

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Томский государственный университет систем управления
и радиоэлектроники

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Составители:

В. Н. Жигалова, А. В. Богомолова

Томск
Издательство ТУСУРа
2020

УДК 005.962.11-057.17(075.8)

ББК 65.291.21я73

T14

Рецензенты:

Матюгина Э. Г., д-р экон. наук, профессор кафедры
управления инновациями Национального исследовательского
Томского государственного университета;

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

Тайм-менеджмент: учеб. пособие / Сост. В. Н. Жигалова А. В. Бого-
T14 молова. – Томск: Изд-во Томск. гос. ун-та систем управления и радио-
электроники, 2020. – 124 с.

ISBN 978-5-86889-885-3

Содержится материал, посвященный самоменеджменту, методикам планирования времени и принятия решений, а также рекомендуемое программное обеспечение. Представлены вопросы для самопроверки.

Для студентов, обучающихся по экономическим направлениям подготовки.

УДК 005.962.11-057.17(075.8)

ББК 65.291.21я73

ISBN 978-5-86889-885-3

© Составление: Жигалова В.Н.,
Богомолова А.В., 2020

© Оформление: Томск. гос. ун-т систем
управления и радиоэлектроники, 2020

Оглавление

Введение	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА	
1.1 Тайм-менеджмент как система	6
1.2 Целеполагание по методу SMART	8
1.3 Lifemanagement и жизненные цели	12
2 ОБЗОР ЗАДАЧ И ПЛАНИРОВАНИЕ В ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТЕ	
2.1 Суть и инструменты создания обзора задач в тайм-менеджменте	17
2.2 Методики планирования времени	24
2.3 Выбор индивидуального рабочего стиля	31
2.4 Инструменты контекстного планирования	33
2.5 Метод структурированного внимания и горизонты планирования	37
2.6 Планирование в самоорганизации и самообразовании	41
2.7 Выработка привычек	46
3 ПРИОРИТЕТЫ В ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТЕ	
3.1 Метод «Альпы»	51
3.2 Принцип Парето	53
3.3 Определение приоритетности долгосрочных целей	54
3.4 Установление приоритетов с помощью анализа АБВ	55
3.5 Определение приоритетности текущих задач	56
3.6 Анализ по принципу Эйзенхауэра	58
3.7 Стратегии отказа	60
4 ТЕХНОЛОГИИ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ В ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТЕ	
4.1 Грамотное распределение рабочей нагрузки как основа успеха и эффективной работы	66
4.2 Влияние суточных ритмов на распределение рабочей нагрузки	68
4.3 Правила организации эффективного отдыха	72
4.4 Самомотивация как эффективное решение больших трудоемких задач	74
4.5 Решение неприятных задач	77

5 КОМПЬЮТЕРИЗАЦИЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА	
5.1 Гибкое и жесткое планирование в Microsoft Outlook	80
5.2 Расстановка приоритетов	83
5.3 Настройка пользовательского представления	85
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	100
5.8 Дополнительные программные продукты-помощники в тайм-менеджменте	102
Заключение	112
Литература	113
Глоссарий	115

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, пространстве, общении, деловом мире.

Руководитель должен так уметь организовать свой труд, чтобы эффективность была максимальной. Овладеть методами самоменеджмента не так просто, и молодому руководителю необходимо начинать с самообразования, причем недостаточно только приобретать знания, нужна ещё и их практическая реализация.

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 лишь составление списка неотложных дел, но и умение эффективно распределять время и нагрузку. Суть тайм-менеджмента можно уложить в три основополагающих шага:

- 1) планирование – составление списка задач, всего того, что необходимо сделать;
- 2) выделение главного – выбор наиболее важных задач из всего списка;
- 3) действие – 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 их решение 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 (рисунок 1.1).

Первый элемент (нижняя ступенька лестницы) – это *эффективность*. Под эффективностью мы будем, прежде всего, понимать успех мероприятия. Можно рассмотреть практически любую цель на при-

мере путешествия. Следовательно, на данной стадии определяется, каким способом лучше ехать, чтобы добраться до цели вовремя и как можно меньше утомившись, таким образом, основная задача – это получение ответа на вопрос «Как ехать?».

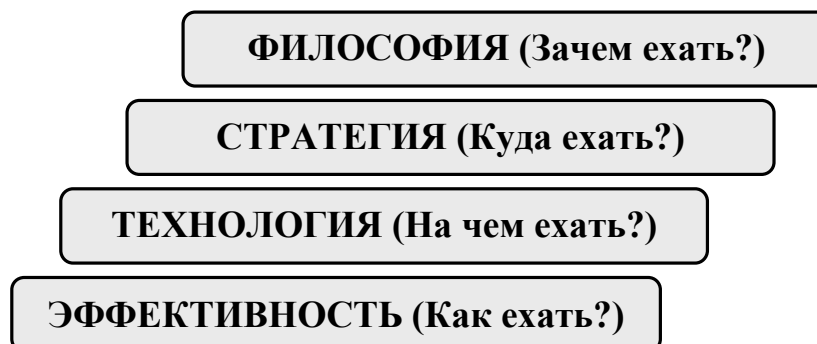


Рисунок 1.1 – Система тайм-менеджмента

Второй элемент системы – это технология. Понятие «технология» в широком смысле трактуется как применение научного знания для решения практических задач, что позволяет находить наиболее успешные решения. Этот элемент системы требует применения знаний целого ряда дисциплин и научных областей, например, таких как теория решения изобретательских задач (ТРИЗ) или социальные науки, изучающие разные стороны общественной жизни человека.

Управленческая борьба (или управленческие поединки) является одной из технологий повышения личной эффективности, позволяющей занимать «выигрышные» позиции при выстраивании коммуникаций с другими людьми и решении различных задач. К этому виду технологий относятся и другие 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 – 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?».

Четвертый элемент – тема, к которой рано или поздно приходит индивидуум, решивший заняться своим временем всерьез. Это

тема философии. Философия (в контексте всего тайм-менеджмента) означает простую вещь – ответ на вопросы «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, а цель – это сформулированное представление о требуемом результате. Четко поставленная цель создает критерии для ее идентификации и 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 менеджменте можно проверить методом SMART (Specific Measurable Accepted Realistic Timely). Элементы метода SMART представлены на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Элементы метода SMART

Технология SMART (СМАРТ) – это 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 участникам процесса точные конкретные задачи.

SMART– это критерий точного определения целей в процессе целеполагания. Рассмотрим подробно каждый элемент метода SMART.

Элемент первый – *Specific (определенный, 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:

- какой результат я хочу получить при достижении цели и почему;
- кто вовлечен в выполнение цели;
- существуют ли ограничения или дополнительные условия, которые необходимы для достижения цели.

Для корректной формулировки целей рекомендуется придерживаться правила: «Одна цель — один результат».

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

Элемент второй – *Measurable (измеримый)*. Цель должна быть измеримой. На этапе постановки цели необходимо установить конкретные критерии для измерения процесса выполнения 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.

Элемент третий – *Achievable or, Attainable (достижимый)*. Цели должны быть достижимы, так как реалистичность выполнения задачи влияет на мотивацию исполнителя. Если цель не является достижимой, то вероятность ее выполнения будет стремиться к нулю. Достижимость цели определяется на основе собственного опыта с учетом всех имеющихся ресурсов и ограничений:

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

Элемент четвертый – Relevant (значимый). Для определения значимости цели важно понимать, какой вклад внесет решение конкретной задачи в достижение глобальных стратегических задач компании. При постановке значимой цели необходимо ответить на следующий вопрос «Какие выгоды принесет компании решение поставленной задачи?». Если в процессе ее достижения компания не получит выгоды, то такая цель считается бесполезной и означает пустую трату ресурсов компании. Иногда Relevant заменяют на Realistic (реалистичный).

Элемент пятый – Timebound (ограниченный во времени). Процесс достижения цели должен быть ограничен во времени. Установление и контроль финальных сроков позволяет судить об успешности или неуспешности достижения целей. Если мы не уложились в установленный срок, то цель считается недостигнутой. Установление для цели временных границ позволяет сделать процесс управления контролируемым. При этом временные рамки должны быть определены с учетом возможности достижения цели в установленные сроки [1].

Примеры целей и их грамотной формулировки в соответствии с методом SMART представлены в таблицах 1.1–1.4 [2, 3].

Таблица 1.1– Пример № 1

Верно, ли сформулирована цель по методу SMART?	
Нет, неверно	Да, верно
Стать финансово независимым	Обеспечивать себя и платить за аренду жилья
Выучить английский	Смотреть сериалы в оригинале
Путешествовать	Провести неделю за границей
Быть счастливее	Проконсультироваться с психотерапевтом
Обрести семью	Серия целей: познакомиться; сделать предложение; зарегистрировать брак; зачать ребенка; родить
Улучшить физическую форму.	Бегать через день

Таблица 1.2 – Пример № 2

Верно, ли сформулирована цель по методу SMART?	
Нет, неверно	Да, верно
Стать финансово независимым	Иметь доход 1500 долларов в месяц
Выучить английский	Сдать экзамен TOEFL на 80 баллов
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 № 3

Верно, ли сформулирована цель по методу SMART?	
Нет, неверно	Да, верно
Поехать в Рим автостопом	Поехать автостопом в соседний большой город
Научиться петь и играть на гитаре	Месяц походить 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 № 4

Верно, ли сформулирована цель по методу SMART?	
Нет, неверно	Да, верно
Прочитать 7 книг по саморазвитию в 2018 году Курсы рисования в мае 2018 года Курсы фридайвинга в августе 2018 г.	План на 2018 год: – прочитать 7 книг по саморазвитию; – курсы рисования; – курсы фридайвинга
Купить ноутбук в январе Поехать к бабушке 6 января Купить билеты в Таиланд до февраля	План на январь: – купить ноутбук; – поехать к бабушке; – купить билеты в Таиланд

1.3 Life-management и жизненные цели

Тайм-менеджмент как концепция планирования личной работы позволяет организовывать рабочее время и повышать эффективность управленческой деятельности за счет его рационального использования. Как было показано выше, тайм-менеджмент предполагает управление нашими целями, задачами, сроками, планами, т. е. в конечном итоге – управление жизнью в целом, или **life-management** (лайф-менеджмент). Этот термин впервые прозвучал на конференции по вопросам тайм-менеджмента в 2003 г. и с тех пор используется все чаще, полноценно отражая 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* (рисунок 1.3).

Годы	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	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								

Рисунок 1.3 – Карта долгосрочных целей

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.

В одних ключевых областях перспектива может просматриваться на более долгий срок, в других – лишь на ближайшие годы. Одни цели могут быть четкими, а другие – неопределенными и размытыми. В этом нет ничего плохого: лучше пользоваться не совсем точной картой, чем брести наугад вообще без нее.

В отношении концепции «Life-management» возможны и 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 еще множество разных факторов, так 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 топ-менеджеры, которые признаны 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, 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 нари-

совать 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 появляющимися 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, видеть жизнь реалистичной 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 могут возникнуть сомнения по поводу 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 (таблица 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 риэлтерскую 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 (срок «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 принимать во внимание и изменение ситуации и возникновение новых тенденций, с учетом которых и осуществлять краткосрочное и среднесрочное планирование, позволяющее достигать промежуточных результатов [1].

Контрольные вопросы

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 «life-management». 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 и инструменты создания 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 обозначить в *создании своеобразной карты*, отражающей основные ориентиры и направления движения, учитывающей все, казалось бы, незначительные детали.

Отличия обзора от плана состоят в следующем:

- обзор не привязан к временным рамкам;
- обзор дает более наглядную картину ситуации;
- обзор 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].

Детальный обзор можно получить, используя **всевозможные инструменты создания обзора**: от простейших записей на стикерах до двухмерных графиков MS Project и креативных интеллект-карт. Неважно, каким способом пользоваться, главное – выполнять усло-

вие, благодаря которому обзор становится эффективным средством принятия решений и достижения результата:

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 повлиять на исход дела.

Инструменты эффективного обзора можно разделить на три большие группы:

- 1) контрольные списки;
- 2) двухмерные графики;
- 3) майнд-менеджмент, или представление информации в форме интеллект-карт (mind maps).

Контрольный список. Контрольный список – эффективнейший инструмент самоконтроля, позволяющий в кратчайшие сроки собрать необходимую информацию. 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, это способ, позволяющий действовать более гибко и 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. В то время как наличие контрольного списка вопросов, с одной стороны, дает возможность задать любой из них в любом месте разговора в зависимости от целесообразности момента, создавая более живую, рациональную и вежливую атмосферу по отношению к собеседнику, а с другой, позволяет не пропустить ни одного важного вопроса.

Примерами часто используемых контрольных списков являются:

- 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 [1]:

- составление списка в произвольном порядке, позволяющее не забыть ни одной детали, вопроса или пункта;
- формулирование пунктов списка в результатно-ориентированном виде;
- наличие в списке не более десяти основных пунктов

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, ему 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, отражающих 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.

Вследствие того что метод диаграммирования помог в повышении производительности, Гантт распространил свои наглядные графические пособия на ежедневный баланс производства, контроль над уровнем издержек, временем работы каждой машины и человека 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. Использование графических форм позволяло управленцам изучать, как выполняются планы, предпринимать 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 двухмерного обзорного графика выполняет в тайм-менеджменте две основные функции:

- 1) контроль над исполнением задач;
- 2) гибкое планирование задач со сложной структурой, имеющих вполне определенные сроки выполнения.

Выделяют следующие виды двухмерных графиков [1]:

- для планирования и контроля исполнения делегированных задач;
- для планирования среднесрочных и краткосрочных задач;
- для планирования долгосрочных задач, целей и проектов;
- для контроля над выполнением регулярных задач.

Майнд-менеджмент (представление информации в форме интеллект-карт (*mind maps*)). 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.

Интеллект-карта (англ. *mind map* – 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.



Рисунок 2.1 – Области применения майнд-менеджмента

Интеллект-карта имеет более наглядное представление информации, 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 годы английский психолог Тони Бьюзен, обратил внимание на то, что традиционное представление о восприятии информации в корне устарело, в связи с чем в своей книге «Думай головой» описал интеллект-карты. Ученый доказал, что это самый эффективный метод конспектирования информации, так как графическое изображение процессов многомерного мышления является наиболее естественным способом интеллектуальной деятельности человека.

Как правило, интеллект-карта изображается в виде древовидной схемы, на которой отмечены слова, идеи и задачи, связанные ветвями, отходящими от центрального понятия или идеи (рисунок 2.2).

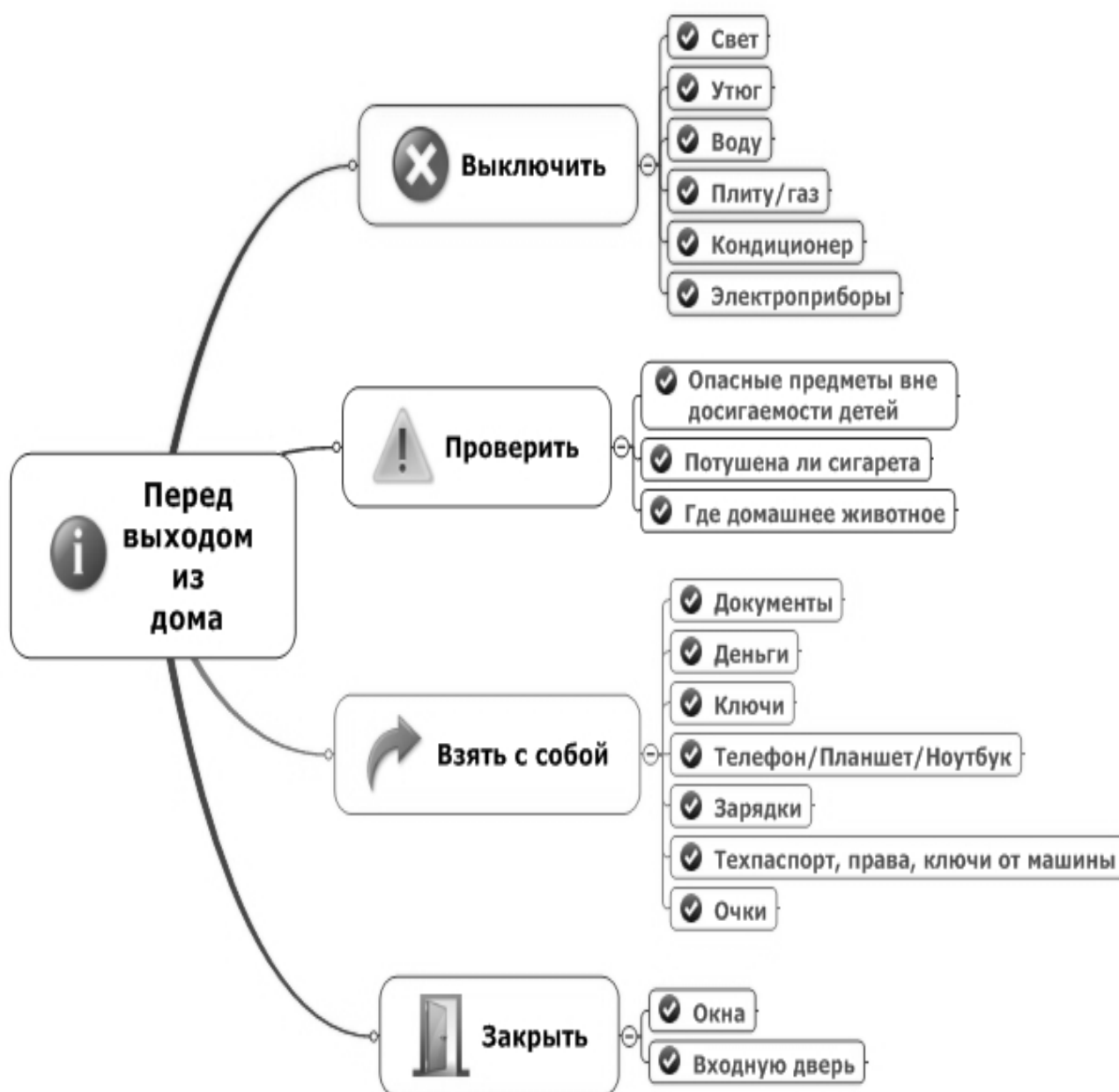


Рисунок 2.2 – Пример майнд-карты

Основная эффективность «ручных» интеллект-карт – это 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 обычным инструментом для работников интеллектуальной сферы в странах Западной Европы и США и являются таковым и по сей день. С конца 1970-х годов и до наших дней диаграммы связей продолжают использоваться в различных областях, таких как обучение, планирование, построение инженерных диаграмм.

Довольно часто в большом объеме информации не видна общая картины, а составление плана в виде ментальной карты помогает вернуть целостное видение ситуации. Можно планировать различные проекты: от организации праздника до открытия собственного дела. Вполне возможно и составление планов на жизнь, год, месяц, неделю или день, распределяя дела согласно их значимости и учитывая различные аспекты.

Планирование бюджета с помощью майнд-карт помогает расставлять приоритеты по важности трат, отслеживать выполнение, вносить коррективы.

Интеллект-карты помогают принимать верное решение, собирая на одном листе всю информацию, которая относится к решению проблемы, позволяя окинуть ее взглядом со стороны.

Карты ума позволяют не упустить из виду существенные минусы или плюсы того или иного действия, активизируют ассоциативное мышление, которое подчеркивает важные факторы, часто не учитываемые при традиционном анализе.

Кроме того, использование визуальных образов и различных цветов стимулирует развитие интуиции, что тоже оказывает влияние на эффективность принимаемых решений [4].

2.2 Методики планирования времени

При планировании времени используются следующие методики:

- 1) методика Дэвида Аллена GTD («Getting Things Done»);
- 2) методика Марка Форрестера «Автофокус»;
- 3) методика «Баскетбольная корзина»;
- 4) методика «Тайм-боксинг».

Методика Дэвида Аллена GTD («Getting Things Done»)

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

Методика GTD включает в себя три последовательных этапа:

1) **«выгрузка»** дел на любой удобный носитель (лист, записная книжка, электронный вариант документа), позволяющая снять напряжение и тревожность, свести к минимуму опасения забыть нечто важное. Когда человек получает задачу извне или формулирует ее сама 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»** – анализ каждого элемента «корзины». При этом каждый элемент рассматривается отдельно и может быть последовательно перенесен в «ToDo-списки» или 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 ее на более мелкие задачи.

В методике GTD используется контекстное планирование, из-за того что многие задачи зависят от обстоятельств. Контекстное планирование в тайм-менеджменте подразумевает разделение задач на два вида:

- 1) жесткие – привязанные к точному времени;
- 2) гибкие – выполнение которых зависит от определенных обстоятельств или условий.

В качестве контекста также может быть выбрано:

– место – действие, привязанное к конкретной организации, компании (магазин, университет, дом, офис);

– человек – задача, решение которой связано с определенной личностью или группой лиц (на совещании совета директоров, при встрече с другом, в разговоре с преподавателем);

– внешние факторы – реализация цели зависит от каких-то обстоятельств (принятия закона, погоды, моды);

– внутренние факторы – выбор времени определяет сам человек по своему «настроению», «вдохновению», «здоровью».

Использование контекста при группировке задач позволяет достаточно легко составлять и управлять списками задач.

Методика Марка Форрестера «Автофокус»

Методика «Автофокус» позволяет выполнять дела, которые действительно есть желание 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 является сторонником составления заранее расписанных крупных планов. «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 в фокусе самое важное 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 методике GTD, является длиннейший список всего, что вы желали бы сделать когда-либо, выстроенный в линейку. Как только в голову приходит уникальная и новая задача, то ее необходимо тут же записать в конец списка. Марк Форрестер рекомендует записывать абсолютно все, что только возникает в вашей голове. На этом этапе даже не стоит оценивать идею, главное ее зафиксировать, а оценит ее сама система.

Нужно составить абсолютно неупорядоченный список дел, которые необходимо выполнить и записать их «в столбик», возможно, на нескольких листах. Марк Форстер не рекомендует выписывать более 15–25 пунктов на одной странице (если задумок больше, то переносим на следующую страницу).

Метод автофокуса позволяет интуитивно выбрать дела, которые вам сделать легко, или приятно, или ценно, или давно хотелось. Такой метод может показаться, на первый взгляд, слишком легкомысленным и случайным, но на самом деле позволяет неожиданно для себя принимать самое рациональное решение. К тому же метод автофокуса помогает избавляться от задач ненужных. Автоматически выбирая дела, которые нужно выполнить, мы постоянно отбрасываем другие – это и есть как раз те задачи, которые нам не нужны. Подсознательно мы отбрасываем такие задачи все дальше, пока не вычеркнем вовсе.

