга в августе 2018 г. | План на 2018 г.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• прочитать 7 книг по саморазвитию;</li> <li>• курсы рисования;</li> <li>• курсы фридайвинга</li> </ul> |
| Купить ноутбук в январе.<br>Поехать к бабушке 6 января.<br>Купить билеты в Таиланд до февраля                      | План на январь: <ul style="list-style-type: none"> <li>• купить ноутбук;</li> <li>• поехать к бабушке;</li> <li>• купить билеты в Таиланд</li> </ul>            |

### 1.3 Lifemanagement и жизненные цели

Тайм-менеджмент предполагает управление:

- целями;
- задачами;
- сроками;
- планами.

То есть в конечном итоге тайм-менеджмент предполагает управление жизнью в целом или lifemanagement (лайф-менеджмент).

Термин lifemanagement впервые прозвучал на тайм-менеджмент-конференции в 2003 г. С тех пор он используется все чаще, поскольку полноценно отражает эволюцию современного тайм-менеджмента: от узконаправленных технологических вопросов планирования времени к более глубинным темам поиска жизненных целей, целеполагания и целедостижения.

Для визуализации целей подходит простая по форме, но информативная по содержанию таблица – *карта долгосрочных целей* (рис. 1.3). По вертикали расположены две оси: годы, начиная с текущего, и ваш возраст. По горизонтали расположены ключевые области вашей жизни. На пересечении лет и ключевых областей – целевые ориентиры.

| Годы                      | 2018    | 2019             | 2020 | 2021 | 2022                      | 2023 | 2024 | 2025          | 2025           | 2027                                   | 2028                       | 2029 | 2030 | 2031 | 2032 | 2033 | 2034 | 2035 |  |
|---------------------------|---------|------------------|------|------|---------------------------|------|------|---------------|----------------|--|----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|--|
| Возраст                   |         |                  | 30   |      |                           |      |      | 35            |                |  |                            |      | 40   |      |      |      |      | 45   |  |
| Карьера                   |         | Начальник отдела |      |      |                           |      |      |               | Вице-президент |  |                            |      |      |      |      |      |      |      |  |
| Профессиональное развитие |         |                  |      |      | Получить степень MBA      |      |      |               |                |  |                            |      |      |      |      |      |      |      |  |
| Личное развитие           |         |                  |      |      | Научиться играть в теннис |      |      |               |                | Написать книгу (понять, о чем и зачем) |                            |      |      |      |      |      |      |      |  |
| Семья                     | Ребенок |                  |      |      |                           |      |      | Достроить дом |                |  | Высшее образование ребенка |      |      |      |      |      |      |      |  |

Рис. 1.3 – Карта долгосрочных целей

В одних ключевых областях перспектива может просматриваться на более долгий срок в будущее, в других – лишь на ближайшие годы. Какие-то цели могут быть четкими, а иные – неопределенными и размытыми. В этом нет ничего

плохого: лучше пользоваться не совсем точной картой, чем брести наугад вообще без нее.

В отношении концепции *lifemanagement* возможны контраргументы: практически нереально в деталях планировать свою жизнь на довольно длительный период, ведь многие факторы зависят не от нас, и все стремительно меняется. Однако, например, управляя автомобилем, также нельзя быть максимально уверенным, что ничего не сломается, к тому же на наши действия, как правило, влияет поведение других участников дорожного движения и т. д., так же происходит и в управлении жизнью.

Полной гарантии в том, что все будет происходить по вашему сценарию, нет, но управлять им нужно и можно. Тест-драйва в жизни не существует, и сдавать на права не приходится. Жизнь, как дорога с односторонним движением, так что полезно заранее представлять, куда направляешься, и главное – зачем.

Концепция планирования жизни актуальна не только для молодых людей, приступающих к выстраиванию карьеры. Даже серьезные топ-менеджеры, которые уже считаются профессионалами и состоявшимися людьми, принимают ее на вооружение. Приступить к реализации этой идеи довольно просто – для начала заведите ежедневник и заполните график на весь грядущий год (напишите даты посещения конференций и мастер-классов, спортивных соревнований, предполагаемых сессий, каникул, важных мероприятий, даты концертов, кинопремьер или спортивных матчей, отпуска и т. д.).

Для четкого планирования своей жизни также важно понимать причины, по которым бывает непросто определить свои цели:

1. *Не всегда понятно, чего конкретно хочешь.* Формулируйте хотя бы приблизительно, добавляйте вопросительные знаки, если не уверены в чем-то на 100%. Вместо графика, например, можно нарисовать карту мечты: в центр наклеить свою фотографию, вокруг схематично набросать рисунки желаемого. Не устанавливайте себе жестких рамок, дайте волю фантазии о своем будущем, ведь это вас ни к чему не обязывает. Вполне естественно, что желания и обстоятельства могут и будут меняться – в связи с этим меняйте график целей или карту мечты вслед за этими изменениями. Это займет не так уж много времени, однако даст более ясное представление о вашем будущем и поможет точнее выбрать направление движения к успеху.

2. *Страшно привязывать цели к срокам.* При этом приходится смотреть правде в глаза, смотреть на жизнь реалистично и констатировать неприятные истины. Пример такой цели: если есть желание стать директором по международным связям к 30 годам, то, как минимум, английский язык нужно учить не «когда-нибудь», а «уже вчера».
3. *Страшно брать на себя ответственность.* У рационально мыслящих людей при формировании глобальных целей чаще всего может возникнуть вопрос уверенности в своих силах: «Вдруг у меня не получится, вдруг я не смогу?». Гораздо приятнее и проще предаваться мечтам, чем четко и ясно прописать, чего ты намерен достичь. А еще труднее признать, чего не достиг, если уж так случилось.

Вышеперечисленные причины – довольно весомые, и их возникновение далеко не всегда обусловлено особенностями характера. Даже с исторической точки зрения в России невольно сформирована генетическая боязнь целеполагания – нашим предкам известны долгие и страшные годы, когда планомерно уничтожались многие активные и целеустремленные наши соотечественники. Поэтому нашему поколению стоит набраться решимости и терпения, преодолеть страх и самостоятельно, уверенно идти по жизни. Практика развития уже современной России, когда наши соотечественники с нуля создавали предприятия или какие-либо масштабные проекты, конкурентоспособные на мировом рынке, показывает, что далеко не все потеряно. Если захотеть, то вполне возможно поставить цели и достичь их.

Для того чтобы реализовать мечту, превратить желаемое в действительность, необходимо составлять четкий план достижения значимой для вас цели. Стратегический и тактический планы можно составить в виде отдельных таблиц или объединить их в одну (табл. 1.5).

Таблица 1.5 – План достижения цели

| Ключевая область жизни | Цель            | Важность | Срок (год) | Действия (тактические цели)  | Срок (год) |
|------------------------|-----------------|----------|------------|--|------------|
| Имущество, деньги      | Купить квартиру | Высокая  | 2025       | Найти высокооплачиваемую работу                                    | 2019       |
|                        |                 |          |            | Определиться с выбором места, площадью и т. д.                     | 2020       |
|                        |                 |          |            | Выбрать риелторскую компанию, заключить договор на подбор варианта | 2024       |
|                        |                 |          |            | Накопить деньги  | 2024       |
|                        |                 |          |            | Взять кредит   | 2025       |

Цель будет достижима в том случае, если для нее определены критерии желаемого результата (их формулируете вы сами) и установлены сроки ее выполнения («когда-нибудь» не сбудется никогда). Только сформулировав желаемый результат и определив сроки исполнения своих целей, можно соотнести их с планами достижения целей и проверить, реалистичны ли они. Не стоит брать на себя слишком много: чем нереальнее задачи, тем меньше шансов их решить.

Устанавливайте конкретные краткосрочные цели, согласованные с достижением долгосрочных глобальных проектов. Составляя долгосрочный план, необходимо учитывать изменение ситуации, возникновение новых тенденций и исходя из этого осуществлять краткосрочное и среднесрочное планирование, позволяющее достигать промежуточных результатов [1].



### Контрольные вопросы по главе 1

1. Дайте определение тайм-менеджменту. В чем его суть?
2. Расскажите об элементах тайм-менеджмента как системы.
3. В чем суть целеполагания по методу SMART?
4. Расскажите о первом и втором элементах метода SMART: конкретность и измеримость.
5. Расскажите о третьем и четвертом элементах метода SMART: достижимость и значимость.
6. Охарактеризуйте пятый элемент метода SMART – ограниченность во времени.
7. Приведите примеры формулировки целей по методу SMART.
8. Дайте определение понятию lifemanagement. Какова его взаимосвязь с тайм-менеджментом?
9. Для чего и как используется карта долгосрочных целей?
10. Какие сложности могут возникнуть при определении целей при планировании жизни?



---

## 2 Обзор задач и планирование в тайм-менеджменте

---

### 2.1 Суть обзора задач в тайм-менеджменте

Ситуация выбора и принятия решения связана с неопределенностью. Мы не знаем наверняка, что ждет нас впереди, поэтому опасаемся ошибок и неверных шагов. Этот страх возникает из-за того, что мы не видим всех возможных вариантов развития событий. Для наиболее эффективных действий в ситуациях постоянных изменений необходимо снижать неопределенность будущих моментов. Однако чтобы сделать правильный выбор и начать предпринимать действия, необходимо иметь довольно-таки полное представление о ситуации или проблеме в общем виде. Снизить неопределенность и обозначить ориентиры мы можем с помощью обзора – важного элемента структуры тайм-менеджмента.



.....

*Обзор – наглядное представление информации (задач, сроков, справочных данных и т. д.), которое позволяет четко видеть всю совокупность и взаимосвязь элементов и дает возможность эффективно принимать решения.*

.....

Суть обзора можно представить на примере создания своеобразной карты, отражающей основные ориентиры, направления движения, и учитывающей все, казалось бы, незначительные детали.

Отличия обзора от плана следующие:

- обзор не привязан к временным рамкам;
- дает более наглядную картину ситуации;
- позволяет увидеть все многочисленные возможности для решения задач.

Исходя из этого, важно организовать всю систему обзора таким образом, чтобы внимание было сконцентрировано на решении наиболее важной для нас задачи в текущий момент времени [1].

### 2.2 Инструменты создания обзора

Детальный обзор можно получить, используя всевозможные инструменты: от простейших записей на стикерах до двухмерных графиков MS Project и креа-

тивных интеллект-карт. Неважно, каким способом пользоваться, главное – выполнять условие, благодаря которому обзор становится эффективным средством принятия решений и достижения результата.



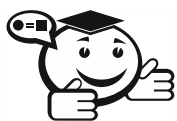
.....  
 Информация обязательно должна быть материализована.  
 .....

То, что хранится в голове, легко можно забыть, и это не дает наглядности. Внимание любого человека весьма ограничено, поэтому часть информации попросту игнорируется, а ведь именно она может оказаться решающей и значительно влиять на исход дела.

Инструменты эффективного обзора можно разделить на три большие группы:

- контрольные списки;
- двухмерные графики;
- майнд-менеджмент, или представление информации в форме интеллект-карт (mindmaps).

### Контрольный список



.....  
*Контрольный список позволяет в кратчайшие сроки собрать необходимую информацию, служит эффективнейшим инструментом самоконтроля.*  
 .....



..... Пример .....

Примером контрольного списка может служить перечень продуктов для покупки, вещей для отпуска, книг для прочтения, фильмов для просмотра.

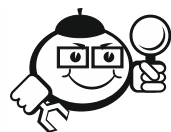
.....  
 Контрольный список – это не жесткий план, которого нужно строго придерживаться, такой способ позволяет действовать более гибко, учитывать внезапные перемены.

Например, скрипт телефонного разговора, в отличие от контрольного списка, – это четкий алгоритм, требующий последовательного выполнения шагов:

«Шаг 1: задаем вопросы 1, 2, 3; затем шаг 2 – вопросы 4, 5, 6».

Это довольно неудобный способ, ведь собеседник в любой момент может отойти от составленного плана вопросов, а вот контрольный список вопросов

даст возможность задать любой из этих вопросов в любом месте разговора в зависимости от целесообразности момента – это будет более живо, рационально и вежливо по отношению к собеседнику, но при этом не даст пропустить ни одного важного вопроса.



Пример

Примеры часто используемых контрольных списков:

- перечень необходимых мероприятий, действий;
- список тем и вопросов к совещанию;
- список вопросов к телефонному разговору;
- вопросы к новым клиентам;
- список задач;
- анкеты сбора информации (например, анкета вопросов к посетителям выставки);
- список задач на день – один из самых важных контрольных списков.

Рекомендуется придерживаться следующих правил при составлении контрольного списка:

- список составляется в произвольном порядке – это позволяет не забыть ни одной детали, вопроса или пункта;
- формулировки его пунктов должны иметь результатно-ориентированный вид;
- в списке должно быть не более 10 основных пунктов [1].

## Двухмерные графики

При использовании этого инструмента обзора применяется принцип двухмерного представления информации.



*Двухмерный график в тайм-менеджменте – это упрощенный вариант графика Гантта.*

Генри Гантт, работая консультантом с 1901 г., развивал научную теорию управления. Из-под его пера вышло около 150 публикаций, включая три полноценных книги, им было запатентовано более десятка изобретений. Гантт читал лекции в университетах и оставался одним из успешнейших консультантов по

управлению. Гантту была близка система передачи знаний, подкрепленная представлением данных с помощью графических средств.

Один из его начальных примеров визуального представления информации – графическое отображение посредством горизонтальных полосок, которые отражали прогресс рабочих в достижении нормы выработки. График контролировал и управляющих, и рабочих одновременно. Увеличение эффективности работы цеха выражалось в росте количества черных линий в диаграмме.

Благодаря тому что метод диаграммирования помог в повышении производительности, Гантт распространил графические пособия на ежедневный баланс производства, контроль над уровнем издержек, количество работы за каждой машиной, количество работы на человека по сравнению с первоначальными оценками и т. п.

Главное достижение в создании графиков относится к периоду Первой мировой войны, тогда Гантт служил консультантом в Военно-морской корпорации и Департаменте флота. Первая созданная им диаграмма изображала пять изделий военного назначения, планирование требуемых заказов, их выполнение, а также наличие остатков на складе.

В управленческих методах тех лет графические пособия Гантта были революционными для планирования управления и непосредственно самого управления. Руководство в графической форме могло изучать, как выполняются планы, предпринять необходимые действия для контроля сроков их реализации и рассчитывать необходимый бюджет. Впоследствии все доски и диаграммы контроля, относящиеся к производству, были заимствованы у Гантта.

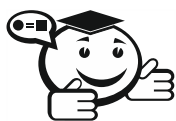
Использование двумерного обзорного графика выполняет в тайм-менеджменте две основные функции и помогает осуществлять:

- контроль за исполнением задач;
- гибкое планирование задач со сложной структурой, имеющих вполне определенные сроки выполнения.

Выделяют следующие виды двумерных графиков:

- для планирования делегированных задач и контроля за их исполнением;
- для планирования среднесрочных и краткосрочных задач;
- для планирования долгосрочных задач, целей и проектов;
- для контроля за выполнением регулярных задач [1].

## Майнд-менеджмент, или представление информации в форме интеллект-карт (mindmaps)

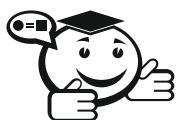


Майнд-менеджмент – направление в тайм-менеджменте, которое отвечает за повышение эффективности личной и корпоративной деятельности с помощью интеллект-карт.

Области применения майнд-менеджмента представлены на рисунке 2.1.



Рис. 2.1 – Области применения майнд-менеджмента



Интеллект-карта (англ. *mindmap* – карта мыслей, интеллект-карта, карта ума) – технология представления процесса, события, мысли или идеи в комплексной, систематизированной, графической форме, чаще всего на листе бумаги.

Интеллект-карта отражает следующие связи между частями и составляющими рассматриваемой области:

- ассоциативные;
- смысловые;
- причинно-следственные и т. д.

Интеллект-карта дает более наглядное представление, чем изложение мыслей в письменном виде, поскольку словесное описание рождает массу лишней информации, приводит к потере времени, снижению концентрации внимания и быстрой утомляемости.

В 1970-е гг. английский психолог Тони Бьюзен обратил внимание на то, что традиционное представление о восприятии информации в корне устарело, и написал книгу «Думай головой», в которой описал интеллект-карты. Ученый доказал, что это самый эффективный метод конспектирования информации, так как графическое изображение процессов многомерного мышления – это наиболее естественный способ интеллектуальной деятельности человека.

Как правило, интеллект-карта изображается в виде древовидной схемы, на которой отмечены слова, идеи, задачи, связанные ветвями, отходящими от центрального понятия или идеи (рис. 2.2). Основная эффективность «ручных» интеллект-карт – абсолютно творческая составляющая. Если необходимо что-то запомнить, то нужно просто нарисовать это [4].

Сгруппированная, логически связанная информация, которая представляется в виде схем цветных рисунков (по своей сути – интеллект-карта), воспринимается гораздо быстрее, а также запоминается на длительный срок, ведь это соответствует ассоциативной природе человеческого мышления. Большинство информации хранится в головном мозге в виде образов.

После публикации книги Бьюзена интеллект-карты стали абсолютно обычным инструментом для работников интеллектуальной сферы в странах Западной Европы и США и являются таковым по сей день. С конца 1970-х гг. и до наших дней диаграммы связей продолжают использоваться в различных областях, таких как обучение, планирование, построение инженерных диаграмм.

Довольно часто в большом объеме информации мы не видим общей картины, а составление плана в виде ментальной карты помогает вернуть целостное видение ситуации. Можно планировать абсолютно различные проекты: от организации праздника до открытия собственного дела. Вполне возможно составить планы на жизнь, год, месяц, неделю, день, распределив дела согласно их значимости и затронув различные аспекты. Планирование бюджета с помощью майнд-карт помогает расставлять приоритеты по важности трат, отслеживать выполнение, вносить коррективы.

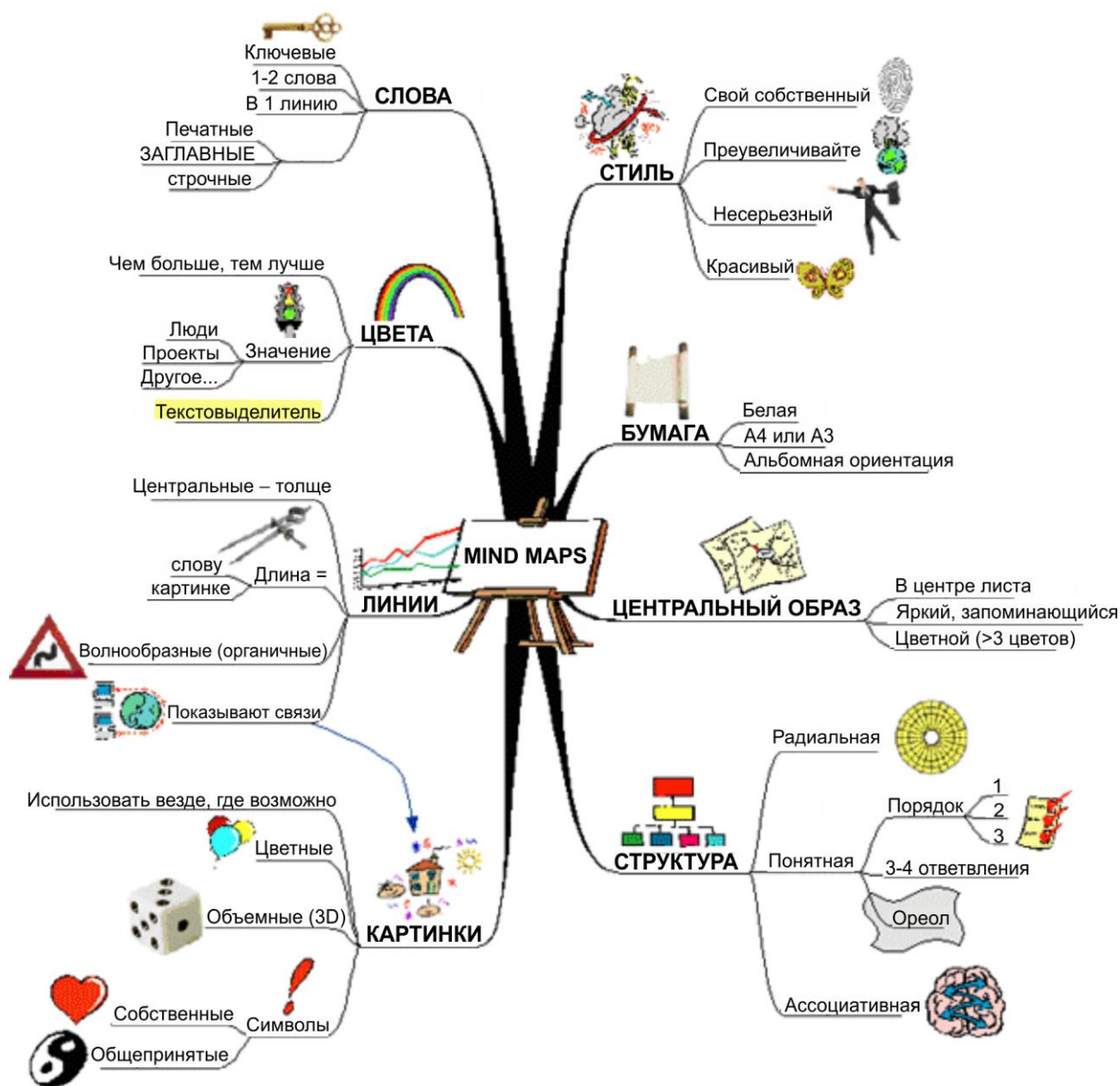


Рис. 2.2 – Пример майнд-карты

Интеллект-карты помогают принимать верное решение, собрав на одном листе всю информацию, которая относится к решению проблемы, позволяя окинуть ее взглядом со стороны. Карты ума не позволяют упустить из виду значительные минусы или плюсы того или иного действия, активизируют ассоциативное мышление, которое подчеркивает важные факторы, часто не учитываемые при традиционном анализе. В добавок ко всему использование визуальных образов и различных цветов стимулирует развитие интуиции, что тоже оказывает влияние на эффективность принимаемых решений [4].



## 2.3 Методики планирования времени

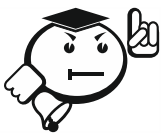
Рассмотрим ряд методик, которые используются при планировании времени.

### Методика Дэвида Аллена GTD (Getting Things Done)

Основная идеология метода GTD состоит в том, чтобы перестать складывать дела «в голове», начать вести их учет, посредством так называемых ToDo-списков.

Метод GTD включает в себя три последовательных этапа:

1) «выгрузка» дел на любой удобный носитель – лист, записная книжка, электронный вариант документа – снимет напряжение и тревожность, минимизирует опасения забыть нечто важное. Когда человек получает задачу извне или формулирует ее сам для себя, он должен переместить ее в свою «корзину» – временное хранилище информации;



.....  
 Основная идея такой «корзины» – не упустить полезнейшую информацию и получаемые со стороны задачи.  
 .....

2) «разбор корзины». На этом этапе каждый элемент «корзины» рассматривается отдельно и последовательно может переноситься в ToDo-списки, в календарь дел, делегироваться или даже удаляться исходя из анализа;

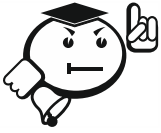
3) объединение задач в особые проекты по принципу системной иерархии. Каждую задачу можно рассматривать более детально, разбив на более мелкие задачи.

В GTD используется контекстное планирование, из-за того, что многие из задач крайне зависят от обстоятельств и могут выполняться, например, только на работе или, наоборот, лишь дома. Группируя дела по контексту, например «Телефон», легко составить список телефонных звонков, которые нужно совершить.

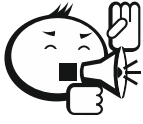
### Методика Марка Форрестера «Автофокус»

Принцип «Автофокус» позволяет выполнять те дела, которые действительно хочется сделать, к тому же практически любая задача кажется легче, если нужно выбрать между ней и оставшимися задачами. Данная система позволяет найти компромисс между рациональностью и интуицией.





.....  
 «Автофокус» подходит тем, кто не любит заранее расписывать крупные планы.  
 .....



.....  
 «Автофокус» не связывается напрямую со всеми жизненными целями, но приводит к четкому алгоритму оперативного тайм-менеджмента.  
 .....

В данной системе отсутствуют причины для откладывания дел в долгий ящик и затягивания их выполнения. При использовании метода практически все задачи делаются с удовольствием, система позволяет держать фокус на самом важном без использования жестких рациональных схем выбора. Автор метода Марк Форрестер утверждает, что система экспоненциально увеличивает скорость исполнения рутинных задач, а также позволяет тщательным образом проработать большие задачи и проекты за счет стимула – «понемногу, но часто».

Основой данной системы, как и в GTD, является длиннейший список всего того, что вы желали бы сделать когда-либо, выстроенный в линейку. Если только в голову приходит уникальная и новая задача – необходимо тут же записать ее в конец списка. Марк Форрестер рекомендует записывать абсолютно все, что только возникает в вашей голове, на этом этапе даже не стоит оценивать идею, главное – зафиксировать ее, а система сама оценит ее.

#### *Алгоритм обработки списка задач*

Максимально стремительно, не предпринимая никаких действий, прочтите все записанные на странице пункты. Обзор даст возможность начать обрабатывать задачи без особого давления или приложенных усилий.

Снова перечитайте список задач, но на этот раз медленно, вдумчиво, пока как минимум одна из них не выделится. Не предпринимайте попыток мысленно расставить приоритеты. Это лишь разрушит сбалансированность между рациональностью и интуитивностью. Когда вы дождетесь чувства спокойствия и облегчения при взгляде на задачу, тогда вы и поймете, что этот пункт уже готов быть выполненным. Если вы пропустите его, дойдя до конца страницы, вы все равно будете ощущать, что сделать надо было именно его. Как только вы поймете это ощущение, то поймете, что сопротивление против выполнения данной задачи исчезает, и работа кажется не такой уж и трудной.

1. Работайте над выбранной задачей, пока это доставляет вам удовольствие. Не пытайтесь давить на себя, продолжая работать с выбранной задачей через силу. Методика призывает пользоваться подходом «понемногу, однако часто». Когда вы чувствуете, что сделали уже достаточно, то лучше остановиться.
2. Вычеркните данную задачу или запишите ее в конец списка, если вдруг вы еще не закончили ее. Но правильной сначала записать задачу снова, а уже затем вычеркнуть ее на прежнем месте. Вы должны повторять все задачи, которые выполняются на рутинной основе (работа с почтой или какими-либо бумагами, физическая зарядка), задачи, которые вы пока не закончили, или требующие отслеживания (проверка: ответил ли клиент на заданные вами вопросы?), и комплексные задачи, например: чтение книги, просмотр сериала.
3. Продолжайте работать со списком так же дальше и на той же странице. Не переходите на следующую страницу до тех пор, пока не сможете пройти по списку сверху донизу без того, чтобы какая-то из задач выделилась. Использование каждой из страниц в качестве отдельного блока работы дает преимущество «контролируемого откладывания», оно базируется на том, что откладывание относительно. Другими словами, любая задача становится легкой, если выбрать между ней и какой-нибудь еще более сложной задачей.
4. Переходите к следующей странице и повторяйте схему действий. Можно быстро перемещаться с одной страницы на следующую либо сидеть над каждой длительней: любой из способов приемлем, позвольте вашему разуму самому выбирать выделяющиеся задачи.
5. Если вдруг вы перешли к странице, где ни один из пунктов не выделен, значит, все оставшиеся невыполненными пункты необходимо отменить, не внося при этом в список. Это не означает, что вы никогда не должны добавлять их снова. В этом случае делаем вывод, что требуется время для рассмотрения причин отмены этих задач. Лучше будет обдумать, нужно ли вообще делать этот пункт: возможно, нужно подождать, потому что вы не готовы, а есть вероятность, что такие задачи отвлекают от ваших главных целей. Когда вы примете решение внести отмененные задачи снова, будет лучше изменить их формулировку или разбить на подзадачи. Выделение отмененных задач цветом облегчает их рассмотрение и последующий анализ.

- б. Когда закончите с последней страницей, тут же переходите в начало, к первой из активных страниц. Неактивные страницы, которые не содержат невыполненных задач, для удобства отметьте крестиком на внешнем углу страницы, а также обведите кружком этот крест, в случае, когда нет ни одной активной страницы перед ней.

На основе опыта применения данной системы Марком Форрестером были разработаны следующие рекомендации по работе с ней:

- не стоит забывать о здравом смысле. Если что-то необходимо сделать – немедленно сделайте;
- не редактируйте сразу то, что вы записываете в систему;
- понимайте, что разные задачи, в зависимости от их сложности и других внешних факторов будут выполняться с разной скоростью;
- не используйте эту систему для задач, привязанных к конкретному времени;
- перечитывайте оставшиеся невыполненными задачи после того, как возвращаетесь к определенной странице после перерыва. Это помогает получить общее впечатление о том, что же еще должно быть сделано;
- добавляйте напоминания, заметки о необходимости следить за какой-то конкретной задачей. Помните, что это является частью системы контроля хода выполнения работы;
- включайте творческие задачи, например: «Подумать о...», «Рассмотреть...», «Обсудить...»;
- записывайте дату рядом с первой записью, которую вы делаете в этот день. Это необязательно, но поможет вам отслеживать свои успехи и продвижения;
- сделайте список легкодоступным: он должен находиться под рукой всегда, когда вам могут прийти идеи;
- обеспечьте возможность откладывать некоторые из задач, те, которые могут быть выполнены лишь в будущем: используйте для этого календарь, органайзер или то, что для вас является более удобным;
- используйте отдельный блокнот для разных мест, например, для дома и для работы.

