

Тема:

«Управление временем»



MBA Start
Бизнес-образование
без границ

Конспект видеолекции

Оглавление

Раздел 1. Введение	4
1.1.Что такое тайм менеджмент и для чего он нужен?	4
1.2.Зарождение отечественного тайм-менеджмента.....	4
1.3.История Александра Любищева	7
1.4.Тайм-менеджерское сообщество	8
Раздел 2. Хронометраж.....	9
2.1. Что такое хронометраж?.....	9
2.2. Техника учета времени.....	10
2.3. Хронокарта Керженцева	10
2.4. Правила хронометража	11
2.5. Значение хронометража.....	11
2.6. Выделение ключевых показателей хронометража	12
2.7. Пример отслеживания ключевых показателей	13
2.8. Кейс «Борьба с «черной дырой»	15
2.9. Где взять время на тайм-менеджмент?.....	15
Раздел 3. Поглотители времени	16
3.1. Главное, не сколько, а как	16
3.2. Принцип Парето	17
3.3. Поглотители времени	17
3.4. «Поглотители» в аспекте делового этикета	18
3.5. Техники борьбы с поглотителями. Снижение «мелкодробности» работы.....	23
3.6. Нормирование времени на «текучку»	23
3.7. Использование «дыр времени»	24
Раздел 4. Планирование задач.....	25
4.1. Значение планирования	25
4.2. Кайрос и хронос	26
4.3. Контекстное планирование.....	27
4.4. Планирование «кайросовых» задач в ежедневнике	28
4.5. Контекстное планирование в Outlook и Lotus Notes.....	30
4.6. Доски для контекстного планирования	30
4.7. Техника долгосрочного планирования.....	32
4.8. Результато-ориентированный список задач.....	35

Раздел 5. Планирование дня	35
5.1. Когда лучше планировать рабочий день?	35
5.2. Три типа задач в планировании дня	36
5.3. Алгоритм планирования дня	36
Раздел 6. Самомотивация и принципы эффективного отдыха	38
Раздел 7. ТМ: меню	40
7.1. «Нарезка слона»	40
7.2. Личные награды и наказания	42
7.3. Поедание «лягушек»	43
7.4. Таблица «бифштексов» и «лягушек»	44
7.5. Метод швейцарского сыра	44
7.6. Календарик-пинарик	45
Приложения.....	46
Приложение 1. Правила уважения к времени	46
Приложение 2. Принцип Парето	46
Приложение 3. Матрица Эйзенхауэра	47
Глоссарий.....	50
Список рекомендуемой литературы	53
Список рекомендуемых Интернет-ресурсов.....	53

Раздел 1. Введение

1.1. Что такое тайм менеджмент и для чего он нужен?

Мы все в равном положении перед неумолимым течением времени. Наши уникальные способности, профессиональная компетентность, стремление достичь большего часто сталкиваются с хронической его нехваткой. Это единственный ресурс, которого не хватает всем, вне зависимости от возраста, психологического типа, социального и материального положения.

Времени у каждого из нас очень немного. В области времени нет миллионеров. Доступный нам капитал времени, оставшегося до конца жизни, составляет примерно 200-400 тысяч часов. И самое главное — время невосполнимо. Потерянное время, в отличие от потерянных денег, нельзя вернуть.

«Искусство успевать», тайм-менеджмент, управление временем — одно из самых необходимых искусств для современного человека. Разнообразной информации все больше. События происходят все быстрее. Нужно вовремя реагировать, укладываться во все более жесткие сроки. При этом как-то находить время для отдыха, увлечений, семьи, друзей...

Тайм-менеджмент — это не только ежедневники, планы и сроки. Это технология, позволяющая использовать невосполнимое время вашей жизни в соответствии с вашими целями и ценностями.