Алгоритм обработки списка задач можно представить в следующем виде:

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 документами, физическая зарядка); временно приостановленные задачи; задачи, требующие отслеживания (проверка наличия ответов клиента на заданные ему вопросы); комплексные задачи (например, чтение книги, просмотр сериала);

3) продолжайте работать со списком и далее таким же образом и на той же странице. Переход на следующую страницу следует только после того, как была выделена какая-то определенная задача. Использование каждой страницы в качестве отдельного блока работы дает преимущество «контролируемого откладывания», базирующегося на том, что оно относительно. Другими словами, любая задача становится легкой, если выбирать между данной задачей и более сложной;

4) переходите к следующей странице и повторяйте схему действий. Можно быстро перемещаться с одной страницы на другую либо анализировать и рассматривать ее более длительное время. Любой из способов приемлем, позвольте вашему разуму самому выбирать выделяющиеся задачи;

5) если вы перешли к странице, на которой не смогли выделить ни одного пункта, то все оставшиеся невыполненными пункты нужно отменить, не внося при этом в список. Это не означает, что вы никогда не должны добавлять их снова. Следует сделать вывод о том, что требуется время для рассмотрения причин отмены этих задач. Лучше обдумать, нужно ли вообще делать данный пункт; либо отложить, так как вы не готовы либо эти задачи отвлекают вас от главных целей. При последующем внесении в список отмененных задач целесообразно изменить их формулировку или разбить на подзадачи, выделив цветом, что облегчит их рассмотрение и 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.

Анализ опыта применения данной методики позволил М. Форрестеру разработать следующие рекомендации по ее использованию:

- не забывайте о здравом смысле. Если что-то необходимо сделать немедленно – сделайте это;

- не редактируйте сразу то, что вы записываете в систему;

- учитывайте, что разные задачи в зависимости от сложности и других внешних факторов будут выполняться с разной скоростью;

- не используйте данную методику для задач, привязанных к конкретному времени;

- перечитывайте оставшиеся невыполненными задачи при возвращении к определенной странице после перерыва. Это помогает составить общее впечатление о том, что же еще должно быть сделано;

- добавляйте напоминания, заметки о необходимости следить за какой-то конкретной задачей. Это является частью системы контроля за ходом выполнения работы;

- включайте творческие задачи, например: «Подумать о...», «Рассмотреть ...», «Обсудить...»;
- записывайте дату первой записи, сделанной в этот день. Это необязательно, но поможет отследить успехи и продвижения;
- сделайте список легкодоступным: он должен находиться под рукой всегда, когда вам могут прийти какие-либо идеи;
- обеспечьте возможность откладывать задачи, которые могут быть выполнены лишь в будущем, используя для этого календарь, органайзер или иное, что для вас является более удобным;
- используйте отдельный блокнот для разных мест (например, для дома и для работы).

Методика «Баскетбольная корзина»

Это упрощенная модификация методики «Автофокус», позволяющая, тем не менее, продвигаться в делах. Задачи, необходимые для выполнения уже сегодня, записываются на отдельных листах бумаги, которые скатываются в шарики. В качестве баскетбольной корзины можно использовать корзину для бумаг или обыкновенную коробку. 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 нужно выделить конкретное время для ее решения. Рассмотрим простейшую ситуацию: сегодня предстоит навести порядок в комнате. Не нужно растягивать это дело на весь день. Договоритесь с собой четко (а лучше даже с кем-либо) о следующем:

- 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, что бы 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 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 также должна быть ограничена временем;
- 6) повторить данные шаги пока в этом есть необходимость.

Тайм-боксинг позволяет справляться со следующими достаточно распространенными проблемами использования времени [5, 6]:

- 1) «откладывание». Для того чтобы устранить привычку откладывать задачу, нужно поместить задачи в «ящик для времени»;
- 2) «перфекционизм». Важно ставить цели, достижимые в течение отведенного для них времени. Это научит расставлять важнейшие приоритеты, не уделяя чрезмерное и, порой, ненужное внимание деталям, выбирать эффективный подход к получению результата;
- 3) «низкая эффективность». Замечено, что наиболее эффективная работа обычно выполняется в конце предусмотренного периода времени, т. е. при четком определении предельной точки. Применение «ящиков для времени» высвобождает полезный дефицит времени, позволяющий использовать эффект конца;
- 4) «множество незаконченных мелких задач». Несмотря на то что мелкие дела кажутся пустяковыми, в сумме они могут вызвать огромные затраты 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;

б) «недостаточная мотивация». Возникает при необходимости одновременного выполнения нескольких больших задач, это может стать сильным демотиватором, ведь приходится слишком долго работать, чтобы результат стал видимым. Мотивировать могут даже самые простые вещи, например, вычеркивание пунктов из списка текущих дел;

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: отдыха, семьи, хобби и т. д. Именно это позволит вести гармоничную жизнь;

8) «поглотители времени». В современном мире многие подвержены склонности к проведению времени за компьютером, в Интернете и социальных сетях: общение с друзьями, прочтение новостей, игры, просмотр видеороликов и пр. Если поместить время для этих дел в «ящик для времени», то таким образом обеспечится гарантия высвобождения времени на отдых, при этом отдых не займет все время и день будет продуктивным;

9) «отсутствие вознаграждения». Чтобы устранить эту проблему, старайтесь «поощрять» себя пусть и небольшими наградами после завершения выполнения задачи (например, встать и выпить чай, поговорить с приятелем, немного прогуляться).

Студентам для планирования времени прекрасно подходит **модификация тайм-боксинга «Уроки»**. В этом случае «временные ящики» имеют продолжительность стандартного школьного урока – 45 минут (при желании время можно увеличить). План дня превращается в расписание уроков, при этом дела занимают привычное количество времени и не выбивают из колеи, но названия уроков выглядят специфически. Предположим, что «урок» имеет название «Одежда на неделю». Тогда в течение 45 минут нужно выбрать, почистить, погладить и повесить в нужное место предметы гардероба, которые предполагается носить в течение недели. Вознаграждение – перемена (10–15 мин), во время которой можно поболтать в Сети, выпить воды. Подобное расписание само по себе может служить неплохой мотивацией.

2.3 Выбор индивидуального рабочего стиля

Важным фактором успехов менеджера в работе выступает личный рабочий стиль. Это связано с тем, что способы и методы труда определяются в первую очередь свойствами характера человека, его склонностями и привычками. Осознание собственного рабочего стиля с присущими ему сильными и слабыми сторонами помогает специалистам сопоставить свое поведение с поведением других членов коллектива и открыть новые возможности для эффективного взаимодействия. Эффективность использования инструментов планирования времени зависит от того, как человек воспринимает и использует время.

Современное развитие тайм-менеджмента позволяет подобрать индивидуальный набор инструментов, с помощью которых каждый человек сможет повышать свою успешность во всем, что связано с планированием, организацией и управлением.

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

Группа первая. Философия людей этой группы выражается словом «завтра» и имеет следующие отличительные черты:

- неспособность даже начать новое дело, а также отсутствие настойчивости для продолжения уже начатого дела часто становятся препятствием к лучшей организации времени;
- собственный индивидуальный темп – спокойный размеренный образ жизни без излишнего «напряга»;
- пренебрежение предельными сроками завершения работы;
- убежденность в том, что если что-то не сделано точно в срок, то это не имеет критического значения;
- слабая организованность (человек нередко опаздывает на встречи; предпочитает откладывать свои решения, насколько это возможно).

Группа вторая. Люди этой группы называются «гедонистами настоящего». Для них характерны следующие особенности:

- привычка откладывать срочные, неприятные дела в пользу менее приоритетных, но более приятных дел;
- неприязнь к планированию и организованности как возможная преграда к организации времени;

– предпочтительное времяпрепровождение, доставляющее наибольшее удовольствие, – это общение с друзьями и посещение вечеринок;

– импульсивные спонтанные поступки и не всегда достаточное продумывание последствий своих поступков;

– потребность в работе, отличающейся разнообразием с быстрым и видимым результатом труда;

– стремление к скорому вознаграждению и удовольствию.

Группа третья. Человек такой группы достаточно **эффективно организует себя и свое время**. Однако использование методов тайм-менеджмента позволяет оттачивать это умение, организовывая время еще более эффективно. Таким людям присущи следующие черты:

– тщательная организованность жизни и предпочтение уже заведенного порядка вместо возможного разнообразия;

– внимание к питанию, регулярное выполнение физических упражнений, наличие медицинской страховки, страховки на жизнь;

– порядок в ведении счетов и расходов;

– тщательное продумывание действий;

– ориентированность на будущее с формулированием долгосрочных личных целей;

– раннее планирование карьеры.

Группа четвертая. Жизненная философия людей данной группы – **приверженность и умение работать в условиях сжатых конечных сроков, пунктуальность**, являющаяся предметом их гордости. Особенности людей этой группы состоят в следующем [5]:

– хорошая организованность;

– эффективная работа в напряженных условиях;

– решение сложных задач;

– работа по строгому графику и требование пунктуальности как от себя, так и от других. Таким людям трудно иметь дело с людьми, не столь строго соблюдающими установленные сроки;

– увлеченность состоянием, возникающим с приближением крайнего срока выполнения работы, что может быть помехой для совершенствования организации времени.

2.4 Инструменты контекстного планирования

При составлении плана задач приходится учитывать, что большинство из них трудно привязать к какому-то конкретному времени. Например, если буду в магазине, то нужно не забыть купить хлеб; когда встречу преподавателя – узнать о времени консультации по диплому; когда пойду на кафедру – уточнить 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 постоянно напоминать о задаче весь день, кроме того единственного момента, когда вы будете проходить мимо своей кафедры.

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:

1) «**хронос**» – привычное для нас линейное, измеримое, механическое время. Для упорядочения этого времени приспособлены обычные ежедневники и органайзеры, содержащие, как правило, *жесткие задачи* – задачи, привязанные к определенному времени;

2) «**кайрос**» – удобный момент или время, подходящее для осуществления конкретного замысла.

Именно с понятием «кайрос» связано большинство дел и задач, которые называются гибкими. *Гибкие задачи* – это задачи, не привязанные жестко 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 и 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, например:

- «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, например:

- «если увижу преподавателя»;
- «когда зайдёт приятель»;

3) **внешние обстоятельства**. Принять решение можно, учитывая независимые от вас обстоятельства, например:

- «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, например:

- «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 определенные условия и обстоятельства, способствующие решению конкретной задачи. Наладить систему контекстного планирования достаточно легко. Для этого сле-

дует придерживаться техники контекстного планирования, состоящей из трех основных шагов:

- 1) выделить типовые личные контексты, актуальные для вашей повседневной жизни или рабочей деятельности (обычно, их 5–7);
- 2) составить список задач под каждый контекст;
- 3) при наступлении или приближении контекста просмотреть список соответствующих этому контексту задач.

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

Основными инструментами, с помощью которых можно эффективно создавать систему контекстного планирования, являются:

- 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 (первый шаг контекстного планирования).

В ежедневнике создают категории или разделы, соответствующие контекстам, и записывают необходимые задачи. При наступлении или 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.

Стикеры, закладки. Гибкие задачи выписывают на стикеры, которые приклеивают на соответствующую страницу ежедневника либо специальную закладку для кайросовых задач. Использование стикеров разных цветов позволяет определять приоритетность задач. При этом устраняется необходимость 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.



Рисунок 2.3 – Ежедневник для кайросовых задач

Доски для контекстного планирования. Это наиболее наглядный инструмент планирования, особенно удобный 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. В качестве доски планирования можно использовать:

- участок стены, на котором развешаны стикеры, рядом с рабочим столом;
- пробковую доску над рабочим местом в офисе;
- дверцу холодильника.

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».

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, можно 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].

2.5 Метод структурированного внимания и горизонты планирования

При составлении любого стратегического, тактического или оперативного плана приходится учитывать, по крайней мере, два важных аспекта: большое количество задач и возможность внесения изменений в планы. 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 ежедневно, при этом их необходимо обязательно решить. В результате сознание человека испытывает сильные нагрузки, часть информации теряется, забывается, «стирается» из памяти.

Такая перегруженность сознания служит наиболее типичной причиной стресса, психоэмоционального и профессионального «выгорания», при котором человек уже не в состоянии адекватно реагировать на изменение ситуации и эффективно выполнять свои профессиональные обязанности. Попытки удержать в памяти дела и задачи направлены на то, чтобы только сосредоточиться на приоритетных направлениях и задачах, а сконцентрировать внимание на их сути и способах осуществления – для этого уже «нет сил».

Любой план – это не жесткие рамки, в которые пытаются уложить реальность, не статичный, раз и навсегда утвержденный график.

Это достаточно гибкая система организации деятельности, позволяющая оперативно вносить коррективы в запланированные дела. Изменение сроков, степени важности задач приводит к тому, что можно 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 (рисунок 2.4):

- 1) сознание;
- 2) предсознание;
- 3) подсознание.

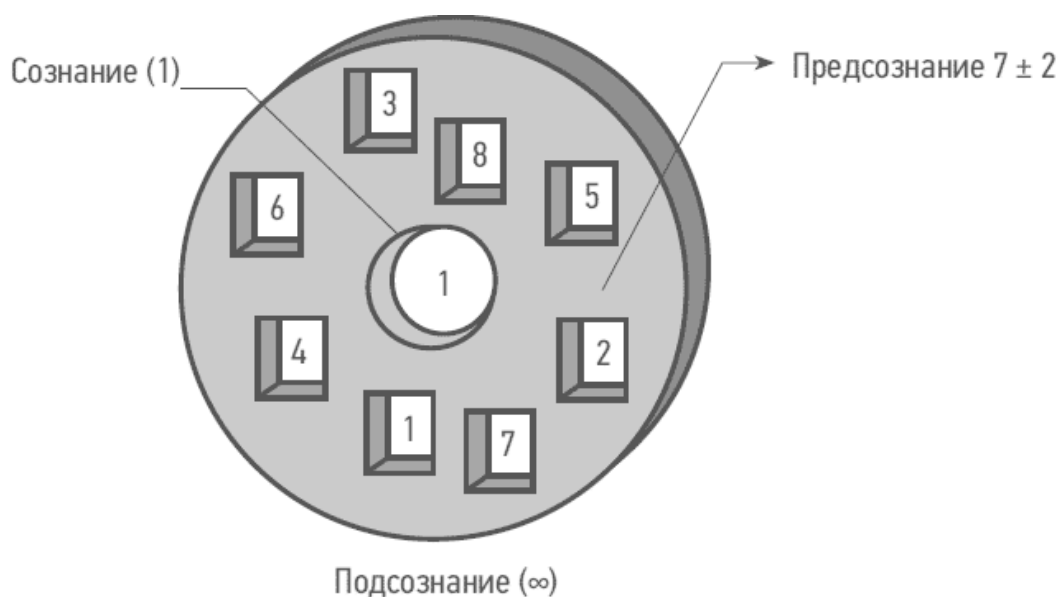


Рисунок 2.4 – Структура внимания

Сознание человека может успешно работать лишь с одним объектом: делом, мыслью, документом.

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

Предсознание может контролировать не более девяти объектов (7 ± 2). 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 дела, для решения которых благоприятный момент может наступить в ближайшее время.

Подсознание может работать с бесконечным количеством объектов. Пока сознание работает над одной проблемой, предсознание удерживает еще 5–9 объектов, подсознание работает со всеми остальными.

Самая распространенная ошибка состоит в том, что часто нерационально используется сознание и предсознание, 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 других 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 все мысли и задачи. Этому способствует реализация принципа материализации планирования.

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

1) **фокус внимания** – область, соответствующая сознанию. В ней в один момент времени находится лишь один объект, с которым производится непосредственная работа;

2) **область ближайшего внимания**, соответствующую предсознанию. В ней должно быть не более девяти объектов, которые необходимы для работы или для напоминания о какой-либо задаче;

3) **область далекого внимания**, соответствующую подсознанию, в которой хранится вся остальная информация.

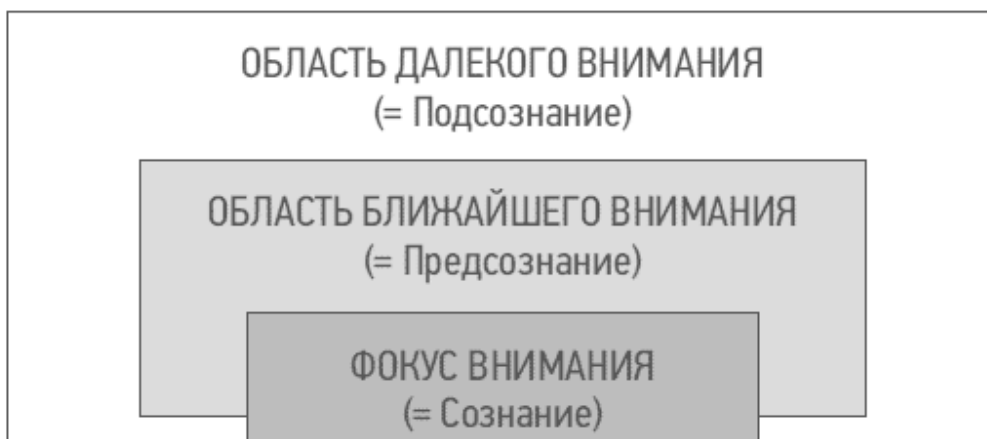


Рисунок 2.5 – Структура рабочего пространства

Если в ближайшем будущем предвидится появление удобного момента для совершения 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 – от пяти до девяти. Для обеспечения эффективности системы необходимо неукоснительно следовать правилу «перемещения через границы областей» (рисунок 2.6).

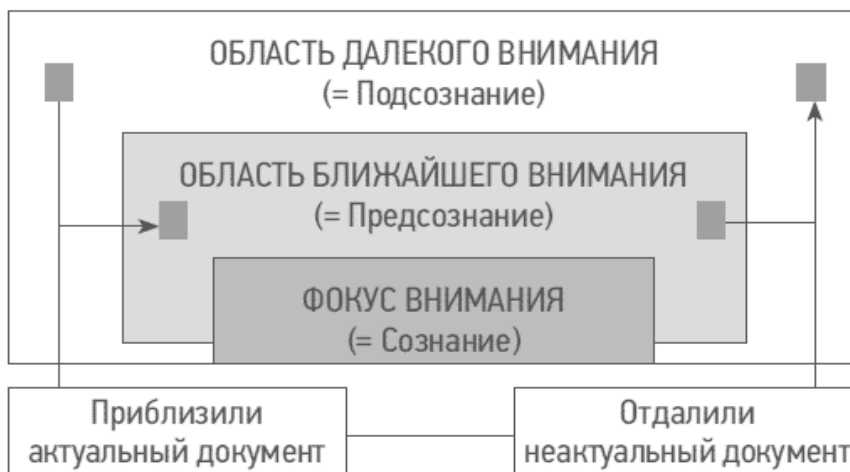


Рисунок 2.6 – Перемещение через границы областей

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. 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].

2.6 Планирование в самоорганизации и самообразовании

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, поставленная перед человеком, задавшимся вопросом самообучения, а ценный навык любого современного человека. В большинстве трактовок самоорганизация тесно связана с навыками самодисциплины, управления временем, организационных способностей. Навыками самоорганизации являются:

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

Необходимо при этом понимать, что самоорганизация развивается как стиль жизни, а не как отдельный элемент его составляющий, т. е. самоорганизация как навык должна развиваться комплексно. Более того, самоорганизация нуждается в постоянном поддержании активного состояния, системы контроля и реакции на изменения внутреннего и внешнего характера.

Психологами и педагогами выделены функциональные компоненты при определении процесса самоорганизации:

- 1) целеполагание;
- 2) анализ ситуации;
- 3) планирование;
- 4) самоконтроль;
- 5) волевая регуляция и коррекция.

Эти компоненты можно рассматривать и в качестве этапов, которые нужно пройти для развития навыка. В дальнейшем приобретенные навыки необходимо оттачивать, настраивая их для выполнения разных задач в течение жизни.

Целеполагание – постановка небольших целей и достижений. При этом необходимо ответить на два глобальных вопроса:

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

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

Анализ ситуации – определение исходной ситуации и поставленных задач. Детальная проработка исходной ситуации важна для четкого понимания условий, в которых придется развивать навыки; выявления имеющихся привычек и качеств и определения тех, над которыми стоит поработать, и это представляет наибольшую трудность.

Планирование – создание пошагового руководства своих 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 людей может с легкостью определить действия, которые необходимо совершить для изменений, в противовес устоявшемуся положению дел. Для этого нужно всего лишь их структурировать и оформить в виде план.

Волевая регуляция и коррекция – непосредственное осуществление конкретных действий в рамках поставленной задачи. Воля и ее сила определяются поступками. Способность совершать действия вне зависимости от субъективных факторов, желаний, лени и прочего яв-

ляется важнейшей частью развития навыка самоорганизации. Для этого приходится нередко поступать наперекор устоявшимся привычкам, менять один или даже несколько аспектов образа жизни, т. е. корректировать свои действия, если они приносят мало пользы либо не приносят 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 важным является процесс устранения любых трудностей, которые могут возникнуть при планировании или же непосредственно при выполнении задач еще на начальном этапе.

Выделяют **четыре этапа устранения трудностей**:

1) **диагностический этап** – выявление и фиксация проблемы; установление причин ее возникновения, которыми могут быть недостаточность личных знаний и опыта, условия, внешние факторы;

2) **поисковый этап** – выявление возможных путей решения проблемы, составление плана устранения причин;

3) **активный этап** – фаза действия, практические шаги, которые направлены на реализацию плана устранения причин, разработанного на поисковом этапе;

4) **рефлексивный этап** – определение сильных и слабых сторон предпринятых действий с последующей их коррекцией 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». Это более конкретный, в сравнении с самодисциплиной, навык, который подразумевает не само действие, а быстроту начинания, отсутствие сомнений, неуверенности, «творческих страданий» и пр.

Если вам приходилось работать в коллективе (неважно, происходило это в офисе или любой другой рабочей формации, 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 рабочее место и сразу включается в работу; тех, кому необходимо время на «раскачку» (кофе, обсуждение последних новостей, социальные сети). Первые почти всегда более организованы, нежели вторые. Эту способность стоит развивать и в себе посредством выработки следующих привычек:

- 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 ситуации, оценки принятых на ее 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 процесса самообучения в повседневную жизнь, отведение достаточного времени для этих процессов и их согласование с другими аспектами деятельности.

Основополагающим элементом в планировании и организации жизни также является и режим дня. Не имея общего распорядка, ни о какой оптимизации 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, исключая отвлечения. Предположим, что это обычный письменный стол с ноутбуком. Уберите все

лишнее, что может отвлекать или мешать заниматься. Следует 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 неважно, однако учиться и, например, принимать пищу, лучше все-таки в разных местах.

Что касается пространства в целом, то здесь 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 – это вещи, которые мотивируют человека на обучение, держат в тонусе, напоминают о целях и результатах, к которым он стремится.

Для достижения результатов очень важно бороться с прокрастинацией. **Прокрастинация** – это привычка откладывать дела «на потом». Типичный внутренний диалог при прокрастинации: «Не до этого сейчас. Устал на учебе, нет сил. Перенесу на завтра». Очевидно, что при стремлении 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»;
- занятие спортом.

Самоорганизация является комплексным навыком, состоящим из комбинации личностных качеств и мелких привычек. Выработка привычек – процесс во многом сходный по своей природе, вне зависимости от того, идет ли речь о чтении профессиональной литературы минимум 15 минут в день или о еженедельной уборке квартиры.

Стать более организованным и использовать необходимые данные, будь то связано с образованием или любой другой деятельно-

стью, помогут 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-платформа – 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].