### **Методика «Баскетбольная корзина»**

Это упрощенная модификация системы «Автофокус», позволяющая, тем не менее, продвигаться в своих делах. Задачи, выполнение которых необходимо

уже сегодня, записываются на отдельных листках бумаги, которые скомкиваются и скатываются в шарики. В качестве баскетбольной корзины можно использовать корзину для бумаг или обыкновенную коробку из-под чего угодно. Ее устанавливают в дальний угол комнаты. Бумажные шарики закидывают в импровизированную корзину, и шарик, первым попавший в «корзину», будет делом, к которому нужно приступить немедленно. Абсолютно никакого насилия над личностью, просто следует не нарушать договоренность с самим собой.

### Методика «Тайм-боксинг»



.....  
*Тайм-боксинг – выделение фиксированного периода времени для работы над конкретной задачей или группой задач.*  
 .....

Вместо работы над задачей до ее полного выполнения ей посвящается конкретное количество времени.



### ..... Пример .....

Рассмотрим простейшую ситуацию: вы решили сегодня убраться в комнате. Не нужно растягивать это дело на весь день. Договоритесь с собой (а лучше даже с кем-либо) четко:

- 15 минут на разборку шкафа (четко!);
  - 15 минут на уборку на рабочем столе (ни минуты больше!);
  - 15 минут на влажную уборку поверхностей и на то, чтобы пропылесосить пол (успеть обязательно!);
  - далее – абсолютная свобода!
- .....

Постоянное применение тайм-боксинга может сделать интенсивную работу привычкой, образом жизни, а это уже способно приблизить вас к достижению ваших целей.

Реализация тайм-боксинга проходит пошагово в следующем порядке:

- 1) выбрать задачу (группу задач);
- 2) взять таймер и установить его на время, которое вы выделили для выполнения задачи;
- 3) запустить таймер и сосредоточиться на выполнении задачи, стараясь ни на что не отвлекаться;

- 4) когда таймер сработает, немедленно прекратить работу. Обязательно должен прозвучать сигнал, чтобы не отвлекаться на проверку времени;
- 5) вознаградить себя развлечением, приятной для вас деятельностью, заслуженным отдыхом. В идеале награда должна также быть ограничена временем;
- 6) повторить данные шаги пока есть необходимость.

Тайм-боксинг позволяет справляться со следующими достаточно распространенными проблемами использования времени:

- 1) «откладывание»: для того, чтобы устранить привычку откладывать задачу, нужно поместить задачи в «ящик для времени»;
- 2) «перфекционизм»: важно ставить цели, которые достижимы до истечения времени. Это научит расставлять важнейшие приоритеты, не уделять чрезмерно большое, порой ненужное, внимание деталям и согласиться на достаточно хороший подход к полученному результату;
- 3) «низкая эффективность»: замечено, что наиболее эффективная работа обычно выполняется под конец периода времени, т. е. тогда, когда четко определена предельная точка. Использование «ящиков для времени» дает полезный дефицит времени, позволяющий использовать эффект конца;
- 4) «множество незаконченных мелких задач»: несмотря на то, что мелкие дела кажутся пустяковыми, в сумме они способны истощать огромное количество моральных сил. Создайте «ящик для времени», чтобы решить мелкие задачи за один подход;
- 5) «отсутствие целеустремленности»: тайм-боксинг помогает исключать другие задачи и посторонние мысли из фокуса внимания в течение конкретного временного интервала;
- 6) «недостаточная мотивация»: наличие сразу же нескольких больших задач может стать сильным демотиватором, ведь приходится слишком долго работать, чтобы результат стал видимым. Мотивируют же в свою очередь даже самые простые вещи, например, вычеркивание пунктов из списка текущих дел, подобно завершению «ящика для времени»;
- 7) «нарушение баланса в жизни»: довольно часто приходится сосредотачиваться на одной-единственной сфере жизни за счет снижения внимания к другим. Тайм-боксинг можно вполне эффективно использовать

не только для связанных с работой задач, также можно определять блоки времени для абсолютно любых важных дел: для отдыха, семьи, хобби и т. д. Именно это позволит вести гармоничную жизнь;

- 8) «поглотители времени»: в современном мире многие подвержены склонности проводить большое количество времени за компьютером, в Интернете и социальных сетях: пообщаться с друзьями, почитать новости, поиграть в игры, посмотреть видеоролики и прочее. Если поместить время для этих дел в «ящик для времени», то таким образом обеспечится гарантия времени на отдых, но при этом отдых не займет все время и день будет продуктивным;
- 9) «отсутствие вознаграждения»: чтобы устранить данный пункт, старайтесь запускать даже небольшие награды после завершения «ящика для времени». Например, встать и выпить чай, поговорить с приятелем, немного прогуляться [65].



Пример

Для планирования времени студентам прекрасно подходит модификация тайм-боксинга «Уроки».

В данном случае «временные ящики» имеют продолжительность стандартного школьного урока – 45 минут (при желании, время можно чуть увеличить, например, до 50 минут). План дня превращается в расписание уроков, при этом дела занимают привычное количество времени и не выбивают из колеи, а названия уроков выглядят специфически.

Предположим, что тема «урока»: «Одежда на неделю». Тогда в течение 45 минут нужно выбрать, почистить, погладить, повесить в нужное место то, что можно носить в течение всей недели. Вознаграждение – перемена (10–15 минут), во время которой можно поболтать в Сети, выпить стакан воды. Если подключить креативное мышление, подобное расписание само по себе может служить неплохой мотивацией.

## 2.4 Выбор индивидуального рабочего стиля

Для достижения целей необходимо определить временные зоны, выработать индивидуальный стиль, который впоследствии определит выбор инструментов планирования времени.

По отношению к стилю использования времени людей можно разделить на четыре группы, или зоны.

*Зона первая.* Философия людей этой зоны выражается словом «завтра». Эта группа характеризуется следующим:

- препятствием к лучшей организации времени часто становится неспособность даже начать новое дело, а также отсутствие настойчивости в том, чтобы продолжить начатое;
- человек ведет размеренную, спокойную жизнь, которая свободна от излишнего напряжения;
- работает в своем собственном темпе, не слишком озадачен предельными сроками;
- считает, что если что-то не сделано точно в срок, то это не имеет критического значения;
- не особенно хорошо организован – нередко опаздывает на встречи и предпочитает откладывать свои решения на сколько это возможно.

*Зона вторая.* Люди этой зоны называются «гедонистами настоящего». Для них характерны следующие особенности:

- привычка откладывать срочные, неприятные дела в пользу менее приоритетных, но более приятных дел;
- возможной преградой к организации времени может стать неприязнь к планированию и организации в целом;
- в большинстве своем это люди, которым наибольшее удовольствие доставляет общение с друзьями и посещение вечеринок;
- импульсивные спонтанные поступки и не всегда достаточное продумывание последствия своих поступков;
- необходимость работы, отличающейся разнообразием, с быстрым, видимым результатом труда;
- ими руководит стремление к скорому вознаграждению и удовольствию.

*Зона третья.* Человек такой зоны достаточно эффективно организовал себя и свое время, но умение можно оттачивать, организовывая время еще более эффективно. Таким людям присуще:

- тщательная организованность жизни и предпочтение заведенного порядка разнообразию;
- внимательность к питанию, регулярное выполнение физических упражнений, наличие медицинской страховки, страховки на жизнь;

- порядок в ведении счетов и расходов;
- тщательное продумывание действия;
- ориентированность на будущее с составлением долгосрочных личных целей;
- раннее планирование карьеры.

*Зона четвертая.* Для тех, кто любит работать в условиях сжатых конечных сроков и гордится своей пунктуальностью. Особенности людей такой зоны в следующем:

- хорошая организованность;
- эффективная работа в напряженных условиях;
- решение задач, содержащих вызов;
- работа по строгому графику и требование пунктуальности как от себя, так и от других. Таким людям трудно иметь дело с менее пунктуальными людьми, не так неукоснительно соблюдающими установленные сроки;
- помехой для совершенствования организации времени может быть увлеченность состоянием, возникающим с приближением крайнего срока [5].

## 2.5 «Кайрос» – основа контекстного планирования

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



..... Пример .....

Если буду в магазине, нужно не забыть купить хлеб.

Когда встречу преподавателя, узнаю о времени консультации по диплому.

Когда пойду на кафедру, уточню время и место проведения студенческой научно-практической конференции.

.....

Совершенно непонятно, под каким часом записать эти задачи в ежедневник, на какое время установить «напоминалку» в мобильном телефоне. Как определить наиболее благоприятное время для решения задачи, не привязанной к определенному дню и часу? Остается одно – надеяться на свою память, но этого делать не стоит: мозг наверняка будет тревожно и изматывающе напоминать о задаче весь день, кроме того единственного момента, когда вы будете проходить

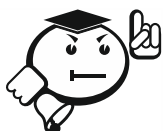


мимо своей кафедры. А потом память долго будет мучить чувством вины за упущенный шанс. Не поможет и стикер, приклеенный на монитор, – он не только затеряется среди аналогичных стикеров, призванных напомнить о важном и неотложном, но еще и похоронит под собой запись о реферате, который преподаватель ждет от вас «к позавчера».

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

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

Второе обозначение времени – «кайрос», удобный момент; время, подходящее для осуществления конкретного замысла.



.....  
 Именно с понятием «кайрос» связано большинство дел и задач, которые называются гибкими.  
 .....



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

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



.....  
*Контекст – это совокупность условий, обстоятельств, наиболее подходящих для совершения определенного дела, решения конкретной задачи. Каждому контексту соответствуют дела, которые наиболее уместно совершать именно в этот момент, в этих обстоятельствах.*  
 .....

Все контексты условно можно разделить на четыре группы:

1. *Место.* Решение задачи связано с определенным местом.



Пример

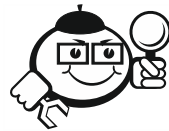
«Если буду в банке»

«Когда буду в институте»

«Не забыть купить в магазине»

«Когда окажусь в офисе, дома»

2. *Человек, группа людей.* Решение задачи связано с человеком, группой людей.

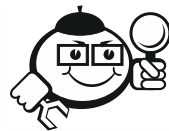


Пример

«Если увижу преподавателя»

«Когда зайдет приятель»

3. *Внешние обстоятельства.* Принять решение можно, учитывая независящие от вас обстоятельства.



Пример

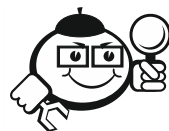
«Если примут закон»

«Когда изменятся правила»

«Если будет хорошая погода»

«Если у шефа будет хорошее расположение духа»

4. *Внутренние обстоятельства.* Решение задачи, проблемы зависит от вашего состояния.



Пример

«Если будет прилив творческого вдохновения»

«Когда я чувствую себя больным/здоровым»

«Если будет настроение»

«Когда почувствую в себе силы»

.....

При разработке собственного плана важно выделить наиболее актуальные именно для вас контексты и научиться эффективно пользоваться возможностями, которые они открывают.



.....

*Контекстное планирование – планирование, которое учитывает не только временные рамки, но и определенные условия и обстоятельства, способствующие решению конкретной задачи.*

.....

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

Шаг 1. Выделить типовые личные контексты, актуальные для вашей повседневной жизни или рабочей деятельности (обычно их 5–7).

Шаг 2. Составить список задач под каждый контекст.

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

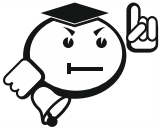
Регулярное ведение контекстного планирования способствует выработке внутреннего чувства приближения нужного контекста и обеспечивает просмотр нужного раздела в подходящий момент, быстро входит в привычку [5].

## 2.6 Инструменты контекстного планирования

К основным инструментам, с помощью которых эффективно создается система контекстного планирования, относятся следующие:

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

*Ежедневник.* Система контекстного планирования вполне может быть реализована в самом обычном ежедневнике. Следует выявить основные контексты (как в первом шаге контекстного планирования).



В ежедневнике создают категории или разделы, соответствующие контекстам, и записывают необходимые задачи. При приближении какого-либо контекста («кайроса») достаточно заглянуть в нужный раздел ежедневника или органайзера и просмотреть список дел.

Пример ежедневника для кайросовых задач приведен на рисунке 2.3.

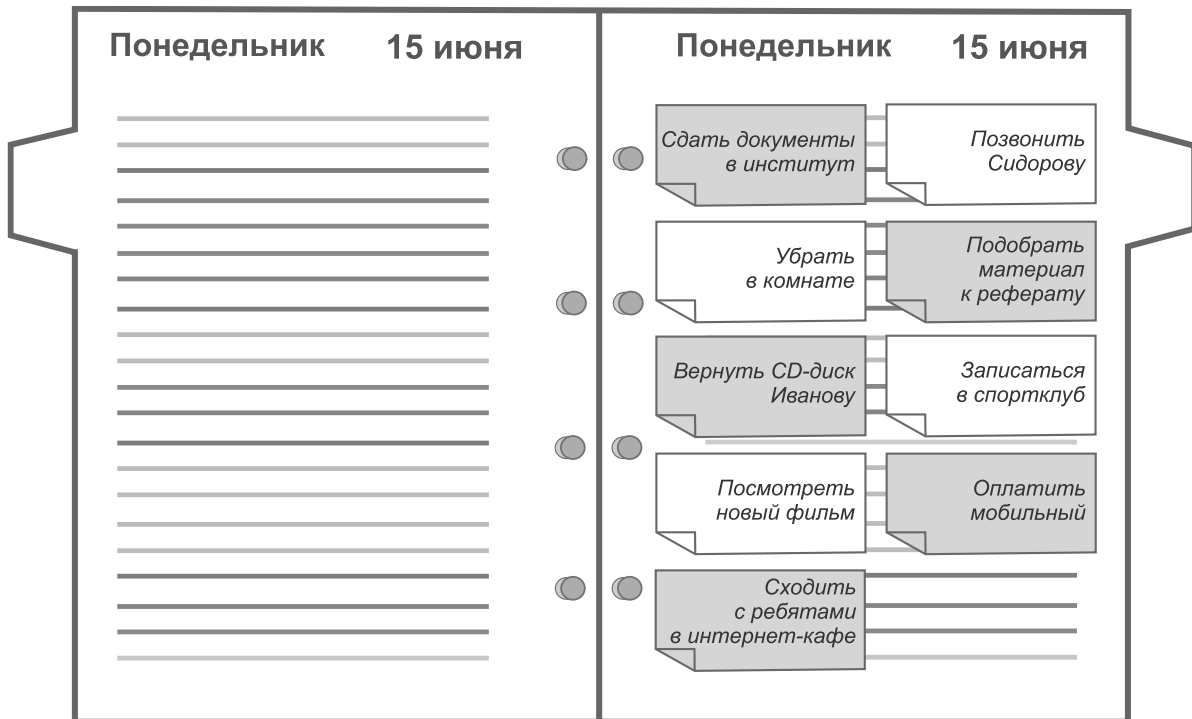


Рис. 2.3 – Ежедневник для кайросовых задач

*Доски для контекстного планирования.* Это наиболее наглядный инструмент планирования, который особенно удобен для командной работы. Материалом для такой доски может служить белая магнитная доска или даже лист ватмана и др. Важно помнить, что доска планирования отлично подходит и для организации личного планирования.



Пример

Примером доски планирования может быть:

- участок стены, увешанный стикерами, рядом с рабочим столом;
- пробковая доска над местом в офисе;
- дверца холодильника на кухне дома.

Правила организации досок планирования для командной или индивидуальной работы будут одинаковыми. Использование такого инструмента позволяет связать несколько контекстов. Чаще всего встречается структурирование задач по контекстам «люди» – «задачи/проекты».

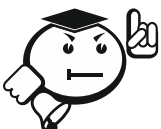
*Стикеры, закладки.* Гибкие задачи выписывают на стикеры, затем приклеивают их на соответствующую страницу ежедневника либо на специальную закладку для кайросовых задач. Система позволяет определять приоритетность той или иной задачи, используя стикеры разных цветов. При этом вы избежите необходимости постоянного переписывания задач, переходящих из дня в день в связи с отсутствием «кайроса», и вычеркиваний выполненных задач. Если задача переносится на другой день, достаточно переклеить стикер на нужную страницу или просто переложить закладку.

*MS Outlook.* Контекстное планирование в MS Outlook удобно налаживается с помощью категорий задач. Каждой задаче можно присвоить одну или несколько категорий – это является огромным преимуществом. Например, задачу «Обсудить с преподавателем вопросы по дипломному проекту» можно отнести к категориям «Преподаватель», «Диплом», «Институт». Таким образом, мы сможем видеть эту задачу и перед разговором с преподавателем, открыв категорию «Преподаватель», и при планировании работ по проекту, открыв категорию «Диплом», и приехав в здание института, открыв категорию «Институт». В этой особенности заключается главное преимущество электронного планирования перед бумажным [5].

## 2.7 Метод структурированного внимания и горизонты планирования

При составлении любого стратегического, тактического или оперативного плана нам приходится учитывать по крайней мере два важных аспекта: большое количество задач и возможность внесения изменений в планы. Рассмотрим их подробнее.

В современном мире любой индивидуум сталкивается с необходимостью отслеживать, контролировать и отфильтровывать огромный объем информации, поток которой растет с каждым днем.



По приблизительным оценкам, современному менеджеру приходится удерживать в голове до 60–70 больших и маленьких задач

каждый день, при этом их необходимо обязательно решить или не забыть сделать.

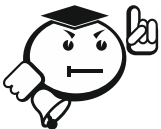
.....

В результате этого сознание испытывает сильные нагрузки, часть информации теряется, забывается, «стирается» из памяти. Такая перегруженность сознания служит наиболее типичной причиной стресса, психоэмоционального и профессионального «выгорания», когда человек уже не в состоянии адекватно реагировать на изменение ситуации и эффективно выполнять свои профессиональные обязанности. Попытки удержать в памяти дела и задачи не позволяют сосредоточиться на приоритетных направлениях и задачах, а вдуматься в них – концентрации уже не хватает.

Любой план – это не жесткие рамки, в которые мы пытаемся уложить реальность, и не статичный, раз и навсегда утвержденный график. Это достаточно гибкая система организации деятельности, которая позволяет оперативно вносить коррективы в запланированные дела. Изменение сроков, степени важности задач приводит к тому, что мы можем перемещать, переносить их на более дальние или ближние сроки.

Оптимальным способом, позволяющим упорядочить огромное количество напоминаний и задач, а также их перемещение, является *метод структурирования внимания*, разработанный и предложенный Г. Архангельским.

.....



.....

Главная функция метода структурирования внимания – вспоминать о нужных делах в нужное время.

.....

Метод достаточно прост в использовании и позволяет применять значительное число классических инструментов планирования и расстановки приоритетов.

При создании метода учитывались некоторые свойства человеческого внимания, структура которого состоит из трех основных составляющих (рис. 2.4):

- сознание;
- предсознание;
- подсознание.

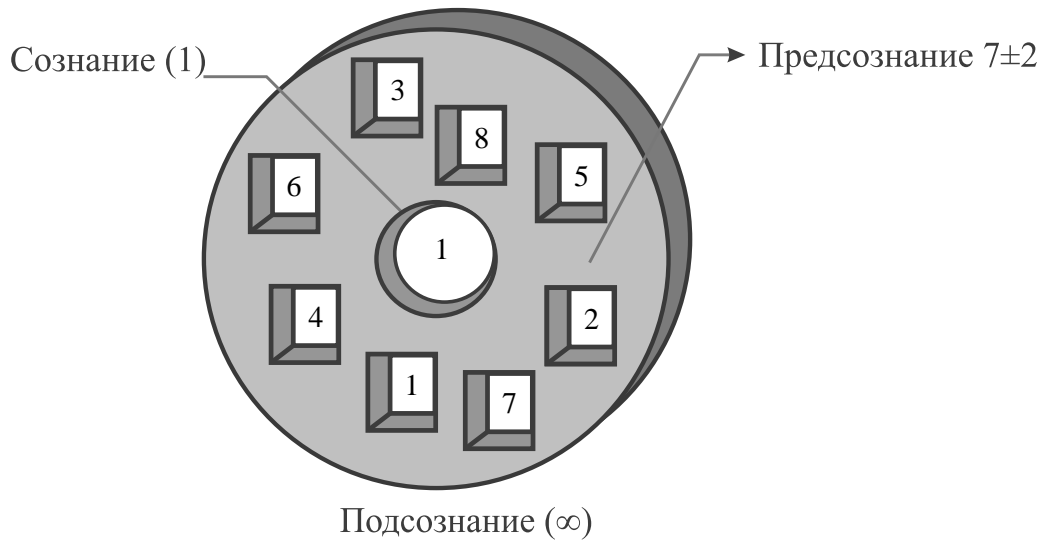
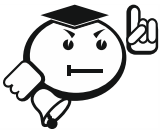


Рис. 2.4 – Структура внимания

*Сознание* человека может успешно работать только с одним объектом:

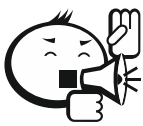
- делом;
- мыслью;
- документом.



.....  
 Умение некоторых людей трудиться над несколькими делами одновременно – следствие высокой переключаемости внимания.  
 .....

*Предсознание* может контролировать  $7 \pm 2$  объекта. Например, водитель, основное внимание которого сосредоточено на дороге, с помощью предсознания управляет несколькими ключевыми группами приборов. Занимаясь одной главной проблемой, можно держать в поле зрения еще от пяти до девяти объектов, но не больше. Объекты из предсознания легко перемещаются в сознание и наоборот, поэтому именно в предсознании нужно держать те дела, благоприятный момент для решения которых может наступить в ближайшее время.

*Подсознание* может работать с бесконечным количеством объектов. Пока сознание работает над одной проблемой, предсознание удерживает еще пять-девять объектов, подсознание работает со всеми остальными.



.....  
 Самая распространенная ошибка состоит в том, что сознание и предсознание используются нерационально, это происходит из-за стремления удержать в них гораздо больше дел, чем те способны вместить. Отсюда и информационная перегрузка, и стрессы.  
 .....

Искусство эффективного управления задачами и рационально организованного планирования состоит в том, чтобы не пытаться решить все проблемы одновременно, а уметь сконцентрироваться на одной, имея в виду несколько и забыв об остальных.

Для этого необходимо создать систему, позволяющую оперативно перемещать задачи между элементами структуры внимания по мере изменения уровня значимости. Необходимо разгрузить сознание посредством вытеснения за пределы мозга всех мыслей и задач. Этому способствует реализация принципа материализации планирования.

Вся система личного планирования – это продолжение, материализация сознания человека. Следовательно, ее нужно структурировать так же, как и внимание, – она должна включать в себя три области (рис. 2.5):

- 1) фокус внимания – область, соответствующая сознанию. В ней в один момент времени находится лишь один объект – с которым вы непосредственно работаете;
- 2) область ближайшего внимания соответствует предсознанию. В ней должно быть  $7 \pm 2$  объекта, необходимых вам для работы или для напоминания о какой-либо задаче;
- 3) область далекого внимания соответствует подсознанию. В ней хранится вся остальная информация.



Рис. 2.5 – Структура рабочего пространства

Если в ближайшем будущем предвидится удобный момент для выполнения задачи, нужно переложить напоминание о ней из области далекого внимания в область ближайшего внимания. При этом наименее необходимый объект из этой области нужно убрать, чтобы сохранить оптимальное число объектов  $7 \pm 2$ .



Для обеспечения эффективности системы необходимо неукоснительно следовать правилу «перемещения через границы областей» (рис. 2.6).

Стоит отметить, что внутри этих областей допустимо не придерживаться строгого порядка и не обращать внимания на царящий в них хаос.



.....  
 Главное – жестко придерживаться установленных границ и правил перемещения дел через них.  
 .....

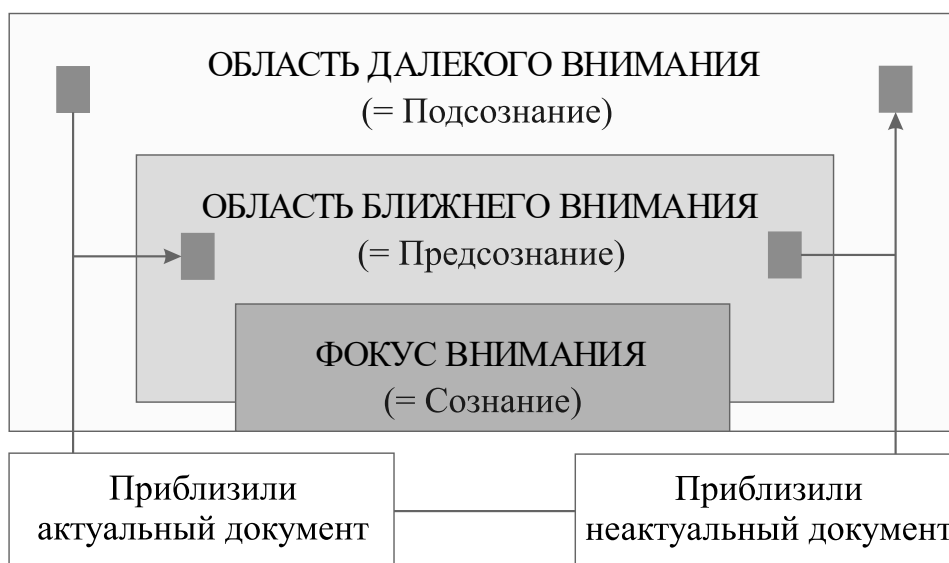


Рис. 2.6 – Перемещение через границы областей

Это дает гарантию того, что вы вспомните о том, что вам необходимо сделать, в нужное время, не тратя слишком много сил на наведение порядка. При этом голова у вас будет всегда свободна для мыслей и творчества.

Метод структурированного внимания служит основой для техники контекстного планирования и эффективного функционирования таких его инструментов, как ежедневник и др. Универсальность метода заключается в том, что он одинаково хорошо работает при планировании как ежедневных задач, так и более долгосрочных проектов, а также может служить основой стратегического планирования [4].

## 2.8 Планирование в самоорганизации и самообразовании

В первую очередь дадим определение понятию «самоорганизация».



.....

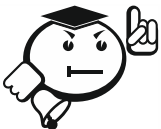
*Самоорганизация – это процесс упорядочения элементов за счет внутренних факторов без специфического внешнего воздействия.*

.....

Данное определение можно перенести и в самообразование, при котором учебный процесс или отдельные его части важно организовывать самостоятельно, исходя из специфики образовательного материала, наличия времени и индивидуальных целей. Это не отдельная задача, которая стоит перед человеком, который задается вопросом самообучения, а в целом ценный навык любого современного человека.

В большинстве своих трактовок самоорганизация тесно связана с навыками самодисциплины, управления временем, организационных способностей, таких как:

- пунктуальность;
- склонность к порядку и планированию;
- приоритизация;
- правильная организация пространства.



.....

Стоит при этом понимать, что самоорганизация развивается как стиль жизни, а не как отдельный элемент, ее составляющий. То есть самоорганизация как навык должна развиваться комплексно.

.....

Более того, самоорганизация нуждается в постоянном поддержании в активном состоянии, системе контроля и реакции на изменения внутреннего и внешнего характера.

Психологами и педагогами выделены функциональные компоненты при определении процесса самоорганизации:

- целеполагание;
- анализ ситуации;
- планирование;
- самоконтроль;
- волевая регуляция и коррекция.

Эти компоненты можно рассматривать и в качестве этапов, которые нужно пройти для развития навыка. А дальше оттачивать его, настраивая для разных задач в течение жизни.

*Целеполагание.* Задача стать организованным должна решаться путем постановки небольших целей и достижения их. По факту, необходимо ответить на два глобальных вопроса:

- над чем в первую очередь работать?
- каким должен быть итог работы?

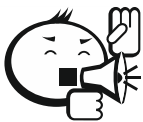
К созданию собственной системы самоорганизации каждый подойдет с разным опытом, навыками и личными качествами, поэтому отправная точка и задачи, с решения которых стоит начать, будут абсолютно индивидуальными.

*Анализ ситуации.* Этот этап – экзамен, целью которого является определение исходной ситуации и поставленных вызовов. Детальная проработка важна для четкого понимания, в каких условиях придется развивать навыки, что представляет наибольшую трудность, какие привычки и личные качества у вас уже есть, а над какими стоит поработать.

*Планирование* своих действий, создание пошагового руководства действий. В этом помогают понимание исходных условий, в которых предстоит действовать, и наличие целей, которые должны быть достигнуты.

Если отойти от теории, то это может показаться весьма непростым делом, но по факту большинство может с легкостью определить те действия, которые необходимо совершать для изменений, в противовес устоявшемуся положению дел. Для этого нужно всего лишь их структурировать и оформить в план.

*Волевая регуляция и коррекция.* На этом этапе происходят непосредственно сами действия в рамках задачи. Воля и ее сила определяются поступками.



.....

Способность совершать действия вне зависимости от субъективных факторов, желаний, лени и т. д. является важнейшей частью развития навыка самоорганизации.

.....

Также для этого приходится нередко поступать наперекор устоявшимся привычкам, менять один или даже несколько аспектов образа жизни – корректировать действия, если они приносят недостаточно пользы или не приносят ее вовсе, а также не согласовываются с поставленными целями.



.....  
*Самоконтроль поведения – это контроль собственных действий и воздействий.*  
 .....

В отличие от ситуативного самоконтроля, когда действия зависят от условий их совершения, самоконтроль поведения – это глобальная способность надолго изменять свое поведение в целом.



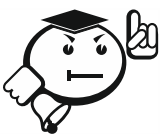
.....  
*С точки зрения самоорганизации самоконтроль поведения – это способность постоянно совершать конкретные действия, контролируя время, желания, состояние, отношение, привычки.*  
 .....

В теории самоорганизации не менее важно устранить любые трудности, которые могут возникнуть при планировании или же непосредственно при выполнении задач, еще на начальном этапе.