1.2. Зарождение отечественного тайм-менеджмента

Отечественная школа организации времени

Тайм-менеджмент обычно воспринимается современными менеджерами как чисто западная технология. Между тем отечественная школа научной организации труда и организации личного времени имеет ряд собственных достижений, полученных независимо от западной науки, причем иногда даже не имеющих в ней аналогов. Расскажем всего о двух ярких деятелях отечественной НОТ 20-х гг., идеи и опыт которых особенно важны для нашей темы, — А.К. Гастеве и П.М. Керженцеве.

Алексей Капитонович Гастев, директор Центрального института труда (ЦИТ), был лично знаком с Генри Фордом и состоял в переписке с ним. Идеи Форда и Тейлора, безусловно, были для него весьма значимы. Но некоторые из его разработок позволили одному из «отцов» научного менеджмента Ф. Гилберту, ознакомившись с публикациями ЦИТ, заявить: «Русские глубже нас входят в НОТ». Для нас наиболее интересны две идеи Гастева: «методология узкой базы» и «трудовая установка».

Идея «узкой базы», неправильно понятая и огульно разгромленная современниками, становится неожиданно актуальной в наши дни, благодаря повышению роли личности, ее творческого и умственного труда, в эффективности предприятия. В отличие от Тейлора, акцентировавшего внимание на системе и организации, и Форда, совершенствовавшего

технику производства, Гастев фиксировал основное внимание на человеческом факторе, на его ведущей роли в общей эффективности. Отсюда рассмотрение организационной эффективности в целом начинается у Гастева с личной эффективности отдельного человека на его рабочем месте. Это и есть «методология узкой базы».

При этом, в отличие от классиков научного менеджмента, Гастев рассматривал рабочего как активный источник совершенствования приемов работы. Это выразилось в его концепции трудовой установки. Алексей Капитонович считал совершенно необходимой «прививку определенной организационно-трудовой бациллы каждому рабочему, каждому участнику производства». Да, отмечал Гастев, Тейлор создал инструкционную карточку, но ни он, ни Гилбрет не создали методики, которая «заражала бы массы, заставляла бы их проявлять непрерывную инициативу».

С выработкой мышления, направленного на эффективность, связана третья важная для нас идея А.К. Гастева — его представления о роли стандартизации в повышении не только «механической», но и «творческой» эффективности. Стандартизация действий, наработка автоматизма способствует тому, что «нервная энергия будет освобождаться для все новых и новых инициативных стимулов», увеличивая «мощь данного индивида до беспредельности». Таким образом, Гастев впервые опроверг одно из наиболее распространенных возражений против научной организации личной работы: ее якобы несовместимость с творческим мышлением.

История Гастева, как и история всей советской НОТ, — это история энтузиазма, лозунгов, пламенных призывов, что может вызывать логичный скептицизм у современного менеджера. Менее известно другое — это еще история грамотного и экономически эффективного хозяйствования. Не будем забывать, советская НОТ по времени совпала с новой экономической политикой (и была уничтожена вместе с ней), а поэтому подпитывалась не только революционным энтузиазмом, но и здоровым экономическим интересом.

Например, в 1924 году при Центральном институте труда было организовано акционерное общество «Установка», занимавшееся внедрением достижений ЦИТ на предприятиях. По масштабам и характеру деятельности, развернутой трестом «Установка», его вполне можно сравнить с крупной современной консалтинговой фирмой — здесь мы видим диагностику систем управления, разработку и внедрение новых организационных схем, совершенствование документооборота, обучение сотрудников и т. д. Услуги треста «Установка» быстро приобрели популярность у большого числа руководителей, благодаря чему, в частности, уже первые полгода его деятельности позволили полностью снять ЦИТ с государственного финансирования. Таким образом, энтузиазм и глубокие теоретические разработки не мешали Гастеву и его коллегам добиваться вполне ощутимых практических результатов.

При грамотном подходе к делу энтузиазм вполне совместим с капитализмом. Более того, энтузиазм — единственное средство добиться конкурентного преимущества в ситуациях, когда с точки зрения здравого смысла это абсолютно невозможно.