2.7 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 пробежкой по утрам, не ели фаст-фуд, читали по книге в неделю и многое другое. Ученые провели множество исследований на эту тему и пришли к выводу, что закрепление в мозге «полезной программы» подразумевает комплекс действий, который при запасе силы воли и самодисциплине способен приблизить 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 понима-

ния 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. При выработке привычек необходимо обращать внимание на следующие моменты этого процесса:

- 1) срок давности;
- 2) следование курсу;
- 3) интенсивность нагрузок;
- 4) польза постепенности;
- 5) «за компанию»;
- 6) триггеры;
- 7) напоминания;
- 8) положительная связь;
- 9) замещение;
- 10) «никаких сомнений».

1. Срок давности – количество времени, которое 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:

- 1) 15-минутная пробежка;
- 2) сок вместо газировки;
- 3) потребление в пищу фруктов.

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

2. Следование курсу. Требуется большего упорства и тяжелого труда. 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. Это легче в том плане, что у вас уже есть подготовка, но закрепление займет больше времени, чем, если начать работать над ее формированием в желаемом виде изначально. Поэтому следовать намеченному курсу нужно неуклонно. Никаких «может лучше завтра», «сегодня нет сил» и пр.

3. Интенсивность нагрузок. На начальном этапе выработки привычки 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 первую же ночь после принятия этого решения вы ляжете в 10 вечера? Скорее всего, поерзаете пару часов, 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 13.30 ч, следующую неделю – в 13.00 ч и так далее.

4. Польза 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, трена-

жёрный 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 своё время.

5. «За компанию». Полезным фактором будет тот момент, если из числа ваших родных и близких найдется человек, который разделит ношу выработки привычки. Необязательно он будет делать то же самое, достаточно – если 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 или же завести персональный 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, если не наоборот. 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-либо 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, причиной которого является эффект Зейгарник – психологическое состояние человека, постоянно напоминающее о незавершенном действии, не позволяющее его оставить 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. Через несколько минут прочитайте и проанализируйте свои аргументы. Вы будете удивлены тому, насколько они могут быть смешными [7].

Контрольные вопросы

1. В чем суть обзора задач в тайм-менеджменте?
2. Расскажите об эффективных инструментах обзора.
3. Дайте определения понятия 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 расстановки приоритетов. Само слово «приоритет» содержит в себе латинскую приставку «prio», которая означает «перед, прежде».

Расстановка приоритетов – это ежедневное решение, 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 данной стадии 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;
- невыполненное накануне;
- добавившиеся дела;
- сроки, которые необходимо соблюсти;
- периодически возникающие задачи.

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 сосредоточиться именно на данной задаче и более последовательно избавляться от помех.

Третья стадия – резервирование времени. При составлении плана дня следует придерживаться основного правила планирования времени, согласно которому 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 – 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.

Пятая стадия – контроль за выполнением плана дня и перенос невыполненных задач на другой день. Как показывает опыт, не все выявленные задачи удается 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 % итоговых результатов «поглощают» целых 80 % рабочего времени (рисунок 3.1).

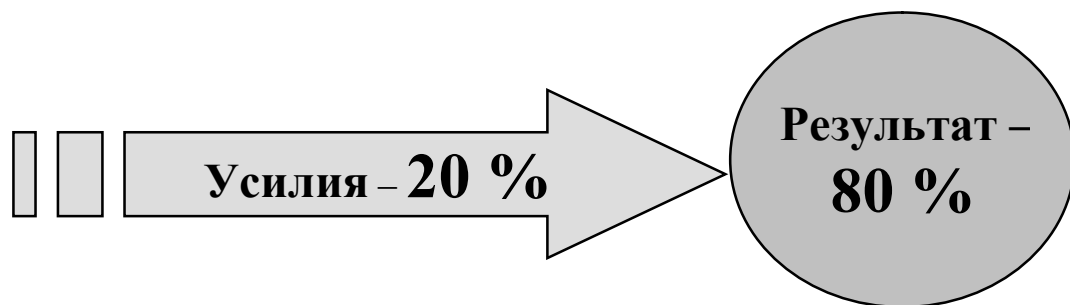


Рисунок 3.1 – Принцип Парето

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 большую часть своего времени – 80 % – 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

Расстановка приоритетов в списке своих долгосрочных целей – это выделение времени на решение главных задач (достижение 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. Необходимо сделать выбор, т. е. расставить приоритеты в своих целях. Это не значит, что от каких-то целей придется отказаться навсегда; просто крайне важно определить цели, являющиеся первоочередными на данный момент.

С этой задачей поможет справиться матрица многокритериальной оценки (таблица 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 (критерии)						Итог
	Материальное благосостояние		Семья		Личное развитие		
	Значимость, балл	Вес, ед.	Значимость, балл	Вес, ед.	Значимость, балл	Вес, ед.	
Стать топ-менеджером	3	0,6	1	0,1	2	0,3	2,5
Купить квартиру	3		3		1		3,7
Окончить вуз	3		2		3		4,2

Затем необходимо присвоить вес критериям, оценить каждую цель по каждому критерию (ценности). Баллы обозначают уровень значимости:

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

Следующий шаг – подсчет интегрированных оценок целей. Значения интегрированных оценок в графе «Итог» таблицы 3.1 показывают, что в представленном примере с точки зрения выбранных критериев и их весовых коэффициентов ключевой задачей является окончание вуза (получение диплома), без чего должность топ-менеджера останется недостижимой.

Для студента, проводившего оценку своих целей, оказался удивительным факт, что учеба, а соответственно – получение диплома является для него самой приоритетной целью, хотя до начала работы с критериями он не считал данную цель настолько важной. Этот вывод заставил студента 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 (таблица 3.2) включает в себя три следующие закономерности:

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

2) **важные задачи** (категория Б) составляют в среднем 20 % от общего числа и их значимость также 20 %;

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.

Необходимо учитывать, что установление приоритетов – важное правило эффективной технической работы. Важно помнить, что не всё возможно сделать и не всё нужно сделать. Всегда надо начинать с самых важных дел [5].

Таблица 3.2 – ABC-анализ

Категория задачи	Характеристики задачи		Результат анализа – назначение исполнителя
	Количество задач, %	Степень вклада для достижения цели, %	
А – наиболее важные	15	65	1-й руководитель
В – важные	20	20	Подлежат перепоручению
С – малозначительные	65	15	Обязательны к перепоручению

3.5 Определение приоритетности текущих задач

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

В примерную систему выбора задач могут входить следующие наиболее часто встречающиеся критерии:

- 1) источник задачи (уровень руководителя, поставившего задачу; приоритетность задачи для него);
- 2) влияние решаемой задачи 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) временные затраты на решение задачи (большие сложные задачи подлежат выполнению в первую очередь);
- 8) наличие и доступность необходимых ресурсов в данный момент.

Иногда к этим критериям добавляются следующие:

- 1) прибыльность решаемой задачи, вероятность потери денег 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 (появление новых клиентов и т. д.).

Формулируя критерии, необходимо учитывать специфику своей деятельности, а также компании или отдела. Лучшего результата можно добиться, если соотнести матрицу собственных 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 знаки «+» или «-» для каждого критерия. Анализируя полученные результаты, делаем вывод в зависимости от количества проставленных знаков:

- три «+» – задача подлежит решению в первую очередь;
- два «+» – задача менее приоритетная;
- один «+» – приоритетность задачи низкая;
- три «-» – распределение времени на решение данной 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 [1]:

- 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 в процессе принятия решения экономить время при выборе правильного направления (варианта).

3.6 Анализ по принципу Эйзенхауэра

Вместо того чтобы использовать время для действительно важных вещей, энергия зачастую тратится на срочные, но менее значимые дела. Предложенное американским генералом Дуайтом Эйзенхауэром правило представляет собой 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, учитывая их срочность и необходимость;

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 делегировать либо говорить «нет». С помощью этого выигрывается 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 для себя 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; или же просто перепоручить выполнение другому лицу. Сознательно оградите себя на время от выполнения такой категории задач, позволив отдых и развлечения в дни наибольшего стресса.

График задач по принципу Эйзенхауэра иллюстрирует рисунок 3.2.



Рисунок 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. 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». Необязательно выполнять все, что требует спешки. Постарайтесь не подчиняться диктатуре срочных дел, поскольку в ней таится опасность отвлечения на задачи, являющиеся срочными, но абсолютно неважными и необязательными;

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 задания, размещенного под номерами 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) ежедневно 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, обеспечивая себе таким образом уже сегодня «завтрашний» успех;

5) «раз и навсегда» уясните, что никогда не хватит времени на все, 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 цель. Время вы можете выиграть лишь в том случае, если научитесь говорить «нет» и отказываться выполнять необязательные дела.

3.7 Стратегии отказа

Когда определяются наиболее приоритетные из поставленных задач, то неизбежно приходится говорить одним делам «да» и начинать ими заниматься, а другим, не соответствующим целям, принци-

пам и ценностям, – «нет» и откладывать их выполнение. Довольно часто трудно сказать твердое «нет», что превращает расстановку приоритетов в серьезную проблему.

Ежедневно нужно справляться с множеством разнообразных поручений, не забывать о заранее назначенных встречах и не опаздывать на них, выполнять запланированные задачи. В то же время приходится отвечать на телефонные звонки, принимать и отправлять почтовые сообщения и выполнять массу незапланированных «случайных» задач, рутинных дел, которые в отдельных случаях оказываются действительно важными и срочными для кого угодно, только не для нас. Часто недостает твердости и решительности кому-либо отказать, хотя это и было бы целесообразным в сложившейся ситуации.

Почему возникают такие ситуации? Существуют ли какие-то сценарии и техники разумного отказа?

В западной рациональной культуре не принято «загружать» других людей своими проблемами и выполнять за кого-то поручения только из боязни обидеть человека своим отказом. В нашей культуре, более близкой к Востоку, чем к Западу, нет привычки твердого отказа тем, кто вас о чем-то попросит, даже если эта просьба вам навязана, но зато принято обещать и не выполнять.

Любой отказ 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». Именно поэтому чаще всего даются уклончивые ответы, приносятся извинения за отказ выполнить чью-то просьбу (хотя человек мог бы сам о себе позаботиться) или придумываются вымышленные причины отказа, хотя распоряжаться своим временем – личное право каждого человека.

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.

В качестве аргументов используются выдуманные, несуществующие причины:

– «Не могу сейчас разговаривать – срочно вызывают к начальнику»;

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

– «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 отказа в просьбе. Стратегия достаточно разумная, поэтому часто применяется. Собеседнику демонстрируется не личный отказ, а наличие ряда обстоятельств, не позволяющих что-либо сделать. С такими 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, в качестве аргумента отказа приводится реальный факт: «Я не могу помочь тебе с курсовой, потому что у нас разные специальности, и курса «Мировая экономика» у нас вообще 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. Например: «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 позже.

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 окажетесь именно вы, поскольку предложили такой вариант решения вопроса. И тогда возможны конфликт и испорченные отношения, и ваше ощущение негодования и обиды: «Я ему помог, я 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 непривлекательна вы-

сказываемая просьба. Нередко бывает, что аргументы настолько убедительны, что человек отказывается от своей просьбы сам. Минусы этой стратегии те же, что и в стратегиях «Военная хитрость» и «Логической аргументация».

6. «**Твердое нет**». Искусство твердого «нет» довольно сложно приживается в нашей культуре. По традиции считается нужным оправдываться, доказывать, хитрить, уходить от ответа, но так и не говорить честно и прямо – «нет». Хотя знаменитый немецкий социолог и философ Макс Шелер еще в начала прошлого века сказал, что человек тем и отличается от животного, что может сказать твердое «нет» обстоятельствам.

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 вообще по жизни.

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 отказа в выполнении просьбы;

- не пытайтесь оправдываться и извиняться;
- скажите твердо: «Нет, я этого делать не буду»;
- приведите один-два сильных аргумента отказа.

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. Успешность приоритизации своих задач, отсева дел с навязанной срочностью или важностью обеспечен при грамотном выборе собственной стратегии, адекватной окружающей обстановке, учитывающей реалии ситуации, а также минимизирующей и потери времени, и возможные риски [1].

Контрольные вопросы

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 его помощью устанавливаются приоритеты?
6. Каким образом можно определить приоритетность текущих задач?
7. Как расставляются приоритеты по принципам 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 стратегии отказа, которые 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 все новые условия, и человек, стремясь быть успешным, пытается 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 оказался совершенно иной результат. Рабочие нагрузки растут, число задач увеличивается с каждым днем, частые переработки и ненормированный рабочий график становятся привычным делом. Это всеобщая проблема, от которой в первую очередь страдают передовые технологически развитые страны. 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» – «работа на износ, ведущая к преждевременной смерти». На сегодняшний день юридически подтвержденными жертвами этого синдрома стали около 30000 рабочих и служащих во всем мире.

В случаях «кароси» люди с огромным энтузиазмом относились к своей работе и получали от нее удовлетворение. Трудясь без перерывов, выходных и отпусков, игнорируя потребность в регулярном отдыхе, они настолько погружались в работу, что даже необходимость заботиться о своем здоровье отходила на второй план. Эта страсть оказалась разрушительной. Любое чрезмерное напряжение сил приводит к возникновению стрессовых состояний, ведущих к истощению организма. Неправильное распределение нагрузки, игнорирование потребности в отдыхе и восстановлении сил приводит к длительному пребыванию в стрессовой ситуации и печальным последствиям.

Английские специалисты составили «шкалу стресса» для более чем 150 различных профессий. В таблице 4.1 представлены наиболее подверженные к возникновению стрессовых ситуаций профессии.

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.

Стрессовые заболевания гораздо чаще наступают 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 в случаях, когда к людям предъявляются требования, не соответствующие их уровню знаний и навыков. В 15 странах Европейского союза проводился опрос, в ходе которого были определены факторы, влияющие на повышение уровня стресса на рабочем месте:

- высокие темпы работы (56 % рабочих и служащих);
- жесткие сроки работы (60 %);
- монотонность выполняемой работы (40 %);
- отсутствие возможности оказать какое-либо влияние на порядок выполнения заданий (свыше трети опрошенных).

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 над 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 действия работника 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 числе прочих и биологический фактор активной деятельности человека, включающий понятие естественного ритма работы (индивидуального) и понятие биоритмов.

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

Работоспособность человеческого организма подвержена определенным колебаниям, которые происходят в рамках естественного ритма. Обычно выделяют следующие хронотипы людей: человек утра – «жаворонок»; человека вечера – «сова». Пик работоспособности этих двух типов людей приходится на разные периоды дня. Каждый человек вполне может приспособиться к колебаниям своей работоспособности. Для этого необходимо изучить свои способности и пользоваться этими закономерностями в своем распорядке дня.

В жизни каждого человека установлены три потока энергии:

- 1) физический ритм, непосредственно влияющий на физическую силу и силу воли индивидуума;
- 2) психический ритм, обуславливающий динамику человеческих чувств, настроения, творческих сил;
- 3) интеллектуальный ритм, оказывающий 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 проанализировать среднестатистический график суточных биоритмов человека (рисунок 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 и с 16 до 18 часов).

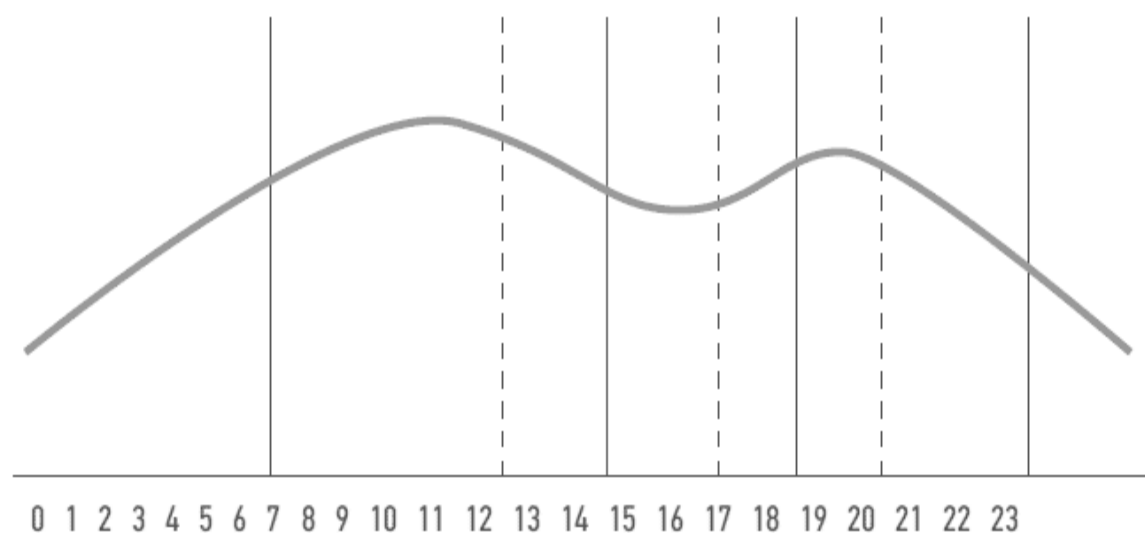


Рисунок 4.1—Среднестатистический график суточных биоритмов человека

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

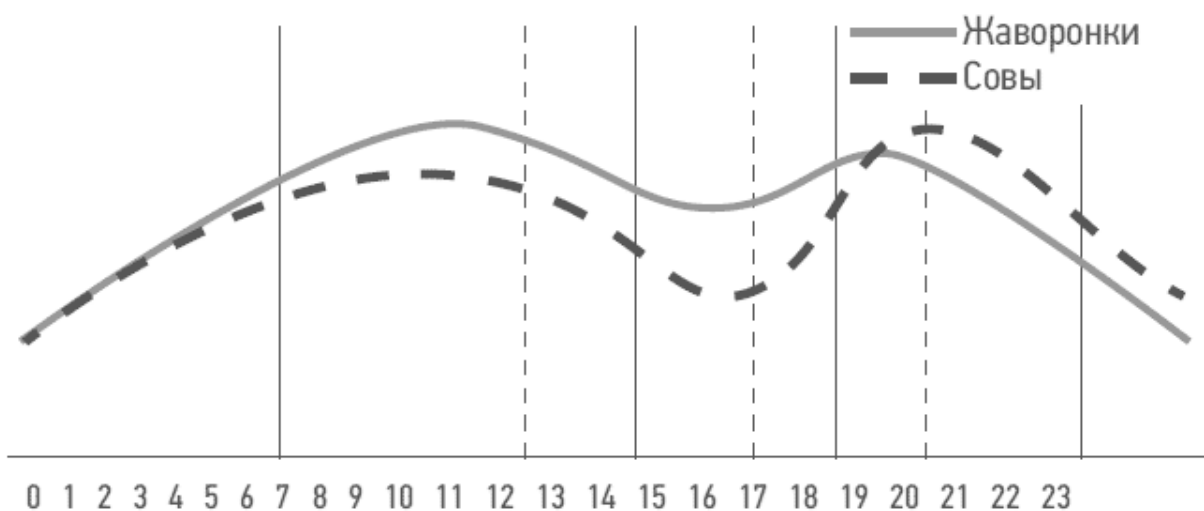


Рисунок 4.2 – График суточных биоритмов человека («жаворонков» и «сов»)

У людей, привыкших рано вставать и рано ложиться («жаворонки») утренний подъем активности будет выше дневного – они более продуктивно работают в первой половине дня. У людей, привыкших поздно вставать и поздно ложиться («совы»), 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 разобраться на рабочем столе, навести порядок в комнате, сделать резервную копию информации.

Ритмику можно сбить или сдвинуть. Необходимо учитывать, что попытка интенсивно трудиться в часы, когда организм входит в периоды спада активности, может стать причиной возникновения стрессов, неврозов, гипертонии 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, наилучшим режимом дня является распределение суточного сна 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 сознательно или неосознанно создаются самим человеком: чтение или проверка SMS-сообщений в метро, прослушивание музыки в машине по дороге на работу, участие в ежедневных планерках, ежемесячная подготовка отчетов 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 заняться этими делами. Преимущества такого использования ритмов: повышается эффективность выполнения задач, снижаются расходы внимания и памяти на выполнение конкретной деятельности.

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. выглядел следующим образом:

- 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 половину суток, 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 с быстрорастущими 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 переключаться. Оптимальный режим отдыха во время рабочего процесса: около 5 минут через каждый час, или 10 минут через 1,5 часа. Установлено, что период времени от часа до полутора – это наиболее комфортный для человека интервал непрерывно осуществляемой работы.

Все расслабляющие занятия для удобства можно разнести по следующим категориям:

- 1) пятиминутки для расслабления;
- 2) разнообразные действия в обеденный перерыв;
- 3) действия, совершаемые вне рабочего времени (свободное время).

1. Пятиминутки для расслабления, организуемые ежечасно, например:

- звонок другу, близким, родственнику («не по работе»);
- просмотр интересной статьи в Интернете (желательно не на рабочем месте – с телефона или планшета);
- чаепитие;
- выполнение нескольких физических упражнений;
- сообщение другу, письмо и др.

Работа без отдыха весьма неэффективна, однако и отдых может стать 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

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. Длительные по продолжительности действия во время обеденного перерыва, например:

- продолжительные гимнастические упражнения;
- прогулка в парке;
- посещение ближайшего магазина;
- прочтение фиксированного количества страниц в книге;
- визит к коллегам в соседний отдел и др.

3. Действия, совершаемые вне рабочего времени (выходные дни или время после работы – свободное время), например:

- занятия в тренажерном зале (любое другое мероприятие, связанное с физической нагрузкой);
- сеанс расслабляющего массажа;
- рыбалка;
- поход в кинотеатр, боулинг, бильярд и др.;
- всевозможные хобби и т. п.

На основании вышесказанного можно выделить два правила:

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

Учитывая физиологические особенности человеческого организма, наибольшее внимание необходимо уделять сну, ведь он является важнейшим способом отдыха и восстановления сил.

Эффективность сна существенно повышается при организации стабильного времени отхода ко сну и пробуждения. Проще говоря, крайне важен режим сна.

Не всегда эффективность сна зависит от его продолжительности. Понаблюдайте за своим состоянием, попробуйте варьировать длительность сна, таким образом определив его оптимальную 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, при этом 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. Рекомендуется пользоваться возможностью ненадолго засыпать на рабочем месте или в уединенных местах (в переговорной, кресле в дальнем углу и т. п.). 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 трудно 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. «Слонами» могут быть самые разнообразные задачи, стоящие перед человеком, например:

- написание диссертации;
- ремонт в квартире;
- изучение иностранного языка;
- разработка бизнес-план развития предприятия на ближайшие пять лет;
- улучшение своей физической формы;
- укрепление здоровья;
- написание книги.

Огромная проблема, с которой приходится сталкиваться при решении таких задач, – привычка глобализировать проблемы. К тому же часто в воображении реальный объем предстоящего дела еще и преувеличивается («раздувается слон» 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 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 получится 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», 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» 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 (см. раздел 1). Тогда от расплывчатого определения «заниматься иностранным языком» перейдем к конкретной, реализуемой и доступной для воплощения формулировке – «ежедневно выучивать по 10 иностранных слов, еженедельно смотреть фильм на иностранном языке без субтитров» и т. д. Такие «бифштексы» называются реальными.