Выделяют четыре этапа устранения трудностей:

- диагностический этап – выявление и фиксация проблемы. Установление ее причин – недостаточность личных знаний, опыта, условия, внешние факторы. Следовательно, на данном этапе следует четко определить то, что вызывает наибольшие трудности и постараться найти причины возникновения этих факторов;
- поисковый этап – выявление возможных путей решения проблемы. Составление плана устранения причин;
- активный этап – фаза действия, практические шаги, которые направлены на реализацию плана из поискового этапа;
- рефлексивный этап – определение сильных и слабых сторон, предпринятых действий. Последующая их коррекция для максимизации достигнутых результатов.

Стоит обратить внимание на такое качество, как решительность. Решительность может быть и аспектом самодисциплины, и самостоятельной характеристикой личности.



.....  
*С точки зрения самообразования решительность интересна как способность действовать без «раскачки» и «включения».*  
 .....

Иначе, это более конкретный, в сравнении с самодисциплиной, навык, который подразумевает не само действие, а быстроту начинания, отсутствие сомнений, неуверенности, «творческих страданий» и прочего.

Если вам приходилось работать в коллективе (не важно, происходило это в офисе или в любой другой рабочей формации, так как под это определение подойдет и группа в учебном заведении), то вы наверняка замечали, что ваших «коллег» по их действиям с утра можно разделить на две категории – тех, кто приходит на место и сразу включается в работу, и тех, кому необходимо время на «раскачку» (кофе, обсуждение последних новостей, социальные сети).

На поверку – первые почти всегда более организованны, нежели вторые. Эту способность стоит развивать и в себе:

- вставать по первому будильнику;
- приниматься за дело без проволочек и мнимых оправданий,
- следовать намеченному плану.

Это может пугать, но со временем входит в привычку и оттачивается до автоматизма.

Организация и планирование в отдельных случаях могут быть синонимами. Без тщательной проработки, оценки принятых на их основании действий не стоит рассчитывать на успех ни в одной из сфер жизни, будь то работа или самообразование.



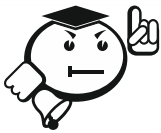
.....

*В то же время при самостоятельном обучении планирование – это не только составление плана и программы обучения, распределения нагрузки, но и интеграция всего процесса самообучения в свою жизнь, отведение достаточного времени для этих нужд и их согласование с другими аспектами деятельности.*

.....

Также основополагающим элементом в планировании и организации жизни является режим дня. Не имея общего распорядка, ни о какой специфике не может идти и речь. Привнести частичку организованности в ежедневный хаос дел невероятно сложно. И наоборот – с глобальной надстройкой в виде режима дня следовать расписанию задач намного легче.

Еще один фактор, повышающий продуктивность работы – это правильно обустроенное рабочее место. Это же утверждение будет справедливым и в случае с образованием – крайне важно иметь в доме уголок, который бы предназначался для нужд обучения.



Самое главное в обустройстве рабочего места – это максимальное удобство и стимулирование процесса, исключающее отвлечения.

Предположим, что это обычный письменный стол с ноутбуком – уберите все лишнее, что может отвлекать или мешать заниматься. Необходимо позаботиться о том, чтобы под рукой всегда было все необходимое – карандаш, ручка, тетрадь для записей, канцелярские стикеры, цветные маркеры и т. д.

Желательно не использовать отведенное для учебы место для диаметрально противоположных задач. Это может быть и не важно, однако учиться и, например, принимать пищу, лучше все-таки в разных местах.

При организации пространства в целом также можно прибегать к определенным уловкам. Например, при изучении иностранного языка, в частности, новых слов, рекомендуется сделать карточки с ними и расставить по дому так, чтобы постоянно наткаться на них и повторять. Несомненно, в ход идут и триггеры.



*Триггеры – вещи, которые мотивируют человека на обучение, держат в тонусе, напоминают о целях и результатах, к которым он стремится.*

Для достижения результатов крайне обязательно бороться с прокрастинацией.



*Прокрастинация – это привычка откладывать дела на потом.*



Пример

Типичный внутренний диалог при прокрастинации: «Не до этого сейчас. Устал на учебе, нет сил. Перенесу на завтра».

Очевидно, стремясь стать самоорганизованным, от этой привычки следует избавляться. По своей сути борьба с прокрастинацией и есть воспитание в себе решительности действовать. В развитии этого качества помогут:

- осознанность при акцептовании решений;
- преодоление колебаний и принятие ответственности;

- ранжирование и приоритизация;
- целеполагание;
- прием «съедание лягушки»;
- занятия спортом.

Самоорганизация является комплексным навыком, состоящим из комбинации личностных качеств и мелких привычек. Выработка различных привычек имеет сходную природу, вне зависимости от того, говорим ли мы о чтении профессиональной литературы минимум 15 минут в день или о еженедельной уборке квартиры.

Быть более организованным и использовать необходимые данные, будь то связано с образованием или любой другой деятельностью, помогут многочисленные специально предназначенные для этого инструменты. Тем более что в информационно-технологический век недостатка в таковых не имеется. Рынок предлагает достаточное количество вариантов – от заточенных под конкретные системы тайм-менеджмента рабочих тетрадей и ежедневников до мини-программ и приложений для смартфонов и планшетов.

К самым популярным можно отнести:

- канбан-доски;
- электронные списки задач;
- онлайн-календари.

Более специфичными в области самообразования можно считать *worksheets* – специально разработанные для нужд обучающихся тетради. Они предлагаются популярными MOOK-платформами для более успешного освоения курсов (MOOK – массовые открытые онлайн-курсы).

Развиваются и сервисы интерактивного взаимодействия – в онлайн-классе вы можете «сидеть» за партой, имея возможность обучения с учителем и одноклассниками. В целом, онлайн-образование переживает сейчас настоящий бум, предлагая много не только интересных, но и функциональных инструментов для саморазвития [6].

## 2.9 Выработка привычек

Привычки бывают не только плохими, но и хорошими. Порой выработать хорошую привычку бывает не менее сложно, чем побороть плохую. Иначе все уже давно бы занимались пробежками по утрам, не ели фаст-фуд, читали по книге в неделю и многое другое. Процесс закрепления в данном отношении носит

обратный характер, но и подразумевает комплекс действий, который, при запасе силы воли и самодисциплине, способен приблизить вас к развитию полезной привычки, а значит, сделать немного другим человеком.

Большая часть жизни – это привычные действия и ситуации, поведение в которых предопределено годами одинаковых реакций. Все, что выбивается из этого – доставляет дискомфорт, поскольку связано с трудностями адаптации. Из-за всего этого стоит начинать с понимания того, что легко быть не может по определению. Это борьба с самим собой, противником равным.

Однако на стороне «нового» – желание, энтузиазм и памятка о некоторых вещах, позволяющих сделать процесс немного проще.

1. *Срок давности.* Сколько времени понадобится, чтобы новая привычка прижилась? Многие ученые и практики придерживаются мнения, что для этого достаточно 30 дней.

Эта концепция приобрела значительную популярность, и ее решили опровергнуть Ф. Лэлли, К. Ван Яарсвелд, Г. Потс и Дж. Уорлд из Университетского колледжа Лондона. Они провели эксперимент, целью которого было выяснить, сколько времени нужно человеку для того, чтобы укрепить привычку. Результаты продемонстрировали разброс от 18 до 245 дней, средний показатель – 66 дней. Привычек было три:

- 15-минутная пробежка;
- сок вместо газировки;
- употребление в пищу фруктов.

К тому же единственным инструментом оценки служили ощущения 96 добровольцев, так что насколько этот результат репрезентативен – судить сложно. Поэтому можно на законных основаниях следовать привычке 30 дней. С поправкой на то, что она не способна выработаться за это время, можно извлечь для себя пользу и понять, насколько жизнь с этой привычкой может быть лучше, или, наоборот, осознать, что можно прекрасно обходиться и без нее.

2. *Следование курсу.* Проявлять упорство и тяжелый труд. Если вы будете выходить на пробежку на протяжении месяца лишь тогда, когда есть желание, надеясь, что постепенно привычка выработается, то, естественно, результат будет нулевым. Частота на этапе развития должна быть такой же, какой вы хотите ее видеть в будущем постоянно. А интенсивность следует наращивать постепенно. Другими словами, если есть желание бегать 5 раз в неделю, то бегать нужно именно 5 раз в неделю. По 10-15 минут, но 5 раз. Здесь речь идет не о нагрузке, а о том, что привычка – это рутина. И если привыкнете бегать 3 раза,



перестроите соответствующим образом свой режим и график, то начать делать это 5 раз будет означать выработку уже новой привычки. Она дастся легче в том плане, что у вас уже будет подготовка, но закрепление займет больше времени, чем если начать работать над ее формированием в желаемом виде изначально. Так что следовать намеченному курсу нужно неуклонно. Никаких «может, лучше завтра», «сегодня нет сил» и т. д.

3. *Об интенсивности нагрузок.* На данном этапе главное правило – не кидаться с головой в пучину желаемых перемен. Чтобы лучше понять почему, представьте себе следующую простую ситуацию. Вы решили, что ложиться спать в 2 часа ночи плохо. Что произойдет, если в первый же день после принятия этого решения вы ляжете в 10 часов вечера? Скорее всего, будете просто лежать, размышляя обо всем на свете, и лишь ближе к привычному времени уснете. Затея провалится, а с ней может улетучиться и вера в свою способность что-то изменить. Эксперт в области личностного роста Стив Павлина уверен, что менять свои привычки нужно постепенно, увеличивая нагрузку дозированно, для того чтобы организм и привычные колеи мышления не испытывали большого давления. Поэтому правильным вариантом будет неделю ложиться в 01.30, следующую неделю в 01.00 и так далее.

4. *О пользе постепенности.* Получив первые ощутимые результаты, ваша мотивация и желание меняться лишь окрепнут. Но есть и обратная сторона. Будучи окрыленным результатом, можно легко начать требовать от себя большего, чем вы пока способны. Укреплять полезные привычки глобально, как и развивать одну, следует постепенно. Не стоит хвататься сгоряча сразу и за все. Стремление похвально, но лучше его направить в одно русло, чем разделить силы и не добиться желаемого ни в одной из областей. Бег по утрам, тренажерный зал вечером, командный вид спорта в качестве хобби – такой режим для обычного человека в начале пути губителен. А вот чтение и занятия спортом прекрасно гармонируют. Другими словами, развивать несколько полезных привычек за один раз можно, но выбирать их следует из разных областей и при этом реально оценивать свое время.

5. *За компанию.* Полезным фактором будет, если из числа ваших родных и близких найдется человек, который разделит ношу. Не обязательно будет делать то же самое, а просто выслушает, поддержит и похвалит. Это очень важно в плане мотивации. Но даже если такого человека нет, у вас наверняка есть Интернет. С его помощью можно найти тематические ресурсы, форумы. Также можно завести

собственный блог и делиться «накипевшим» с миром. Вы в своих стремлениях точно не одиноки, так что единомышленники обязательно найдутся.

6. *Триггеры.* В психологии «триггером» называют предварительный ритуал. О том, что нужно собирать сумку на тренировку заранее, как о психологической уловке, вы, наверное, слышали. Но работают и другие хитрости, которые зачастую даже не назовешь серьезными. Например, было установлено, что щелчки пальцами перед тем как приступить к чему-то связанному с привычкой (например, перед тем как начать завязывать шнурки кроссовок и отправляться на пробежку), помогают закрепить привычку.

7. *Напоминания.* Попросите кого-то из родных каждый день спрашивать, как у вас идут дела с формированием новой привычки. Расклейте по всему дому стикеры с напоминанием о данном себе обещании, поставьте на телефоне будильник или используйте специальные программы. Все эти раздражающие факторы будут вам еще и немым укором, причина которого – эффект Зейгарник.



.....  
*Эффект Зейгарник – это психологическое состояние человека, постоянно напоминающее о незавершенном действии, не позволяющее оставить его невыполненным.*  
 .....

8. *Положительная связь.* Чтобы не воспринимать новую привычку как насилие над собой, нужно создать положительную связь. Другими словами, привычка должна ассоциироваться с приятными моментами. На первых порах отлично работает система наград. Допустим, вы решили начать бегать, но дается это с большим трудом. Стимулируйте себя – после пробежки выпейте любимый фруктовый коктейль, посмотрите серию любимого сериала – одним словом, наградите себя.

9. *Замещение.* Отлично работает замещение плохих привычек хорошими. Например, просмотр телевизора – чтением книг, курение – занятиями спортом. Так меньше ощущается горечь от утери старой привычки, а новая якобы занимает ее место, мотивируя осознанием своего превосходства.

10. *Никаких сомнений.* Каждый раз, когда внутренний голос подсказывает пропустить тренировку или съесть чизбургер, запишите доводы на листе бумаги. А через несколько минут прочитайте и проанализируйте свои аргументы. Вы будете удивлены тому, насколько они могут быть смешными [7].



.....  
Контрольные вопросы по главе 2  
.....

1. В чем суть обзора задач в тайм-менеджменте?
2. Расскажите об инструментах эффективных обзора
3. Дайте определения понятие майнд-менеджмента. Охарактеризуйте области применения майнд-менеджмента.
4. Какие методики используются при планировании времени?
5. Каким образом верно выбранный индивидуальный стиль способствует выбору инструментов планирования времени?
6. Что такое «кайрос»?
7. Какие инструменты контекстного планирования считаются наиболее эффективными?
8. Расскажите о планировании в самоорганизации и самообразовании.
9. Что такое прокрастинация? Что может помочь в борьбе с данной привычкой?
10. Каким образом привычки могут помогать или же наоборот препятствовать эффективному тайм-менеджменту?

---

## 3 Приоритеты в тайм-менеджменте

---

### 3.1 Метод «Альпы»

Успешный тайм-менеджмент означает применение на практике методов планирования времени. Существует несколько методик планирования времени и принятия решений, которые напрямую учитывают не только эффективное распределение временного ресурса, но и важность момента расставленных приоритетов. Само слово «приоритет» содержит в себе латинскую приставку *prio*, которая означает «перед, прежде».

Расстановка приоритетов – это ежедневное принятие решения, что нужно сделать в первую очередь для того, чтобы достигнуть своих целей. Рассмотрим некоторые методы, которые помогают в этом.

Метод «Альпы» включает в себя пять стадий:

- 1) составление заданий на день;
- 2) оценка длительности;
- 3) резервирование времени «про запас»;
- 4) принятие решений по приоритетным делам, сокращениям и перепоручению (делегирование);
- 5) последующий контроль – перенос невыполненных дел.

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

*Первая стадия* – составление заданий. На данном этапе записывается под соответствующими рубриками формуляра «План дня» все то, что планируется сделать на следующий день, а именно:

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



Пример

Рекомендуется употреблять сокращения, соответствующие виду деятельности или рубрикам, например:

В – визиты, совещания;

Д – делегирование;

К – контроль;

П – в процессе;

ПК – поездки, командировки;

ПР – письменная работа, деловые письма, диктовка;

С – секретарь;

Т – телефонные разговоры;

Ч – процесс чтения (отчетов, газет и т. п.).

*Вторая стадия* – оценка длительности. Реалистичный план дня должен быть обязательно ограничен тем, что сотрудники фактически в состоянии сделать. После четкого определения списка заданий на день необходимо оценить и примерную продолжительность планируемых действий.

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

*Третья стадия* – резервирование времени. При составлении плана дня следует придерживаться основного правила планирования времени. Согласно ему – этим планом должно охватываться не более 60% рабочего времени, а около 40% должно оставаться в качестве резервного времени для неожиданно возникших дел. Таким образом, если исходить из 10-часового рабочего дня, то планом охватывать следует не более 6 часов. Однако целью должен быть 8-часовой рабочий день, а запланированное время должно составить примерно 5 часов.

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

*Четвертая стадия* планирования – принятие решений по приоритетам, сокращениям и перепоручению. Цель данной стадии состоит в сокращении времени, отведенного на выполнение заданий, до 5–6 часов.

На этой стадии в первую очередь необходимо установить однозначные приоритеты и уточнить в соответствии с ними задачи дня. А затем перепроверить скалькулированную потребность во времени и сократить время до необходимого.

На пятом этапе осуществляется контроль за выполнением плана дня и перенос невыполненных задач на другой день. Как показывает опыт, не все выявленные задачи удастся выполнить, например, не все телефонные разговоры могут состояться. Поэтому приходится кое-что переносить на следующий день. В случае если одно и то же дело переносится многократно, существуют два варианта: решительно за него взяться и довести до конца или отказаться от этого дела, так как иногда проблема разрешается сама собой и не стоит затраченных на нее усилий [5].

### 3.2 Принцип Парето

При планировании рабочего дня полезно учитывать принцип дисбаланса, предложенный итальянским экономистом Вильфредо Парето. Применение принципа Парето (соотношение 80:20) состоит в том, что если рабочие функции рассматриваются с точки зрения их эффективности, то, как правило, 80% конечных результатов достигается за 20% затраченного времени, тогда как остальные 20% итога «поглощают» целых 80% рабочего времени (рис. 3.1).

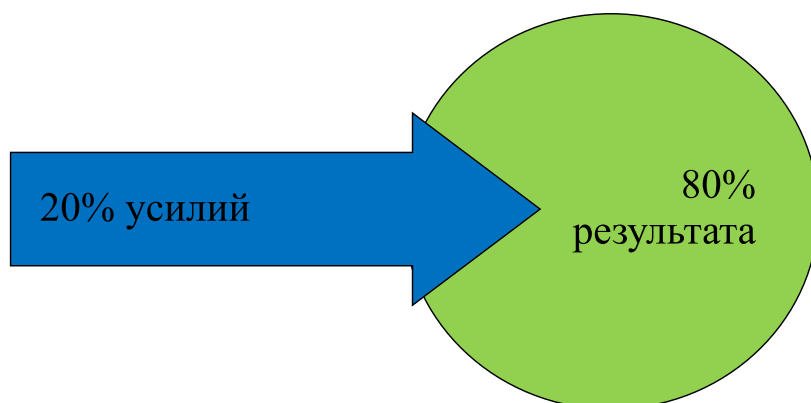
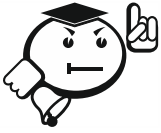


Рис. 3.1 – Принцип Парето



.....

Таким образом, согласно данному принципу, меньшая часть времени, усилий или ресурсов отвечает за большую часть результатов.

.....

Следовательно, работники тратят лишь 20% времени на получение 80% результатов работы. А значит, что целых 80% своего времени работники тратят совершенно неэффективно.

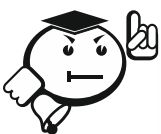
В качестве ресурсов может выступать не только время, но и финансовая составляющая, штат сотрудников, количество материалов, однако при этом соотношение сохраняется.

Практическая польза принципа Парето заключается в том, что его применение означает концентрацию всегда ограниченных средств и ресурсов компании на определенном сегменте работы, вместо их привычного «распыления» на множество направлений.

Принцип Парето помогает определить именно тот участок, где можно рассчитывать на максимальный результат от всех своих усилий [5].

### 3.3 Определение приоритетности долгосрочных целей

Тратить время на главное – расставлять приоритеты в списке своих долгосрочных целей. Как бы ни было велико желание одновременно и вуз окончить с красным дипломом, и создать свой бизнес, и совершить кругосветное путешествие, вряд ли получится все это совместить. Мы оказываемся перед выбором, необходимостью расставить приоритеты в своих целях.



.....

Это не значит, что от каких-то из них придется отказаться навсегда: просто крайне важно определить, какие цели являются первоочередными на данный момент.

.....

С этой задачей поможет справиться матрица многокритериальной оценки (табл. 3.1). При составлении таблицы в левую колонку необходимо записать несколько своих ключевых целей, критерием будут являться от пяти до девяти ключевых ценностей.

Таблица 3.1 – Пример многокритериальной оценки

| Цели                 | Ценности                          |             |                       | Итог |
|----------------------|-----------------------------------|-------------|-----------------------|------|
|                      | Материальное благосостояние (0,6) | Семья (0,1) | Личное развитие (0,3) |      |
| Стать топ-менеджером | 3                                 | 1           | 2                     | 2,5  |
| Купить квартиру      | 3                                 | 3           | 1                     | 3,7  |
| Окончить вуз         | 3                                 | 2           | 3                     | 4,2  |

Следующий шаг – присвойте вес критериям, оцените каждую цель по каждому критерию (ценности). Баллы обозначают уровень значимости:

- 1 – очень маленькая;
- 2 – средняя;
- 3 – очень большая.

Следующий шаг – подсчет интегрированных оценок вариантов.

Из правой колонки «Итог» видно, что в примере, представленном в таблице 3.1, с точки зрения выбранных критериев и их весовых коэффициентов ключевой задачей является окончание вуза, без которого должность топ-менеджера останется недостижимой.

Для студента, который проводил оценку своих целей, оказался удивительным факт, что учеба и, соответственно, получение диплома являются для него самой приоритетной целью, хотя до начала работы с критериями он не считал ее настолько важной для себя. Этот вывод заставил его по-новому посмотреть на взаимосвязи между своими целями и начать более внимательно относиться к повседневным задачам.

Многокритериальная оценка позволяет сделать правильный выбор, не полагаясь на случай, а действуя осознанно и уверенно, опираясь на свою систему ценностей и критериев [1].

### 3.4 Установление приоритетов с помощью анализа АБВ

Предлагаемый анализ АБВ включает в себя три следующие закономерности:

- 1) важнейшие задачи (категория А) составляют около 15% количества всех задач и дел. Собственная значимость этих задач (в понятии вклада в достижение цели) составляет, тем временем, примерно 65%. Дела «А» – это наиболее важные дела, которые можно выполнить лишь самостоятельно. Обычно они являются наиболее трудоемкими;



- 2) на важные задачи (категория Б) приходится в среднем 20% общего числа и также 20% значимости задач;
- 3) менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют около 65% общего числа задач и имеют незначительную долю – примерно 15% в общей «стоимости» всех дел, которые необходимо выполнить.

Пример анализа АБВ представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – АБВ-анализ

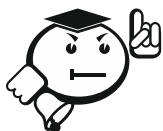
| Задачи |                  |                     | Степень вклада для достижения цели, % | Исполнитель                 |
|--------|------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| Тип    | Степень важности | Количество задач, % |                                       |                             |
| А      | Наиболее важные  | 15                  | 65                                    | 1-й руководитель            |
| Б      | Важные           | 20                  | 20                                    | Подлежат перепоручению      |
| В      | Малосущественные | 65                  | 15                                    | Обязательны к перепоручению |



.....

Необходимо учитывать, что установление приоритетов – важное правило эффективной технической работы.

.....



.....

Важно помнить, что не все возможно сделать и не все нужно сделать. Всегда надо начинать с самых важных дел [5].

.....

### 3.5 Определение приоритетности текущих задач

Каждый день приходится определять, какую из задач решать в первую очередь, а какую – во вторую. Часто решение принимается интуитивно. Использование упрощенного метода многокритериальной оценки позволит не только полагаться на свои чувства, но и выбирать более осмысленно и взвешенно.

В примерную систему могут входить следующие наиболее часто встречающиеся критерии:

- 1) источник задачи (уровень руководителя, поставившего задачу; приоритетность задачи для него);
- 2) влияние выполняемой работы на работу коллег на «горизонтальном» уровне (является ли задача звеном в цепочке выполняемых задач);

- 3) вклад задачи в общий результат (цели компании, проекта, подразделения, отдела);
- 4) собственный интерес к задаче;
- 5) срочность;
- 6) сложность задачи;
- 7) времязатратность задачи (большие, сложные задачи решаем в первую очередь);
- 8) наличие в данный момент необходимых ресурсов, их доступность.

Иногда к этим критериям добавляются следующие:

- 1) является ли эта задача денежной (связано ли ее решение с прибылью; насколько велик риск потерять деньги в случае, если задача не будет решена);
- 2) влияет ли задача на имидж;
- 3) клиентская ли это задача;
- 4) влияет ли задача на бесперебойность работы;
- 5) влияет ли задача на увеличение количества продаж (новых клиентов и т. д.).

Формулируя критерии, необходимо учитывать специфику своей деятельности, компании, отдела. Лучшего результата можно добиться, если соотнести матрицу своих критериев с критериями своих коллег и выработать общие критерии для оценки ежедневных задач.

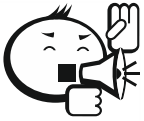
Для быстрого принятия решения в определении приоритетности появляющихся в течение дня задач можно использовать технику трех вопросов.

Суть этого подхода проста: выбираем три самых значимых критерия, по которым будем оценивать значимость внезапно возникшей задачи, и задаем три вопроса:

- 1) является ли эта задача клиентской?
- 2) влияет ли она на имидж компании?
- 3) является ли эта задача сложной?

При появлении новой задачи необходимо поставить «+» или «-» напротив каждого критерия. Затем анализируем полученные результаты и делаем вывод:

- если задача получила три «+», то решение начинаем именно с нее;
- если задача получила два «+» – она является менее приоритетной;
- если задача получила один «+» – приоритетность задачи низкая;
- если задача получила три «-» – распределяем время на решение этой задачи по остаточному принципу.



Обратите внимание, что три минуса не означают, что задачу не нужно решать, просто она будет выполняться в последнюю очередь.

Правильного и единственно верного списка критериев для приоритизации задач не существует. Многие критерии специфичны и отражают особенность того или иного вида деятельности компании или подразделения, поэтому важен фактор командной работы и принятия совместного решения при формировании матрицы рабочих критериев.

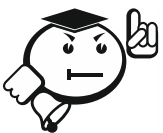
Формализация критериев позволяет:

- достичь общего понимания, на основании чего принимаются решения;
- донести до окружающих свою систему принятия решений и выработать совместную;
- принимать более конструктивные решения по изменению и совершенствованию системы принятия решений;
- каждый раз при принятии решения экономить время при выборе правильного направления, варианта [1].

### 3.6 Анализ по принципу Эйзенхауэра

Вместо того чтобы использовать время для действительно важных вещей, зачастую тратится энергия на срочные, но менее значимые дела.

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



Принцип Эйзенхауэра состоит в комбинировании только по двум критериям – «важно» и «срочно»; таким образом, получается четыре класса приоритетов. Для успешного планирования необходимо проанализировать и классифицировать все задачи. Тогда выстроится иерархичный список, благодаря которому будет понятно, что, когда и как нужно делать для достижения целей.

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

1) *срочные / важные дела*. За них нужно приниматься именно сегодня – немедленно и самостоятельно их выполнять, поскольку они являются срочными и необходимыми;

2) *срочные / менее важные дела*. Здесь существует опасность попасть под «тиранию» спешности и в результате целиком отдаться решению конкретной задачи, потому что она срочная. Если она является не столь важной, то должна быть в любом случае делегирована, поскольку для ее выполнения не требуется каких-либо особых качеств. Сюда относится умение сохранять спокойствие, перепоручать свои обязанности – умение отправлять делегации или говорить «нет». С помощью этого вы выиграете время для решения важных задач из следующей группы;

3) *менее срочные / важные задачи*. Их не надо выполнять срочно, но нужно проконтролировать, чтобы они не перешли в разряд срочных дел. Просто регулярно выделяйте себе время на выполнение дел из этой группы и найдите им место в расписании. Выполнение задач из этой категории обеспечит успех и приблизит вас к намеченной цели. Очень часто такие задачи откладываются в долгий ящик, поскольку не являются срочными. И все же их своевременное выполнение позволит избежать многих проблем;



В частной жизни к такому типу задач можно отнести регулярное профилактическое обследование у врача, позволяющее выявить особые угрозы организму и предотвратить серьезные заболевания и, как следствие, последующие долгие недели нетрудоспособности.

.....

4) *менее срочные / менее важные задачи*. Сюда можно отнести дела, которые не являются ни важными, ни срочными. Можно спокойно отложить их в ящик для бумаг или же, если речь идет о сроках или некоторых заданиях, просто отказаться от них либо же просто перепоручить сделать это кому-то еще. Сознательно оградите себя на время от выполнения данной категории, это позволяют отдохнуть и развлечься в дни наибольшего стресса.

График задач по принципу Эйзенхауэра иллюстрирует рисунок 3.2.

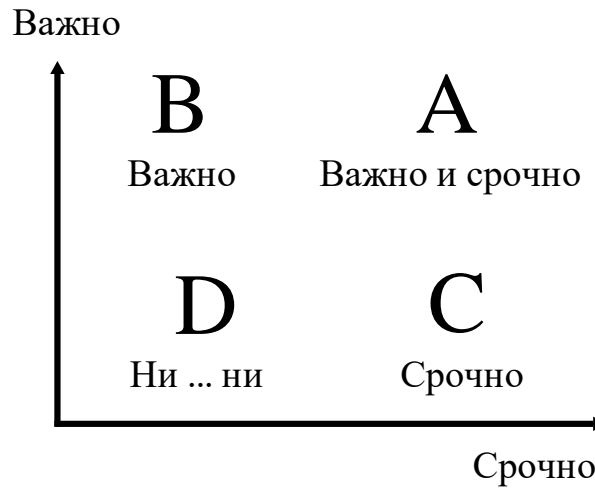
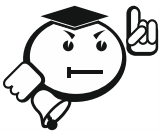


Рис. 3.2 – График задач по принципу Эйзенхауэра

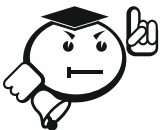
Расставляя приоритеты в работе по принципу Эйзенхауэра, следует обратить внимание на следующие рекомендации [8]:

1. Сначала необходимо распределить все задачи и обязанности по группам А, В, С и D (рис. 3.2). Таким образом произойдет отделение «нужного» от «бесполезного».



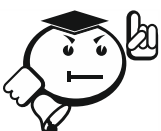
.....  
 Помните: «важное» коренным образом отличается от «срочного». «Важное» приближает намеченную вами цель, но при этом оно необязательно является «срочным». «Срочное» же, наоборот, требует вашего непосредственного внимания.  
 .....

2. Обратите внимание на «правило преимущества»: «важное» стоит перед «срочным». Не обязательно выполнять все, что требует спешки.