Время строит аэропланы

Платон Михайлович Керженцев, руководитель лиги «Время», в своей не раз переиздававшейся книге «Борьба за время» цитирует статью, с которой эта лига начала свое существование. Статья «Время строит аэропланы» появилась в «Правде» 18.07.1923 г. и начиналась так:

«На одном съезде Советов я сидел рядом с американским журналистом. Заседание, назначенное в 11 ч., до часу еще не начиналось, как это у нас часто бывает.

Журналист меня спросил:

- Сколько человек в зале?

- Тысячи три с половиной.

- Среди них много слесарей, токарей, модельщиков?

- Да, вероятно, в зале преобладают рабочие разных специальностей.

Тогда мой американец, что-то черкнув в книжечке, сказал:

- Мы сегодня потеряли 7 тысяч рабочих часов в ожидании начала заседания. При такой затрате рабочей силы можно было построить один, а то и два аэроплана.

Мы прождали еще «с пол-аэроплана», и только тогда заседание началось.

В самом деле, нам пора выражать наши бесконечные запаздывания в каких-то реальных величинах, например в аэропланах нашего воздушного флота. Тогда мы скорее осознаем экономическую гибельность нашей расхлябанности. Тогда мы научимся ценить время и работать с точностью».

Эта статья стала катализатором чрезвычайно широкого общественного движения. Только на первом инициативном собрании, самопроизвольно состоявшемся через несколько дней после выхода статьи, присутствовали около 400 человек. Без всякого государственного вмешательства люди организовывали ячейки лиги «Время», писали статьи, «заражали» окружающих идеей разумного отношения к времени. Практически во всех газетах вскоре появились разделы «Борьба за время». При этом лига предъявляла к своим членам достаточно жесткие требования, благодаря которым они не просто призывали к организации времени, но и предъявляли то, к чему призывали. Каждый «эльвист» (от сокращения «ЛВ») должен был учитывать и планировать свое время; заседания ячеек лиги были очень кратки и проходили с жестким соблюдением повестки; члены ячеек разрабатывали конкретные способы повышения эффективности предприятий, при которых эти ячейки организовывались, и т. д.

К сожалению, лига «Время», как и большинство организаций, связанных с научной организацией труда, была закрыта параллельно со свертыванием нэп («новой экономической политики»). Но опыт деятельности лиги показал, что ставить задачу

борьбы за время в масштабах общества и государства — возможно. Причем тогда же были сформулированы условия, при которых это делать совершенно необходимо.

Приведем, в заключение раздела, цитату из упоминавшейся книги П.М. Керженцева:

«Мы обладаем необъятными природными ресурсами... Потенциальные возможности нашего хозяйства исключительны. Но каковы реальные средства, чтобы их использовать?»

Мы обладаем большим запасом рабочей силы, но эта рабочая сила не грамотна, не обучена, не квалифицирована. Слой квалифицированных рабочих и слой квалифицированной технической интеллигенции (инженеров) совершенно ничтожен.

Наше заводское оборудование бедно и недостаточно. Мы не обладаем совершенными машинами Америки, мы не в силах использовать успехи технического прогресса. Наконец, наши материальные, наши финансовые ресурсы ничтожны.

Работая при таких условиях, мы вынуждены проявить максимум экономии в расходовании материальных ресурсов и максимум учета и расчета в организации нашего хозяйства. Поэтому именно для нас (а вовсе не для американцев и англичан) особенно важно применить в данном случае принципы научной организации труда».

Нетрудно найти наилучший способ использования ресурсов, оптимальную организационную структуру, эффективную финансовую стратегию. Трудно найти сильную идею, которая сможет объединить фирму, общество, государство — для достижения единых целей.