Нечеткие формулировки, например «Читать книгу на иностранном языке», «Изучать грамматику», «Посмотреть упражнения» и дру-

гие подобные дела 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».

Примеры «иллюзорного» и «реального» «бифштексов»:

– *иллюзорный*: учить английский язык (читать грамматику, посмотреть упражнения);

– *реальный*: каждый день выучивать по одному грамматическому правилу и выполнять 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, представленный на рисунке 4.3.

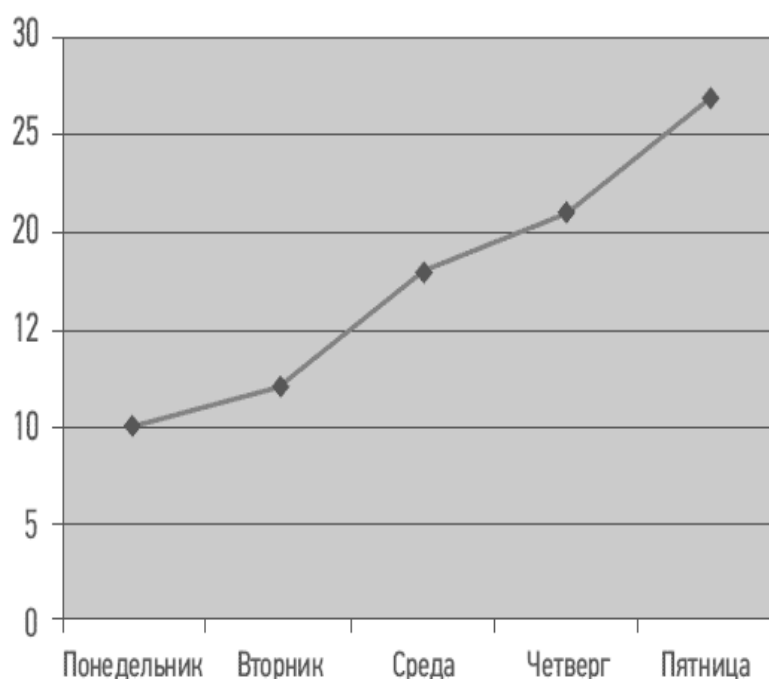


Рисунок 4.3 – График результативности работы

Например, планируется уделять изучению английского языка не менее 30 минут в день. По горизонтали обозначаются дни недели, а по вертикали – время в минутах. График готов к использованию. Те-

перь ежедневно необходимо отмечать время, потраченное на английский язык, и соединять показатели в одну кривую.

Такой способ очень эффективен: он наглядно показывает реальное количество времени, затраченное 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 приходится иметь дело не только с глобальными проектами и грандиозными замыслами. Зачастую приходится сталкиваться 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 таких 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. п.). 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 нас «выгрызанием» из разных мест кусочков большой задачи («сыра»).

«Лягушки и слоны». Решение неприятной проблемы по данному методу можно описать поговоркой: «Каждое утро съедай лягушку», т. е. каждый день уменьшай число неприятных дел, утро – это самое благоприятное время для подобных дел, ведь сделал данное дело – и целый день можно заниматься другими более приятными. «Лягушек» даже визуально можно легко выделять в списке среди прочих задач с помощью цвета. В любом из удобных для вас списке, которым вы привыкли или решили пользоваться (электронный, руко-

писный и т. д.) можно сделать ярлык «Лягушка» и определить ему зеленый цвет фона, как бы имитируя настоящую лягушку. Таким образом, всех подобных «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 целесообразно решать по методу «швейцарского сыра»: разбить на более мелкие (раздробить «слона» на небольшие кусочки-бифштексы и каждый день «съедать» по одному небольшому «бифштексу»).

«Таблица ежедневных дел». Удобный способ отображения «лягушек» и «слонов» в одном месте – это занесение их в таблицу. В большинстве программных продуктов, помогающих в планировании своего времени (см. раздел 5), это можно сделать с помощью выделения регулярных задач и обзоров календаре.

Таким образом, для обеспечения ежедневной продуктивности в решении поставленных задач можно выделить следующие шаги [9]:

- использование метода «швейцарского сыра» для самомотивации;
- ежедневное «съедание» как минимум одной «лягушки»;
- дробление «слонов» на «бифштексы», приближающее к достижению слона;
- заполнение таблицы ежедневных дел со списком наград за их выполнение.

Контрольные вопросы

1. Расскажите о «синдроме Кароси». В чем главная ошибка людей с данным синдромом?
2. Как стресс отражается на распределении рабочей нагрузки?
3. Влияние суточных ритмов на распределение рабочей нагрузки?
4. Как изменяется работоспособность 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 мероприятия. Остальные задачи имеют более гибкий характер – время их исполнения настраивается по ситуации. Эти задачи также можно и нужно планировать, но важно делать это грамотно.

Microsoft 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 позволяют обзор всех гибких, привязанных к кайросу дел. При этом задачи

можно группировать, сортировать и раскрашивать самыми разнообразными способами, что позволяет легко контролировать множество дел.

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

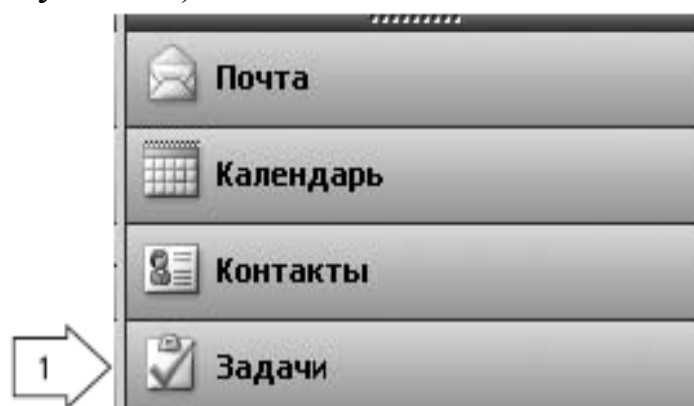


Рисунок 5.1 –Разделы на панели навигации в MSOutlook

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

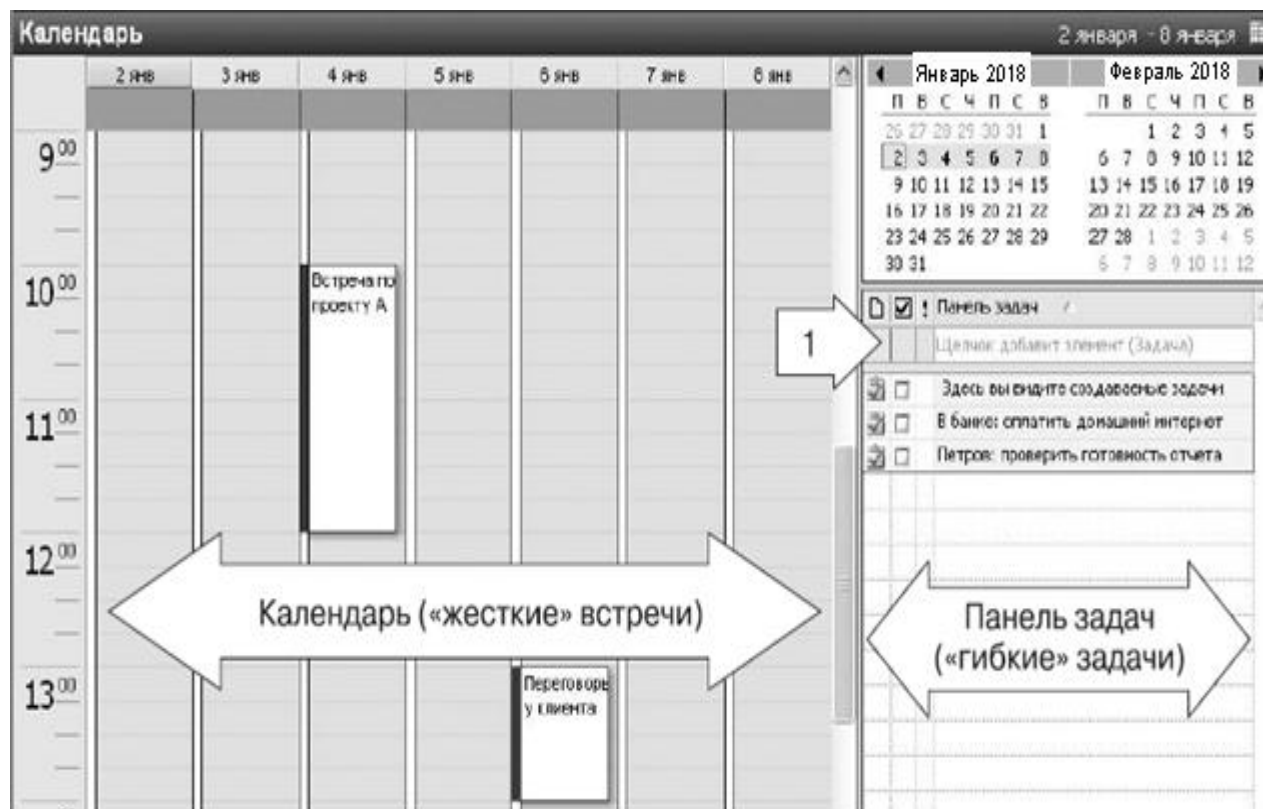


Рисунок 5.2 –Панель задач в «Календаре» в MSOutlook

Благодаря этой панели можно видеть одновременно и расписание встреч на день либо неделю (см. рисунок 5.2 слева), и задачи (см. рисунок 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. Для создания задач обратите внимание на стрелку 1 (см. рисунок 5.2), которая 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 действия 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» (рисунок 5.3).

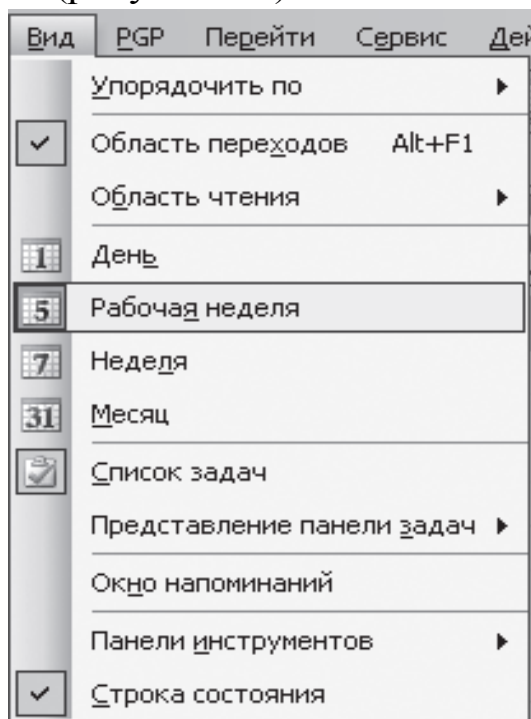


Рисунок 5.3 – Меню «Вид» в MS Outlook

Если же потребуется изменить цвет «Календаря», точность временной сетки, количество дней в «Рабочей неделе», то 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:

- 1) «Смирнов: проверить готовность отчета»;
- 2) «В банке: оплатить коммунальные услуги»;
- 3) «Проект: подготовиться к встрече»;
- 4) «Сделать презентацию по новому продукту».

Начните со среднесрочных задач, которые нужно выполнить в ближайшие несколько недель. Если вы активно пользуетесь бумажным ежедневником, лучше не пытайтесь сразу «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 тип «менеджера» – Остап Бендер из романа И. Ильфа и Е. Петрова «Золотой теленок». 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.

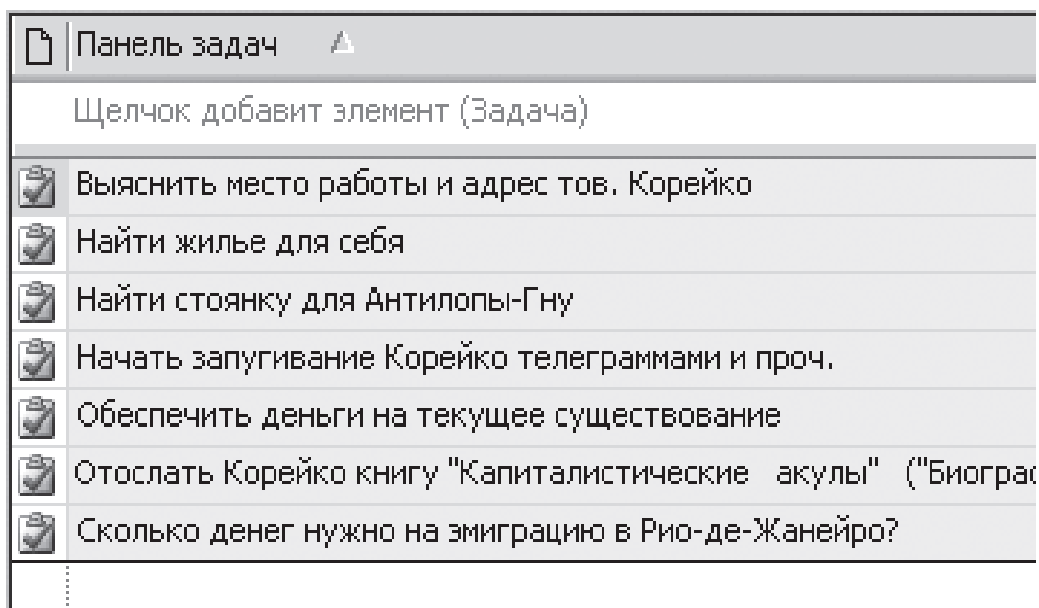


Рисунок 5.4 –Панель задач в MS Outlook

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.

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 товарища Корейко. После отыскания некоторого количества денег и выяснения адреса можно будет заняться поиском жилья и запугиванием Корейко. Приоритизированный список задач для Остапа Бендера представлен на рисунке 5.5.

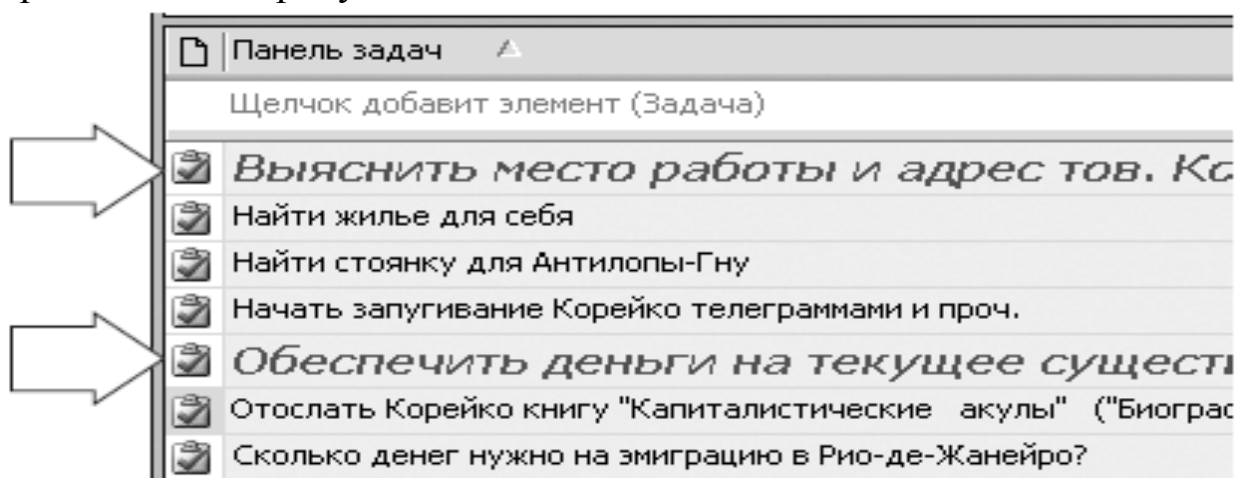


Рисунок 5.5 – Приоритизированный список задач в MS Outlook

Если при создании задачи выбиралась «Важность – высокая», то Outlook будет по умолчанию выделять ее более крупным и красивым шрифтом: на приоритизированные задачи на рисунке 5.5 указывают стрелки.

Если задача потеряла актуальность и снимается «Высокая» важность, то она возвращается к обычному шрифту и цвету. Таким образом Outlook помогает структурировать внимание, сразу видеть в списке главное, не рассеиваясь на мелочи.

Решена управленческая задача – 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 волшебных словосочетания – «пользовательское представление» и «пользовательское поле» – и пять кнопок.

Пользовательское представление – это взгляд на список задач, возможность представить их именно так, как вам необходимо, т. е. сгруппированными по смыслу, раскрашенными в разные цвета, упорядоченными по алфавиту или дате и т. д. Поскольку для Outlook вы являетесь пользователем, 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).

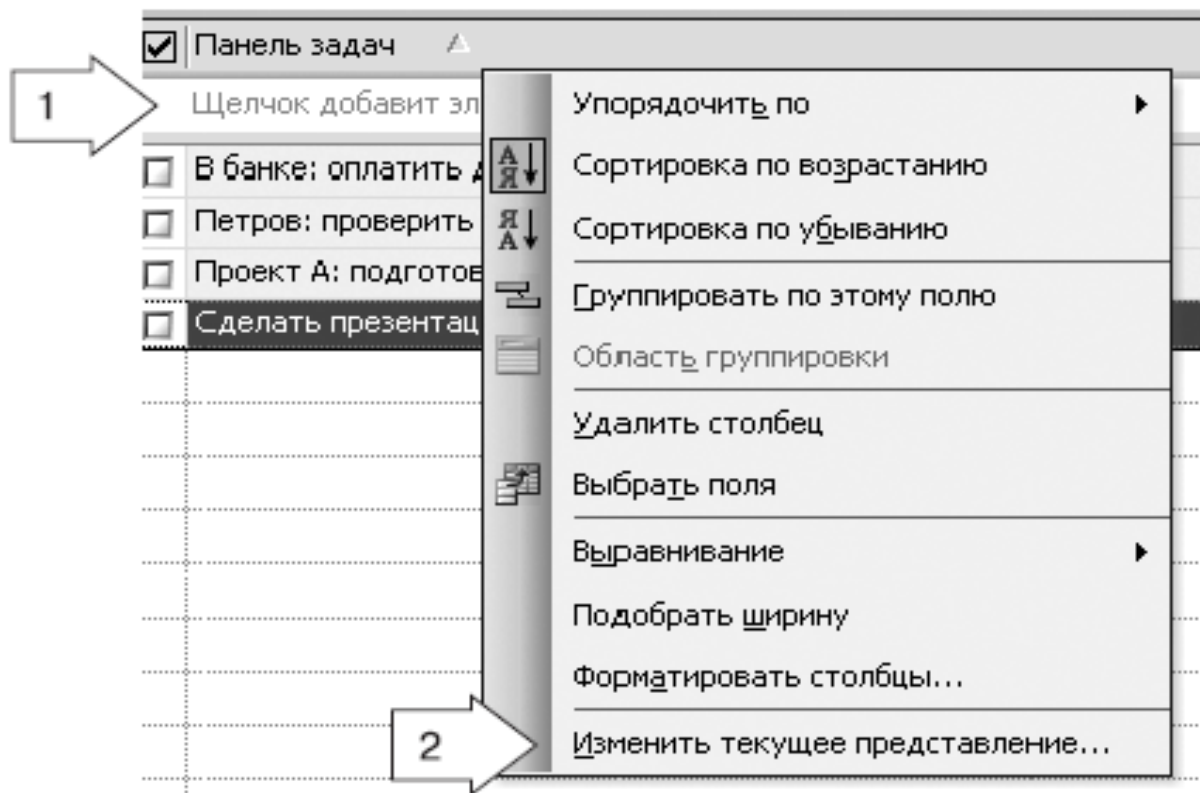


Рисунок 5.6 – Панель задач и изменение текущего представления в MS Outlook

Это место, где можно менять текущее представление «Панели задач». Перед собой вы видите меню, представленное на рисунке 5.7.

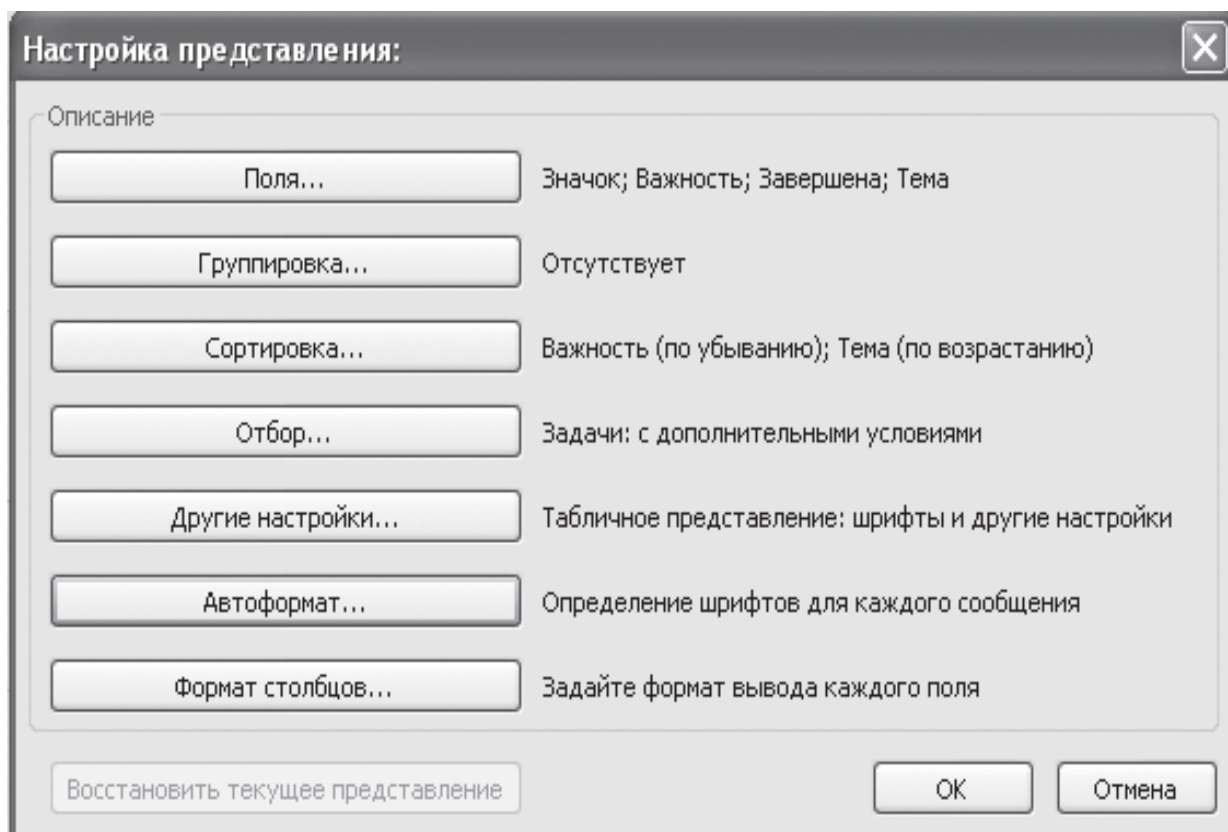


Рисунок 5.7 – Меню для изменения «Панели задач» в MS Outlook

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» (рисунок 5.8, стрелка 1). Появится окно «Автоматическое форматирование», содержащее список правил, согласно которым Outlook выбирает задачи для раскрашивания. Это стандартные правила: «Завершенные и непрочитанные отображать серым полужирным перечеркнутым», «Просроченные задачи – красным» и т. п. К стандартным правилам можно добавлять свои – пользовательские.