.....  
 Постарайтесь не подчиняться диктатуре срочных дел, поскольку в ней таится следующая опасность: начинается отвлечение на то, что является срочным, но абсолютно неважным и не обязательным.  
 .....

3. Для разумного планирования времени данный совет будет весьма полезен: всегда начинайте работу с задания, стоящего под номером 1 в группе А, а не с того, что стоит под номером 3 или 4, как бы привлекательны и интересны они ни были.



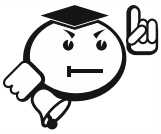
.....  
 Если к концу рабочего дня вы не успели справиться со всеми задачами и делами из группы А, продолжайте работу с ними и на

следующий день. Не делайте других заданий, пока не закончите с первыми.

.....

4. Каждый день работайте над какой-либо задачей из группы В, требующей больших временных затрат. Наряду со своими повседневными делами нужно думать о «стратегических» важных задачах и целях. Только так можно уже сегодня обеспечить себе «завтрашний» успех.

5. Уясните раз и навсегда, что никогда не хватит времени на все то, что вам хотелось бы сделать, и на то, чего хотят от вас остальные. Позаботьтесь о том, чтобы использовать время лишь на действительно важные для вас задачи, которые могут приблизить поставленную вами перед собой цель.



.....

Время вы можете выиграть лишь в том случае, если научитесь говорить «нет» и отказываться выполнять необязательные дела.

.....

### 3.7 Стратегии отказа

Когда определяется, какие из стоящих задач наиболее приоритетные, то неизбежно приходится говорить одним делам «да» и начинать ими заниматься, а другим, не соответствующим целям, принципам и ценностям, – «нет» и отложить их выполнение. Довольно часто происходит столкновение с тем, что очень трудно твердо сказать «нет», исходя из этого задача расстановки приоритетов превращается в серьезную проблему.

Ежедневно нужно справляться с множеством разнообразных поручений, не забывая о заранее назначенных встречах и не опаздывать на них, выполнять запланированные задачи. В то же время мы отвечаем на телефонные звонки, принимаем и отправляем почтовые сообщения и выполняем массу незапланированных, «случайных» задач, рутинных дел, которые в отдельных случаях оказываются действительно важными и срочными для кого угодно, только не для нас. Часто мы не можем кому-то отказать, хотя это было бы целесообразно.

Почему возникают такие ситуации? Существуют ли какие-то сценарии, техники разумного отказа? Рассмотрим эти вопросы подробнее.

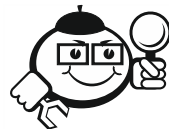
В западной рациональной культуре не принято «загружать» других людей своими проблемами и выполнять за кого-то поручения только из боязни обидеть его своим отказом. В нашей культуре, более близкой к Востоку, чем к Западу,

нет привычки твердого отпора тем, кто вас о чем-то попросит, даже если эта просьба вам навязывается, зато принято обещать и не выполнять.

Любой отказ очень часто воспринимается как обида. Никто не учитывает, что вы цените свое время и хотите успеть сделать запланированные дела. Наши стереотипы поведения и реакции на просьбу о помощи предполагают постоянную необходимость кого-то спасать, выручать из беды. Именно поэтому мы чаще даем уклончивые ответы, извиняемся за отказ выполнить чью-то просьбу (хотя человек мог бы сам о себе позаботиться) или придумываем какие-то вымышленные причины отказа. Хотя распоряжаться своим временем – наше личное право.

Анализируя различные способы противодействия навязываемым делам, можно выделить несколько типовых сценариев, которые наиболее часто используются в ситуациях отказа.

1. «Военная хитрость», или «вранье с форс-мажором». Пожалуй, это самый применяемый прием ответа на просьбу выполнить некоторое поручение, отвлекающее вас от приоритетных дел. Вы отвечаете на просьбу отказом, но аргументируете это ложными обстоятельствами.



Пример

В качестве аргументов используются выдуманные, несуществующие причины:

«Не могу сейчас разговаривать – срочно вызывают к начальнику»

«Не могу помочь тебе с курсовой – сильно болею, температура высокая»

«Не получится встретиться – именно на этот день назначена консультация с преподавателем»

Часто такая стратегия срabатывает, и аргументы кажутся убедительными. Но метод плох тем, что обман может рано или поздно раскрыться. Отношения будут испорчены надолго, так как ложь будет рассматриваться как неуважение к интересам и личности вашего собеседника.

Слишком частое использование этой стратегии рождает подозрения: почему у вас вечно что-то случается и всегда из области форс-мажоров?

2. «Логическая аргументация». Стратегия заключается в том, что даются одна или несколько убедительных причин, аргументов, почему вы отказываете в

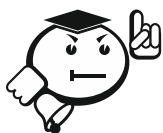
просьбе. Стратегия достаточно разумная, поэтому часто применяется. Вы показываете собеседнику, что не вы лично ему отказываете, а обстоятельства таковы, что нет никакой возможности что-либо сделать. С аргументами, если они правильно подобраны, спорить сложно. Использование этой стратегии придает убедительность вашим словам.

Проблема заключается в том, что русский человек эмоционален, и на каждый логический, обоснованный аргумент находится своя реакция.

Например, вы приводите реальный факт, аргумент отказа: «Я не могу помочь тебе с курсовой, потому что у нас разные специальности, и курса «Мировая экономика» у нас не было». В ответ на это получаете эмоциональную реакцию: «Почему ты не хочешь выручить лучшего друга?».

Второй сложный момент, который может возникнуть при использовании этой стратегии, – желание вашего собеседника найти контраргумент в ответ на приводимые вами факты. И тогда начинается игра в своеобразный «интеллектуальный пинг-понг» – перебрасывание аргументами, которое может затянуться надолго.

3. «Дать надежду», или стратегия «откладывания, переноса». Фактически этот вариант представляет собой косвенный отказ с отсрочкой выполнения обещания.



.....  
 Такую стратегию часто выбирают из-за ее простоты: на разговор тратим минимум времени, напрямую не отказываем, но и согласия в виде твердого «да» не даем.  
 .....

Отношения не портятся. Кажется, что все замечательно и прекрасно, но и здесь есть свои подводные камни.

Человек устроен так, что склонен данную ему надежду воспринимать как обещание, и потом потребовать от вас его выполнения.

В этом случае отношения рискуют быть испорченными если не навсегда, то очень надолго. Даже когда собеседник прекрасно осознает, что ему косвенно говорят «нет», велико искушение разыграть карту данной ему надежды до конца (а вдруг получится?).

4. «Третий путь». Стратегия, при которой предлагаются варианты решения проблемы, с которой к вам обращаются.



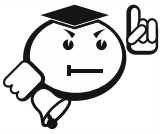


## Пример

«Знаешь, я сам не могу помочь тебе в написании курсовой, но ты можешь обратиться к Савельеву из четвертой группы – у него есть материал по нужной тебе теме, и он готов поделиться».

Такая стратегия позволяет сохранить хорошие отношения с просителем, создает у него впечатление, что вы помогаете ему решать трудную задачу, а значит, на одной с ним стороне, и причины для конфликта нет. Однако он может произойти потом.

Главный недостаток этого подхода состоит в том, что человек, воспользовавшись вашим советом, всю ответственность за результат переложит именно на вас. Если материал оказался не подходящим для темы курсовой работы и ваш приятель не получил хорошую оценку, виноватым окажется именно вы, поскольку предложили такой вариант решения вопроса. И тогда возможны конфликт и испорченные отношения, и ваше ощущение негодования и обиды: «Я ему помог, а же еще и виноват!»



Выбирая в качестве стратегии этот вариант отказа, будьте готовы и к негативному сценарию развития событий. И помните, что вам все же придется потратить какое-то время на поиск варианта решения или необходимой информации для просителя.

5. «Создание непривлекательного образа желаемого». Эта стратегия сочетает в себе две уже рассмотренные стратегии: «военная хитрость» и «логическая аргументация» и заключается в том, что вы всеми силами стараетесь показать, насколько непривлекательно то, о чем вас просят. Нередко бывает, что ваши аргументы настолько убедительны, что человек отказывается от своей просьбы сам. Минусы этой стратегии те же, что и в «военной хитрости» и «логической аргументации».

6. «Твердое нет». Искусство твердого «нет» довольно сложно приживается в нашей культуре. По традиции считается нужным оправдаться, доказать, хитрить, уйти от ответа, но так и не сказать честно и прямо – «нет». Хотя знаменитый немецкий социолог и философ Макс Шелер еще в начале XX в. сказал,

что человек тем и отличается от животного, что может сказать твердое «нет» обстоятельством.

Умение отказывать крайне важно для современных менеджеров. Исходя из этого, часто рекрутинговые компании и работодатели при подборе специалистов, особенно на позиции топ-менеджеров, тестируют их в том числе и на способность отказывать.

Не умеющий отказывать человек похож на пластилин – на него трудно опереться в сложной ситуации, он легко может прогнуться. Тот, кто твердо стоит на своем, менее комфортен в общении, но зато на его «да» можно легко положиться так же, как и на его «нет», и не бояться, что завтра сказанные им слова обретут противоположный смысл.

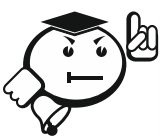
Владеть искусством твердого «нет» совсем не означает отказывать всегда и всем, с какой бы просьбой к вам ни обращались. Взаимовыручку, взаимопомощь, умение работать в команде, оказывать поддержку от чистого сердца никто не собирается отменять.

Необходимо дать себе право говорить «нет» в ситуациях, где это уместно, позволить себе отказывать, но и быть готовым принять такой же твердый отказ без лишних эмоций и обид. Отрицательный ответ в какой-то конкретной ситуации не означает отказа во всех остальных ситуациях.

Способ, помогающий научиться говорить «нет»: если вам пытаются навязать какое-то дело или задачу, абсолютно для вас неважные, и вы не хотите потратить свое время, или чья-то просьба для вас неудобна и рушит все ваши планы, сделайте следующее:

- *не пускайтесь в длительные и путаные объяснения причин, почему вы не сможете выполнить просьбу;*
- *не пытайтесь оправдываться и извиняться;*
- *скажите твердо: «Нет, я этого делать не буду»;*
- *приведите один-два сильных аргумента почему.*

Все. Если просящий пытается и дальше вовлечь вас в разговор, добиться оправданий, извинений – повторите еще раз, очень спокойно, четко и внятно свой отказ и аргументы.



.....  
 Повторение одних и тех же слов в подобных ситуациях (пусть и бесконечное) – самый лучший вариант.  
 .....

Каждая из рассмотренных стратегий отказа имеет свои плюсы и минусы. При приоритизации своих задач, отсеивая дела с навязанной срочностью или важностью, нужно выбрать собственную стратегию, адекватную окружающей обстановке, учитывающую реалии ситуации, а также минимизирующую и потери времени, и возможные риски [1].



### Контрольные вопросы по главе 3

1. Какие методы используются в тайм-менеджменте при расстановке приоритетов?
2. Расскажите о методе «Альпы».
3. В чем смысл принципа Парето? Каким образом с помощью данного метода можно расставить приоритеты?
4. Как определяется приоритетность долгосрочных целей?
5. В чем суть анализа АБВ и как с помощью него устанавливаются приоритеты?
6. Каким образом можно определить приоритетность текущих задач?
7. Как расставляются приоритеты по принципу Эйзенхауэра?
8. Расскажите о роли стратегий отказа при расстановке приоритетов в тайм-менеджменте.
9. Какие типовые сценарии наиболее часто используются в ситуациях отказа?
10. Вспомните, какие стратегии отказа вы (или ваши знакомые) уже использовали в своей практике и какой результат получили.

---

## 4 Технологии достижения результатов в тайм-менеджменте

---

### 4.1 Грамотное распределение рабочей нагрузки как основа успеха и эффективной работы

Современный мир развивается непрерывно и динамично, диктуя новые и новые условия, и мы, стремясь быть успешными, пытаемся вписаться в постоянно изменяющийся и ускоряющийся темп жизни. Раньше считалось, что прогресс и развитие технологий высвободят свободное время, облегчат человеку его труд, но на практике все оказалось совершенно иначе. Рабочие нагрузки растут, количество задач увеличивается с каждым днем, частые переработки и ненормированный рабочий график становятся привычным делом. Это всеобщая проблема, от которой в первую очередь страдают самые передовые, технологически развитые страны. Например, в конце XX в. в японском языке даже появился термин «кароси» – смерть от переутомления на рабочем месте.

В начале 1980-х гг. в японском городе Кароси произошел трагический случай. Служащие одной из компаний, придя на работу рано утром, обнаружили своего коллегу лежащим лицом вниз на клавиатуре компьютера. Он был мертв. Как выяснилось впоследствии, смерть наступила от длительной – более 12 часов – сверхурочной работы без перерывов на отдых и сон. Так появился термин «синдром Кароси», который имеет значение «работа на износ, ведущая к преждевременной смерти». На сегодняшний день юридически подтвержденными жертвами этого синдрома стали около тридцати тысяч рабочих и служащих во всем мире.

Во всех случаях «кароси» люди с огромным энтузиазмом относились к своей работе и получали от нее удовлетворение. Трудясь без перерывов, выходных и отпусков, игнорируя собственную потребность в регулярном отдыхе, они настолько погружались в работу, что даже необходимость заботиться о своем здоровье отходила на второй план. Эта страсть оказывается разрушительной. Любое чрезмерное напряжение сил приводит к возникновению стрессовых состояний, которые в свою очередь ведут к истощению организма. Если неправильно распределять нагрузку и не учитывать свои потребности в отдыхе и восстановлении сил, то длительное пребывание в стрессовой ситуации может привести к печальным последствиям.

Английские специалисты составили «шкалу стресса» для более чем ста пятидесяти различных профессий. В таблице 4.1 представлены профессии, представители которых наиболее подвержены риску.

Таблица 4.1 – Список самых стрессовых профессий

| Профессия                          | Шкала риска возникновения стресса |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| Шахтеры                            | 8,3                               |
| Полицейские                        | 7,7                               |
| Строители                          | 7,5                               |
| Журналисты                         | 7,5                               |
| Актеры                             | 7,2                               |
| Политические, общественные деятели | 7                                 |
| Врачи                              | 6,8                               |
| Водители                           | 5,4                               |

В группу риска попали и представители таких профессий, как адвокаты, страховые агенты, бухгалтеры, сотрудники высокотехнологичных компаний, владельцы страховых компаний, брокеры, руководители различных уровней, менеджеры по работе с клиентами, менеджеры по продажам, психологи, педагоги и преподаватели, продавцы, инженеры и консультанты. Завершают данный список библиотекари и музейные работники с самым низким баллом подверженности риску – 2,9.

Гораздо чаще стрессовые заболевания настигают наемных работников, у которых существует постоянный риск быть уволенными. Более того, владельцы компаний нередко позволяют себе срывать раздражение на подчиненных, что также не способствует укреплению их здоровья.

Стресс, связанный с работой, очень часто возникает, когда к людям предъявляются требования, не соответствующие их уровню знаний и навыков. В пятнадцати странах Европейского Союза проводился опрос, в ходе которого были определены факторы, влияющие на повышение уровня стресса на рабочем месте:

- 56% рабочих и служащих отмечали высокие темпы работы;
- 60% – жесткие сроки ее выполнения;
- 40% – ее монотонность;
- свыше трети не имели возможности оказать какое-либо влияние на порядок выполнения заданий.

В ходе этого исследования получены данные, анализ которых показал, что повышенному риску подвергаются работники не только с чрезвычайно напряженным, но и с активным характером труда. Например, менеджеры и инженеры

обладают большой свободой принятия решений и часто склонны утрачивать контроль за своим рабочим временем. Такие люди могут входить в группу риска «кароси».

Одной из важных задач тайм-менеджмента является выработка умения правильно распределять свою рабочую нагрузку: в нашей жизни должно быть место и для труда, и для отдыха. Именно грамотное распределение рабочей нагрузки позволяет сохранять высокую производительность, т. е. получать необходимые результаты в единицу времени. Только в этом случае все наши действия становятся эффективными, что позволяет достичь высоких показателей. А это – одна из главных составляющих успеха [1].

## **4.2 Влияние суточных ритмов на распределение рабочей нагрузки**

Задачи тайм-менеджмента учитывают в том числе и биологический фактор активной деятельности человека, что включает в себя понятие естественного ритма работы индивидуально и понятие биоритмов.

Человек – сложная биологическая система, подчиняющаяся большому числу различных ритмов, естественных и искусственных. Как показали исследования, наиболее важными для нас являются следующие естественные биологические ритмы:

- дневной;
- недельный;
- годовой.

Работоспособность человеческого организма подвержена определенным колебаниям, которые происходят в рамках естественного ритма. Обычно выделяют человека-утро – жаворонка, и человека-вечер – сову. Пик работоспособности этих двух типов людей приходится на разные периоды дня. Каждый из нас вполне может приспособиться к этим колебаниям своей работоспособности. Для этого необходимо изучить свои способности и пользоваться этими закономерностями в своем распорядке дня.

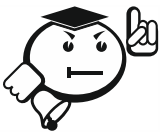
В жизни каждого человека установлены три различных потока энергии:

- физический ритм, который непосредственно влияет на физическую силу и на силу воли индивидуума;
- психический ритм, который обуславливает динамику человеческих чувств, настроения, творческих сил;

- интеллектуальный ритм, который оказывает воздействие на умственные способности.

Выявлено, что продолжительность периодов эффективности различна (23, 28 и 33 дня). У человека всегда наблюдаются различные, меняющиеся комбинации характеристик физического, психологического и интеллектуального состояния.

Изучение и учет индивидуального биоритмического состояния позволяет улучшить работоспособность, учитывая его при составлении эффективных планов работы.



.....

Внутри основных биологических ритмов работоспособность человека не остается постоянной, она изменяется, и тоже ритмично. В каждом из них свои периоды спада и подъема активности. Это важно учитывать при организации своей деятельности.

.....

Рассмотрим, как изменяется работоспособность человека в течение дня.

Если посмотреть на среднестатистический график суточных биоритмов человека (рис. 4.1), то становится очевидным, что в течение дня наша активность имеет два спада (примерно с 13 до 15 часов и после 21 часа) и два подъема (примерно с 4–5 до 11 часов утра и с 16 до 18 часов).

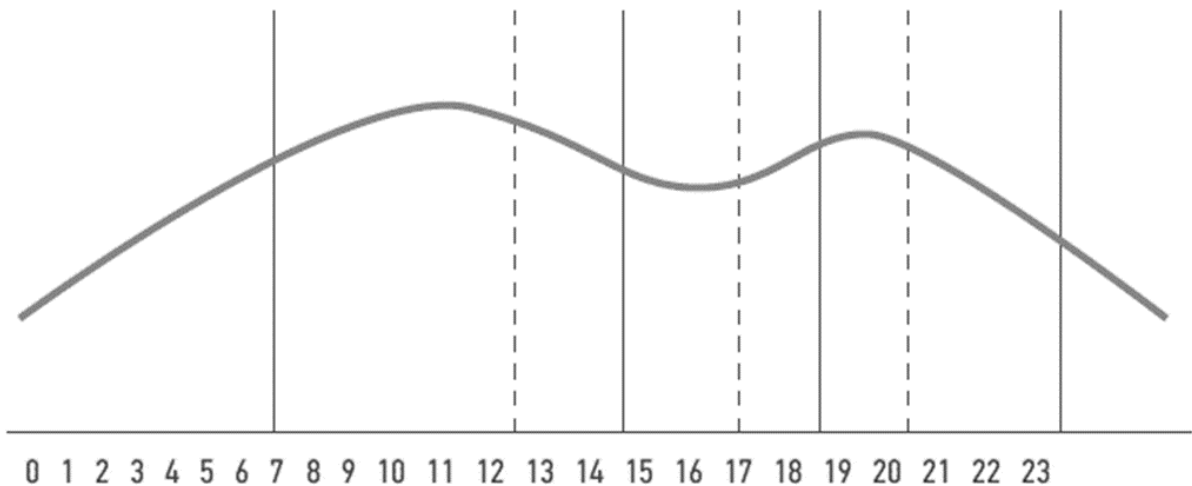


Рис. 4.1 – Среднестатистический график суточных биоритмов человека

График суточных биоритмов людей «жаворонков» и «сов» представлен на рисунке 4.2.

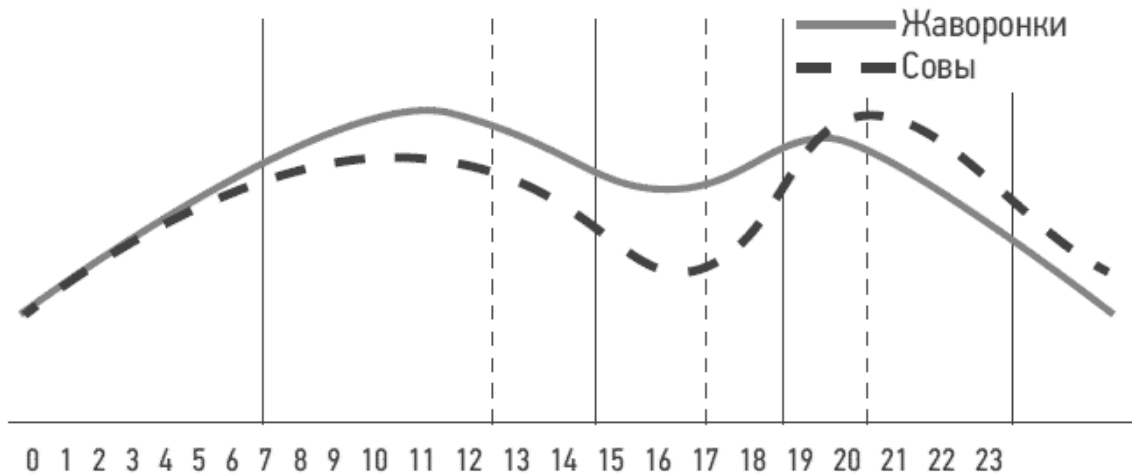


Рис. 4.2 – График суточных биоритмов человека («жаворонков» и «сов»)

У людей, привыкших рано вставать и рано ложиться, – «жаворонков» – утренний подъем активности будет выше дневного – они более продуктивно работают в первой половине дня. У «сов» – тех людей, которые привыкли поздно вставать и поздно ложиться, – второй, вечерний, подъем активности будет выше.

Эти особенности важно учитывать при планировании своей деятельности в течение дня: наиболее важные, приоритетные дела лучше запланировать на время подъема активности, а мелкие, рутинные задачи и вопросы оставить на период спада, когда творческая работа, требующая большого напряжения сил, будет неэффективна. Это самый удобный момент разобрать рабочий стол, убраться в комнате, сделать резервную копию информации.

Ритмику можно сбить или сдвинуть. Стоит учитывать, что если попытаться интенсивно трудиться в часы, когда организм входит в периоды спада активности, то могут возникнуть стрессы, неврозы, гипертония и т. п. В этом случае подъемы и спады активности становятся невыраженными, а работоспособность обязательно падает.



.....

Рекомендуется согласовывать работу с пиками активности, а в периоды спадов во время бодрствования полежать 10–20 минут или даже вздремнуть. Это позволит безболезненно пройти период спада. Чем глубже в это время торможение нервной системы, тем скорее она восстанавливается.

.....

Возможно, наилучший режим дня – это распределить суточный сон более равномерно по суточным спадам. Использование сна во время спадов позволяет

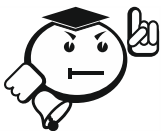


разбить календарные сутки на несколько физиологических и в сумме сократить время на сон.

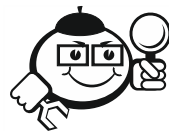
Кроме естественных биоритмов на деятельность человека влияет огромное количество искусственных ритмов. Многие из них диктуются условиями окружающей среды, общества, а некоторые мы сознательно или неосознанно создаем сами: читаем книги или проверяем SMS-сообщения в метро, слушаем музыку в машине по дороге на работу, участвуем в ежедневных планерках, ежемесячно пишем отчеты и т. д.

Нашу подчиненность ритмам можно эффективно использовать на «макроуровне» – при планировании дня, недели, именно это позволяет выработать автоматизм выполнения определенных дел и задач (ежедневная уборка рабочего стола, еженедельные совещания, ежемесячная сдача отчета и т. д.).

Появляется привычка, «внутреннее чувство» момента выполнения того или иного дела; наработанный ритм сам подсказывает, что пришло время ими заняться.



Преимущества такого использования ритмов: повышается эффективность выполнения задач, снижаются расходы внимания и памяти на выполнение конкретной деятельности.



Пример

Многие творческие личности приходили к использованию внутрисуточной ритмики. По свидетельству Фукса, секретаря А. В. Суворова, режим дня генералиссимуса во время итальянской кампании в 1799 г. был таков:

- 3 часа 30 минут – подъем, гимнастика;
- с 4 часов 30 минут до 8 часов – работа;
- с 8 до 12 часов – обед с гостями;
- с 12 до 17 часов – сон, причем Суворов засыпал мгновенно;
- с 18 часов до 19 часов 30 минут – ужин с гостями;
- с 19 часов 30 минут до 23 часов – работа;
- с 23 часов до 3 часов 30 минут – сон.

Итого: работа – 5–7 часов; сон – около 9 часов; еда, беседы – 5,5 часа. В 1799 г. Суворову шел 70-й год. Ел он мало – после его обедов гости шли обедать по-настоящему. Пики и спады сдвинуты ровно на полсутки, но не сглажены, а

наоборот – ярко выражены. День и ночь поменялись местами. Возможно, здесь сказалась военная специфика – внезапность и скрытность передвижения лучше всего достигаются ночью и под утро. Похожий режим принят и в американской армии.

.....

Чтобы справиться со все убыстряющимися темпами современной жизни, в которых нам приходится существовать, необходимо иногда останавливать этот ускоряющийся бег, прерывать синхронизацию с ритмами общества и не допускать разрушения своего организма и личности. Этого можно достичь с помощью организации эффективного отдыха [1].

### **4.3 Правила организации эффективного отдыха**

Чтобы не превратить себя в «загнанную лошадь» важно организовывать свой отдых наиболее качественно, для этого старайтесь максимально переключиться.

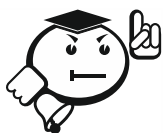
Оптимальный режим отдыха во время рабочего процесса – около 5 минут отдыха через каждый час. Или же 10 минут через 1,5 часа. Установлено, что длительность от часа до полутора – это наиболее комфортный для человека интервал непрерывно осуществляемой работы.

Все расслабляющие занятия для удобства можно разнести по следующим категориям.

1. Ежечасно – пятиминутки для расслабления, например:

- совершить звонок не по работе (позвонить близкому, другу, родственнику);
- посмотреть интересную статью в Интернете (желательно, не на рабочем месте – с телефона или планшета);
- выпить чай;
- сделать несколько физических упражнений;
- написать сообщение другу и т. п.

Работа без отдыха весьма неэффективна, однако отдых также может быть таковым, если оставаться на рабочем месте, просто переключившись с рабочего документа на просмотр новостной ленты или проверку почты или социальных сетей.



.....

Чем активней и контрастней будет переключение во время пятиминутки, тем больше вы отдохнете и восстановите концентрацию внимания и силы.

.....



.....

Пример

.....

Советский поэт Владимир Маяковский, активно поддерживавший движение научной организации труда, выразил принцип максимального переключения в простом лозунге:

Товарищ, запомни правило простое:

Работаешь – сидя,

Отдыхай – стоя!

.....

2. На обеде – для этого подойдут более длительные по продолжительности действия, например:

- сделать более длительные гимнастические упражнения;
- прогуляться в парке;
- выйти в ближайший магазин;
- прочитать фиксированное количество страниц книги;
- сходить к ребятам в соседний отдел и т. д.

3. Свободное время – действия, которые, как правило, совершаются вне рабочего времени (в выходные или после работы), например:

- тренажерный зал (любое другое мероприятие, связанное с физической нагрузкой);
- сеанс расслабляющего массажа;
- рыбалка;
- поход в кинотеатр, боулинг, бильярд и т. д.;
- всевозможные хобби и т. п.

Подведя итог вышесказанного, можно выделить два правила:

- 1) сделайте отдых в течение дня ритмичным;
- 2) обеспечивайте максимальное переключение.

Исходя из физиологических особенностей человеческого организма наибольшее внимание необходимо уделять сну, ведь он является важнейшим способом отдыха и восстановления сил. Эффективность сна существенно повышает

стабильное время отхода ко сну и пробуждения. Попросту – крайне важен режим сна.

Не всегда эффективность сна зависит от его продолжительности. Понаблюдайте за своим состоянием, попробуйте варьировать длительность сна – таким образом определится его оптимальная продолжительность.

Иногда, даже не увеличивая количество времени на сон, можно улучшить его качество. Для этого желательно хорошо проветривать помещение и не есть за несколько часов до сна. Время перед сном рекомендуется уделить спокойному чтению, прогулке, прослушиванию ненавязчивой музыки. Это занятие может быть любым на ваш выбор, главное помнить, что его цель – помочь вам разгрузить мозг от дневных забот и переключиться в замедленный ритм.

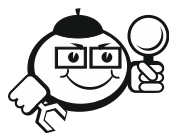
Считается, что работоспособность и активность в течение дня имеют две точки спада и две точки подъема, один из спадов приходится на послеобеденное время, казалось бы, как раз в самый разгар рабочего дня. Самое простое решение проблемы для человека со стандартным распорядком рабочего дня – дневной сон, совпадающий по времени с послеобеденным спадом биоритмов.

Довольно-таки доступный вариант для работающего человека – небольшой послеобеденный сон в зоне отдыха, 20–30 минут сна тут же должны окупиться более высокой послеобеденной работоспособностью. Если у вас есть возможность ненадолго засыпать на рабочем месте или в уединенных местах (в переговорной, в кресле в дальнем углу и т. п.), то такой возможностью рекомендовано пользоваться. Продолжительность такого микросна обычно составляет 10–15 минут. Долгий и глубокий сон выбивает из рабочей колеи, а за 15 минут мозг только освежается, что благополучно сказывается на продолжении рабочего дня [5].