1.3. История Александра Любищева

«Вторая волна» отечественного тайм-менеджмента началась с выходом в начале 70-х годов книги Даниила Гранина «Эта странная жизнь». В ней повествуется о биологе А.А. Любищеве, в молодости поставившем себе глобальную цель: разработать периодическую систему биологических объектов, подобную периодической системе Менделеева. То есть сделать в биологии то, что Менделеев сделал в химии.

Подсчитав количество нужного времени, Любищев понял, что на изучение всех необходимых дисциплин, постановку опытов, проведение исследований потребуется более 120 лет. Возник выбор: отказаться от цели, «наступить на горло собственной песне»? Или уплотнить время жизни, научиться успевать больше?

Любищев решил найти общий язык со временем. Более пятидесяти лет он вел хронометраж, планировал свою работу, сам для себя писал отчеты по использованию времени, которые иногда рассылал друзьям. Говорят, что в 76 лет он успевал гораздо больше, чем молодые коллеги.

Стоит заметить, что Любищев не стал «машиной для экономии времени». Планирование помогало ему тратить время так, как он хотел. В том числе не только на работу. В своей

книге Даниил Гранин пишет:

«...В чем другом, но в смысле занятости и поколение автора, да и следующие поколения не щадили себя. Днем — завод, вечером — институт; они — и заочники, и вечерники, и экстерны; они выкладывались честно, сполна.

Однако стоило автору безо всяких эмоций сравнить факты, и стало видно, насколько Любичев за те же годы и прочел больше книг, чем автор, и чаще бывал в театре, и прослушал больше музыки, и больше написал, наработал. И при всем этом — насколько лучше он понимал и глубже осмысливал то, что происходило...»

Достигнуть своей цели Любичев не успел — поставленная им задача не решена до сих пор, а возможно, и принципиально неразрешима. Но его большая цель и его система хронометража и планирования помогли ему решить самую сложную для любого человека задачу. Найти общий язык с необратимой, неумолимо текущей рекой Времени.

Здесь впервые появляется идея хронометража как основы системы управления личным временем. Прозвучала также важная идея бюджетирования расходов времени — гораздо более гибкого метода, чем обычное для западных подходов планирование.

Но главное значение выхода этой книги не столько в описании конкретных методов повышения личной эффективности, сколько в том, что она вызвала достаточно широкий отклик, породила значительный интерес к теме организации личного времени. Последователи Любичева переписывались друг с другом, творчески развивали его методы и вырабатывали новые. Постепенно кристаллизовалась основная идея «любичевского» подхода — эффективное мышление как основа личной эффективности и хронометраж как инструмент выработки этого мышления. Иначе говоря, личная эффективность не сводится к набору техник и приемов; наибольший результат дает переустройство мозгов; осознанное управление временем как метод мышления.

1.4. Тайм-менеджерское сообщество

В завершение рассказа об отечественной школе организации личного времени необходимо упомянуть такое уникальное явление, как первое в России и в мире онлайн-тайм-менеджерское сообщество, на сегодняшний день являющееся носителем и генератором наиболее современных методов повышения личной эффективности.

Сообщество зародилось при сайте «Организация времени» www.improvement.ru в начале нового тысячелетия, в январе 2001 года, и соединило в себе несколько очень важных элементов. Часть его участников — продолжатели любичевских традиций, в далекие 70-80-е анализировавшие результаты хронометража на допотопных компьютерах с помощью перфокарт, а в 90-е начавшие эффективно применять старые методы организации времени для работы в условиях рынка. Другая значимая часть сообщества — IT-консультанты, благодаря системному мышлению которых классические подходы к личной эффективности объединяются с современными технологиями анализа и моделирования бизнес-систем, что дает множество сильных идей и новых подходов.

Третий элемент сообщества — обычные управленческие консультанты, благодаря которым происходит «перекрестное опыление» темы личного и корпоративного тайм-менеджмента с такими «горячими» темами, как корпоративное управление, корпоративная культура и т. п. И, наконец, в ТМ-сообщество входят менеджеры и предприниматели, благодаря которым нам удастся поддерживать единство передовых теоретических разработок и реального управленческого опыта.