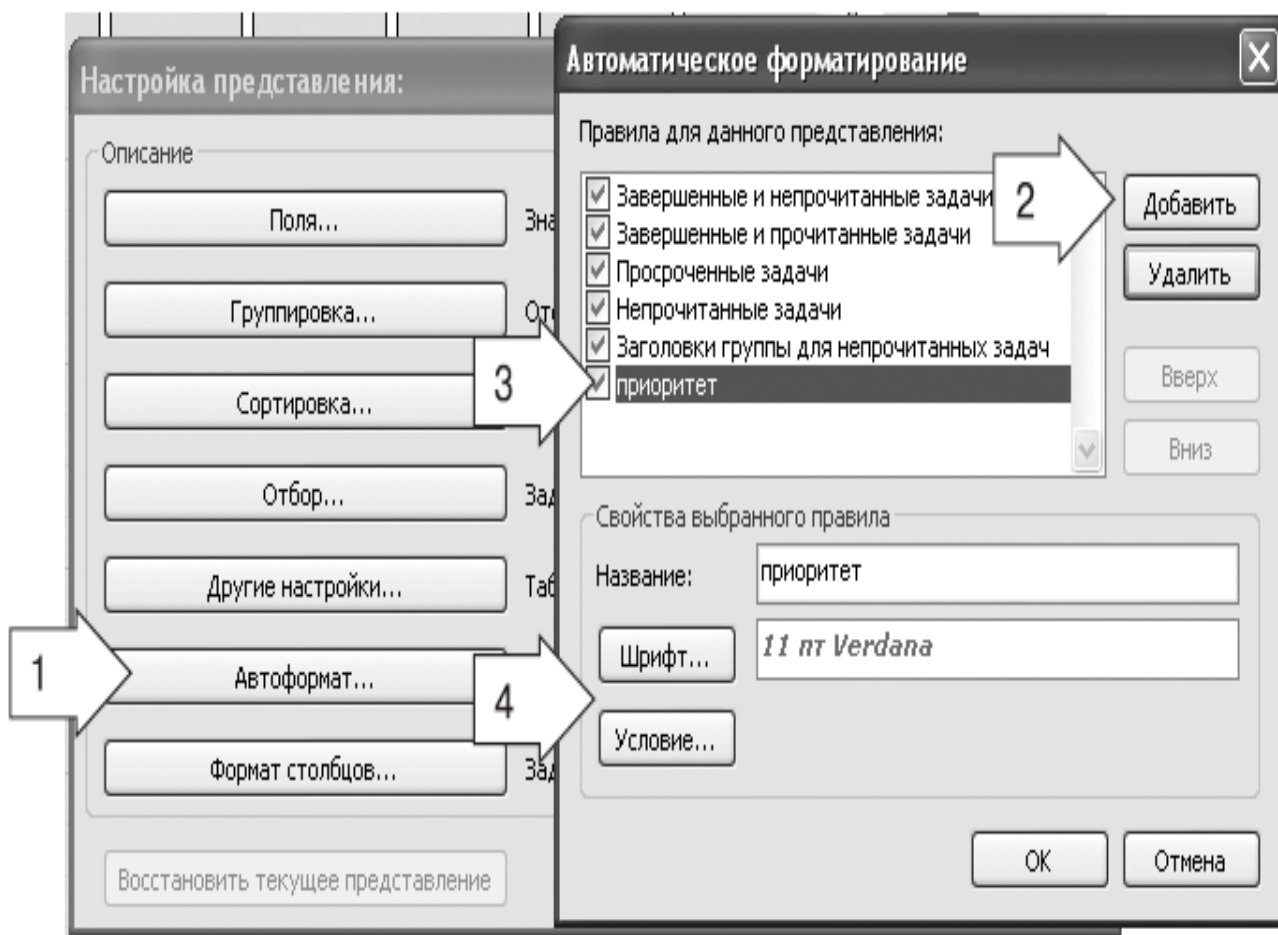


Рисунок 5.8 – Создание правила автоформатирования в MS Outlook

Нажмите в списке правил кнопку «Добавить» (рисунок 5.8, стрелка 2): появится новое правило (рисунок 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 (рисунок 5.8, стрелка 4). «Условие» – это параметр задачи, при идентификации которого Outlook выделяет задачу соответствующим шрифтом (либо цветом, либо светлым или полужирным курсивом и т. п.). Чтобы определить правило «Приоритет», нужно в параметре «Шрифт» задать цвет, в котором вы хотите видеть раскрашенными приоритетные задачи; в параметре «Условие» задать проверку задачи на то, что у нее параметр «Важность» 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.

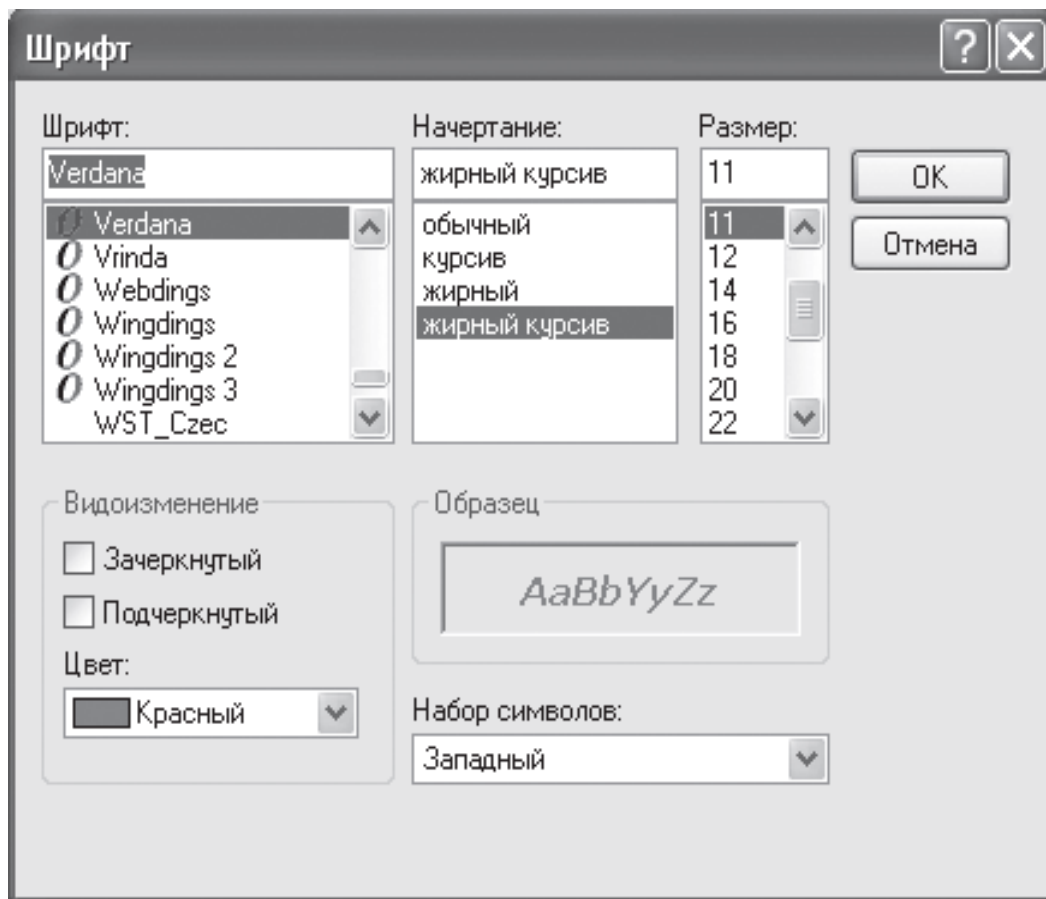


Рисунок 5.9 – Выбор шрифта для задач в MS Outlook

Закройте окно выбора шрифта, нажав «ОК». Теперь нажмите кнопку «Условие» (рисунок 5.8, стрелка 4). Здесь нужно указать, какие именно задачи нужно выделить красным полужирным курсивом.

При нажатии кнопки «Условие» появится меню, показанное на рисунке 5.10.

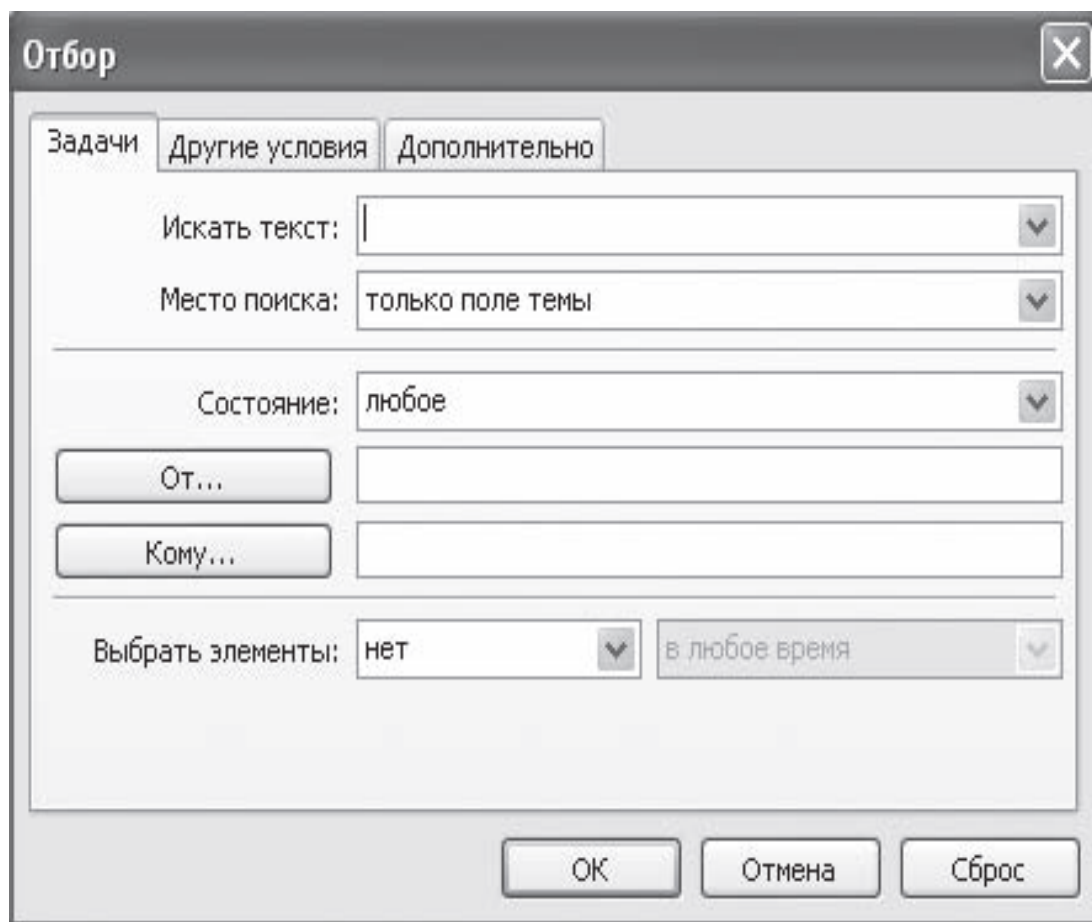


Рисунок 5.10 – Выбор условия для отбора раскрашиваемых задач в MS Outlook

В этом меню (см. рисунок 5.10) выберите вкладку «Дополнительно» и во вкладке кнопку «Поле», в появившемся меню пункт «Все поля задачи», в нем подпункт «Важность».

Последовательность действий представлена на рисунке 5.11.

Установите значение поля «Важность», при котором Outlook будет раскрашивать соответствующую задачу красным. В нашем случае это «Важность – равно – высокая» (рисунок 5.12, стрелка 1).

Нажмите кнопку «Добавить к списку» (рисунок 5.12, стрелка 2) и «ОК» (рисунок 5.12, стрелка 3), потом опять «ОК» в меню «Автоматическое форматирование» и «ОК» в меню «Настройка представления».

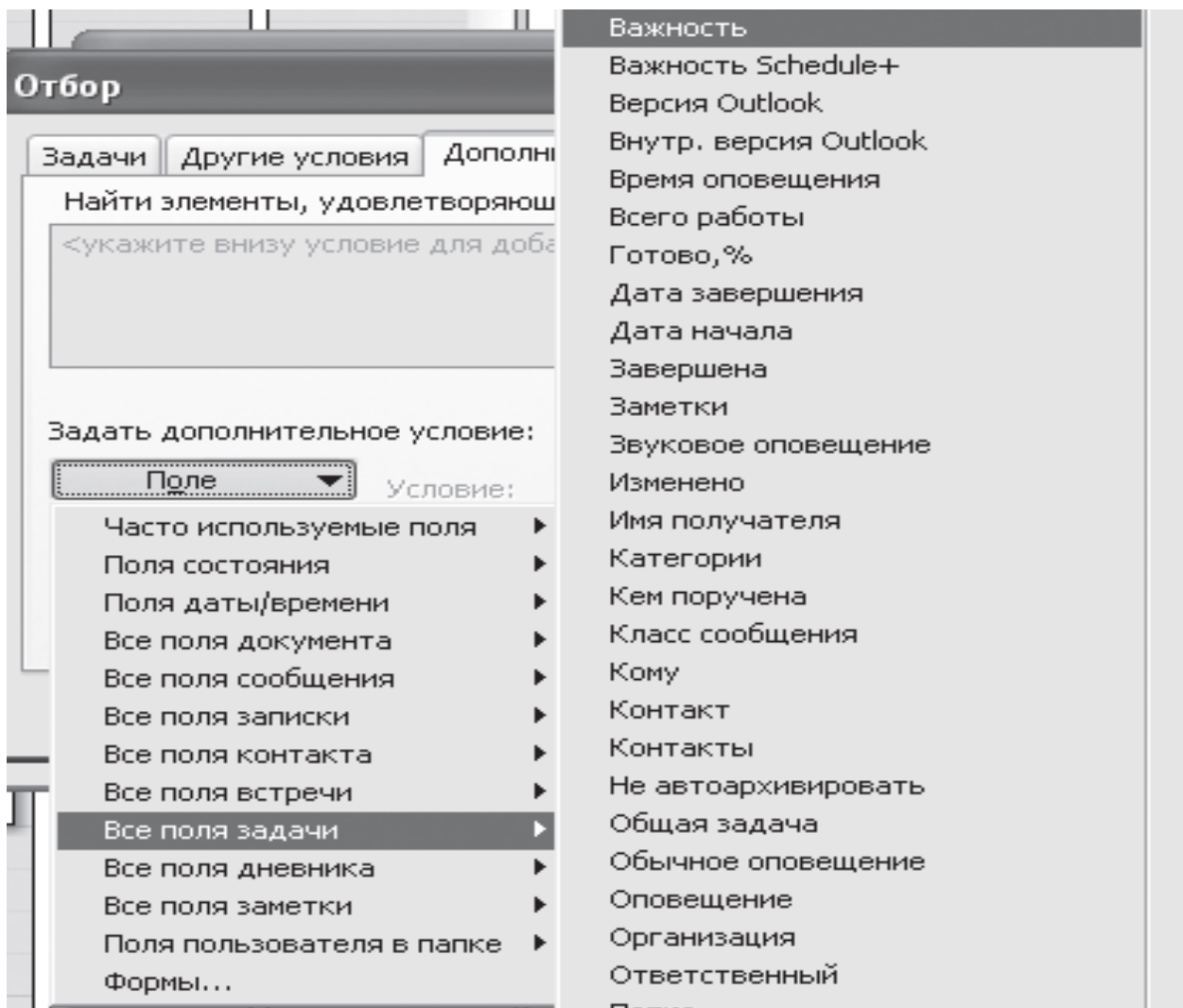


Рисунок 5.11 – Выбор параметра задачи в MS Outlook

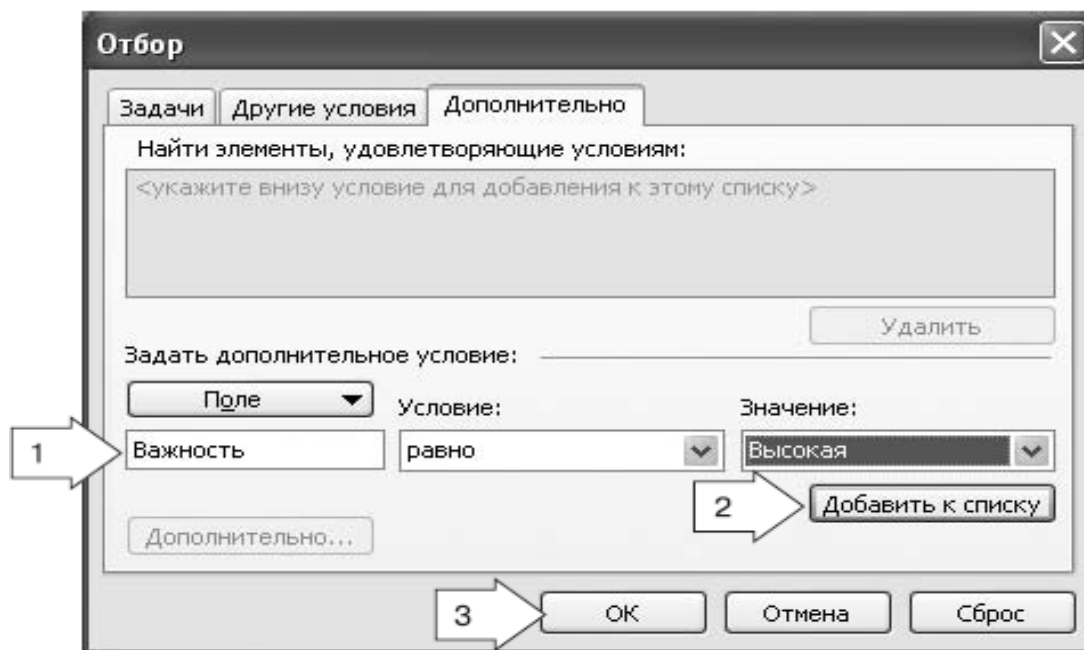


Рисунок 5.12 – Установка значения параметра для раскрашивания задачи

Теперь откройте одну из ваших задач в «Панели задач», и установите параметр «Важность — высокая» (рисунок 5.13, стрелка 1).

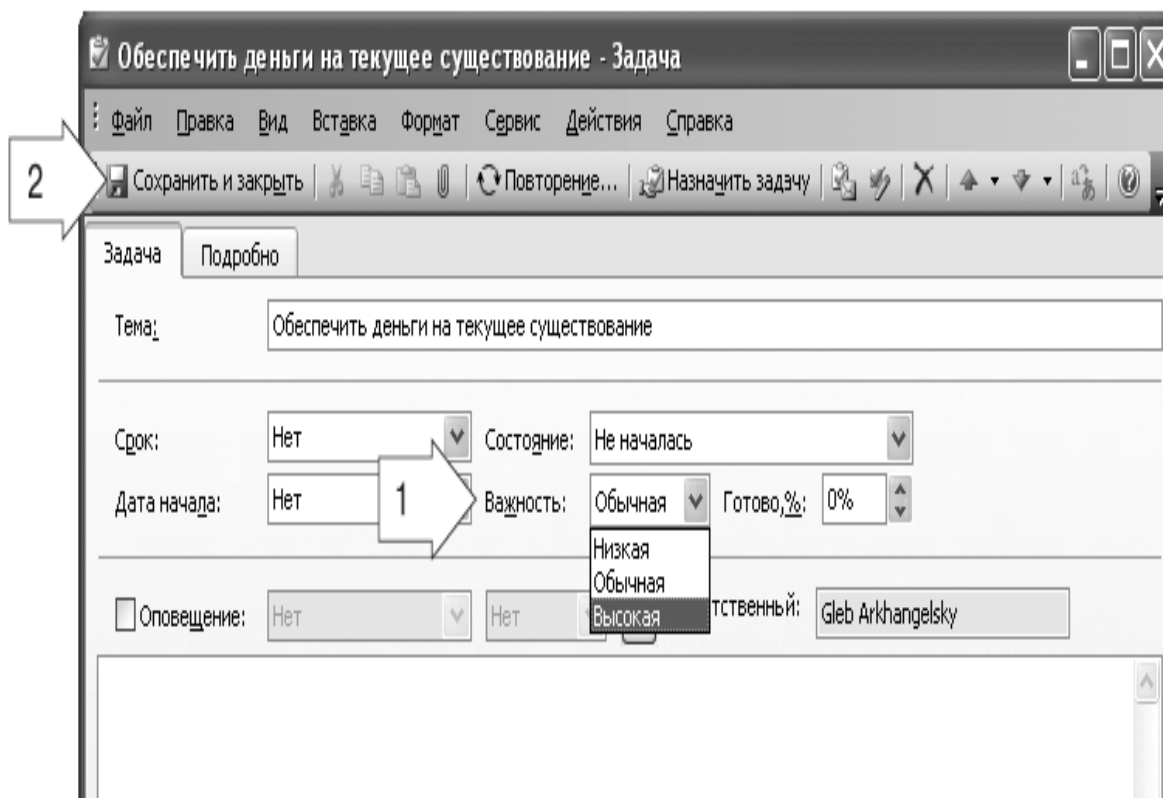


Рисунок 5.13 –Установка параметра важности в задаче в MS Outlook

Нажмите «Сохранить и закрыть» (рисунок 5.13, стрелка 2).

Список задач с запущенным правилом в MS Outlook представлен на рисунке 5.14.

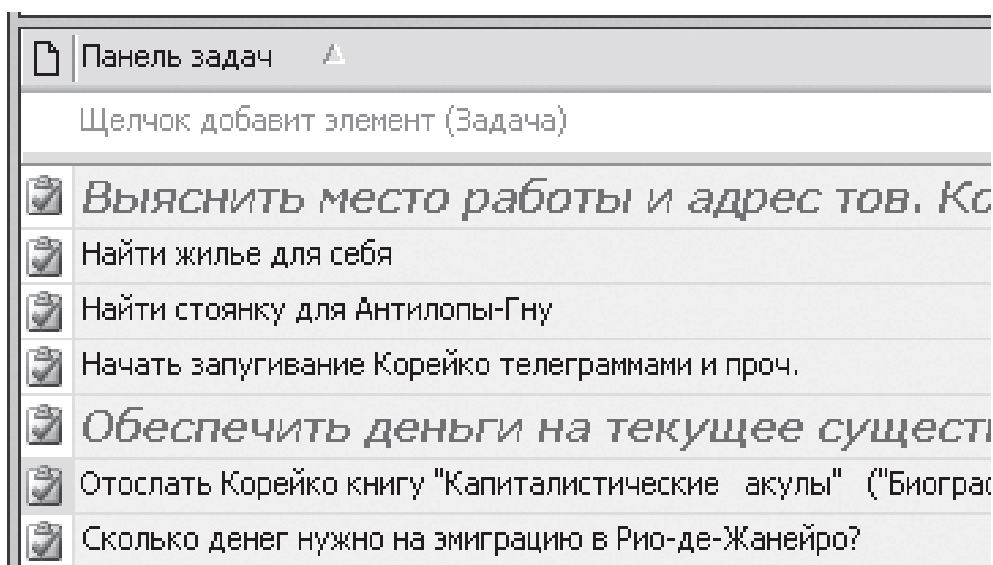


Рисунок 5.14–Список задач с запущенным правилом в MS Outlook

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 станет больше 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 товарища Корейко», или короче – «КОРЕЙКО». Сгруппируем все задачи, относящиеся к этому проекту, в отдельную категорию, как показано на рисунке 5.15.