#### **4.4 Самомотивация как эффективное решение больших трудоемких задач**

Если задача крупная, сложная и у нее нет жесткого срока исполнения, то очень сложно заставить себя ее решать. Такие задачи в терминологии тайм-менеджмента называются «слонами».

«Слоны» – крупные, сложные, требующие больших усилий задачи, часто неприятные и не имеющие жесткого срока исполнения.



## Пример

«Слонами» могут быть самые разнообразные задачи, стоящие перед человеком, например:

- написать диссертацию;
- сделать ремонт в квартире;
- изучить иностранный язык;
- разработать бизнес-план развития предприятия на ближайшие пять лет;
- улучшить свою физическую форму;
- укрепить здоровье;
- написать книгу.

Огромная проблема, с которой приходится сталкиваться, пытаясь решить такую задачу, – привычка глобализовать проблемы. Очень часто в воображении преувеличивается реальный объем предстоящего дела, «слон» раздувается до невообразимых размеров, и это приводит к возникновению страха перед решением такой проблемы.

Второй сложный момент при работе с крупными задачами – отдаленность результата во времени, когда нам сложно сразу увидеть конечный итог, даже сделав несколько шагов на пути к цели. Ставя перед собой задачу, например, выучить иностранный язык, важно понимать, что результат не будет получен через день или неделю. Постепенно мотивация ослабевает, и становится все сложнее двигаться вперед, начинает казаться, что все усилия – это бег на месте: «Учу-учу, а свободно разговаривать на иностранном языке так и не получается». И тогда появляются страх и сомнение в решаемости и достижимости задачи.

Самый верный способ избежать такой глобализации, избавиться от страха, добиться решения поставленной задачи и «съесть слона» – разрезать его на маленькие кусочки-«бифштексы» и ежедневно «съедать» их по одному. Каждый кусок должен быть реальным, т. е. шаг за шагом приближать к желаемому результату, поставленной цели. Для этого необходимо, чтобы «бифштексы» соответствовали SMART-критериям, которые были рассмотрены в первой главе учебного пособия. Тогда от расплывчатого определения «заниматься иностранным языком» перейдем к конкретной, реализуемой и доступной для воплощения формулировке.

Каждый день выучивать по 10 иностранных слов, еженедельно смотреть фильм на иностранном языке без субтитров и т. д. Такие «бифштексы» называются реальными.

Нечеткие формулировки типа «читать книгу на иностранном языке», «изучать грамматику», «посмотреть упражнения» и т. д. делают наш «бифштекс» иллюзорным. Некоторые люди изучают грамматику всю жизнь, так и не выучив ни одного правила; просмотр упражнений без их практического выполнения тоже абсолютно бесполезен, а читать книгу на иностранном языке можно по одной странице в месяц, а то и в год, что абсолютно бесполезно с точки зрения поставленной цели «выучить иностранный язык».



Пример

Примеры иллюзорного и реального «бифштексов»:

- иллюзорный: учить английский язык (читать грамматику, посмотреть упражнения);
- реальный: каждый день выучивать по одному грамматическому правилу и делать три упражнения на выученное правило.

Если необходимо получить полную картину и понять, насколько интенсивно происходит движение к намеченной цели, то целесообразно фиксировать затраты времени, которое потрачено на решение задачи-«слона». Для этого достаточно ежедневно заносить временные показатели в график, подобный приведенному на рисунке 4.3.

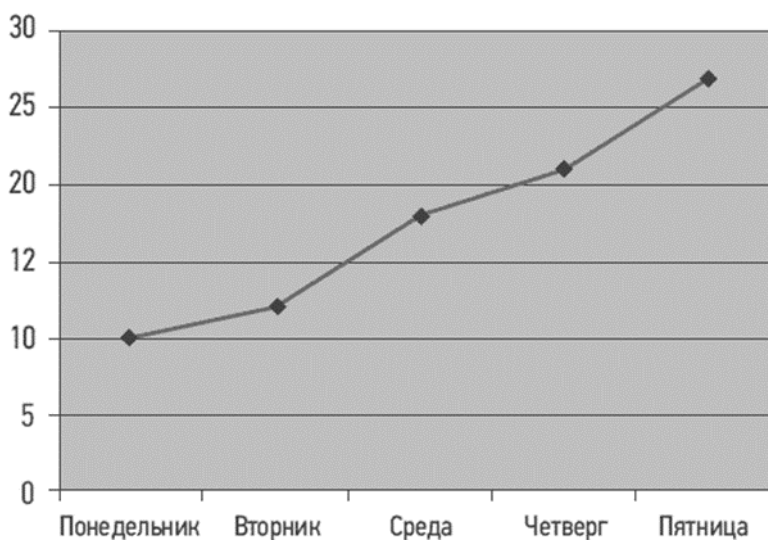


Рис. 4.3 – График результативности работы

Например, планируете уделять изучению английского языка не менее 30 минут в день. По горизонтали обозначаете дни недели, а по вертикали – время в минутах. График готов к использованию. Теперь ежедневно необходимо отмечать время, потраченное на английский язык, и соединять показатели в одну кривую.

Такой способ очень эффективен: он наглядно показывает реальное количество времени, которое затрачивается на решение той или иной задачи, хотя довольно часто этот показатель не совпадает с желаемым. Простая фиксация является сильным инструментом, способным подтолкнуть и ускорить процесс решения той или иной задачи [1].

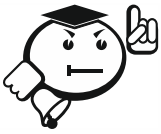
## 4.5 Решение неприятных задач

На протяжении всей жизни нам приходится иметь дело не только с глобальными проектами и грандиозными замыслами. Зачастую мы сталкиваемся с мелкими, требующими незначительного количества времени на решение, но довольно-таки неприятными делами, браться за которые совсем не хочется. В терминологии тайм-менеджмента подобные задачи называются «лягушками». Решение подобных задач не требует больших энергетических затрат, приложения значительных усилий и не принуждает к интеллектуальному напряжению. Однако очень трудно заставить себя выполнить именно такие задачи. Например, вызвать электрика; сообщить конфликтному клиенту, что его заказ не будет выполнен в срок; оплатить счет за какие-либо услуги и т. д. Для выполнения подобного рода задач существует несколько методов.

*Метод «швейцарского сыра».* Для того чтобы выполнить одну не очень приятную (или сложную) задачу, сначала необходимо ее разбить на более мелкие подзадачи и выполнять их в произвольном порядке – это можно сравнить с «выгрызанием» из разных мест кусочков большой задачи («сыра»).

*«Лягушки».* Решение неприятной проблемы по данному методу можно описать поговоркой: «Каждое утро съедай лягушку». То есть каждый день уменьшай число неприятных дел, и самое благоприятное время для этого – утро, ведь сделал это дело – и целый день можно заниматься другими более приятными делами. «Лягушек» даже визуально можно легко выделять в списке среди прочих задач с помощью цветов. В любом из удобных для вас списке, которым вы привыкли или решили пользоваться (электронный, рукописный и т. д.) можно сделать ярлык

«Лягушка» и определить ему зеленый цвет фона, как бы имитируя настоящую лягушку. Таким образом, всех таких «лягушек» можно выстроить в ряд и последовательно их ликвидировать.



.....

Если же постоянно откладывать подобные задачи на потом, то постепенно такая «лягушка» может разрастись до размеров приличного «слона», и тогда потребуется уже гораздо больше сил и времени на решение настоящей глобальной проблемы.

.....

«Слоны». Как уже говорилось выше, в терминологии тайм-менеджмента «слонами» принято называть крупные задачи. Такие задачи необходимо выполнять по методу «швейцарского сыра» – разбивать на более мелкие, т. е. раздробить «слона» на небольшие кусочки («бифштексы») и каждый день «съедать» по одному небольшому кусочку («бифштексу»).

«Таблица ежедневных дел». Удобный способ отображения «лягушек» и «слонов» в одном месте – это записывать их в одной таблице. В большинстве программных продуктов, помогающих в планировании своего времени (они будут рассмотрены нами в следующей главе учебного пособия) это можно сделать либо с помощью регулярных задач – задать периодичность задаче, либо обзоров в календаре.

Таким образом, исходя из вышесказанного, можно выделить следующие шаги для ежедневной продуктивности:

- применяйте метод «швейцарского сыра» для того, чтобы мотивировать себя;
- ежедневно съедайте минимум одну «лягушку»;
- дробите «слонов» на «бифштексы», приближающие к достижению «слона»;
- заведите таблицу ежедневных дел со списком наград за их выполнение [9].



#### Контрольные вопросы по главе 4

.....

1. Расскажите о «синдроме Кароси». В чем главная ошибка людей с данным синдромом?
2. Как стресс отражается на распределении рабочей нагрузки?



3. Как влияют суточные ритмы на распределение рабочей нагрузки?
4. Расскажите об изменении работоспособности человека в течение дня.
5. Как правильно организовать эффективный отдых в течение трудового дня?
6. Какой режим отдыха во время рабочего дня считается оптимальным?
7. Какие сложности могут возникнуть при решении крупных задач?
8. Расскажите об иллюзорном и реальном «бифштексах». Приведите примеры.
9. Какие задачи относят к разряду неприятных и каковы трудности в решении таких задач?
10. Какие методы используются при решении неприятных задач?

## 5 Компьютеризация тайм-менеджмента

### 5.1 Гибкое и жесткое планирование в Microsoft Outlook

Считается, что управление временем – это планирование, причем планирование жесткое. «В 8 утра – подвиг, в 9 – разгон туч». При этом справедливо возмущение: «Как я могу планировать, если все вокруг так быстро меняется?». Ведь действительно, можно назначить точное время выполнения очень немногим задачам. Как правило, это только встречи, презентации, семинары и тому подобные мероприятия с заранее известным точным временем начала.

Остальные задачи, как правило, имеют более гибкий характер – время их исполнения настраивается по ситуации. Эти задачи также можно и нужно планировать, важно делать это грамотно.



.....  
*Outlook – наиболее широко распространенная программа-органайзер, являющаяся неким стандартом в корпоративной среде.*  
 .....

К сожалению, обычно Outlook используется только как почтовый клиент и совсем не используется как органайзер. Одна из причин – жесткость системы планирования, изначально заложенной в эту программу. Стандартные возможности, появляющиеся при первом запуске программы, сводят процесс планирования к тому, что в разделе задач получается длинный неструктурированный список дел с разными сроками, названиями и степенями важности. Подобное перечисление очень неудобно [5]. Однако этого можно избежать, и если научиться пользоваться данным программным продуктом, то он станет незаменимым помощником.

Для жесткого и гибкого планирования в Outlook предусмотрены две разных сущности:

- 1) «встреча», создаваемая в разделе «Календарь», имеющая привязку к конкретному жесткому времени исполнения (пятница, 15:00);
- 2) «задача», создаваемая в разделе «Задачи», имеющая лишь срок исполнения, т. е. дату, до которой необходимо выполнить задачу.

Встречи дают удобный обзор жесткой, связанной с линейным временем, хроносом, части вашего плана дня или недели. Задачи – обзор всех гибких, привязанных к кайросу дел. При этом задачи можно группировать, сортировать и

раскрашивать самыми разнообразными способами, что позволяет легко контролировать все множество дел.

Стандартный способ увидеть все задачи – перейти в раздел «Задачи», нажав соответствующую кнопку на панели навигации (стрелка 1 на рис. 5.1).

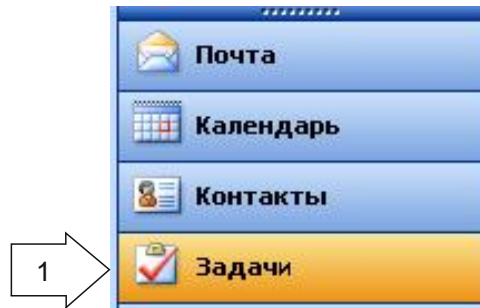


Рис. 5.1 – Разделы на панели навигации в MS Outlook

Рекомендуется использовать другой, более тонкий способ доступа к задачам. Это «Панель задач» в «Календаре». Ее внешний вид представлен на рисунке 5.2.

Благодаря этой панели можно видеть одновременно и расписание встреч на день либо неделю (на рис. 5.2 слева), и задачи (на рис. 5.2 справа). Таким образом, на одном экране удобно объединяются два вида планирования: жесткое (встречи) и гибкое (задачи).

Встречи в «Календаре» слева можно создавать, просто выделив мышкой нужное время и вписав название встречи.

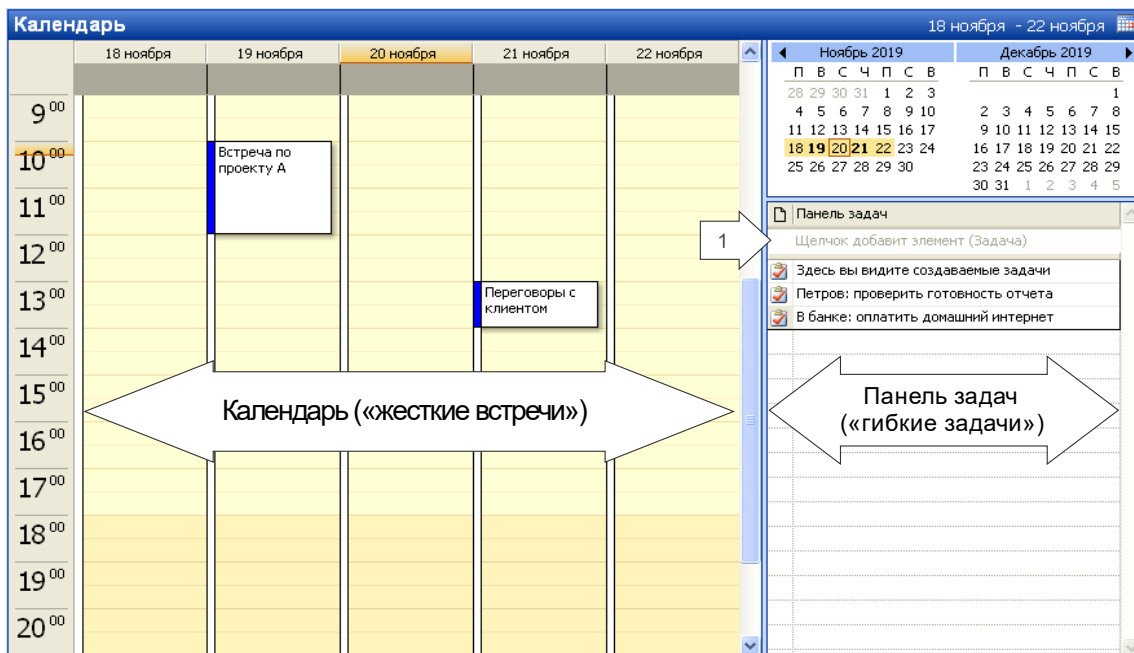


Рис. 5.2 – Панель задач в «Календаре» MS Outlook

Для создания задач обратите внимание на стрелку 1 (рис. 5.2), она указывает на небольшое поле с серой надписью «Щелчок добавит элемент «Задача». Сделав на этой надписи двойной клик мышью, вы создадите задачу. Потренируйтесь в создании встреч и задач.

Следующая последовательность действий показывает, как настроить отображение «Календаря» с панелью задач:

- 1) зайдите в раздел «Календарь»;
- 2) в меню «Вид» выберите пункт «Рабочая неделя». «Календарь» приобретет такой вид, как на рисунке справа: по горизонтали – дни, по вертикали – часы;
- 3) в этом же меню выберите пункт «Список задач». Справа от «Календаря» появится панель задач.

Если нужно увидеть в «Календаре» не всю неделю, а только сегодняшний день, в меню «Вид» вместо «Рабочая неделя» необходимо выбрать пункт «День» (рис. 5.3).

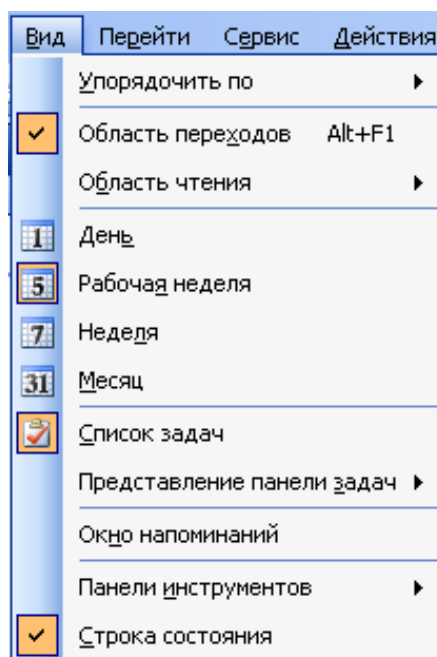


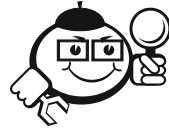
Рис. 5.3 – Меню «Вид» MS Outlook

Если же потребуется изменить цвет «Календаря», точность временной сетки, количество дней в «Рабочей неделе» – все это можно сделать в меню «Сервис → Параметры → Настройки → Параметры календаря».

## 5.2 Расстановка приоритетов

Один из главных секретов успешного управления личным временем – грамотная расстановка приоритетов. В любом списке задач выделяйте главное – и начинайте именно с него – вот самое важное правило в этом деле. Microsoft Outlook позволяет этот процесс автоматизировать и сделать более удобным.

Создайте в Outlook несколько задач, о которых вам необходимо помнить.



Пример

«Смирнов: проверить готовность отчета»

«В банке: оплатить коммунальные услуги»

«Проект: подготовиться к встрече»

«Сделать презентацию по новому продукту»

Начните со среднесрочных задач, т. е. таких, которые нужно выполнить в ближайшие несколько недель. Если вы активно пользуетесь бумажным ежедневником, лучше не сразу пытайтесь «перепрыгнуть» с него на Outlook. Оставьте пока краткосрочные встречи и задачи в ежедневнике, а вот среднесрочные создавайте в Outlook. Тем более что именно со среднесрочными задачами Outlook справляется гораздо лучше ежедневника.

Чтобы никому из представителей различных отраслей и профессий не было обидно, в качестве главного героя будет рассмотрен хорошо всем известный «менеджер» – Остап Бендер из «Золотого теленка».

Типичный предприниматель, владелец малого бизнеса, несколько подчиненных (Козлевич, Балаганов и Паниковский), большой сложный проект (раскулачивание Александра Ивановича Корейко), много мелкой «текучки», необходимость создавать баланс работы и личной жизни и т. д.

Неупорядоченный список задач, составленный для Остапа Бендера на момент въезда в город Черноморск, можно увидеть на рисунке 5.4.

Как только вносятся первые 10–15 задач, ориентироваться в них становится сложно. Следовательно, крайне важно сразу же начать расставлять приоритеты: выделять наиболее значимые задачи, чтобы, согласно принципам тайм-менеджмента, начинать работу именно с них.

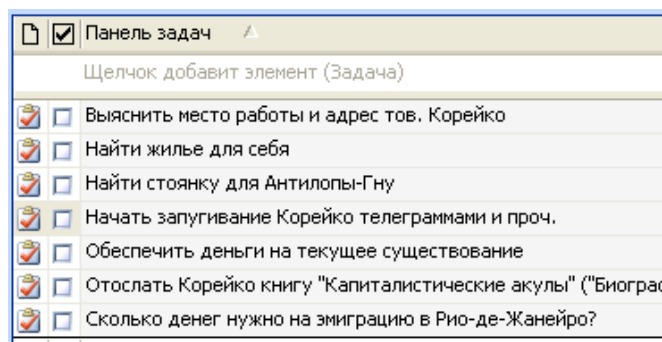


Рис. 5.4 – Панель задач в MS Outlook

Outlook позволяет автоматически раскрашивать приоритетные задачи. Попробуем выделить приоритеты в работе Остапа Ибрагимовича: очевидно, что первым делом необходимо обеспечить команду проекта деньгами на текущее существование и выяснить адрес тов. Корейко. После отыскания некоторого количества денег и выяснения адреса можно будет уже заняться поиском жилья и запугиванием Корейко.

Приоритизированный список задач для Остапа Бендера иллюстрирует рисунок 5.5.

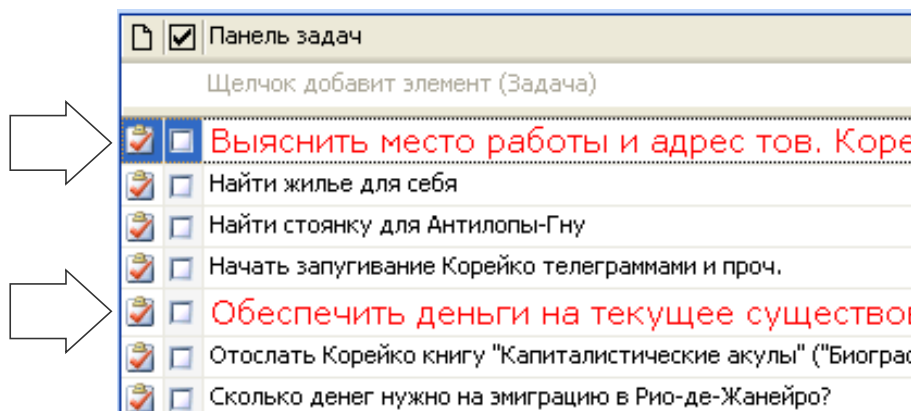


Рис. 5.5 – Приоритизированный список задач в MS Outlook

Если при создании задачи выбиралась высокая важность, то Outlook будет по умолчанию выделять ее более крупным и красивым шрифтом (на рисунке 5.5 на приоритизированные задачи указывают стрелки). Если задача потеряла актуальность и снимается важность высокая, то она возвращается к обычному шрифту и цвету. Таким образом, Outlook помогает структурировать внимание, сразу видеть в списке главное, не рассеиваясь на мелочи.

Мы решили управленческую задачу: концентрироваться на приоритетном. Теперь необходимо разобраться, как решить ее технически, т. е. что нужно сделать в настройках Outlook, чтобы получать красивый приоритизированный список задач [10].

### 5.3 Настройка пользовательского представления

Настроить пользовательское представление – это побудить Outlook показывать задачи сгруппированными, отсортированными и раскрашенными именно так, как вам необходимо.

Для эффективной работы с Outlook нужно знать всего два словосочетания и пять кнопок. Два волшебных словосочетания – «пользовательское представление» и «пользовательское поле».

Пользовательское представление – это взгляд на список задач, возможность представить их именно так, как вам необходимо. То есть сгруппированными по смыслу, раскрашенными в разные цвета, упорядоченными по алфавиту или дате и т. д. Поскольку для Outlook вы – пользователь, то и настроенное представление называется пользовательским, в отличие от стандартных представлений, уже заложенных в Outlook.

Возможность увидеть приоритетные задачи раскрашенными и отображенными крупным шрифтом – это как раз пример пользовательского представления. Давайте на этом примере разберемся, как настраивать удобное вам представление.

Кликните правой кнопкой мыши на серой надписи «Панель задач» в панели задач, так как показано стрелкой 1 на рисунке 5.6.

В появившемся меню выберите пункт «Изменить текущее представление» (стрелка 2).

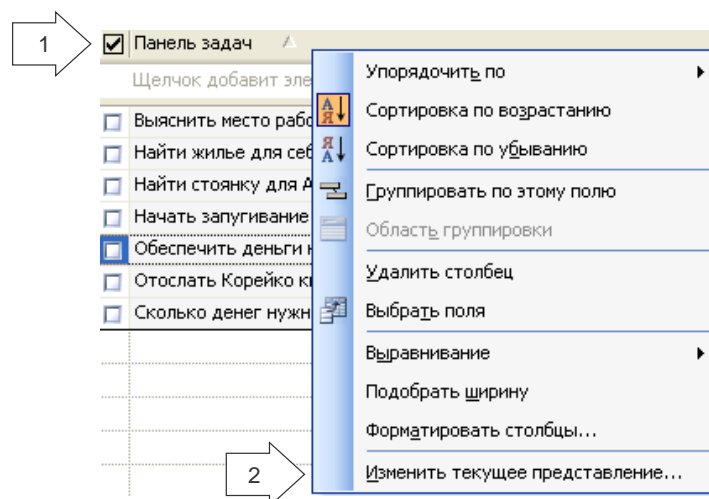


Рис. 5.6 – Панель задач и изменение текущего представления в MS Outlook

Это место, где можно менять текущее представление «Панели задач» (рис. 5.7).

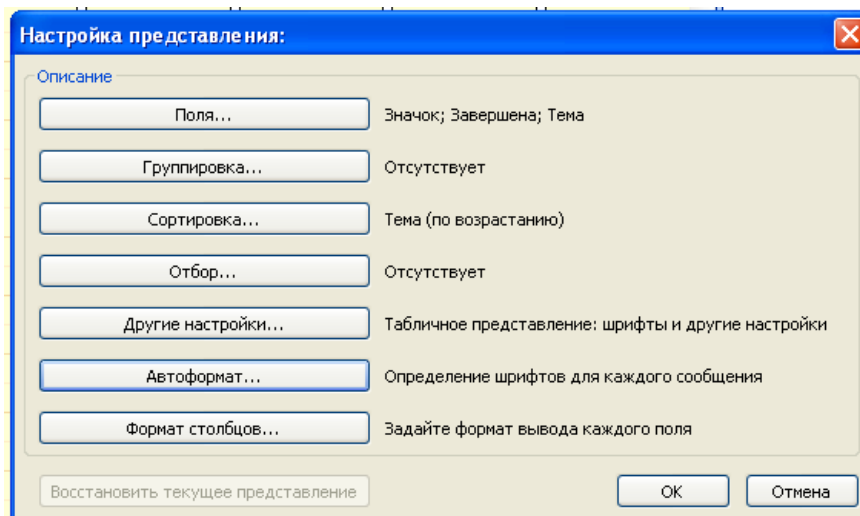


Рис. 5.7 – Меню для изменения «Панели задач» в MS Outlook

Вот они, те самые 5 кнопок, которые нужно знать для эффективного управления Outlook. Кнопок здесь больше, но нам потребуются не все. Сейчас освоим одну кнопку, «Автоформат». Настроим отображение приоритетных задач красным цветом.

Выберите в меню пункт «Автоформат» (рис. 5.8, стрелка 1). Появится окно «Автоматическое форматирование». Вы видите список правил, которые сообщают программе Outlook, какие задачи и как раскрашивать. Это стандартные правила – «Завершенные и непрочитанные отображать серым полужирным перечеркнутым», «Просроченные задачи – красным» и т. п. К этим стандартным правилам мы можем добавлять свои, пользовательские.

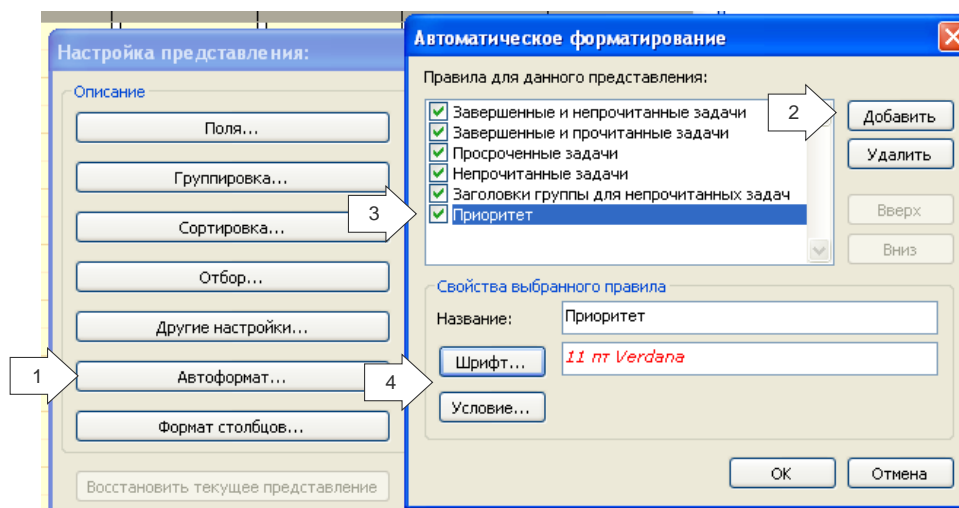


Рис. 5.8 – Создание правила автоформатирования в MS Outlook



Нажмите в списке правил кнопку «Добавить» (рис. 5.8, стрелка 2). В списке правил появится новое правило (рис. 5.8, стрелка 3), изначально называющееся «Без имени». Назовите это правило «Приоритет» (просто впишите название правила на место слов «Без имени»).

Каждое правило состоит из двух компонентов: условие и шрифт (рис. 5.8, стрелка 4). Условие – это тот параметр задачи, видя который, Outlook выделяет задачу соответствующим шрифтом (а также цветом, курсивом либо полужирным и т. п.). Чтобы определить правило «Приоритет», нам нужно в параметре «Шрифт» задать тот цвет, в который вы хотите видеть раскрашенными приоритетные задачи; в параметре «Условие» – задать проверку задачи на то, чтобы у нее параметр «Важность» был равен «Высокая».

Нажмите кнопку «Шрифт» и выберите, каким шрифтом Outlook должен раскрашивать для вас приоритетные задачи. На рисунке 5.9 для этого выбран шрифт Verdana, полужирный курсив, 11 пунктов (т. е. немного крупнее, чем обычные задачи, которые отображаются шрифтом 8 пунктов), красного цвета.