Раздел 2. Хронометраж

2.1. Что такое хронометраж?

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

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

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



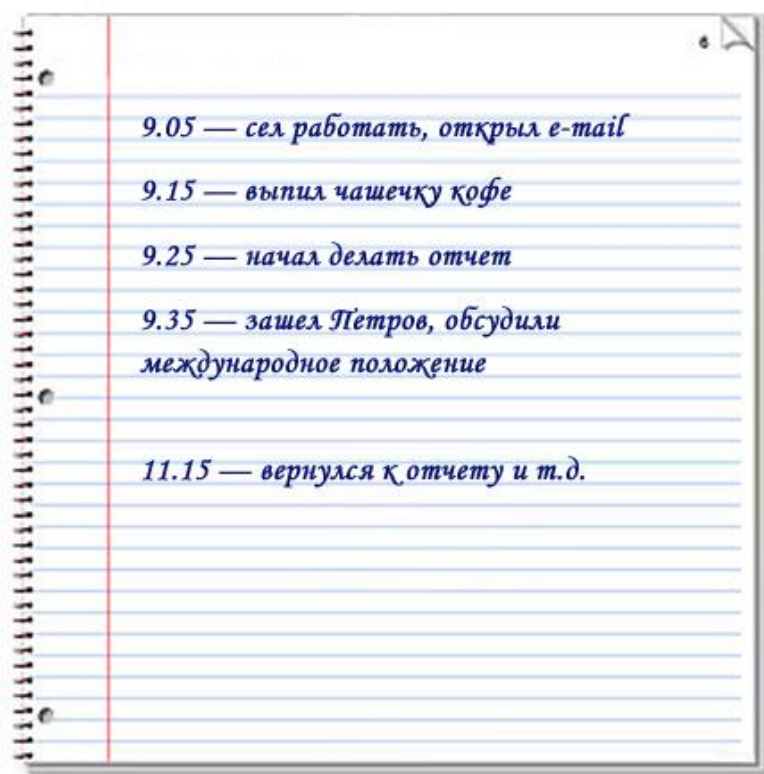
Содержание и методы учета зависят от целей, которые ставятся перед организацией времени. Примерно можно выделить учет рабочего времени и учет всего времени (включая бытовое). Рабочее время настолько ответственное дело, что его изучать интересно и важно не только самому работнику, но и его руководителям, организаторам. Поэтому к изучению рабочего времени можно привлечь специалистов или с их помощью организовать самоучет. Бытовое время и бытовой труд проходят в гораздо более тяжелых условиях. Не кончая одной работы, переходишь к другому делу, потом к

третьему, возвращаешься к первому и т. д. Учет тут, естественно, чрезвычайно труден, но и в быту экономия времени крайне важна, так как она тоже обеспечивает человека самым главным богатством — свободным временем.

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

2.2. Техника учета времени

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



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

2.3. Хронокарта Керженцева

В 20-х годах учетные карточки, отпечатанные в типографии, выпускались в продажу, их

называли «хронокарты». Ее надо иметь всегда при себе и делать соответствующие пометки каждый час, а впоследствии и каждые полчаса. Карточка наглядна.

Хронокарта П.М. Керженцева

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

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

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

2.4. Правила хронометража

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

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

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

2.5. Значение хронометража

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

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

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

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

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

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

2.6. Выделение ключевых показателей хронометража

Есть такая управленческая поговорка: «Хочешь управлять — измерь». Она справедлива и в личной работе. Если вы хотите улучшить структуру вашего времени, снизить расходы на поглотители, есть смысл воспользоваться количественными показателями.