При планировании использовались такие понятия, как «жесткое время», «хронос» и «кайрос» (гибкое время).

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 другие 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 товарища Корейко, имеет смысл завести категорию «ГЕРКУЛЕС» и заносить в нее все задачи, которые удобно выполнить в момент нахождения в этом учреждении.

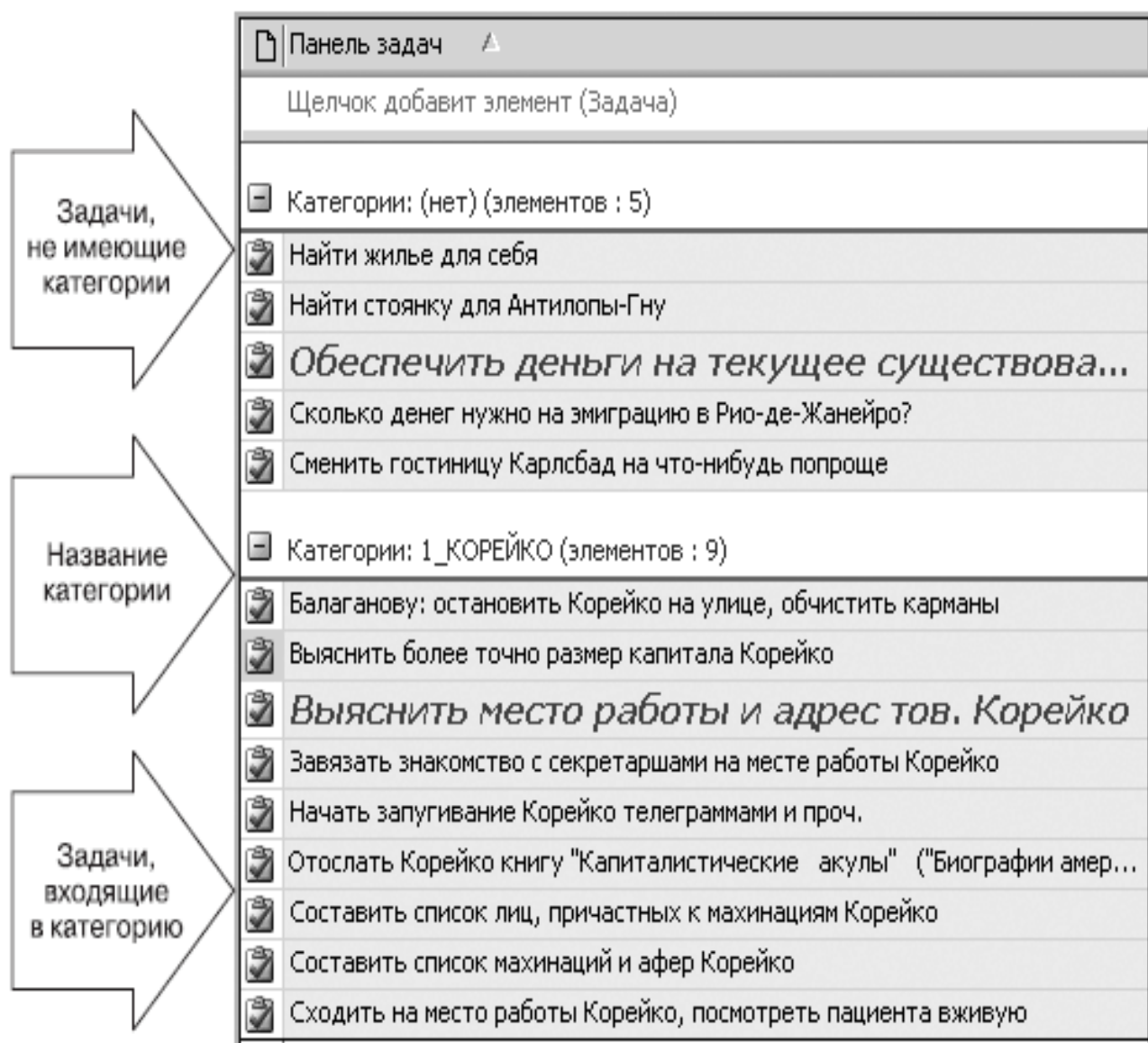


Рисунок 5.15 – Задачи, сгруппированные по категориям в MS Outlook

При этом, что очень удобно, одна задача может быть видна из разных категорий. 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 из категории «ГЕРКУЛЕС». При создании этой задачи необходимо присвоить ей сразу две категории: и «КОРЕЙКО», и «ГЕРКУЛЕС».

Войдя 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.

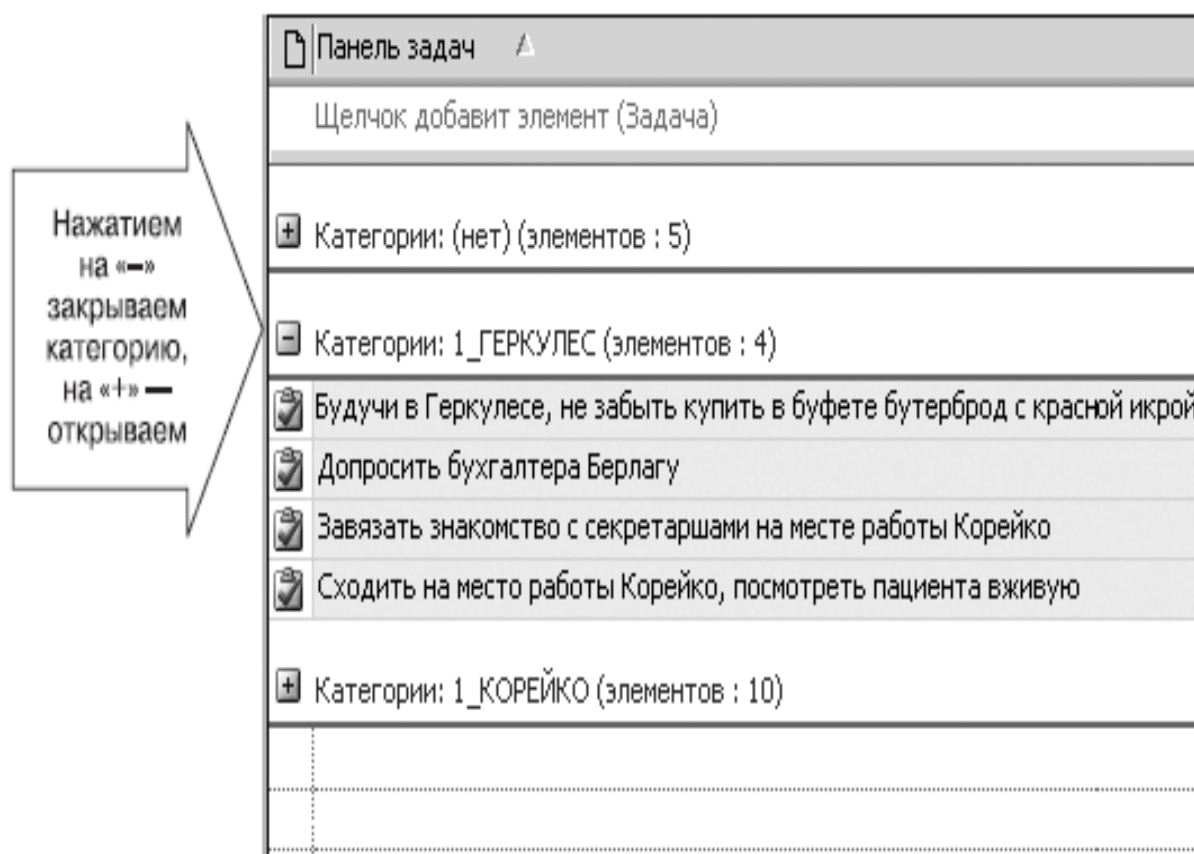


Рисунок 5.16 – Сгруппированные задачи с открытой одной категорией в MS Outlook

Обратите внимание, что на рисунке 5.16 названия категорий начаты 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 сейчас заведены, будут всегда начинаться с единицы, другие виды категорий – с других цифр.

Категории – одно из самых больших удобств Outlook. Ни в одном бумажном ежедневнике вы не сможете увидеть задачи, сгруппированные по смыслу и привязанные к определенному сроку, по разным признакам – по проекту, исполнителю, 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 подразделах 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.













	Категории: (нет) (элементов : 3)
	Категории: 0_ДЕНЬ (элементов : 2)
	<i>Допросить бухгалтера Берлагу</i>
	Сходить на место работы Корейко, посмотреть пациента вживую
	Категории: 0_Контроль Близкий (элементов : 7)
	Категории: 0_НЕДЕЛЯ (элементов : 5)
	Балаганов: остановить Корейко на улице, обчистить карманы
	Паниковский: Отослать Корейко книгу "Капиталистические акулы" ("Б...
	Составить список лиц, причастных к махинациям Корейко
	Составить список махинаций и афер Корейко
	Фунт: Выяснить более точно размер капитала Корейко
	Категории: 1_ГЕРКУЛЕС (элементов : 4)

Рисунок 5.17 – Категории «День» и «Неделя» в MS Outlook

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

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 рекомендуется 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 – это 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». Всё дозревшее до выполнения, наиболее актуальное, переносится в категорию «ДЕНЬ». И наоборот, менее актуальные задачи могут быть перенесены из категории «ДЕНЬ» назад в категорию «НЕДЕЛЯ» [10].

5.6 Обзор сроков исполнения задач

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

Первый шаг к этому – 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», рисунок 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 (рисунок 5.18, стрелка 2), но не сможете ее перетащить или удалить.

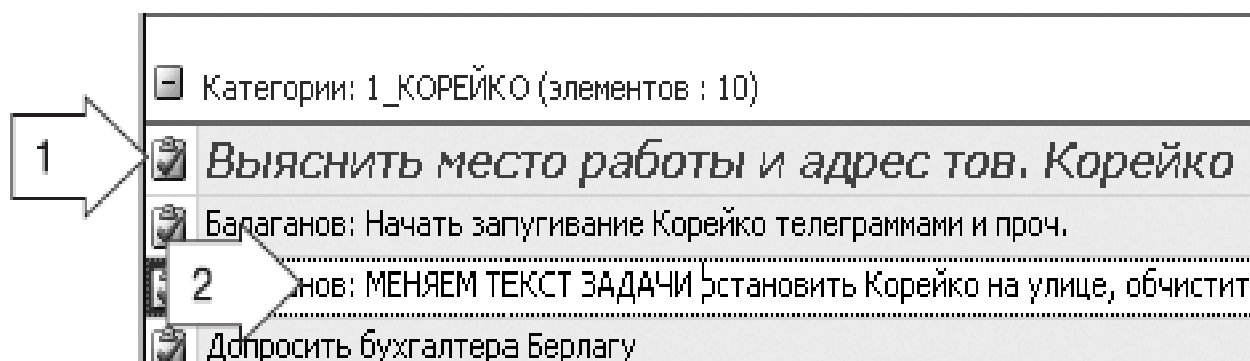


Рисунок 5.18 – Поля задачи, видимые в стандартном представлении в MS Outlook

Также необходимо научиться добавлять дополнительные поля задачи, которые хотелось 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» (рисунок 5.19, стрелка 1).

Появится окно «Поля». В подменю «Имеющиеся поля» (рисунок 5.19, стрелка 2) выберите поля «Важность» и «Срок», нажмите «Добавить» (рисунок 5.19, стрелка 3).

Выбранные вами поля появятся в списке полей справа. Теперь кнопками «Вверх» и «Вниз» (рисунок 5.19, стрелка 4) расставьте поля в таком порядке: «Значок», «Важность», «Тема», «Срок». Нажмите «ОК» в окне «Поля» и «ОК» в меню «Настройка представления».

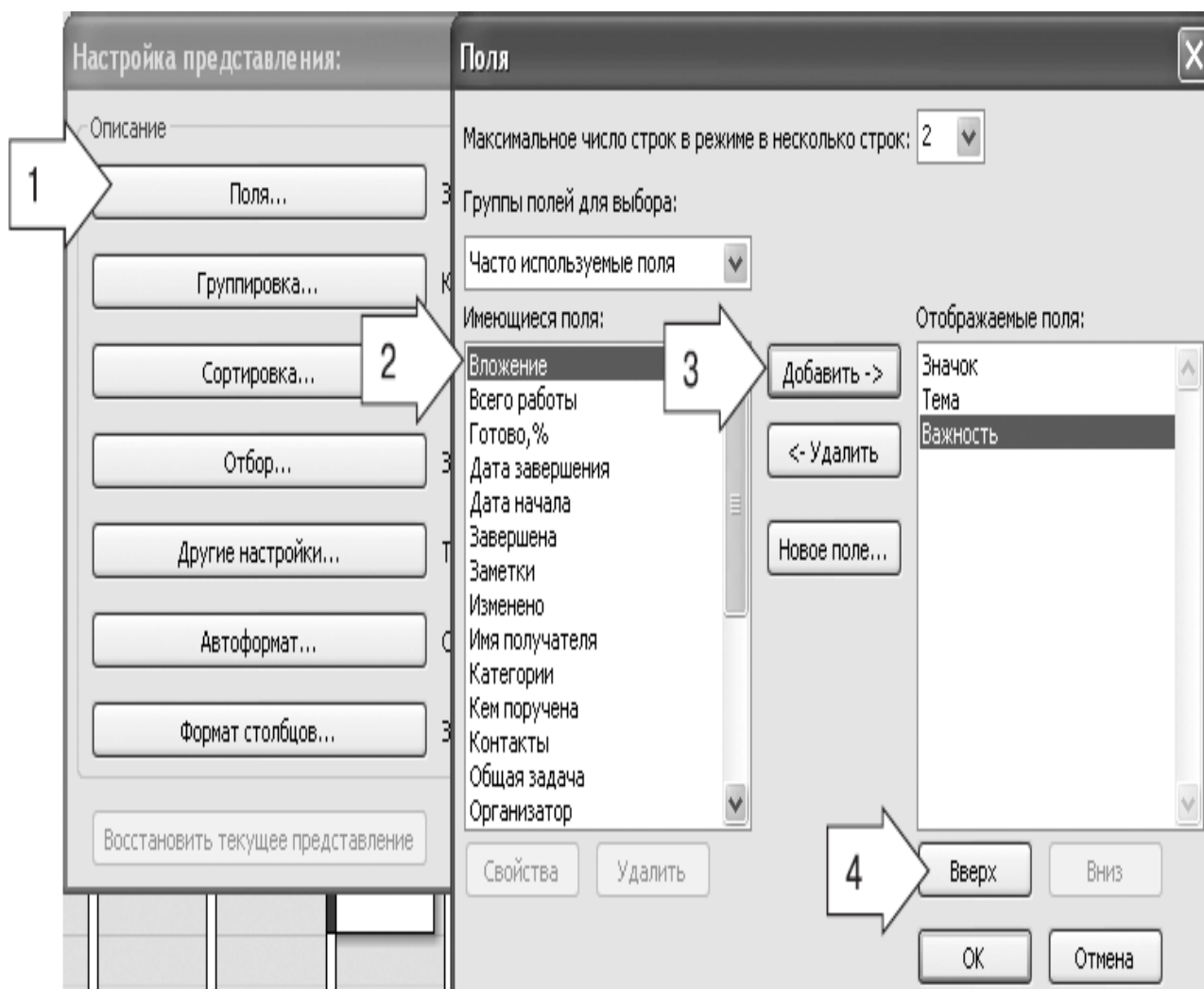


Рисунок 5.19 – Добавление полей в представление в MS Outlook

Если все сделано правильно, в окне «Панель задач» вы увидите ваши задачи с дополнительными полями – «Важность» и «Срок» (рисунок 5.20). Слева, сразу после значка, вы видите поле «Важность» (для важных задач там стоит восклицательный знак, для не важных – 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.

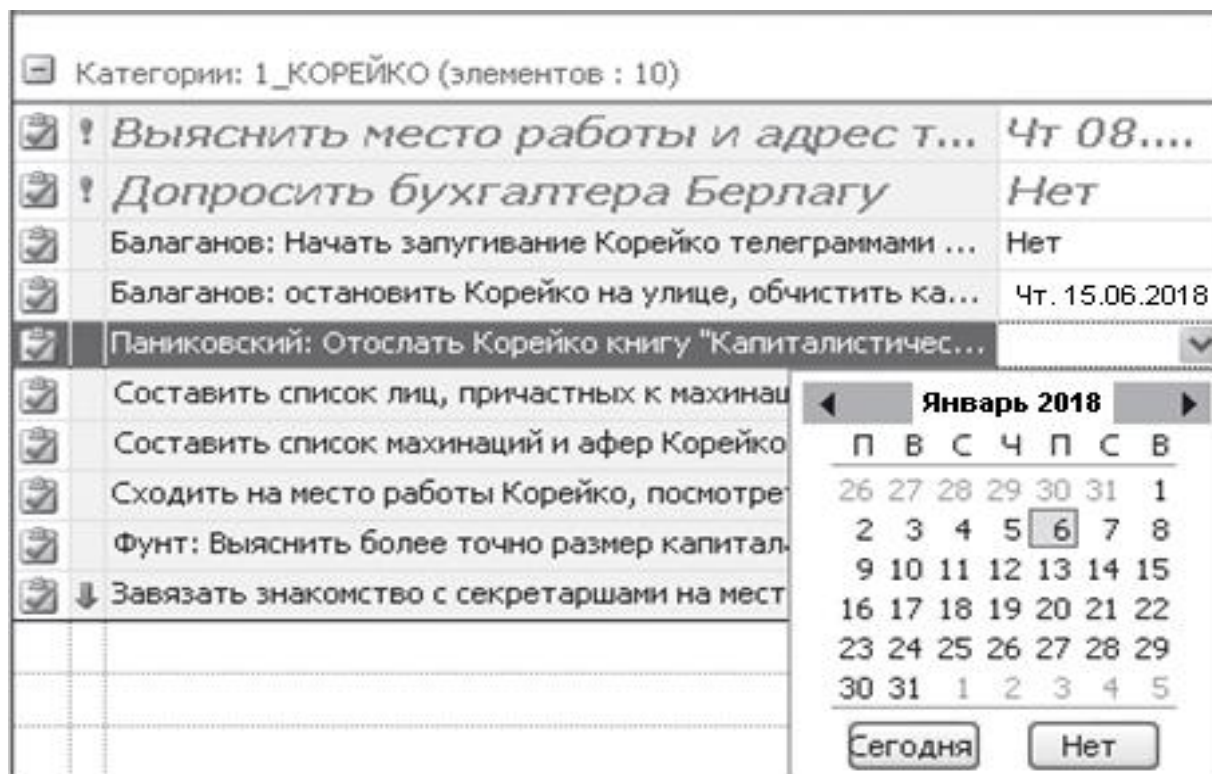


Рисунок 5.20 – Представление с добавленными полями в MS Outlook

Таким образом, 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 ранее в подразд. 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 с момента ее передачи подчиненному или коллеге!

Необходимо оставлять у себя напоминание об этой задаче и обеспечивать активный контроль, а возможно, и регулярное «подписывание» исполнителя. 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, плюсики.) Настройте автоформатирование так, чтобы эти задачи отображались бледным серым перечеркнутым шрифтом. Для примера показан список на рисунке 5.21.

Обратите внимание: порученные Балаганову задачи «Начать запугивание Корейко телеграммами» и «Обчистить карманы Корейко» изображены 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.

[-] Категории: 1_КОРЕЙКО (элементов : 10)	
	<i>Выяснить место работы и адрес тов. Корейко</i>
	<i>Допросить бухгалтера Берлагу</i>
	Балаганов: Начать запугивание Корейко телеграммами и преч.*
	Балаганов: остановить Корейко на улице, обчистить карманы.*
	Паниковский: Отослать Корейко книгу "Капиталистические акулы" ("Б...
	Составить список лиц, причастных к махинациям Корейко

Рисунок 5.21 – Задачи, оставленные в списке для контроля в MS Outlook

Настроить отображение задач, оставленных на контроле, можно последовательностью 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. Поставьте 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 следующих случаях [10]:

1) когда вы назначаете задачу устно; либо человеку, не владеющему Outlook;

2) вообще не назначаете задачу подчиненному, а оставляете за собой контроль относительно какой-либо договоренности с коллегой, клиентом и т. п.

5.8 Дополнительные программные продукты-помощники в тайм-менеджменте

Одним из распространенных помощников в тайм-менеджменте является программный продукт **Leader Task** (Лидер Таск), предназначенный для управления сотрудниками и проектами. Программа позволяет раздавать поручения, контролировать их выполнение, а также совместно работать над проектами. Кроме того, 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.

Чтобы получить представление о программном продукте **Leader Task**, рассмотрим его краткую характеристику, основу которой составляют *рабочие области Leader Task*.

Окно в **Leader Task** состоит из 4 рабочих областей:

- 1) навигатор. В этой области отображаются календарь, проекты, сотрудники (рисунок 5.22);
- 2) список задач. В этой панели отображаются задачи. Они могут быть организованы в древовидные структуры (рисунок 5.23);
- 3) панель свойств задачи. Здесь находятся примечание к задаче, информация о свойствах (например, принадлежность к проекту), прикрепленные файлы и встроенный чат (рисунок 5.24);
- 4) ежедневник. Это аналог бумажного ежедневника. На панели присутствует временная шкала. На ней можно размещать задачи, создавая почасовое расписание (рисунок 5.25).

Работа в **Leader Task** представляет собой последовательность определенных шагов.

Шаг 1. Добавление сотрудников, компаньонов или даже своих близких и родных в **Leader Task** (рисунок 5.26).

Шаг 2. Запись в **Leader Task** всего, что предстоит сделать сотрудникам в ближайшем времени. Текущая дата выбирается в календаре навигатора, затем добавляются задачи в центральную область (список задач на рисунке 5.27).

Эти задачи видит только тот, кто их добавил!