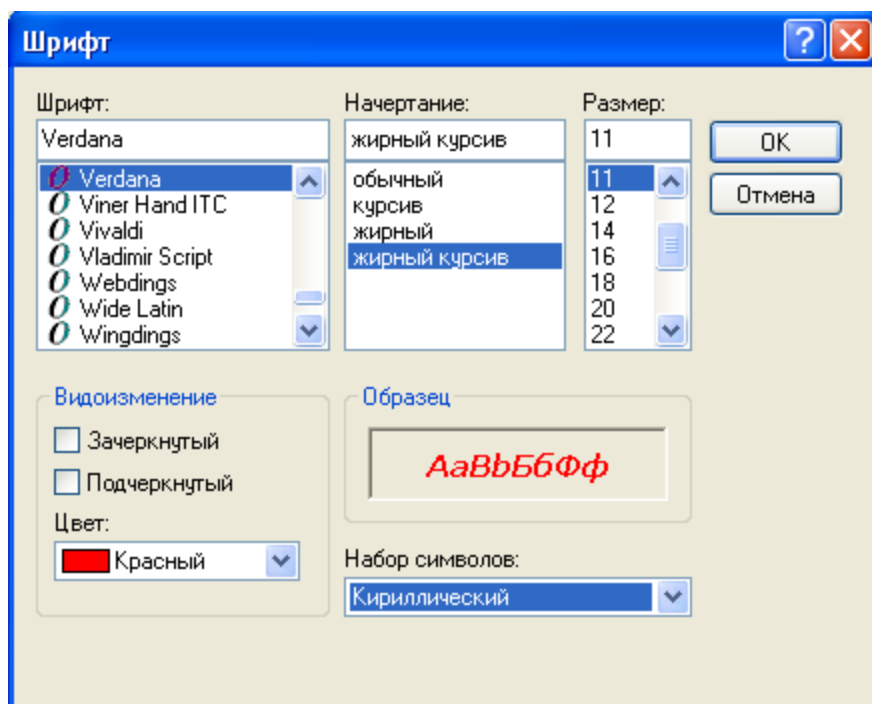


Рис. 5.9 – Выбор шрифта для задач в MS Outlook

Закройте окно выбора шрифта, нажав «ОК». Теперь нажмите кнопку «Условие» (рис. 5.8, стрелка 4). Здесь вы укажете Outlook, какие именно задачи хотите видеть раскрашенными красным полужирным курсивом. При нажатии кнопки «Условие» появится меню, показанное на рисунке 5.10.

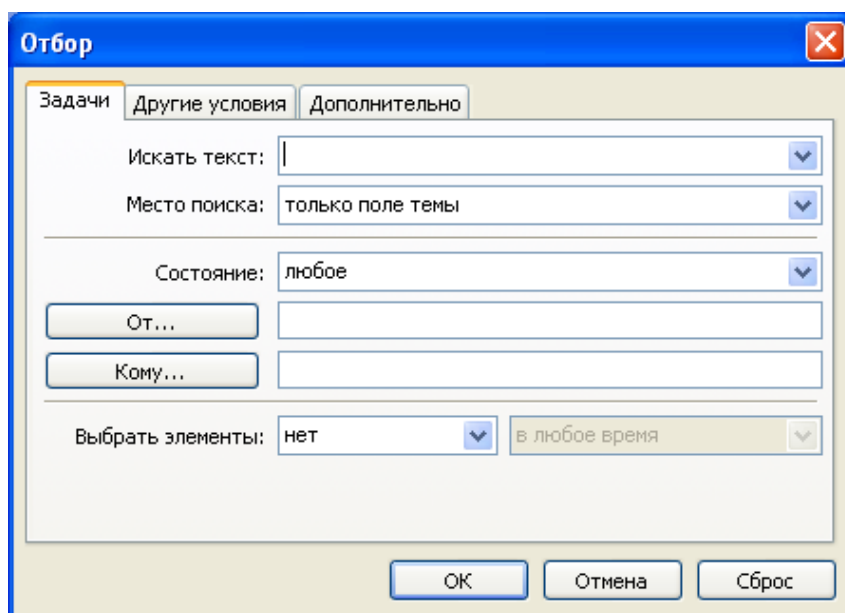


Рис. 5.10 – Выбор условия для отбора раскрываемых задач в MS Outlook

В этом меню выберите вкладку «Дополнительно», на ней кнопку «Поле», в появившемся меню – пункт «Все поля задачи», в нем подпункт «Важность» (рис. 5.11).

Установите значение поля «Важность», при котором Outlook будет раскрывать соответствующую задачу красным. В нашем случае это «Важность – равно – Высокая» (рис. 5.12, стрелка 1). Нажмите кнопку «Добавить к списку» (рис. 5.12, стрелка 2) и «ОК» (рис. 5.12, стрелка 3), потом опять «ОК» в меню «Автоматическое форматирование» и «ОК» в меню «Настройка представления».

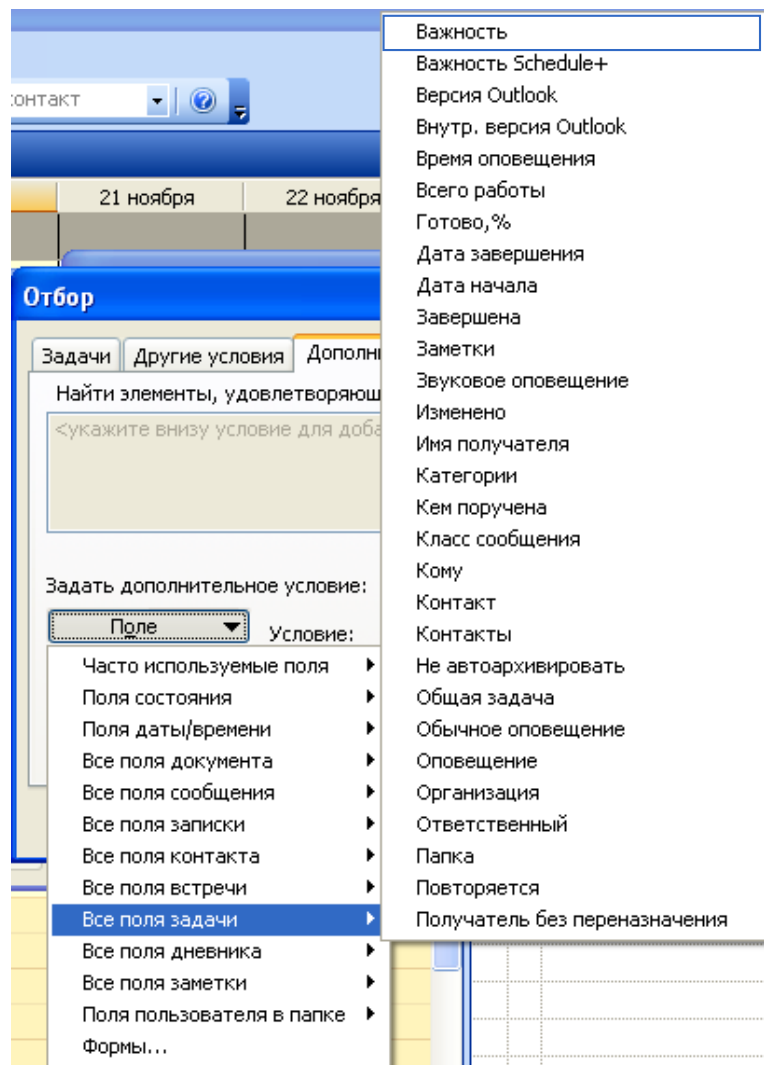


Рис. 5.11 – Выбор параметра задачи в MS Outlook

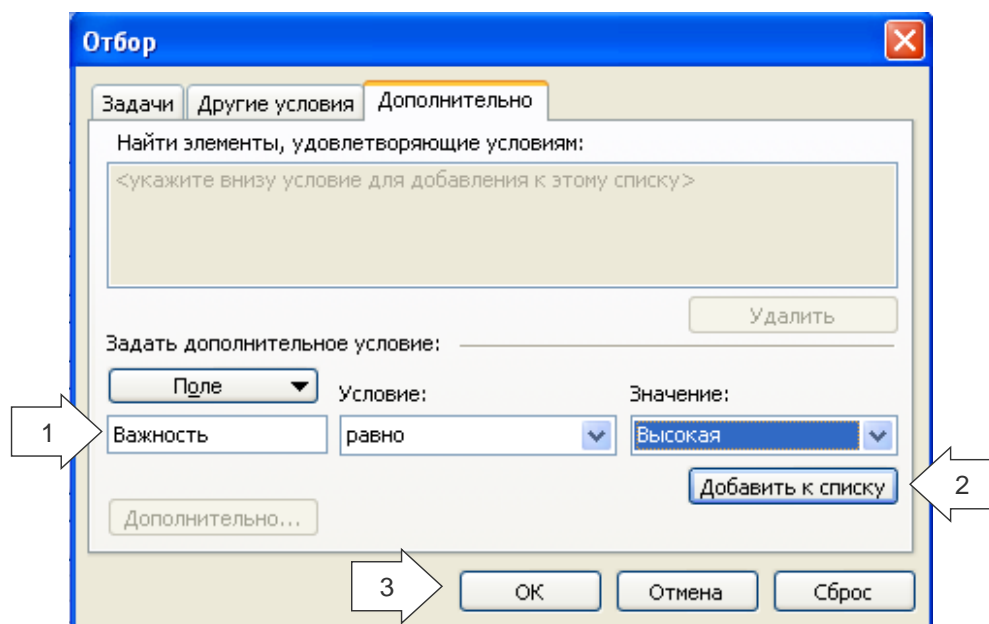


Рис. 5.12 – Установка значения параметра, при котором Outlook будет раскрывать задачу

Теперь откройте одну из ваших задач в «Панели задач» и установите параметр «Важность – высокая» (рис. 5.13, стрелка 1). Нажмите «Сохранить и закрыть» (рис. 5.13, стрелка 2). Список задач с запущенным правилом в MS Outlook представлен на рисунке 5.14.

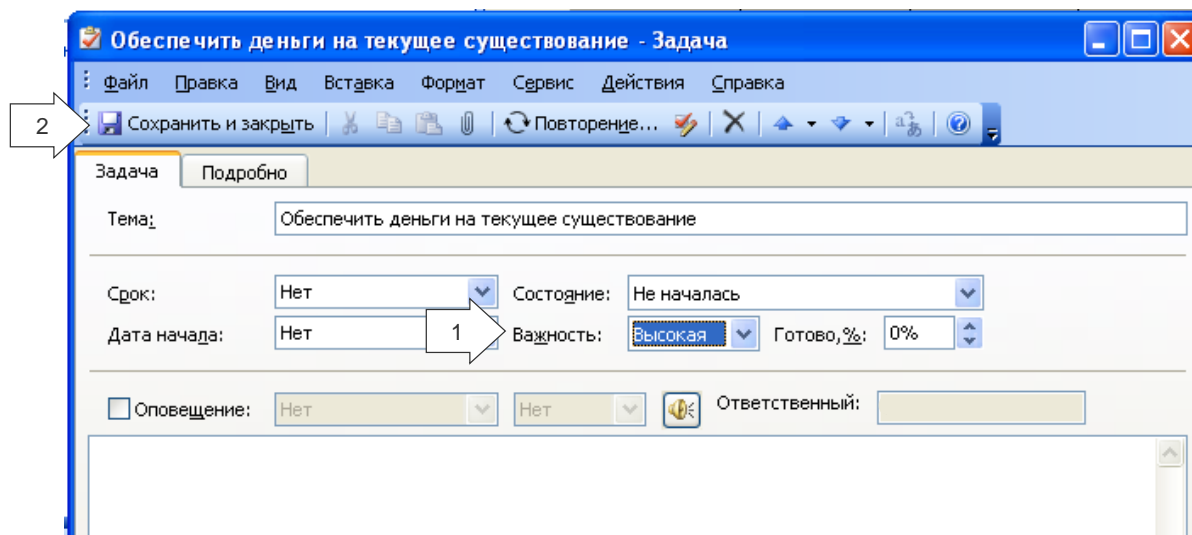


Рис. 5.13 – Установка параметра важности в задаче в MS Outlook

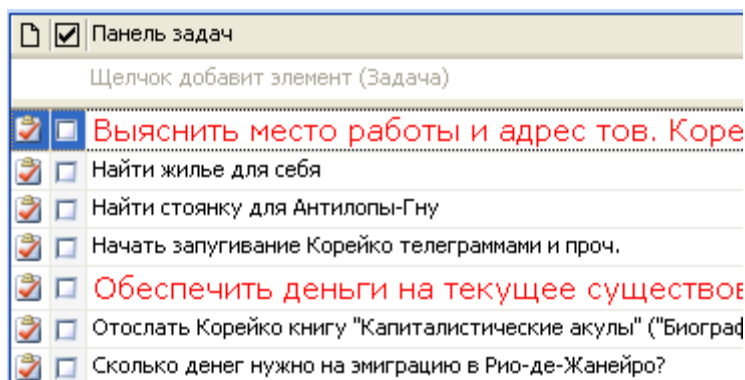


Рис. 5.14 – Список задач с запущенным правилом в MS Outlook

## 5.4 Удобная группировка задач

Чем больше задач, тем труднее в них ориентироваться. Чтобы вспоминать о нужных задачах в нужное время, необходимо их материализовывать, разгружать от них голову и нагружать этими задачами Outlook.

Обязательно создавайте в «Панели задач» отдельную задачу на каждое ваше дело или поручение и просматривайте ваш список задач минимум раз в день.

Как только количество задач превысит 15–20, они перестанут помещаться на «Панели задач» и в них станет довольно сложно ориентироваться.

Отсюда напрашивается естественный вывод: необходимо сгруппировать задачи, собрать близкие по смыслу задачи вместе. В Outlook для этого предусмотрено специальное понятие – категория.

При создании задачи можно не только назначить ей срок и важность, но и присвоить некоторую категорию, т. е. отнести задачу к определенной смысловой группе.

Например, многие из задач Остапа Бендера очевидным образом группируются в категорию «Проект раскулачивания тов. Корейко», или, короче, «КОРЕЙКО». Сгруппируем все задачи, относящиеся к этому проекту, в отдельную категорию, как показано на рисунке 5.15.

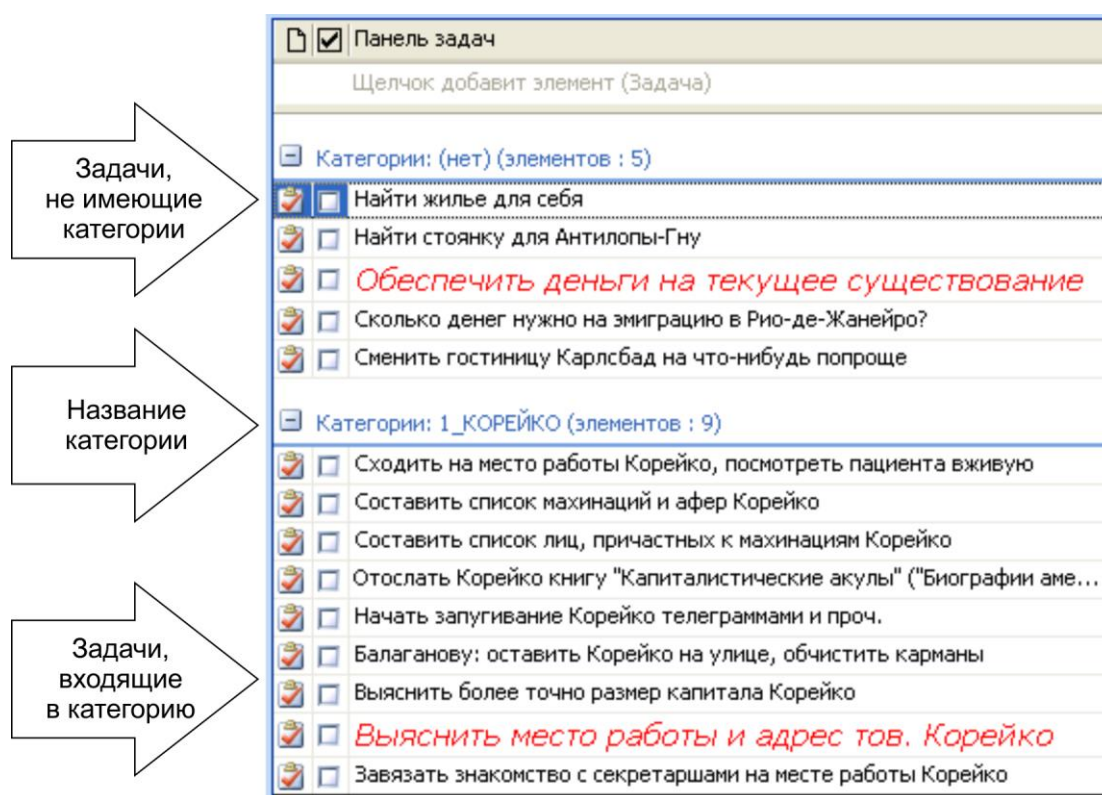


Рис. 5.15 – Задачи, сгруппированные по категориям в MS Outlook

Говоря о планировании, мы выделяли жесткое время, хронос, и гибкое время – кайрос.



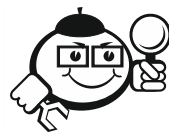
Пример

Задача «Выяснить более точно размер капитала Корейко» не привязана к хроносу, но привязана к проекту «КОРЕЙКО». При наступлении таких кайросов, как «Планирование работы по проекту Корейко», «Встреча с любым человеком,

причастным к махинациям Корейко» и т. п., можно открыть на «Панели задач» категорию «КОРЕЙКО» и увидеть все задачи, привязанные к этому проекту.

Типичные кайросы, с которыми имеет дело любой менеджер – это люди, проекты, места, обстоятельства. В работе Остапа Бендера заметен как минимум еще один кайрос. После того как будет выяснено место работы тов. Корейко, имеет смысл завести категорию «ГЕРКУЛЕС» и заносить в нее все задачи, которые удобно выполнить в момент нахождения в этом учреждении.

При этом, что очень удобно, одна задача может быть видна из разных категорий.



Пример

Задача «Будучи в «Геркулесе», не забыть купить в буфете бутерброд с красной икрой» должна быть видна только из категории «ГЕРКУЛЕС». А вот задачу «Допросить бухгалтера Берлагу» хочется видеть и при планировании работ по проекту «КОРЕЙКО», и придя в «Геркулес». При создании этой задачи мы присвоим ей сразу две категории: и «КОРЕЙКО», и «ГЕРКУЛЕС».

Придя в «Геркулес», мы откроем категорию «ГЕРКУЛЕС» и увидим все задачи, связанные с этим учреждением. А вот категорию «КОРЕЙКО» и задачи без категорий открывать не будем, чтобы они не мешали. Выглядеть это будет так, как показано на рисунке 5.16.

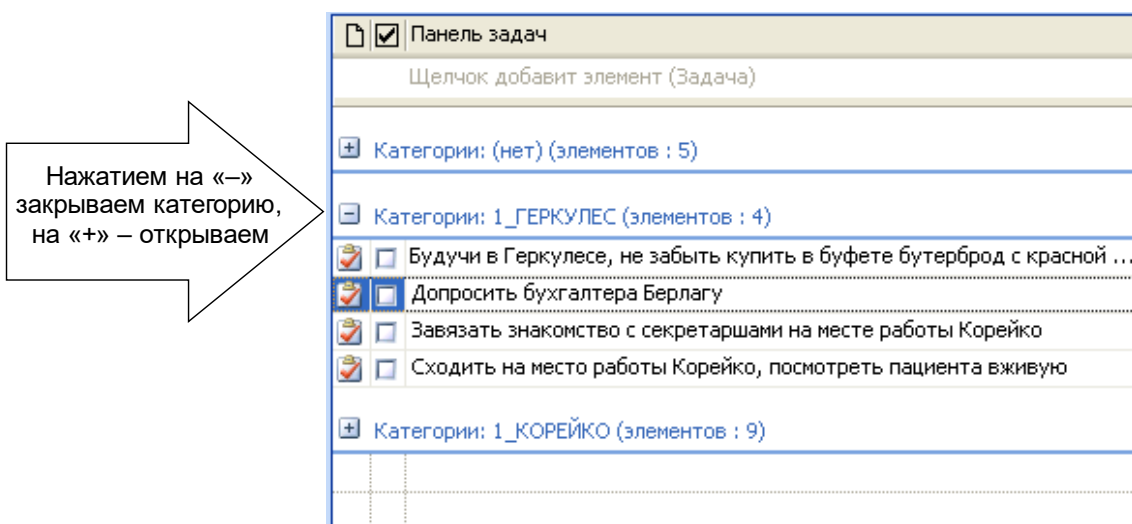


Рис. 5.16 – Сгруппированные задачи с одной открытой категорией в MS Outlook

Обратите внимание, на рисунке 5.16 названия категорий начинаются с единицы. Смысл в этом следующий: Outlook, группируя задачи по категориям, сами категории располагает в алфавитном порядке по названию. Когда у нас будет несколько категорий, разобьем их на смысловые группы. «Кайросовые» категории, которые мы сейчас завели, будут всегда начинаться с единицы, другие виды категорий – с других цифр.

Категории – одно из самых больших удобств Outlook. Ни в каком бумажном ежедневнике вы не сможете видеть задачи не только привязанными к определенному сроку, но еще и сгруппированными по смыслу, причем по разным признакам – по проекту, по исполнителю, по месту и т. д. При этом создавать категории вы можете сами, что дает колоссальные возможности для гибкого планирования, адаптированного под специфику именно вашей деятельности [10].

## 5.5 Планирование по методу «День – Неделя»

В предыдущих параграфах было подробно разобрано гибкое планирование, связанное с тематическим временем – кайросом. Для такого планирования удобны категории, на которые разбиваются задачи. Но у большинства задач кроме тематической привязки (проект, человек, место...) есть еще срок, в который ее необходимо исполнить.

Как быть, если у задачи есть срок исполнения, заданный не жестко? Например: «Нужно бы в ближайшие дни сделать то-то». Для этого служит техника планирования «День – Неделя» и соответствующие категории – «День» и «Неделя». В категорию «День» помещаются задачи, которые необходимо сделать в ближайшие день-два. В категорию «Неделя» – задачи на ближайшие одну-две недели. Посмотрите на список задач Остапа Бендера, представленный на рисунке 5.17.

Обратите внимание, что ничего не мешает задачам, отнесенным в категорию «ДЕНЬ» или «НЕДЕЛЯ», быть одновременно видимыми из других категорий, тематических – «Проекты», «Подчиненные», «Места» и т. д.

В этом огромный плюс планирования в Outlook по сравнению с бумажным ежедневником. Остап Ибрагимович увидит задачу «Допросить бухгалтера Берлагу» и планируя наступающий день (заглянув в категорию «0\_День»), и в момент прихода в «Геркулес» (заглянув в категорию «1\_Геркулес»). Таким образом, Outlook, в отличие от ежедневника, где все задачи жестко разнесены по каким-либо дням, позволяет более динамично реагировать на неожиданно изменяющуюся реальность.

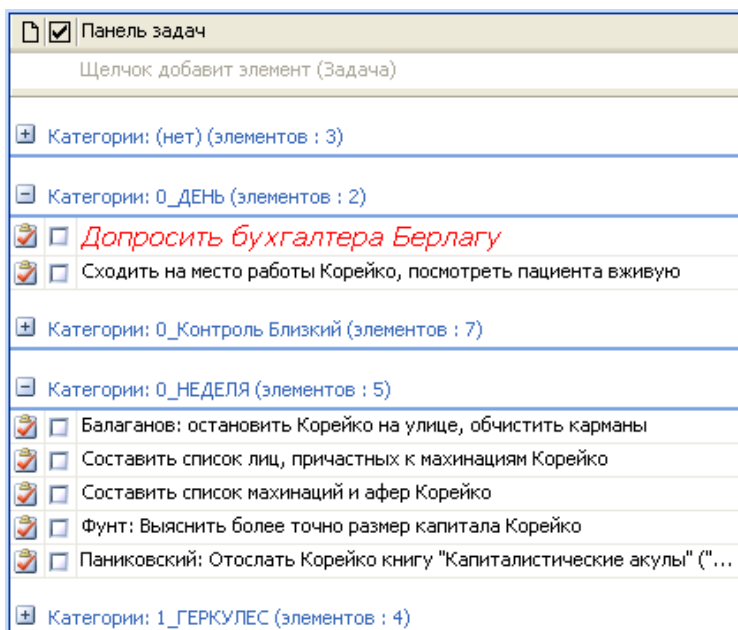


Рис. 5.17 – Категории «День» и «Неделя» MS Outlook

Название категорий «0\_День» и «0\_Неделя» начинается с нуля для того, чтобы эти категории отразились в самом верху списка, до тематических категорий. Иногда бывает полезно завести категорию «2\_Год» для долгосрочных задач. Начать рекомендую с цифры 2, поскольку к этой категории вы будете обращаться реже, чем к тематическим, начинающимся с цифры «1».

Когда приходится задумываться о 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.

А именно: вечером при планировании следующего дня просматривается категория «Неделя». Все дозревшее до выполнения, наиболее актуальное, переносится в категорию «День». И наоборот, менее актуальные задачи могут быть перенесены из категории «День» назад в «Неделя» [10].

## 5.6 Обзор сроков исполнения задач

Для задач, исполнение которых не привязано жестко к определенному дню, достаточно планирования «День – Неделя». Но если сравнительно много задач с точными сроками, нужно отдельно позаботиться о том, чтобы эти сроки соблюдались.



Первый к этому шаг – грамотное выставление напоминаний. Следующий шаг – удобный обзор сроков исполнения задач. Самый простой для этого инструмент – вывести поле «Срок» на панель задач, чтобы видеть не только названия задач, но и сроки их исполнения [10].

По умолчанию в представлении отображаются всего два поля – «Значок» и «Тема». «Тема» – это название задачи, «Значок» (квадратик с галочкой слева от поля «Тема», рис. 5.18, стрелка 1) служит для того, чтобы брать его мышкой и перетаскивать задачу. Если поставить мышку не на значок, а на поле «Тема», то вы сразу попадете внутрь этого поля и сможете изменить название задачи (рис. 5.18, стрелка 2), но не сможете ее перетащить или удалить.

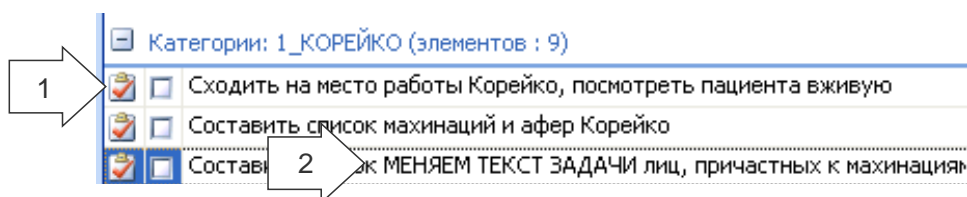


Рис. 5.18 – Поля задачи, видимые в стандартном представлении в MS Outlook

Также необходимо научиться добавлять дополнительные поля задачи, которые хотели бы видеть. Зайдите в меню «Настройки» пользовательского представления панели задач (правой кнопкой мыши на серой надписи «Панель задач» в панели задач выберите пункт «Изменить текущее представление»). В появившемся окне «Настройка представления» выберите пункт «Поля» (рис. 5.19, стрелка 1).

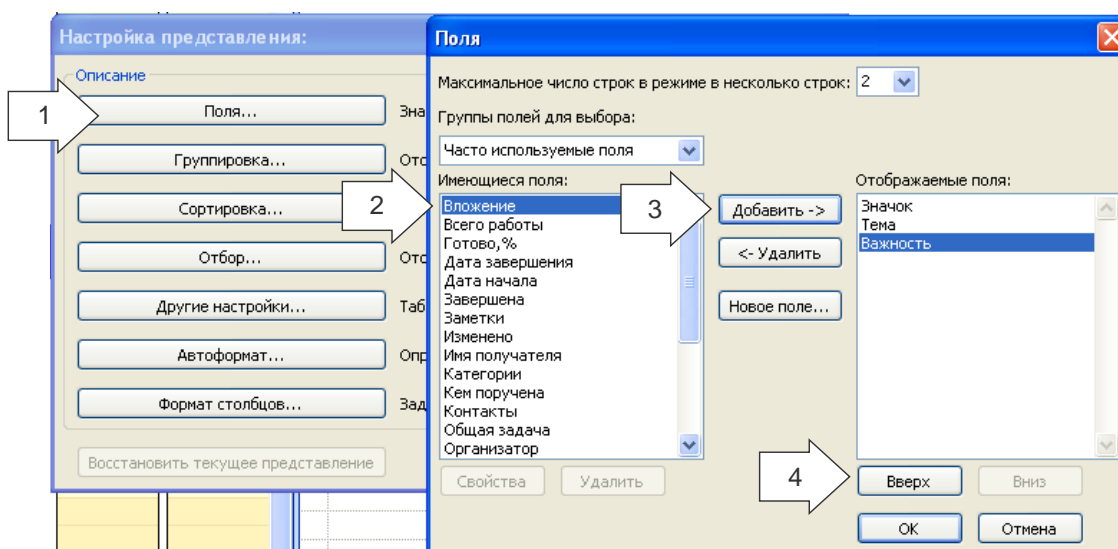


Рис. 5.19 – Добавление полей в представление в MS Outlook

Появится окно «Поля». В подменю «Имеющиеся поля» (рис. 5.19, стрелка 2) выберите поля «Важность» и «Срок», нажмите «Добавить» (рис. 5.19, стрелка 3). Выбранные вами поля появятся в списке полей справа. Теперь кнопками «Вверх» и «Вниз» (рис. 5.19, стрелка 4) расставьте поля в таком порядке: «Значок», «Важность», «Тема», «Срок». Нажмите «ОК» в окне «Поля» и в меню «Настройка представления».

Если все сделано правильно, в окне «Панель задач» вы увидите ваши задачи с дополнительными полями – важностью и сроком исполнения, примерно так, как показано на рисунке 5.20.