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

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

Примеры показателей

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

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

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

Шаги хронометража

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

2.7. Пример отслеживания ключевых показателей

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

- Какое количество (или процент) времени я трачу на долгосрочные приоритетные проекты? (Как правило, это около 20-30% рабочего времени; желательно довести этот процент до 60-70.)

- Какое количество времени я трачу на задачи, которые в принципе мог бы делегировать, но почему-то делаю сам? (В классическом тайм-менеджменте считается, что этот показатель не должен превышать 10%.)
- Какой процент времени я трачу на поглотители? (Показатель часто доходит до 50%, двумя-тремя неделями хронометража его удастся снизить до 10-20%.)

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

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

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

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



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

2.8. Кейс «Борьба с «черной дырой»

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

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

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

2.9. Где взять время на тайм-менеджмент?

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

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

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

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

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

У одного из отцов-основателей США и основоположников современного тайм-менеджмента, Бенджамина Франклина, за свои заслуги изображенного на 100-

¹ **Источник:** Архангельский Г. «Тайм-драйв: как успевать жить и работать. — М., 2007.»

долларовой купюре, была оригинальная система внедрения добродетелей. Главное, что два часа концентрации лучше. На текущую неделю выбиралась какая-либо одна добродетель из списка и активно практиковалась. На следующую неделю - следующая, и так далее. Через несколько недель список завершался, и его прохождение начиналось сначала. Такой же ритм вы можете применять для внедрения любых инструментов тайм-менеджмента.

Раздел 3. Поглотители времени

3.1. Главное, не сколько, а как

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

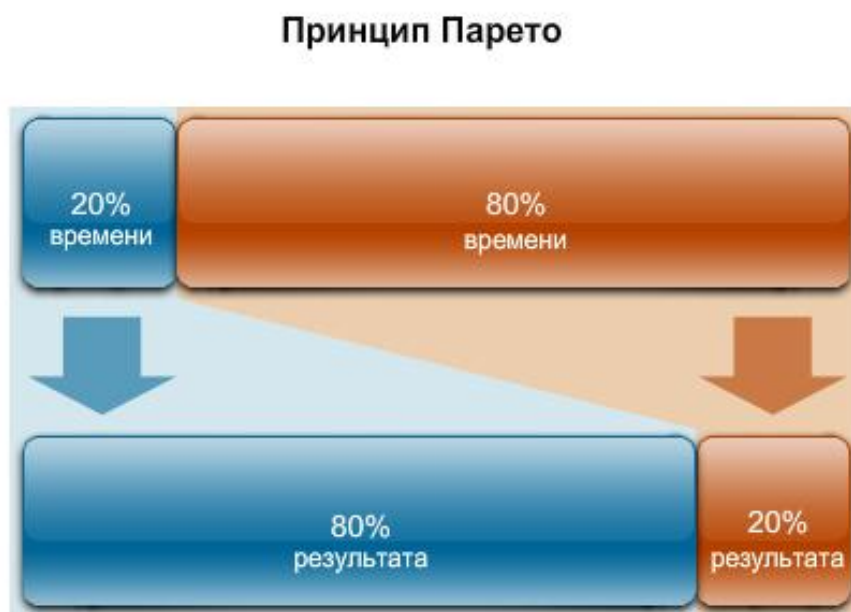
Мы искренне удивляемся, впервые узнав, что большинство наших коллег работает всего лишь одну треть от того времени, которое проводят на работе — иными словами, за восьми или девяти часовой день они выполняют заданий ровно на три часа. Этот факт, который на первый взгляд выглядит ударом по честолюбию,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

Главное, не сколько, а как

Джулиус Эпштейн в паре с братом-близнецом Филиппом написал сценарий многих голливудских фильмов и ремейков, в том числе и к знаменитой «Касабланки». В 1940-х годах мистер Эпштейн заболел, и руководство студии «Джек Уорнер» позволило ему трудиться дома. В результате он справился с текущим заданием в два раза быстрее. А работал он всего по два часа в день. Творчество за рамками этих двух часов, по словам Эпштейна, было низкого качества. Все остальное время он играл в теннис или гольф. Понятно, что не у каждого из нас имеется собственное поле для гольфа или теннисный корт, но суть-то не в этом. Главное, что два часа концентрации лучше десяти часов суматохи.²