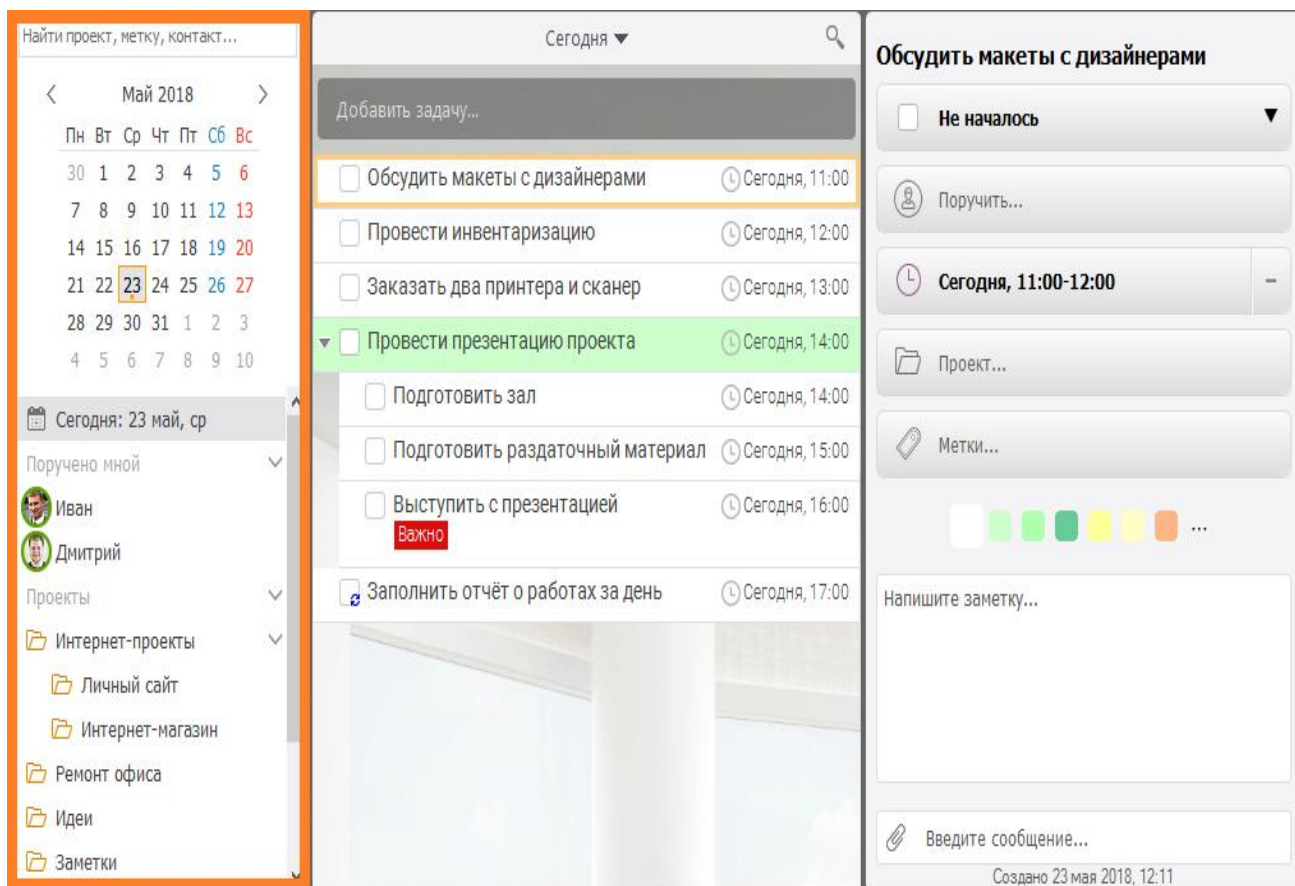


Рисунок 5.22 – Область календаря в Leader Task

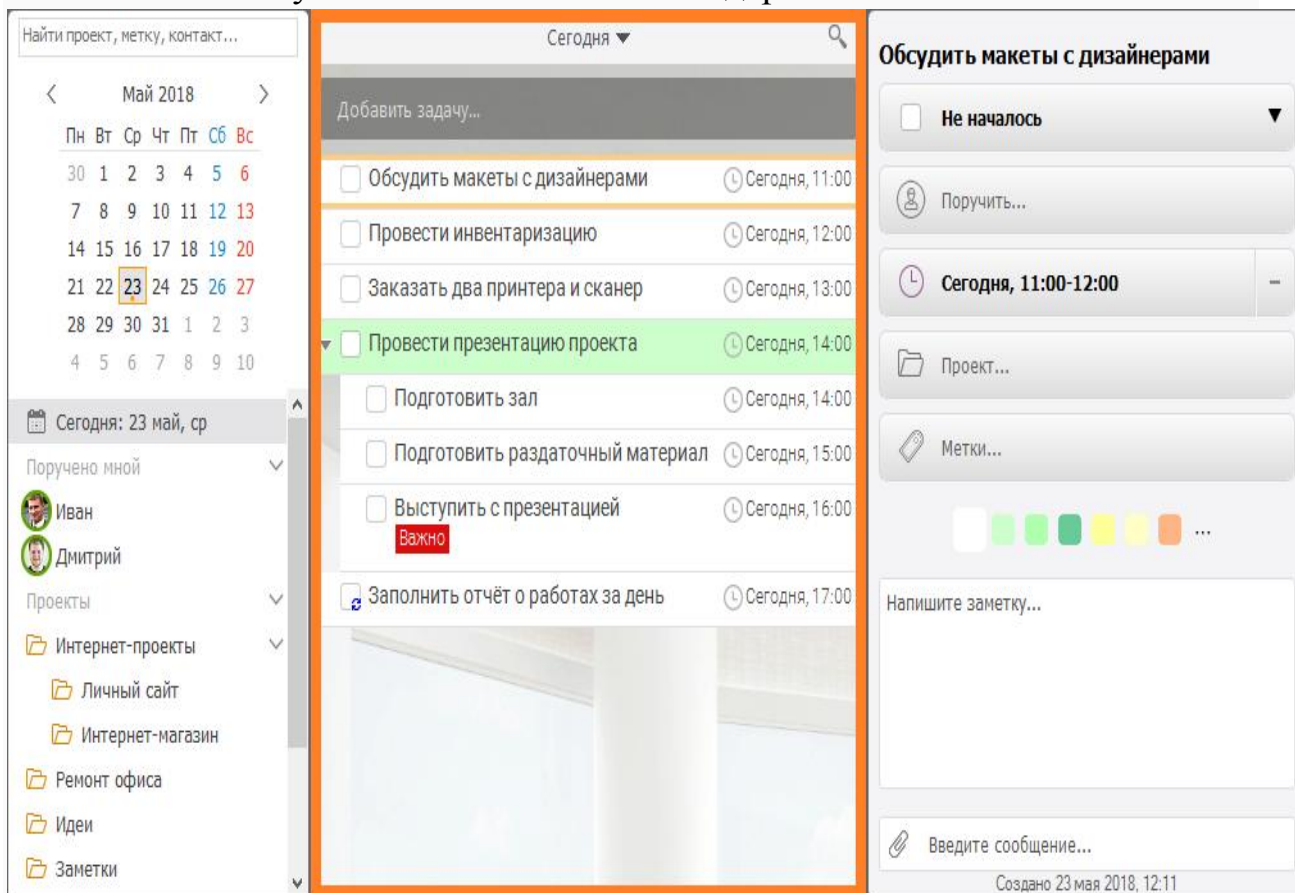


Рисунок 5.23– Область задач в Leader Task

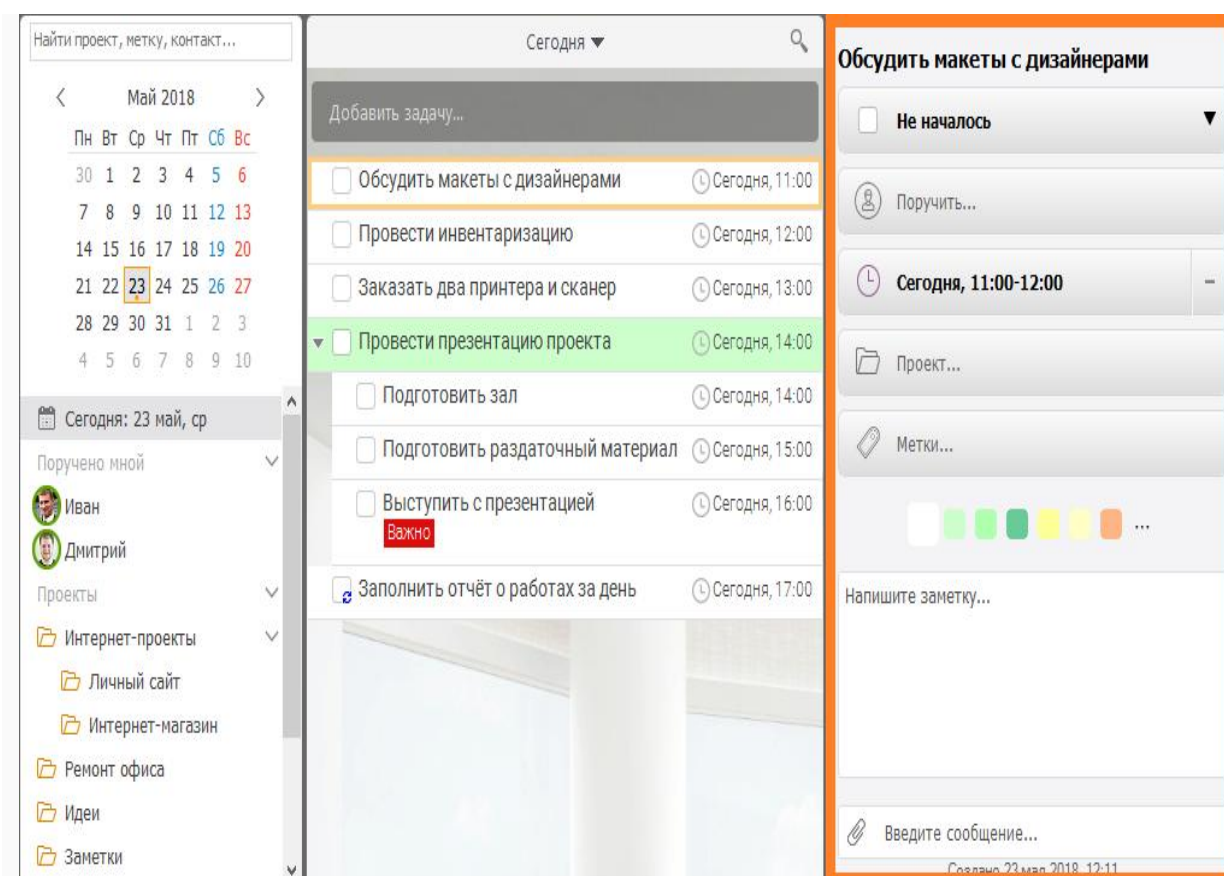


Рисунок 5.24 – Область свойств задач в Leader Task

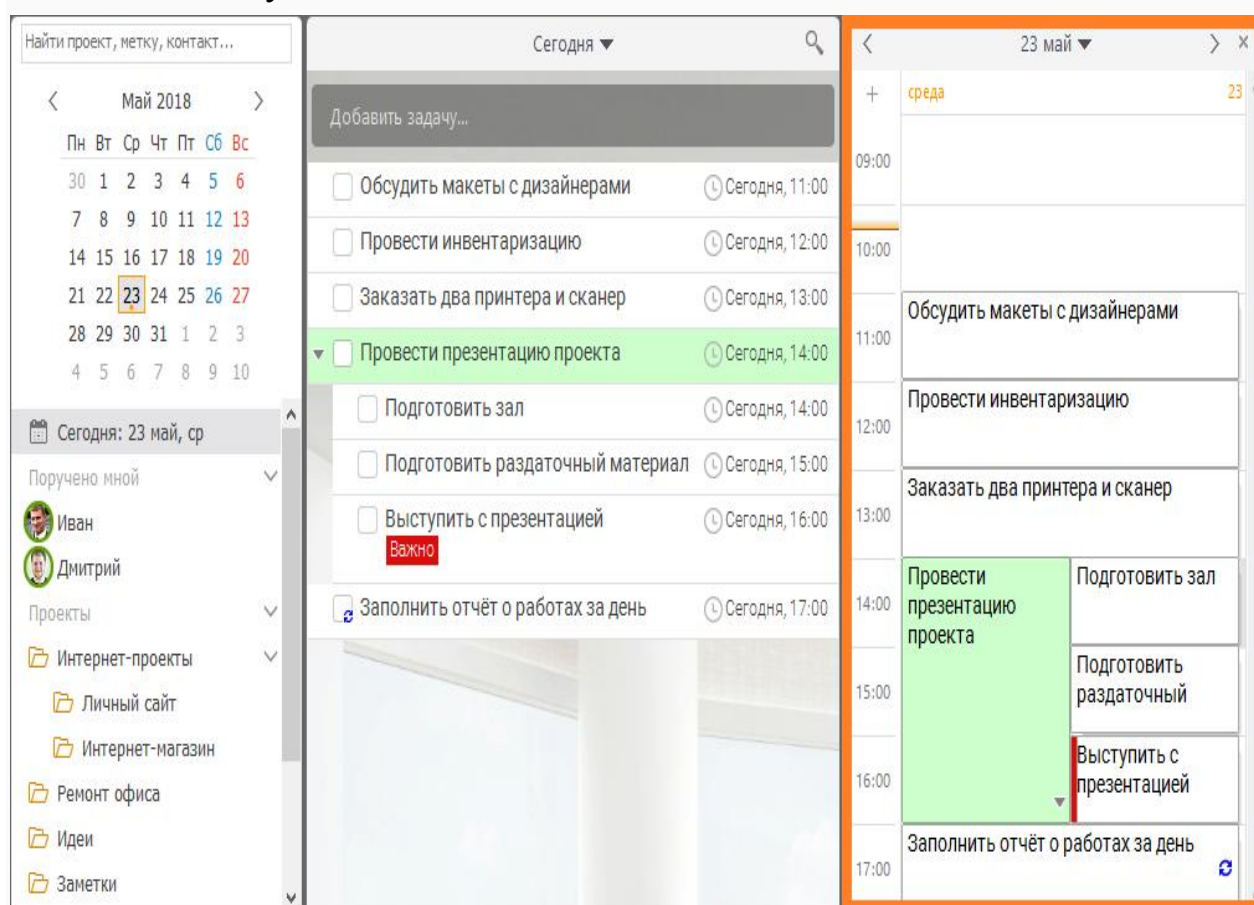


Рисунок 5.25 – Ежедневник в Leader Task

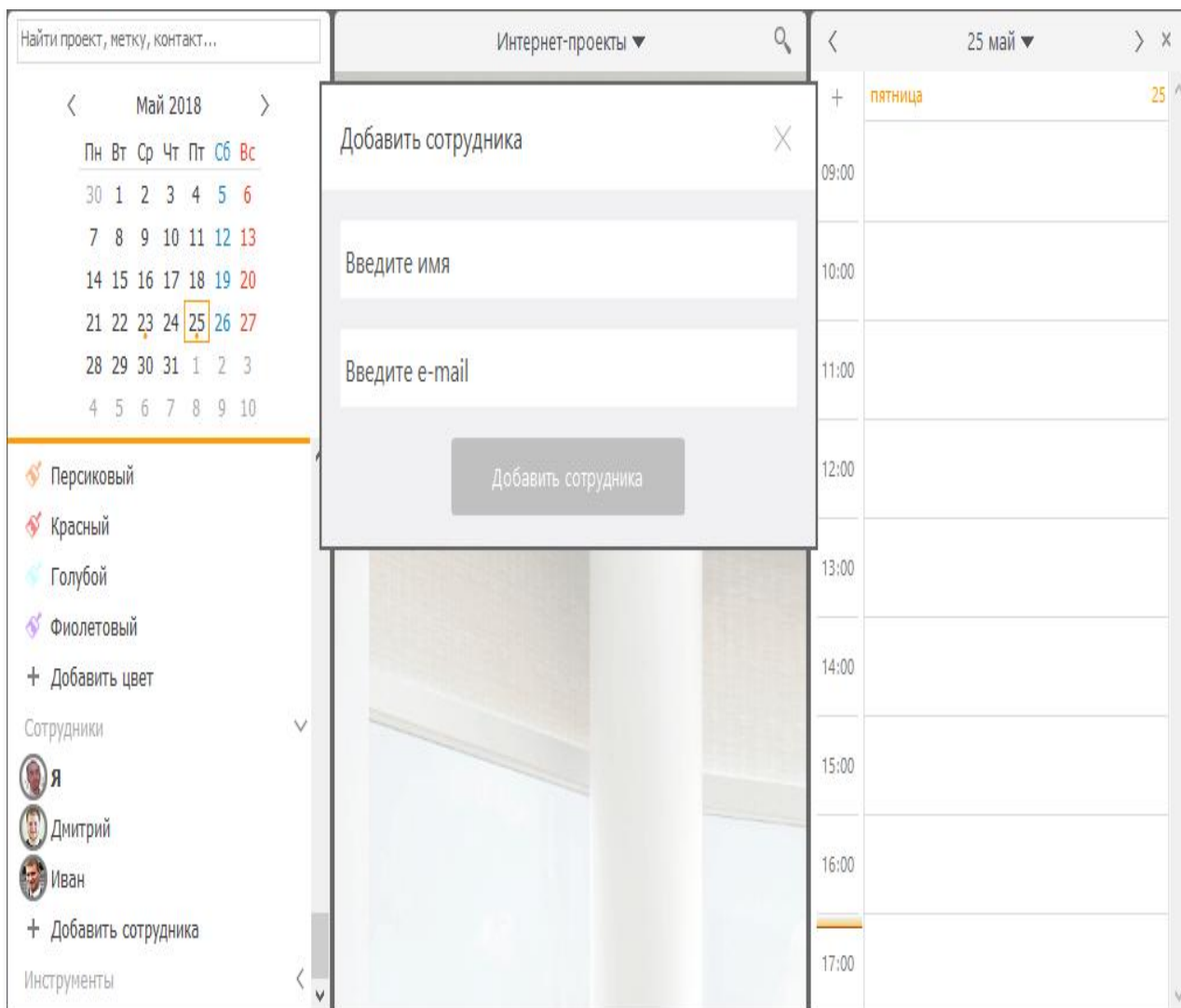


Рисунок 5.26 – Добавление сотрудников в Leader Task

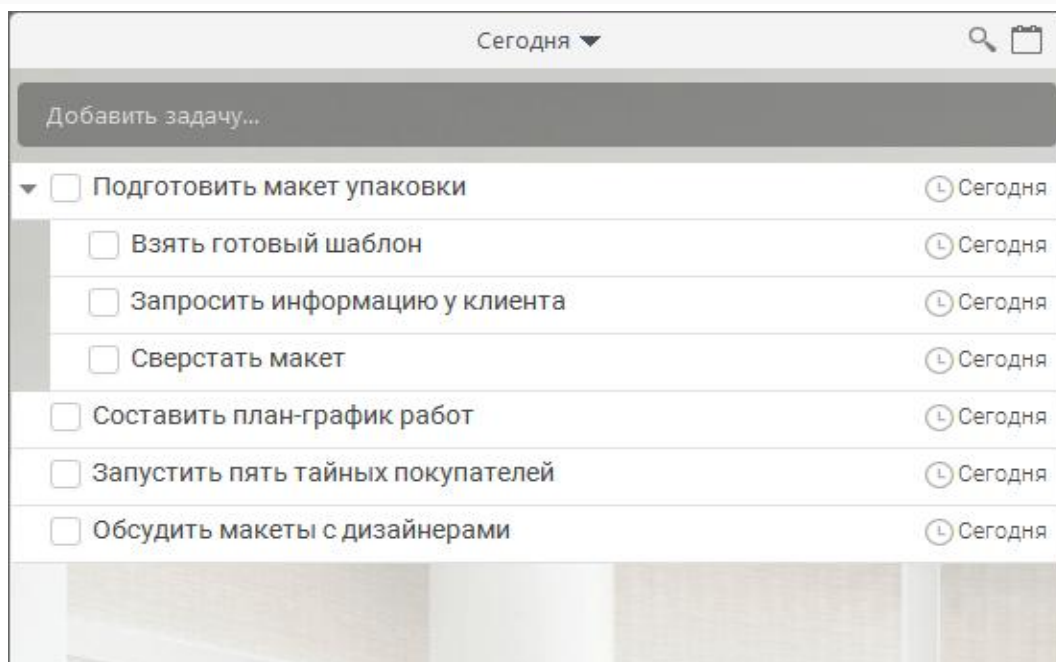


Рисунок 5.27 – Задачи и подзадачи в Leader Task

Шаг 3. Распределение задач по нужным сотрудникам (рисунок 5.28).

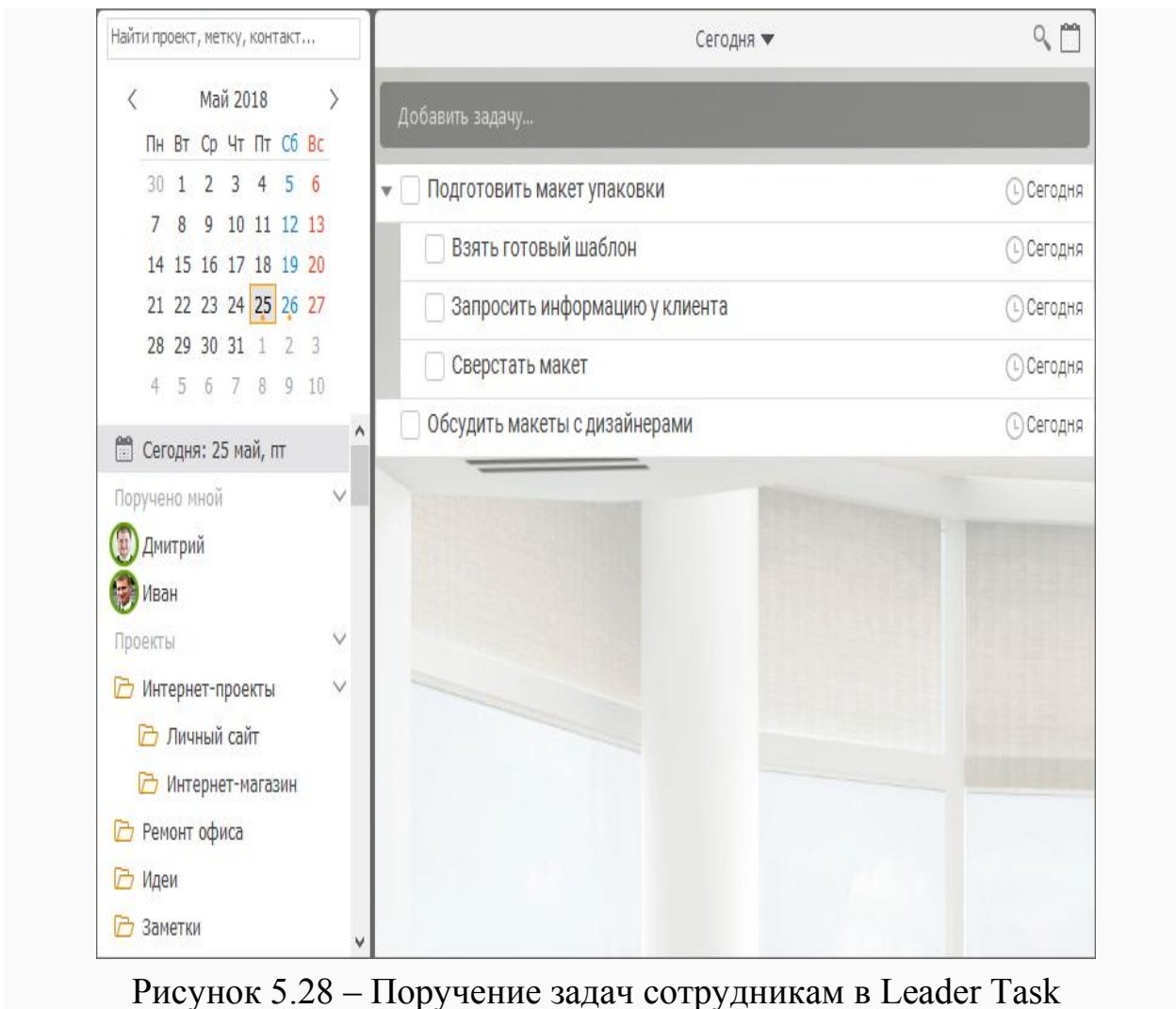


Рисунок 5.28 – Поручение задач сотрудникам в Leader Task

Шаг 4. Назначение даты выполнения для каждого поручения. День выполнения – это конкретная дата, в течение этого дня сотрудник должен выполнить поручение. В назначенный день сотрудник откроет список задач на сегодня, увидит поручение и приступит к выполнению. Сотрудник, которому назначены поручения, может увидеть полный список задач порученных ему, независимо от дат. Для этого он должен выбрать в навигаторе имя, назначившего ему задачи сотрудника. День выполнения отображается в строке задачи справа (рисунок 5.29).