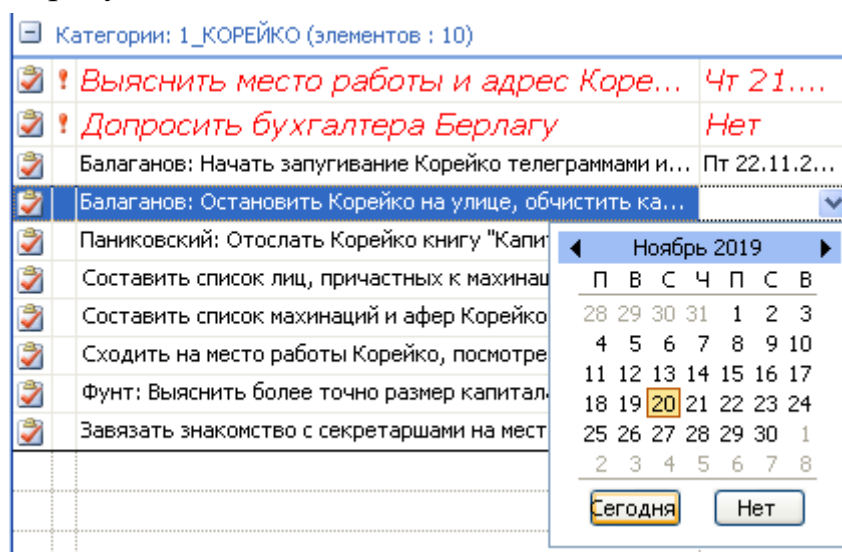


Рис. 5.20 – Представление с добавленными полями в MS Outlook

Слева, сразу после значка, вы видите поле «Важность» (для важных задач там стоит восклицательный знак, для неважных – стрелка вниз). Справа – поле «Срок». Что особенно удобно, эти поля вы можете менять прямо из представления. Кликнув мышью на соответствующем поле (например, на поле «Срок» в задаче «Паниковский: отослать Корейко книгу «Капиталистические акулы»), вы получаете возможность сразу изменить это поле, не открывая саму задачу.

Аналогично можно изменить поле «Важность», не открывая саму задачу, а просто выставляя или убирая на ней восклицательный знак. При этом Outlook сразу будет раскрашивать ее в цвет, назначенный для важных задач, либо наоборот, при снятии восклицательного знака возвращать задаче обычный цвет и убирать ее из начала списка. Таким образом можно гибко планировать – не переверстывая жесткий план дня или недели, а всего лишь меняя приоритеты в обзорном списке задач, который подсказывает, с чего начинать.

Таким образом, становится понятно, как выводить сроки исполнения задач на панель задач, и это позволяет всегда держать сроки под контролем. Чтобы

вспоминать о приближающихся задачах заблаговременно, можно сделать еще одну простую вещь: настроить правило автоформатирования «Все задачи, до срока исполнения которых осталось меньше недели, отображать синим цветом».

Подсказка:

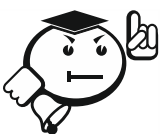
- 1) открываем окно «Настройка представления», выбираем «Автоформат»;
- 2) создаем новое правило автоформатирования: «Шрифт» – синий. «Условие» – вкладка «Дополнительно», кнопка «Поле», подменю «Все поля задачи», поле «Срок»;
- 3) для него устанавливаем условие «Срок = В следующие семь дней», нажимаем «Добавить к списку», «ОК» во всех меню.

Установите для какой-нибудь задачи срок исполнения через 3–4 дня от сегодняшнего числа. Если все сделано правильно, задача отобразится синим цветом.

Согласитесь, даже не всякий профессиональный секретарь настолько искусен в тайм-менеджменте, чтобы аккуратно и пунктуально начать привлекать ваше внимание к задаче за неделю до ее исполнения. Для Outlook это не составляет никакого труда [10].

## 5.7 Контроль назначенных задач

Разобранная в п. 5.5 идеология планирования «День – Неделя» применяется для управления не только личными задачами, но и поручениями, находящимися «на контроле». Для этого создаются категории «0\_Контроль близкий» и «0\_Контроль дальний». В них помещаются задачи, по которым вам уже не нужно предпринимать активных действий, но про которые вы хотели бы помнить.



.....

Это важный принцип эффективного тайм-менеджмента: ваша работа над задачей не заканчивается в момент ее передачи подчиненному или коллеге.

.....

Необходимо оставлять у себя напоминание об этой задаче и обеспечивать активный контроль, а возможно, и регулярные напоминания исполнителю. Для этого категория «Контроль близкий» просматривается раз в день, категория «Контроль дальний» – раз в неделю. Можно также назвать их «Контроль ежедневный» и «Контроль еженедельный».

Для контроля задач можно применить и другой способ. Поручив кому-либо задачу, не удаляйте ее, но ставьте в поле «Тема» какой-нибудь значок (звездочку, плюсику.) Настройте автоформатирование так, чтобы эти задачи отображались бледно-серым перечеркнутым шрифтом. Например, как в списке, представленном на рисунке 5.21.

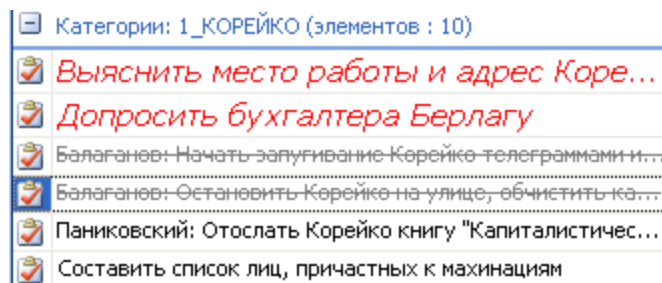


Рис. 5.21 – Задачи, оставленные в списке для контроля в MS Outlook



Обратите внимание: порученные Балаганову задачи «Начать запугивание Корейко телеграммами» и «Обчистить карманы Корейко» отображены серым перечеркнутым шрифтом. Это говорит Остапу Ибрагимовичу о том, что ему самому уже никаких действий по этим задачам предпринимать не нужно, но он оставляет за собой контроль, помнит об этих задачах.

Настроить отображение задач, оставленных на контроле, можно с помощью последовательности следующих действий:

- 1) открываем окно «Настройка представления», выбираем «Автоформат»;
- 2) создаем новое правило автоформатирования: «Шрифт» – светло-серый, перечеркнутый. «Условие» – вкладка «Дополнительно», кнопка «Поле», подменю «Все поля задачи», поле «Срок»;
- 3) для него устанавливаем условие «Тема – содержит – \*» (или +, или любой значок, который вы решили использовать для обозначения задач «на контроле»);
- 4) нажимаем «Добавить к списку», «ОК» во всех меню. Пометьте какую-нибудь из ваших задач выбранным вами значком в поле «Тема».

В Outlook есть специальные средства назначения и отслеживания исполнения задач. Но, к сожалению, их можно применить только в том случае, если ваши подчиненные и коллеги также полностью владеют Outlook. Однако механизмы контроля, описанные выше, полезны в тех случаях, когда вы назначаете задачу

устно либо человеку, не владеющему Outlook. Либо вообще не назначаете задачу подчиненному, а оставляете за собой контроль относительно какой-либо договоренности с коллегой, клиентом и т. п. [10].

## 5.8 Другие программные продукты, помогающие в тайм-менеджменте

Еще одним из распространенных помощников в тайм-менеджменте является такой программный продукт, как LeaderTask (Лидер Таск).

LeaderTask предназначен для управления сотрудниками и проектами. Программа позволяет раздавать поручения, контролировать выполнение, а также совместно работать над проектами. Программа позволяет помнить обо всех поручениях, даже самых мелких, сдавать работу в срок, обсуждать возникающие вопросы и проблемы, знать предстоящие планы и быстро находить любую информацию по заданиям.

Дадим краткую характеристику данному программному продукту, чтобы создать представление о том, как выглядит LeaderTask.

### Рабочие области LeaderTask

Окно в LeaderTask состоит из 4 рабочих областей:

- 1) навигатор. В этой области отображаются календарь, проекты, сотрудники (рис. 5.22);

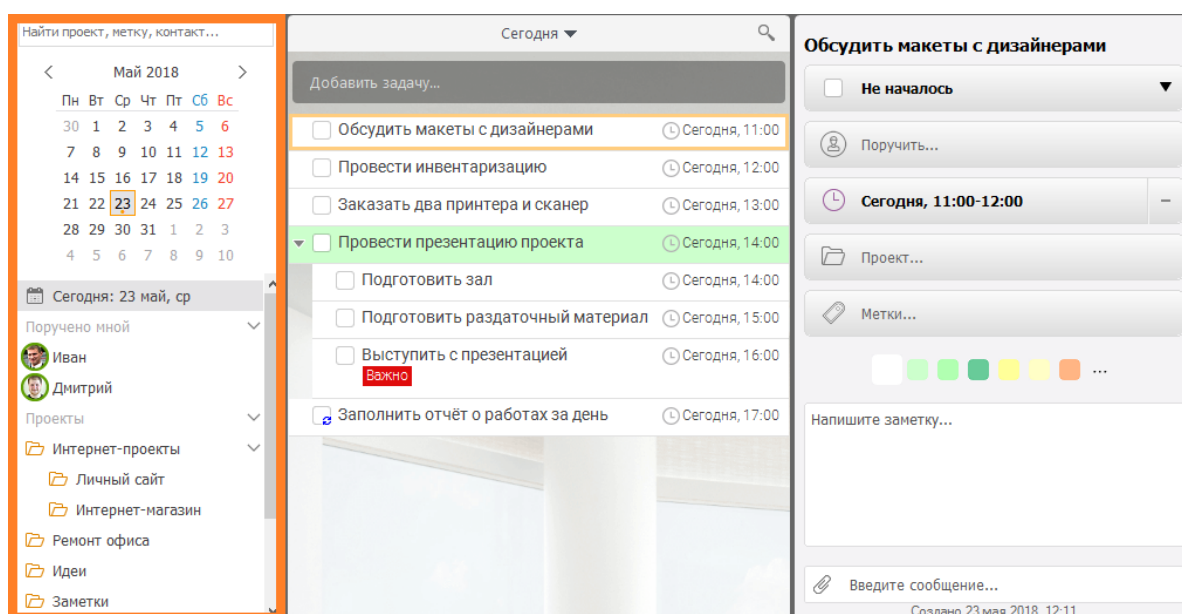


Рис. 5.22 – Область календаря в LeaderTask

- 2) список задач. В этой панели отображаются задачи. Они могут быть организованы в древовидные структуры (рис. 5.23);

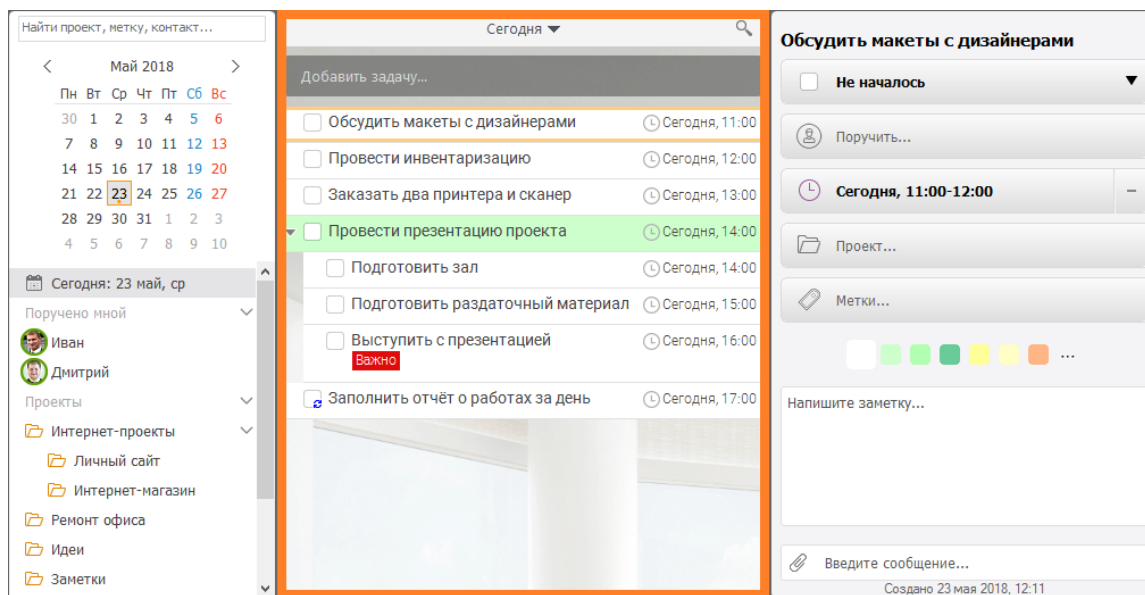


Рис. 5.23 – Область задач в LeaderTask

- 3) панель свойств задачи. Здесь находятся примечание к задаче, информация о свойствах (например, принадлежность к проекту), прикрепленные файлы и встроенный чат (рис. 5.24);

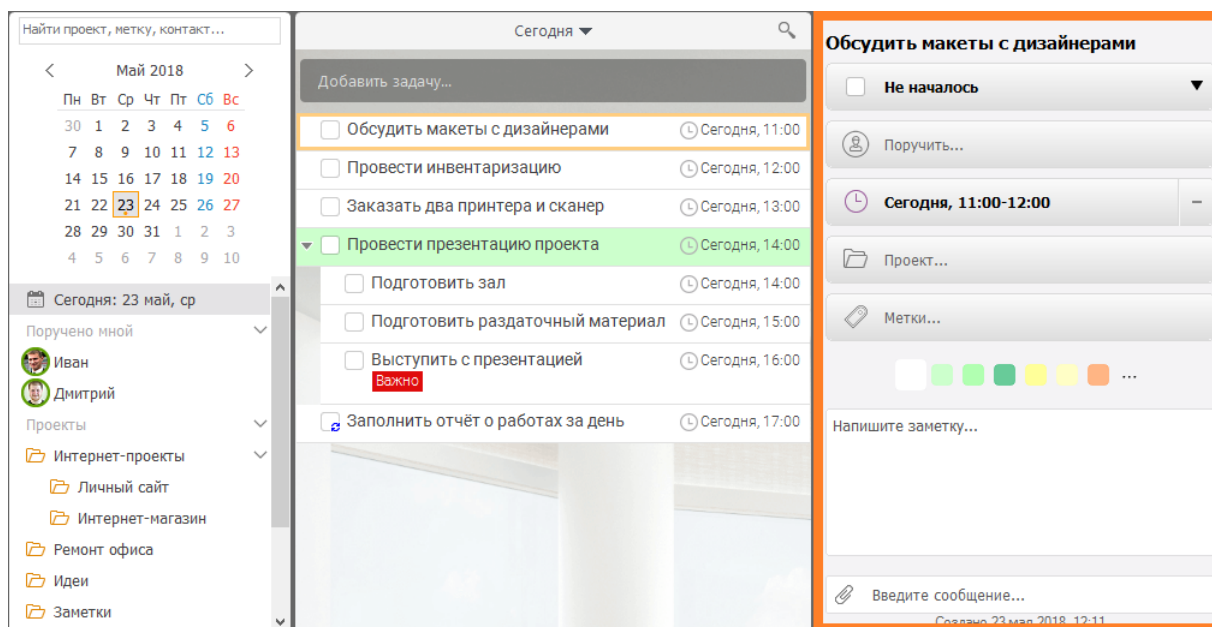


Рис. 5.24 – Область свойств задач в LeaderTask

- 4) ежедневник. Это аналог бумажного ежедневника. На панели присутствует временная шкала. На ней можно размещать задачи, создавая почасовое расписание (рис. 5.25).



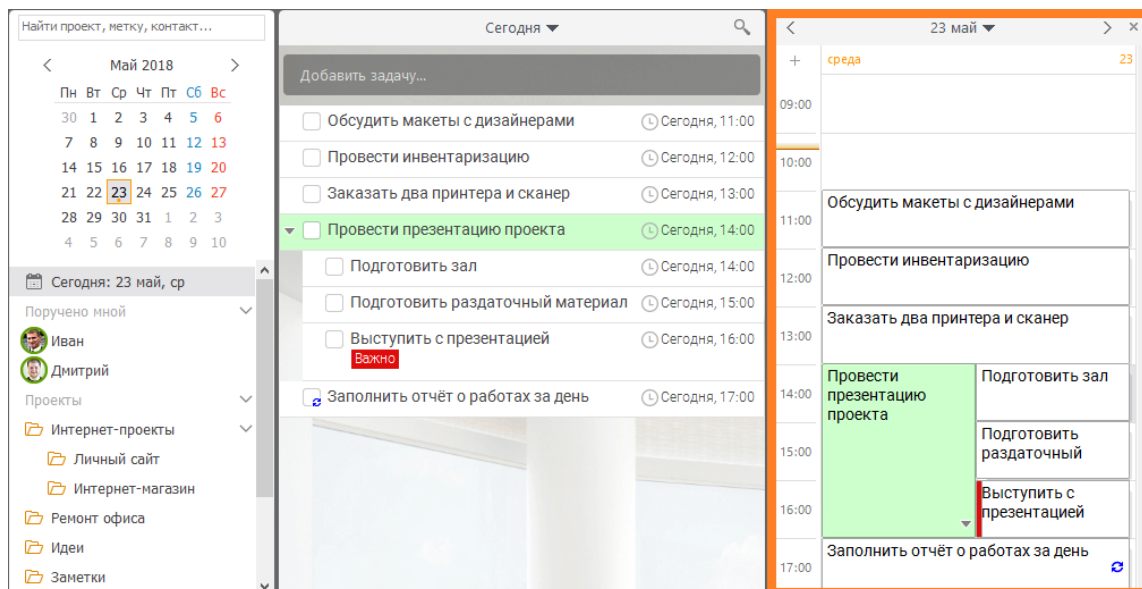


Рис. 5.25 – Ежедневник в LeaderTask

Начинают работу в LeaderTask, выполняя последовательно следующие шаги.

Шаг 1. Добавьте сотрудников, компаньонов или даже своих близких и родных в LeaderTask (рис. 5.26).

Шаг 2. Запишите в LeaderTask все, что предстоит сделать сотрудникам в ближайшем времени. Щелкните по сегодняшнему дню в календаре навигатора, затем добавьте задачи в центральную область (список задач). Эти задачи видите только вы (рис. 5.27).

Шаг 3. Поручите задачи нужным сотрудникам (рис. 5.28).

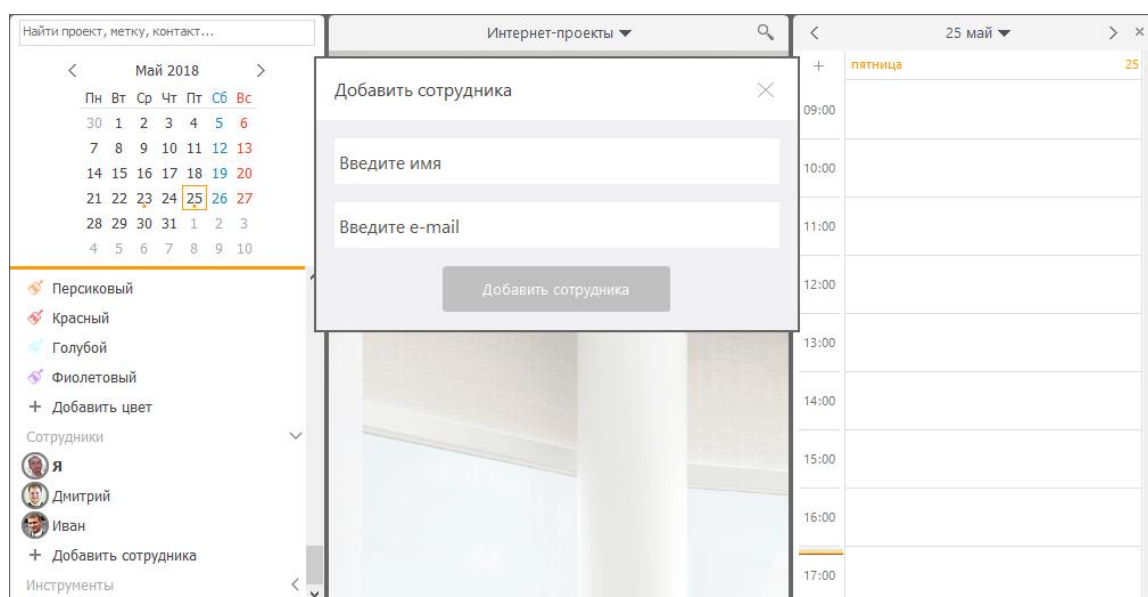


Рис. 5.26 – Добавление сотрудников в LeaderTask

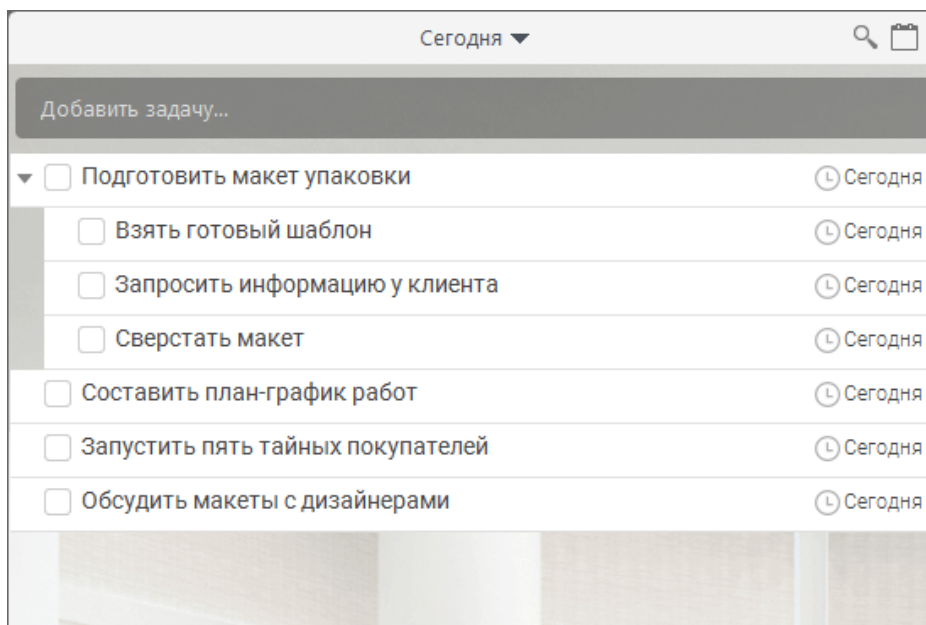


Рис. 5.27 – Задачи и подзадачи в LeaderTask

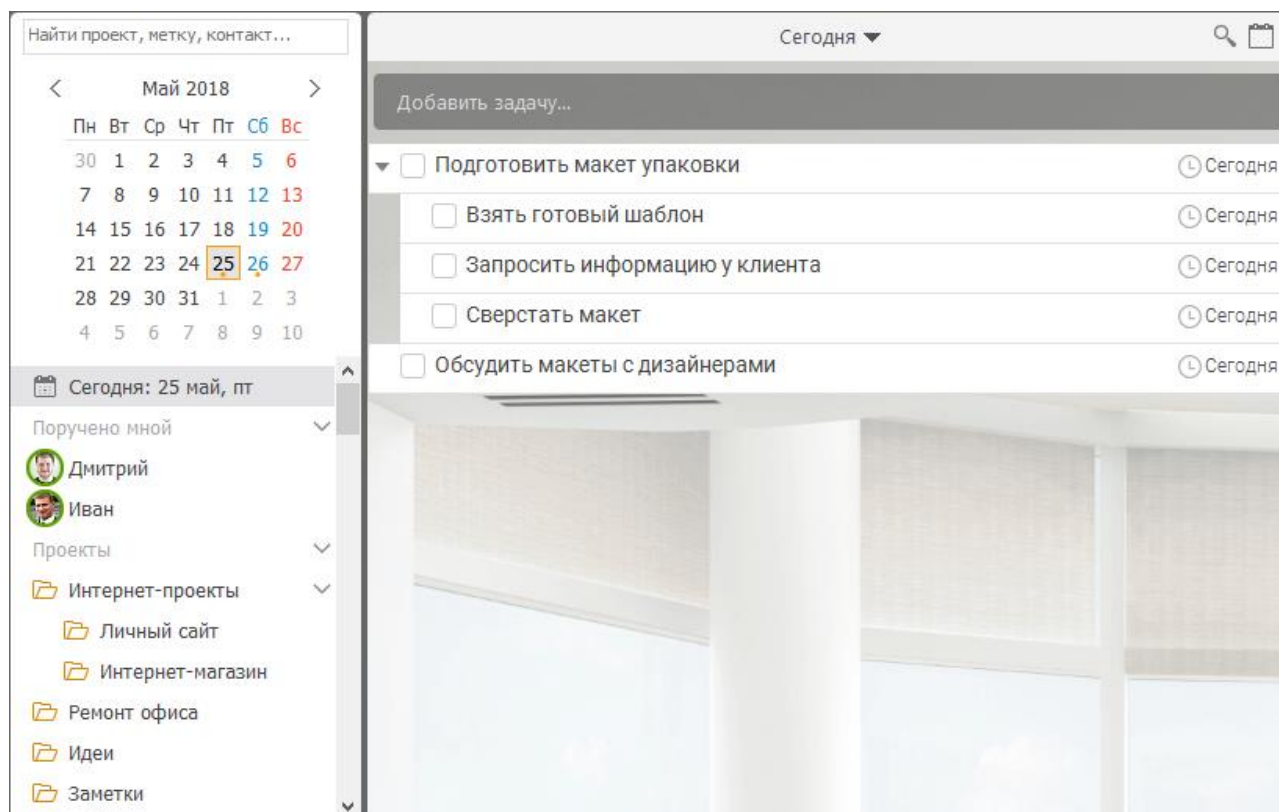
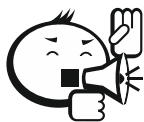


Рис. 5.28 – Поручение задач сотрудникам в LeaderTask

Шаг 4. Назначьте день выполнения для каждого поручения. День выполнения – это конкретная дата, в течение которой сотрудник должен выполнить поручение. В назначенный день сотрудник откроет список задач на сегодня, увидит поручение и приступит к выполнению.





Сотрудник также может увидеть полный список порученных ему задач независимо от дат. Для этого он должен нажать на ваше имя в навигаторе.

День выполнения отображается в строке задачи справа (рис. 5.29).

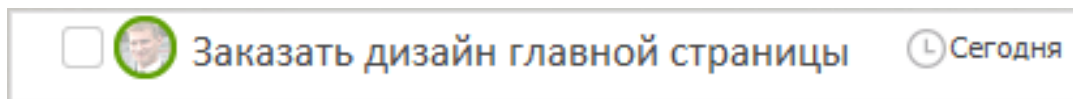


Рис. 5.29 – Порученная задача в LeaderTask

Сейчас для порученной задачи автоматически назначен день исполнения – сегодня (это произошло потому, что задача была создана в списке дел на сегодня).

Вы можете изменить назначенную дату. В панели свойств задачи нажмите на кнопку выбора даты (на иконке изображены часы) (рис. 5.30).

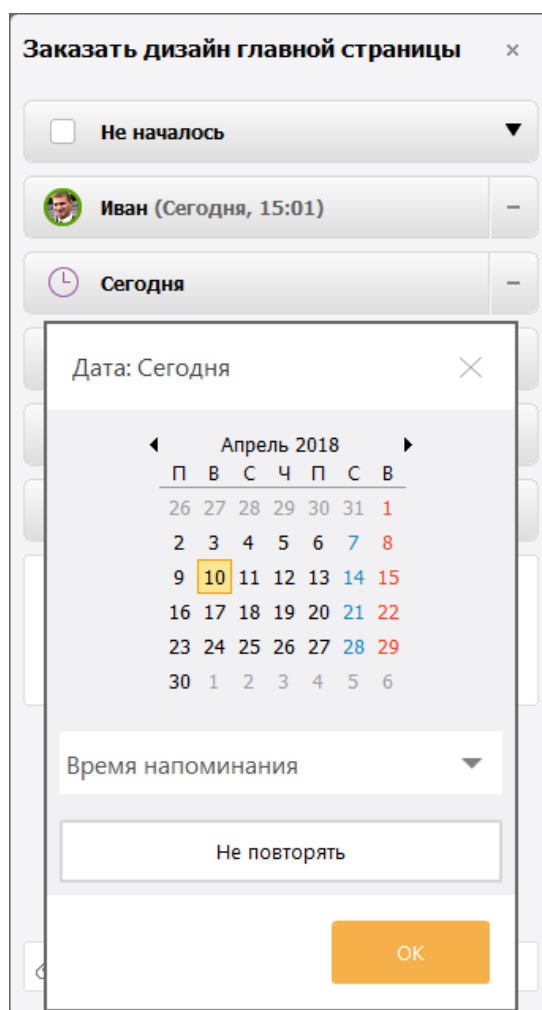


Рис. 5.30 – Изменение даты в LeaderTask

Шаг 5. Если вы хотите добавить комментарий по поручению или задать вопрос, напишите сообщение во встроенный в задачу чат.

В панели свойств задачи введите сообщение и нажмите на Enter (рис. 5.31). Сообщение отправится сотруднику (в каждой задаче – свой отдельный чат, что позволяет не смешивать переписки по разным поручениям).

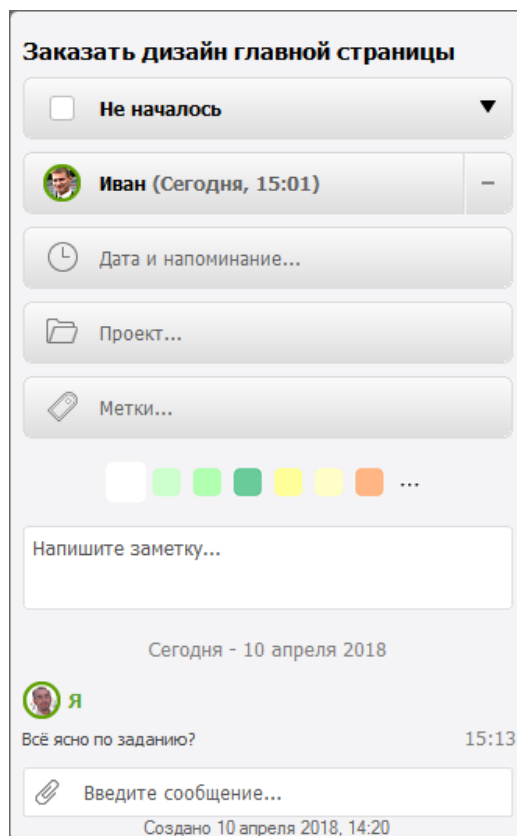


Рис. 5.31 – Чат задачи в LeaderTask

Шаг 6. Дождитесь выполнения поручения.

После выполнения поручения сотрудник присвоит задаче статус «Готово к сдаче». В навигаторе появится новый раздел «Готово к сдаче». В этом разделе отобразится задача, ожидающая проверки: о том, что задача готова к сдаче, сигнализирует красная галочка в строке задачи (рис. 5.32).

Шаг 7. Проверьте результат выполнения задачи.

Если вас все устраивает, то присвойте заданию статус «Завершено» (рис. 5.33). Задача будет скрыта из списка.

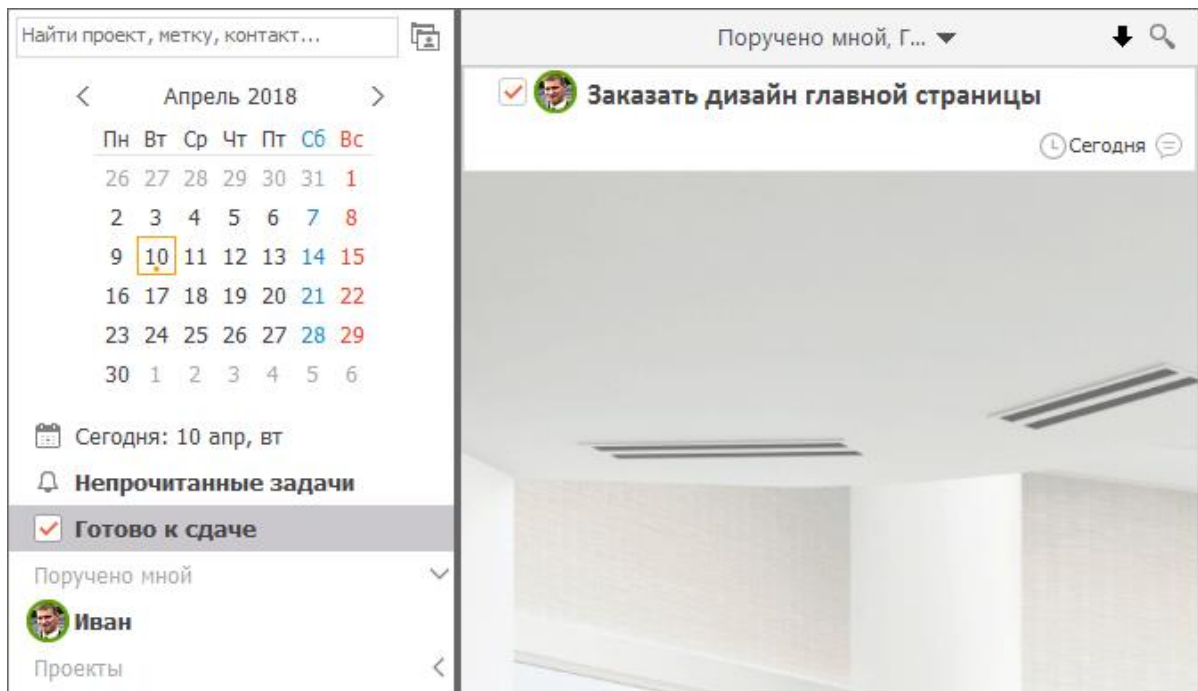


Рис. 5.32 – Выполненное поручение в LeaderTask

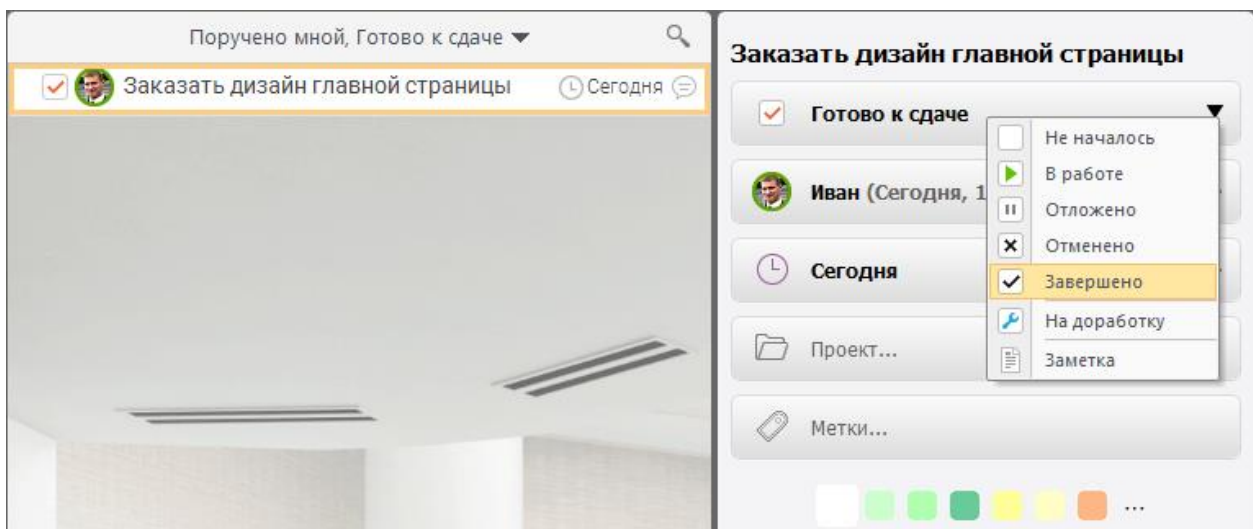


Рис. 5.33 – Завершение задачи в LeaderTask

Если вас что-то не устраивает, то присвойте задаче статус «На доработку» (рис. 5.33). Дополнительно опишите в чат, что конкретно вас не устраивает и что нужно переделать.

Сотрудник увидит, что вы вернули задачу, прочтет ваши комментарии и выполнит задачу как требуется. После этого он снова присвоит задаче статус «Готово к сдаче».

В таблице 5.1 приведены некоторые из современных программ для тайм-менеджмента и перечислены их основные функции [5].

Таблица 5.1 – Сравнение программных продуктов для тайм-менеджмента

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

Конечно, более подробное и детальное рассмотрение всех программных помощников в тайм-менеджменте возможно только после личного знакомства с каж-

дой из программ и определения для себя, чем именно вам будет удобней пользоваться. Сравнительная структура, представленная в таблице 5.1, может быть полезной при выборе инструмента, облегчающего упорядочение времени.



### ..... Контрольные вопросы по главе 5 .....

1. Расскажите о гибком и жестком планировании в Microsoft Outlook.
2. Как задача расстановки приоритетов решается с помощью Microsoft Outlook?
3. Что такое пользовательское представление и как настраивать представления в Microsoft Outlook?
4. Как помогает группировка задач в Microsoft Outlook при планировании?
5. Что такое кайрос?
6. Для чего служит техника планирования «День – Неделя»?
7. Расскажите об обзоре сроков исполнения задач в Microsoft Outlook.
8. Как осуществляется контроль назначенных задач в Microsoft Outlook?
9. Дайте характеристику программному продукту LeaderTask.
10. В чем отличительные особенности таких программных продуктов, как LotusNotes и TimeAssist, от Microsoft Outlook.

---

## Заключение

---

В современном мире успех руководителя зависит не только от того, насколько эффективно он управляет другими: не менее важную роль играет и умение менеджера управлять самим собой и рационально организовывать свою работу.

Для будущего менеджера важны способы овладения искусством управления собой, своим временем и жизнью. Быть организованным независимо от того, относится ли это к окружающему пространству, или к вашему времени, – значит быть подготовленным. Это означает чувствовать себя собранным, владеть ситуацией, быть готовым использовать все имеющиеся возможности и справиться с любыми сюрпризами и неожиданностями, которые жизнь создает на вашем пути.

Самоменеджмент – это очень тяжелая работа, поэтому необходимо быть готовым к самосовершенствованию.

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

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

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

---

## Литература

---

1. Архангельский, Г. Тайм-менеджмент : полный курс [Электронный ресурс] / Г. Архангельский, С. Бехтерев, М. Лукашенко, Т. Телепина. – URL: <https://wm-help.net/lib/b/book/3770554702/> (дата обращения: 21.01.2019).
2. Цели по SMART: подробный обзор [Электронный ресурс] // Онлайн-энциклопедия по маркетингу и рекламе. – URL: <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/smart-celi/> (дата обращения: 28.01.2019).
3. Рыкованов, В. Постановка целей по SMART: технология, критерии, примеры [Электронный ресурс] // Сайт goal-life.com. – URL: <https://goal-life.com/page/goals/postanovka-celey-po-metodu-smart> (дата обращения: 03.03.2019).
4. Майнд-менеджмент – результат с удовольствием [Электронный ресурс] // Сайт «Правила игры». – URL: <https://rulesplay.ru/articles/maynd-menedzhment-rezultat-s-udovolstviem/> (дата обращения: 21.02.2019).
5. Моргунова, Н. В. Тайм-менеджмент : учеб. пособие / Н. В. Моргунова, Р. В. Моргунова. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2014. – 72 с.
6. Самообразование. Урок 4: Самоорганизация [Электронный ресурс] / Е. Буянов, С. Крутько, К. Ногалес // Материалы сайта 4brain.ru. – URL: <https://4brain.ru/samoobrazovanie/samoorganizacija.php#1> (дата обращения: 01.03.2019).
7. Как развить привычку : Блог о саморазвитии [Электронный ресурс] / С. Крутько // Материалы сайта 4brain.ru. – URL: <https://4brain.ru/blog/kak-razvity-privychku/> (дата обращения: 11.02.2019).
8. Кноблаух, Й. Расстановка приоритетов в работе по принципу Эйзенхауэра [Электронный ресурс] / Й. Кноблаух // Сайт центра дополнительного образования «Элитариум». – URL: <http://www.elitarium.ru/gasstanovka-prioritet-ehjzenhauehr-cel-zadacha-delo-vremya-umenie-uspek-h-planirovanie> (дата обращения: 18.02.2019).
9. Абрамовский, И. Эффективное управление временем : практический курс по тайм-менеджменту [Электронный ресурс] / И. Абрамовский. – URL: <http://www.al24.ru/wp-content/uploads/2012/12/Абрамовский-И.-Практический-курс-по-Тайм-Менеджменту.pdf> (дата обращения: 28.01.2019).

10. Архангельский, Г. А. Организация времени. От личной эффективности к развитию фирмы [Электронный ресурс] / Г. А. Архангельский // ВикиЧтение. – URL: <https://marketing.wikireading.ru/13215> (дата обращения: 01.03.2019).
11. Моргенстерн, Дж. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью / Дж. Моргенстерн. – М. : Добрая книга, 2013. – 258 с.
12. Планирование с помощью метода «Альпы» [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.dist-cons.ru/modules/uv/Time2/text2\\_4.html](http://www.dist-cons.ru/modules/uv/Time2/text2_4.html) (дата обращения: 25.02.2019).
13. Архангельский, Г. Контекстное планирование в Outlook [Электронный ресурс] / Г. Архангельский, А. Мискарян. – URL: <http://www.improvement.ru/bibliot/outlook-context/> (дата обращения: 21.01.2019).
14. Абрамовский, И. Управление временем с помощью программы TimeAssist [Электронный ресурс] / И. Абрамовский // Материалы сайта компании «Организация времени». – URL: <http://www.improvement.ru/zametki/timeassist/> (дата обращения: 22.01.2019).
15. Корпоративные стандарты тайм-менеджмента [Электронный ресурс] // Материалы сайта компании «Организация времени». – URL: <http://www.ov1.ru/services/consulting/standarts.php> (дата обращения: 22.01.2019).



---

## Глоссарий

---

*MS Outlook* – персональный информационный менеджер с функциями почтового клиента и Groupware компании Microsoft. Помимо функций почтового клиента для работы с электронной почтой Microsoft Outlook является полноценным органайзером, предоставляющим функции календаря, планировщика задач, записной книжки и менеджера контактов. Кроме того, Outlook позволяет отслеживать работу с документами пакета Microsoft Office для автоматического составления дневника работы.

*MS Project* – программа управления проектами, разработанная и продаваемая корпорацией Microsoft. Microsoft Project создан, чтобы помочь менеджеру проекта в разработке планов, распределении ресурсов по задачам, отслеживании прогресса и анализе объемов работ. Microsoft Project создает расписания критического пути.

*Аврал, авральная работа* – ситуация острого дефицита времени при высокой «цене вопроса», которого касается деятельность; работа в такой ситуации. В классическом тайм-менеджменте авральная работа не одобряется, хотя очевидно, что руководитель, владеющий методами эффективного управления авралами, имеет более широкое «пространство возможностей», чем руководитель, способный исключительно к стабильной плановой работе. Кроме того, достаточно многие люди по своему психотипу более склонны к авральной работе, и часто сознательно ставят себя в экстремальные условия (например, по срокам), чтобы достичь максимальной эффективности.

*Альтернативная стоимость времени* – по аналогии с альтернативной стоимостью денег в экономике, это стоимость тех благ, которые вы могли получить в единицу времени, но от которых вы отказались, «купив» на эту единицу времени что-то еще. Концепция альтернативной стоимости особенно полезна при расстановке приоритетов, для понимания того, что «текучка» «стоит» не потраченного на нее часа, но тех результатов, от которых вы отказались, «отняв» этот час у более приоритетной задачи.

*Бездефицитность сил* – принцип, согласно которому соотношение работы и отдыха должно строиться так, чтобы к концу естественного периода (день, неделя, год) достигался нормальный уровень работоспособности. Это возможно в том случае, когда за повышенным расходом сил («авральной» работой и т. п.)

следует адекватное снижение нагрузки и отдых. Несоблюдение принципа бездефицитности ведет к накоплению долговременной усталости, могущей быть источником срывов и резкого падения уровня работоспособности.

*Бизнес-ТРИЗ (теория решения изобретательских задач)* – область знаний о механизмах развития технических систем и методах решения изобретательских задач.

*Борьба за время* – совокупность технологий, позволяющих эффективно строить деятельность при наличии активно противоборствующих вашим намерениям внешних или внутренних обстоятельств.

*Внимание* – 1) оперативное (психологическое): способность человека удерживать в мышлении (оперативной памяти) задачу, достаточная для ее выполнения; а также объем соответствующих ресурсов мышления; 2) стратегическое: способность обеспечить в заданный отрезок времени усилия (ресурсы времени, энергии и т. п.), необходимые для выполнения какого-либо проекта; а также сам объем этих усилий и ресурсов. Примеры употребления термина: внимание рассеяно между задачами (проектами); внимание сконцентрировано на задаче; высокая переключаемость внимания (способность оперативно «перебрасывать» психологические или деятельностные ресурсы на решение другой задачи или реализацию другого проекта).

*Восприятие времени* – субъективное представление о времени, могущее быть различным в зависимости от психотипа человека. Восприятие времени может также зависеть от специфики профессиональной деятельности человека: например, исполнитель в механистической структуре скорее будет представлять время как линейную шкалу, менеджер инновационного интеллектоемкого проекта – как «пазл», элементы которого в ходе проекта он должен «состыковать».

*Время* – 1) физическое явление, ключевым свойством которого для целей организации деятельности является необратимость; 2) измеримый ресурс, допускающий осуществление по отношению к нему операций распределения, обмена, структурирования, «конвертации» в другие ресурсы (напр. деньги, информацию, энергию).

*Время «нетто»/«брутто»* – «брутто» – общее учтенное время; «нетто» – «чистый» расход времени на задачи. «Нетто» = «брутто» минус мелкие поглотители времени.

*Встреча* (в MS Outlook) создается в разделе «Календарь», имеет привязку к конкретному жесткому времени исполнения.

*Гибкие задачи* – задачи, привязанные к контекстам (условиям, обстоятельствам).

*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 альтернативными реакциями на различные варианты развития ситуации; контекстный план (список задач, «привязанных» к контекстам, а не к астрономическому времени).

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

*Группировка* (в MS Outlook) – возможность видеть задачи разбитыми на некоторые смысловые группы, чаще всего на категории.

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

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

*Делегирование проблемы подсознанию* – отказ на некоторое время от сознательного обдумывания проблемы, радикальное переключение внимания на что-то другое. Позволяет подсознанию более «спокойно», без отвлечения, поработать над проблемой и «родить» необходимый результат. Способом вывода рожденного решения из подсознания в сознание могут быть возвращение к размышлениям над проблемой и/или творческая лень.

*Депроблематизация* – превращение проблемной ситуации в задачную, уточнение обстановки и проекта наших действий в ней, переход от абстрактного проекта действий или результата (напр. от надцели) к конкретному (напр. SMART-цели).

*Дисциплинарная неделя* – небольшой период времени (например, одна неделя в квартал), в течение которого инструменты тайм-менеджмента применяются более интенсивно по сравнению с обычным уровнем. Позволяет поддержи-

вать «тонус» в области личного тайм-менеджмента, своевременно совершенствовать систему управления личной деятельностью, при этом не перегружая деятельность постоянным активным и времязатратным применением инструментов тайм-менеджмента.

*Дневник* – инструмент самоуправления, наименее широко используемый элемент необходимой и достаточной системы «органайзер – дневник – картотека». Служит для фиксации событий и выводов по ним с целью последующего ретроспективного анализа деятельности.

*Ежедневник* – органайзер, основным элементом которого является система бланков планирования на календарный год (как правило, одна страница на день либо один разворот на неделю). Обычно не содержит механизмов работы с целями и по этой причине удобен только для оперативного и тактического планирования, при наличии большого количества задач, привязанных к точному времени исполнения (например, встреч).

*Жесткие задачи* – задачи, привязанные к определенному времени.

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

*Заданная ситуация* – положение вещей, когда ясно, что нужно сделать, и ясно, как это нужно делать.

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

*«Здоровый пофигизм»* – подход к управлению личной работой (в первую очередь в области чистки и расстановки приоритетов), исходящий из психологических установок «всех дел не переделаешь», «накажут, но не убьют же», «подожди выполнять, отменят» (армейский «принцип ПВО») и т. п. Принцип позволяет сохранять спокойствие и выдержку в хаосе, аврале и непредсказуемости управленческой деятельности.

*Инертность человека* – свойство постепенно (за время, большее нулевого) «втягиваться» в работу (доходить до максимального уровня производительности) и постепенно выходить из нее (мозг не может моментально «забыть» о выполненной работе). Свойство инертности необходимо учитывать при планировании и оперативном управлении личной деятельностью, особенно при работе с интеллектоемкими сложными задачами.

*Интеллект-карта (диаграмма связей)* – метод структуризации концепций с использованием графической записи в виде диаграммы, реализуемой в виде древовидной схемы, на которой изображены слова, идеи, задачи или другие понятия, связанные ветвями, отходящими от центрального понятия или идеи.

*Кайрос* – 1) удобный момент; время, подходящее для осуществления конкретного замысла; 2) контекст.

*Классическое («жесткое») планирование* – составление списка дел, «привязанных» к определенному времени (хроносу, четко определенному астрономическому времени).

*Канбан-доска* является одним из инструментов, который может использоваться при внедрении метода управления разработкой «Канбан». Такие доски можно рассматривать как вариацию на тему традиционных канбан-карточек. Вместо сигнальных карточек, которые обычно обозначают потребность или пропускную способность, вместе с доской используются магниты, пластиковые фишки, цветные шайбы или стикеры для представления рабочих элементов и процессов. Каждый из этих объектов представляет собой этап производственного процесса и движется по доске по мере прогресса. Такое движение соответствует движению процесса производства. Доска, как правило, разделена на три логические секции: «ожидание», «работа в процессе» и «завершенная работа». Сотрудники перемещают заметки в ту секцию доски, которая соответствует статусу задачи.

*«Кароси»* – смерть от переутомления на рабочем месте.

*Категория* (в MS Outlook) – смысловая группа, к которой может быть отнесена любая из задач. Позволяет собрать и сгруппировать близкие по смыслу задачи.

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

*Контекст* – совокупность внешних и/или внутренних обстоятельств, обеспечивающих наиболее благоприятные условия для выполнения какого-либо дела.

*Контекстное планирование* – структурирование списка дел в соответствии с оптимальными для их выполнения контекстами; отслеживание в ходе деятельности «появления» или «приближения» различных контекстов и выполнение в эти моменты соответствующих дел.

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

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

*Концентрируемость задачи во времени* – отношение необходимых на выполнение задачи затрат времени к календарной длительности ее выполнения (количеству дней от начала до завершения). Как правило, чем выше «проблемность», интеллектоемкость задачи, тем ниже ее «концентрируемость», т. к. любым сильным мыслям и нетривиальным решениям требуется некоторое время на «вызревание». Учет концентрируемости задач во времени – один из возможных шагов от механистического планирования к органическому.

*Корпоративный тайм-менеджмент.* В широком смысле слова – любые комплексные технологии организации деятельности фирмы, тесно связанные с оптимизацией временных ресурсов. Например, управление проектами, тотальное управление качеством. В узком смысле слова – дисциплина на пересечении личного тайм-менеджмента и общего менеджмента, рассматривающая связь личного тайм-менеджмента работников с системой управления фирмой.

*Круг влияния* – явления, процессы, которые мы можем контролировать.

*Круг забот* – процессы, явления, оказывающие на нас эмоциональное или интеллектуальное влияние; то, что нас волнует, заботит.

*Лайф-менеджмент (lifemanagement), самоменеджмент (selfmanagement)* – комплексная технология управления собой, управления своей жизнью.

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

*«Лягушки»* – мелкие, неприятные задачи, не требующие много времени и сил для их решения.

*Матрица Эйзенхауэра* – самый простой способ расставить приоритеты, оценив все задачи и дела по критериям «важность» и «срочность».

*Мемуарник* – простой и технологичный инструмент для выявления личных ценностей.

*Метод десятипальцевой слепой печати* – методика набора текста «вслепую», т. е. не глядя на клавиши печатной машинки или клавиатуры, используя все (или большинство) пальцы рук.

*Метод многокритериальной оценки* – расстановка приоритетов с использованием системы критериев для принятия решения в ситуации выбора при наличии большого количества вариантов.

*Метод структурирования внимания* – оптимальный способ упорядочить огромное количество напоминаний и задач и их перемещение. Разработан и предложен Г. А. Архангельским как основа эффективной системы планирования. Метод учитывает особенности структуры внимания человека.

*Метод «швейцарского сыра»* – прием, заключающийся в «выгрызании» из неприятной задачи небольших кусочков, постепенном «подтачивании» неприятной задачи с разных сторон.

*Миссия* – то, что мы «отдаем», приносим в этот мир. Наша уникальность.

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

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

*Обзор* («создание обзора», «классический ежедневник не дает достаточного обзора») – представление информации (задач, сроков, справочных данных, и т. п.), позволяющее легко видеть всю совокупность значимых элементов и их взаимосвязи; дающее таким образом возможность эффективно принимать решения при просмотре этой информации.

*Область ближайшего внимания* – область рабочего пространства или органайзера, близкая к фокусу внимания, содержащая дела, «кайрос» для исполнения которых может наступить в ближайшей перспективе.

*Область далекого внимания* – часть органайзера или рабочего пространства, находящаяся за пределами фокуса внимания и области ближайшего внимания. Содержит задачи, концентрация внимания на которых в ближайшей перспективе не предполагается.

*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.

*Пирамида Франклина* – система управления временем, разработанная Бенджамином Франклином.

*Планирование* – в тайм-менеджменте – способность решить задачу без затрат лишних усилий в наиболее подходящее для этого время, не всегда заранее заданное.

*Поглотители времени* – процессы неэффективного использования времени, в которых человек принимает активное или пассивное участие.

*Пользовательское представление* – некий взгляд на ваш список задач, возможность представить их именно так, как хотите вы, т. е. сгруппированными по смыслу, раскрашенными в разные цвета, упорядоченными по алфавиту или дате и т. д.

*Приоритизация* (совокупности задач) – упорядочение задач (дел, проектов...) по приоритетности.

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

*Проактивный подход к жизни* – выстраивание ее по своему желанию, активное влияние на события и обстоятельства. Самостоятельное формирование своей жизни и принятие на себя ответственности за нее.

*Проблемная ситуация* – такая ситуация, в которой не вполне ясно, что нужно сделать, и совершенно не ясно, как это нужно делать.

*Промежуточная радость* – немедленная награда за каждый сделанный шаг, мотивирующая на дальнейшее движение.

*Рабочий «запой»* – неосознанно или сознательно организованное многочасовое (или многодневное) «погружение» в задачу. Оптимально при решении задач, связанных с созданием сложных систем, поскольку расходы на истощение организма окупаются экономией времени на «раскачке», которая при работе со сложными системами и проблемами занимает значительное время.



*«Разгребание завалов»* – выполнение накопившихся незаконченных дел (как правило незначительных). Регулярное проведение этой процедуры является своеобразным перенесением метода ограниченного хаоса с управления информацией на управление деятельностью («местом хаоса» в данном случае являются периоды, в которые завалы накапливаются, «местом порядка» – периоды их разгребания). Помимо экономии времени и усилий на поддержании порядка (в качестве которого в данном случае выступает отсутствие «завалов») метод позволяет облегчить выполнение неприятных или неинтересных дел за счет их уничтожения не поодиночке на протяжении всей деятельности, а большими группами – в четко определенные моменты «разгребания завалов».

*Расставить приоритеты* – принять решение, оценив по определенным критериям, какие из поставленных задач и дел имеют первостепенное значение, а какие – второстепенное.

*Реактивный подход к жизни* – проживание ее посредством реагирования на внешние обстоятельства, жизнь «как сложилось» и «как получилось».

*Редлайн* – внутрикорпоративный «критический срок», задающий резерв по времени между «приемкой» продукта внутри компании и моментом его передачи заказчику (дедлайном).

*Родные цели* – осмысленные цели, когда человек реально понимает, зачем это нужно людям и зачем это нужно ему.

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

*Сильные цели* – цели, не навязанные субъекту социумом, ярко выражающие его индивидуальность, прочно базирующиеся на его ценностях; в результате – хорошо мотивирующие на активные действия по их достижению.

*Слоновая задача* – задача, которую невозможно выполнить сразу, и каждый маленький шаг в выполнении которой не дает заметного результата. Типичный пример – изучение иностранного языка. Типовой способ решения – «разрезать» слона на измеримые, доступные ежедневному поеданию «бифштексы».

*Техника нейролингвистического программирования (НЛП)* – направление в психотерапии и практической психологии, не признаваемое академическим сообществом, основанное на технике моделирования (копирования) вербального и невербального поведения людей, добившихся успеха в какой-либо области, и наборе связей между формами речи, движением глаз, тела и памятью.

*Тайм-шит (time-sheet)* – листок для учета затрат времени.

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

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

*«Текучка»* – повседневные, рутинные, текущие задачи; каждая как правило незначительна по объему затрат времени и по получаемому результату. В совокупности эти задачи имеют свойство разрастаться в объеме, занимая львиную долю времени и отнимая огромное количество нервной энергии. Противоположность «текучки» – проектные, инновационные задачи, позволяющие выводить деятельность на качественно новый уровень.

*Удача (успех)* – достижение высокого результата, обусловленное благоприятным стечением внешних обстоятельств, не зависящих от наших воздействий.

*Управление временем, организация времени, тайм-менеджмент* – комплексная технология организации деятельности, акцентирующая внимание на необратимости времени. Такое понимание является более широким, чем классический взгляд на тайм-менеджмент как технологию управления ресурсом времени, задачами, сроками, и т. п.

*Управленческая борьба (управленческие поединки)* – это публичное коммуникационное противоборство двух участников, которым задана управленческая ситуация конфликтного характера, не имеющего единственного верного решения. Участники поединка назначают и себе, и партнеру роли. Делают это они по очереди и на заданное время. В ходе переговоров участники стараются достичь своих целей, исходя из интересов представленных ими ролей, оставаясь при этом «положительным героем».

*Хронометраж* – учет расходов личного времени путем простой письменной фиксации, дающий материал для анализа и принятия решений и являющийся инструментом повышения эффективности мышления.

*Целеполагание* – определение, построение цели, формулирование образа желаемого будущего.

*Центр жизненных интересов* – область восприятия жизни, в которой человек ощущает себя наиболее комфортно, к которой он постоянно стремится и с позиции которой может наиболее эффективно решать собственные проблемы.

*Чек-лист (check-list)* – список пунктов для выполнения, товаров для покупки, параметров конечного продукта при постановке задачи и т. п. Чек-лист является наиболее простым и удобным воплощением любых стандартов управления, позволяющим не упускать значимых элементов осуществляемого действия.

*Чистка, отсеив лишнего* – технология, взаимодополнительная к расстановке приоритетов. Если расстановка приоритетов имеет целью сконцентрировать усилия на главном, чистка позволяет предварительно избавиться от явно избыточного (навязанного извне, устаревшего, потерявшего актуальность, выполняемого по привычке и т. п.).

*Эпитафия* (как метод личного стратегического планирования) – определение личных ценностей, жизненной миссии и «программы», с помощью написания предполагаемой эпитафии самому себе, подводящей основные итоги жизни. Другой вариант метода – представить себе содержание надгробных речей родственников, друзей, коллег и т. д., на собственных похоронах.

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

*«Якорь»* – любой материальный объект, любой стимул (визуальный или аудиальный образ, жест, поза, движение, цвет, запах), вызывающие определенные эмоциональные состояния.