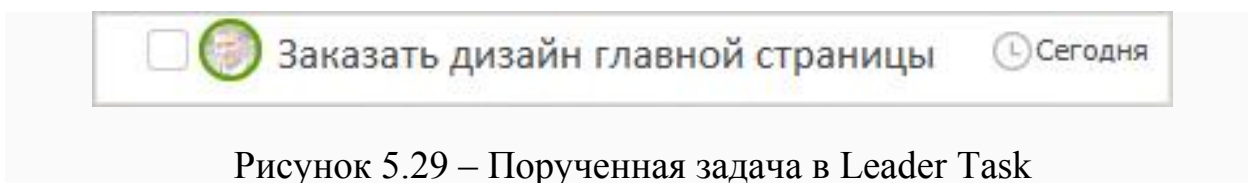


Рисунок 5.29 – Порученная задача в Leader Task

Сейчас для порученной задачи автоматически назначен день исполнения – сегодняшний день (это произошло потому, что задача была создана в списке дел на сегодня). Для изменения назначенной даты, в панели свойств задачи необходимо нажать на кнопку выбора даты (на иконке изображены часы) (рисунок 5.30).

Шаг 5. Программа позволяет добавлять комментарии по поручениям или задавать вопросы во встроенном в задачу чате. В панели свойств задачи введите сообщение и нажмите на Enter (рисунок 5.31). Сообщение будет отправлено сотруднику (в каждой задаче – свой отдельный чат, что позволяет не смешивать переписки по разным поручениям).

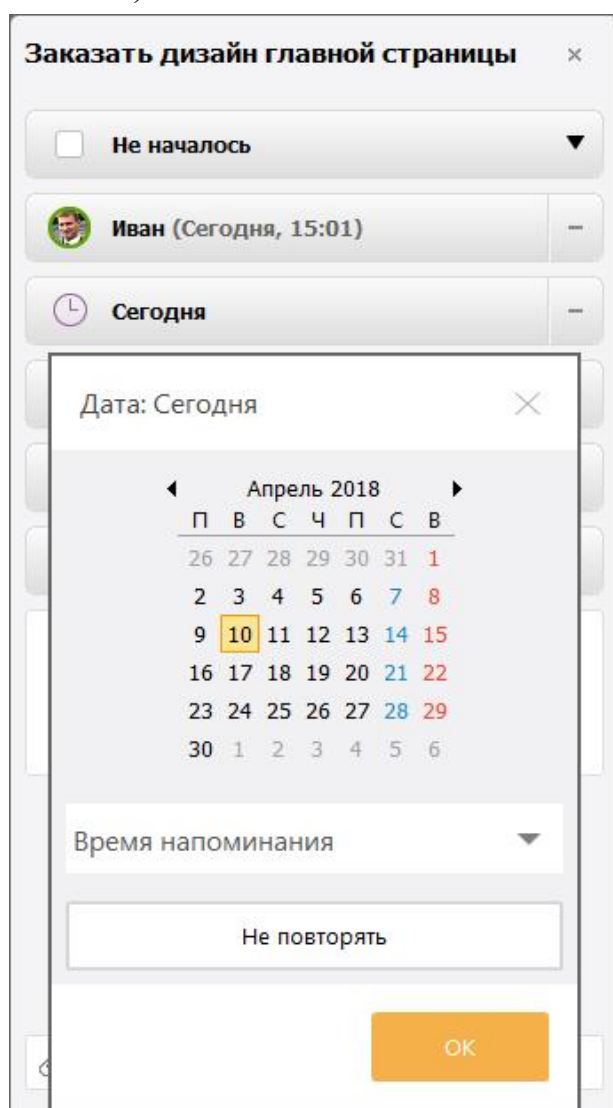


Рисунок 5.30 – Изменение даты в Leader Task

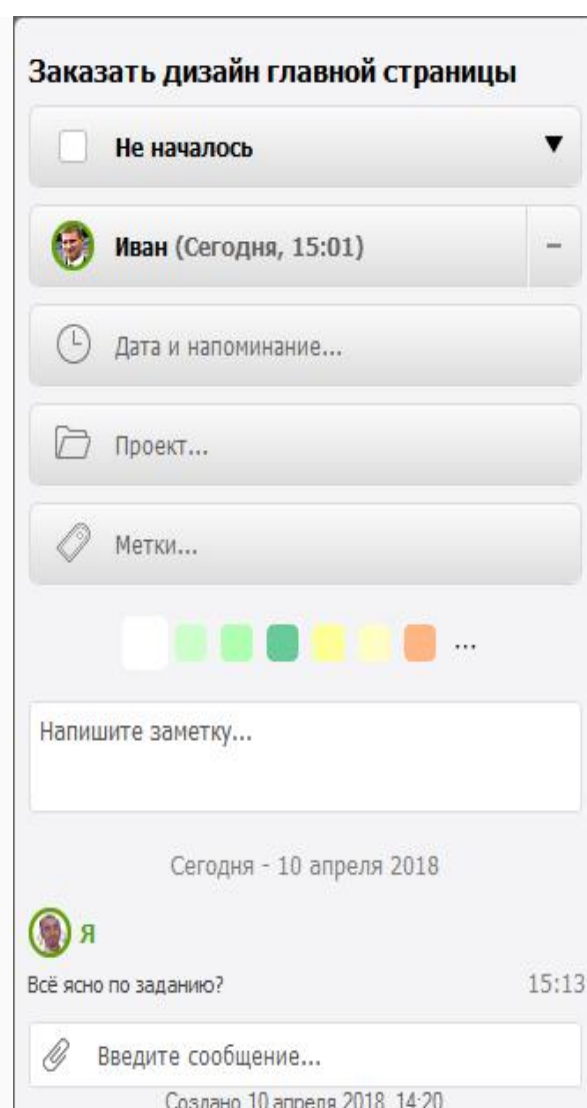


Рисунок 5.31 – Чат-задачи в Leader Task

Шаг 6. Сигнал о выполнении 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 (рисунок 5.32).

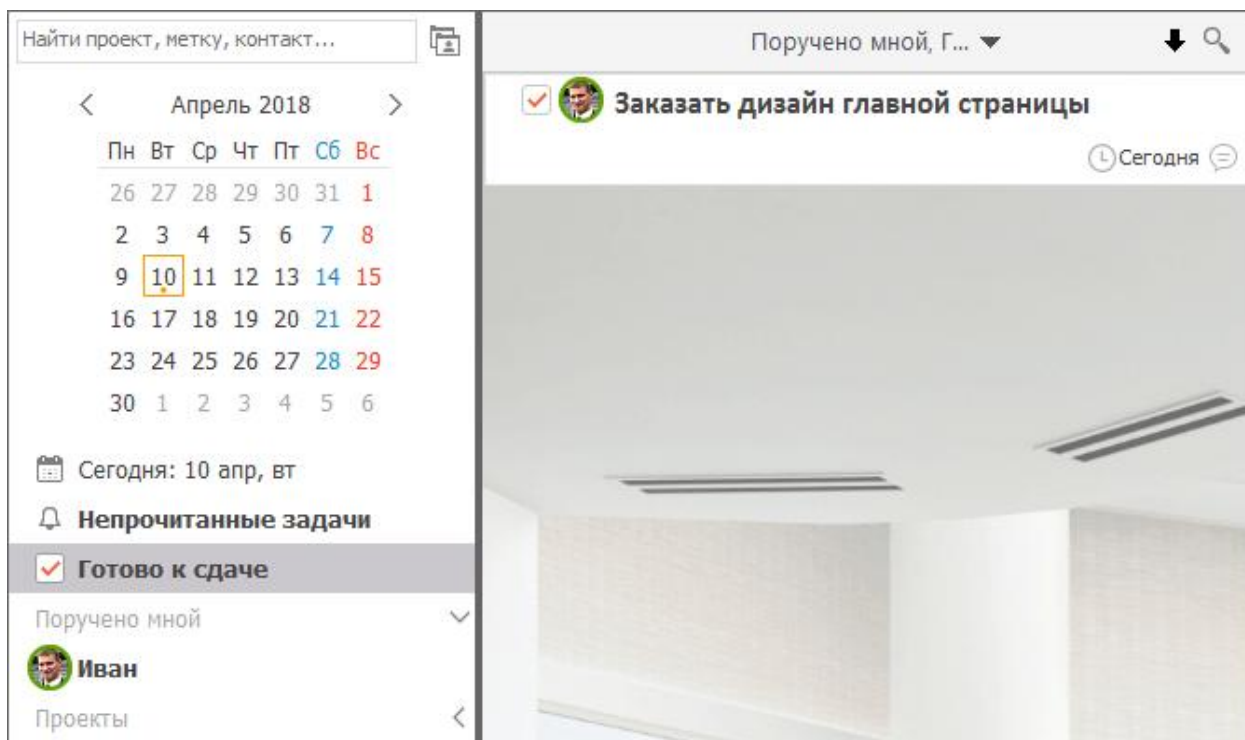


Рисунок 5.32– Выполненное поручение в Leader Task

Шаг 7. Проверка результата выполнения задачи. Если пользователя всё устраивает, то заданию присваивается статус «Завершено» (рисунок 5.33). Задача будет скрыта из списка.

Если в результатах выполнения задачи что-то не устраивает, то ей присваивается статус «На доработку» (см. рисунок 5.33). При этом необходимо в чате описать то, что конкретно не устраивает и что нужно переделать.

Сотрудник увидит, что вы вернули задачу, прочтёт 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 и перечислены их основные функции [5].

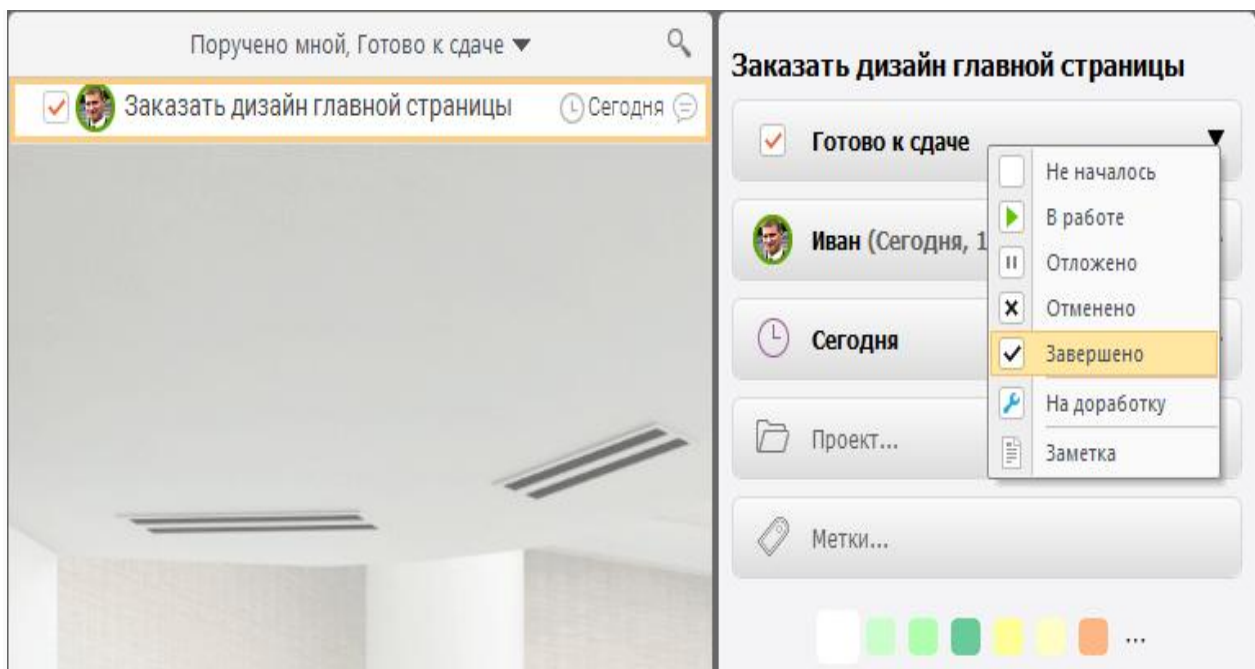


Рисунок 5.33 – Завершение задачи в Leader Task

Таблица 5.1 – Сравнение программных продуктов

Про- грамма	Функции	Отличие от Outlook
Lotus Notes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планирование встреч в Календаре. 2. Организация совещаний. 3. Назначение и контроль поставленных задач. 4. Возможность выстроить командную систему тайм-менеджмента. 5. Возможность мобильного использования 	Некоторые вещи в Lotus делать удобнее – например, если вы не можете посетить встречу, делегируйте ее кому-то из подчиненных
Leader Task	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ежедневник/планировщик задач. 2. Календарь. 3. Персональный Информационный Менеджер. 4. Менеджер контактов. 5. Менеджер проектов. 6. Хранение любой информации (текст, графика, файлы). 7. Организация ссылок. 8. Напоминания у задач. 9. Хранение паролей 	Полностью автономно, мобильно. Не привязывается ни к компьютеру, ни к реестру ОС Windows, можно «скинуть» на флешку. Любая задача может быть отнесена к своему кайросу. Приоритеты дают возможность выделять индивидуально каждую задачу по важности, причем каждый приоритет может иметь свое графическое отображение

Time Assist	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ежедневник/планировщик задач. 2. Календарь. 3. Персональный Информационный Менеджер. 4. Компактная СУБД для хранения ТМ-данных (проекты, расписания, ресурсы и др.). 5. Система напоминаний 	<p>Задачи можно группировать, привязывать к месту, исполнителю, все работы по проекту отслеживать по минутно. 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», позволяющая точно знать, где и в какое время находится нужный сотрудник</p>
WinLog Assist	<ol style="list-style-type: none"> 1. Инструмент компьютерного хронометража времени. 2. Программа записывает, с какими приложениями работал пользователь, с точностью до секунды и показывает, на что реально было потрачено время 	—

Конечно, более подробное и детальное рассмотрение всех программных помощников в тайм-менеджменте возможно только после личного знакомства с каждой программой, ознакомления выполняемых ею функций и определения для себя преимуществ по сравнению с другими программными продуктами. Сравнительная структура, представленная в таблице 5.1, может быть полезной при выборе инструмента, облегчающего упорядочивание времени.

Контрольные вопросы

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 Leader Task.
10. В чем отличительные особенности таких программных продуктов как Lotus Notes и Time Assist от Microsoft Outlook

Заключение

В современном мире успех руководителя зависит не только от того, насколько эффективно он управляет другими: не менее важным является 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 позволяет чувствовать себя собранным, владеть ситуацией, быть готовым использовать все имеющиеся возможности и справляться 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 вопросов, которые придется решать в процессе профессиональной деятельности. При выборе программы необходимо учитывать изменения, происходящие в жизни (экономике, науке, современных методах управления и др.), а также аспекты практической реализации приобретенных знаний.

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

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

Литература

1. Тайм-менеджмент: полный курс: учеб. пособие / Г. Архангельский [и др.]. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 311 с. [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://wm-help.net/lib/b/book/3770554702/> (дата обращения: 15.09.2020).

2. Цели по SMART: подробный обзор / Онлайн-энциклопедия по маркетингу и рекламе [Электронный ресурс]: сайт по маркетингу «powerbranding». – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/smart-celi/> (дата обращения: 15.09.2020).

3. Постановка целей по SMART: технология, критерии, примеры / [Электронный ресурс]: авторский сайт Виталия Рыкованова. – Режим доступа: <https://goal-life.com/page/goals/postanovka-celey-pome-todu-smart> (дата обращения: 15.09.2020).

4. Майнд-менеджмент – результат с удовольствием [Электронный ресурс]: сайт «Правила игры». – Режим доступа: <https://rules-play.ru/articles/maynd-menedzhment-rezultat-s-udovolstviem/> (дата обращения: 15.09.2020).

5. Моргунова Н. В. Тайм-менеджмент: учеб. пособие / Н. В. Моргунова, Р. В. Моргунова. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2014. – 72 с.

6. Буянов Е. Самообразование. Урок 4. Самоорганизация: онлайн-программа / Е. Буянов, С. Крутько, К. Ногалес [Электронный ресурс]: сайт «4DRAIN». – Режим доступа: <https://4brain.ru/samo-obrazovanie/samoorganizacija.php#1> (дата обращения: 15.09.2020).

7. Крутько С. Как развить привычку: авторский блог «О саморазвитии» [Электронный ресурс]: сайт «4DRAIN». – Режим доступа: <https://4brain.ru/blog/%D0%BA%D0%B0%D0%BA-%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D1%8C-%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B2%D1%8B%D1%87%D0%BA%D1%83/> (дата обращения: 15.09.2020).

8. Кноблаух Й. Расстановка приоритетов в работе по принципу Эйзенхауэра [Электронный ресурс]: сайт Центра дистанционного образования «ЭЛИТАРИУМ». – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/rasstanovka-prioritet-ehjzenhauehr-cel-zadacha-delo-vremya-umenie-uspek-planirovanie> (дата обращения: 15.09.2020).

9. Абрамовский И. Эффективное управление делами. Практический курс по тайм-менеджменту [Электронный ресурс]: Электронная библиотека RoyalLib.com. – Режим доступа: https://royallib.com/book/abramovskiy_ivan/prakticheskiy_kurs_po_taym_menedgmentu.html (дата обращения: 15.09.2020).

10. Архангельский Г.А. Организация времени. От личной эффективности к развитию фирмы [Электронный ресурс]: ВикиЧтение. – Режим доступа: <https://marketing.wikireading.ru/13215> (дата обращения: 15.09.2020).

Глоссарий

MS Outlook – персональный информационный менеджер с функциями почтового клиента, Groupware компании Microsoft и полноценного органайзера, позволяющего работать с календарем, планировщиком задач, записной книжкой и менеджером 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 для оказания помощи менеджеру проекта в разработке планов, распределении ресурсов по задачам, отслеживании прогресса и анализа объемов работ. Microsoft Project создает расписания критического пути.

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

Внимание: 1) оперативное (психологическое) – способность человека удерживать в мышлении (оперативной памяти) задачу, достаточная для выполнения задачи; 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 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).

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. Это методики планирования различной степени «гибкости» – обычный план с заложенными в него резервами по времени; план с вариантами реагирования на разные ситуации; контекстный план (список задач, «привязанных» к контекстам, а не к астрономическому времени).

График Гантта упрощенный – график, применяющийся для планирования в личной работе, отличающийся от обычного графика нечеткой привязкой задач к времени. В типовом варианте графика 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.

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.

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, встреча).

Жесткие задачи – задачи, привязанные к определенному времени.

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

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

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

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.

Канбан-доска – один из инструментов, используемых при внедрении метода управления разработкой «Канбан». Такие доски можно рассматривать как вариацию на тему традиционных канбан-карточек. Вместо сигнальных карточек, обозначающих потребность или пропускную способность, с доской используются магниты, 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 развития процесса. Доска обычно разделена на три логические секции: «ожидание», «работа в процессе» и «завершенная работа». Сотрудники перемещают заметки в секцию доски, соответствующей статусу задачи.

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

Классическое («жесткое») планирование – составление списка дел, «привязанных» к определенному времени («хроносу», четко определенному астрономическому времени). **Кароси** – смерть от переутомления на рабочем месте

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 либо заблаговременное стимулирование исполнителя.

Концентрация внимания: на оперативном уровне – сосредоточение психологического внимания на какой-либо задаче; на стратегическом уровне – выделение задаче (проекту) значительной доли ресурсов времени.

Лайф-менеджмент (life-management), самоменеджмент (self-management) – комплексная технология управления собой, своей жизнью.

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

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

Метод десятипальцевой слепой печати – методика набора текста «вслепую», не глядя на клавиши печатной машинки или клавиши 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 (МСВ) – оптимальный способ упорядочить огромное количество напоминаний и задач и их перемещение. Метод предложен Г. А. Архангельским как основа эффективной системы планирования, учитывающей особенности структуры внимания человека.

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

Навязанные цели – цели, не соответствующие реальным ценностям субъекта, навязанные ему внешней средой (ближайшим окружением, социальными стереотипами и ожиданиями и др.), но принимаемые субъектом как свои.

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

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

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.

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 конкретного субъекта на список задач, возможность представить список в желаемом виде (например, 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 задач при наличии между ними «конфликта интересов», обусловленного ограниченностью ресурсов.

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

«Разгребание завалов» – выполнение накопившихся незаконченных дел (как правило, незначительных). Регулярное проведение этой процедуры является своеобразным перенесением метода ограни-

ченного 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 поддержание 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.

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 чего 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».

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

«Текучка» – повседневные, рутинные, текущие задачи, как правило, незначительные по затратам времени и получаемому результату. В совокупности эти задачи имеют свойство разрастаться в объеме, отнимая львиную долю времени и огромное количество нервной энергии. Противоположностью «текучки» являются проектные, инновационные задачи, позволяющие выводить деятельность на качественно новый уровень.

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.

«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.

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 имеющая 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.

Чистка, отсеб лишнего – технология, взаимодополняющая расстановку приоритетов. Если расстановка приоритетов имеет целью сконцентрировать усилия на главном, чистка позволяет предварительно избавиться от избыточных задач, целей (навязанных извне, устаревших, потерявших актуальность, выполняемых по привычке и т. п.).

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

Учебное издание

Составители:
Жигалова Виктория Николаевна
Богомолова Алена Владимировна

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Подписано в печать 06.11.20. Формат 60x84/16.

Усл. печ. л. 7,2. Тираж 100 экз. Заказ 249.

Томский государственный университет систем управления
и радиоэлектроники
634050, г. Томск, пр. Ленина, 40. Тел. (3822) 53-30-18.