² **Источник:** Интегрированный тайм-менеджмент/Стив Прентис; пер. с англ. — М., 2007

3.2. Принцип Парето



В конце XIX века итальянский экономист Вильфредо Парето обнаружил, что 20% населения Италии владеет 80% национального богатства. Со временем это правило (80:20) стало применяться для многих других ситуаций. В области управления временем оно означает, что часто мы используем 20% информации в течение 80% времени — а 20% клиентов обеспечивают нас 80% работы. То же самое происходит с использованием времени. Как правило, 80% всего времени мы тратим на дела, которые дают 20% эффекта. См. Приложение 2.

3.3. Поглотители времени

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

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

Примеры поглотителей времени:

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Попытка слишком много сделать за один раз.
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения.
5. Плохое планирование трудового дня.
6. Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.
7. Чрезмерное чтение.

8. Скверная система информации по проблемам вашей профессиональной деятельности.
9. Недостаток мотивации (безразличное отношение к работе).
10. Поиск записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
11. Недостатки кооперации или разделения труда.
12. Отрывающие от дел телефонные звонки.
13. Незапланированные посетители.
14. Неспособность сказать «нет».
15. Неполная, запоздалая информация.
16. Отсутствие самодисциплины.
17. Неумение довести дело до конца.
18. Отвлечение (шум).
19. Затяжные совещания.
20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
21. Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь.
22. Болтовня на частные темы.
23. Излишняя коммуникабельность.
24. Чрезмерность деловых записей.
25. Синдром «откладывания».
26. Желание знать все факты.
27. Длительные ожидания (например, условленной встречи).
28. Спешка, нетерпение.
29. Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел.
30. Недостаточный контроль за перепорученными делами.

3.4. «Поглотители» в аспекте делового этикета

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

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

Вот так вот просто экономить время. Просто, если рассуждать на модели, то следует

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

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



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





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

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

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

«Поглотитель» времени — затяжные совещания. Это настоящий бич современных организаций. Подавляющее большинство менеджеров испытывают отвращение к этому виду деловой коммуникации. Люди заседают часами, испытывают стресс, заболевают,

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



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



«Поглотитель» времени — длительные ожидания (например, условленной встречи). Опаздывать на работу, деловую встречу, совещание, переговоры, заставлять деловых партнеров ждать себя — значит, посягать на их время. К тому же, это презентация себя в качестве ненадежного, непредсказуемого, безответственного человека. За то время, пока Ваши партнеры ждали Вас, теряя свой «самый дефицитный ресурс» — время, они могли бы сделать что-то полезное, способствующее деловому успеху. А Вы украли время, ограничив их, совершив интервенцию в чужую деловую жизнь. Всё это — признаки неуважения и пренебрежения. Такое поведение воспринимается как сигнал: «Ты не значимый, не ценный, можешь и подождать, ничего страшного с тобой не случится». Этот подход — вне приличий и вне этикета. Причем, не важно, почему Вы опоздали: сломался будильник, застрял лифт, заглох мотор автомобиля, образовалась дорожная пробка... Вывод один — Вы не уважаете своего делового партнера. Захочет ли он в этом случае уважать Вас, понимать Вас, доверять Вам? Манера опаздывать не укрепляет репутацию и не работает на формирование позитивного имиджа. Немецкая поговорка гласит: «Того, кто опаздывает, наказывает жизнь».

Ознакомьтесь с Приложением 1. Правила уважения к времени



3.5. Техники борьбы с поглотителями. Снижение «мелкодробности» работы

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

Снижение «мелкодробности» работы

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

3.6. Нормирование времени на «текучку»

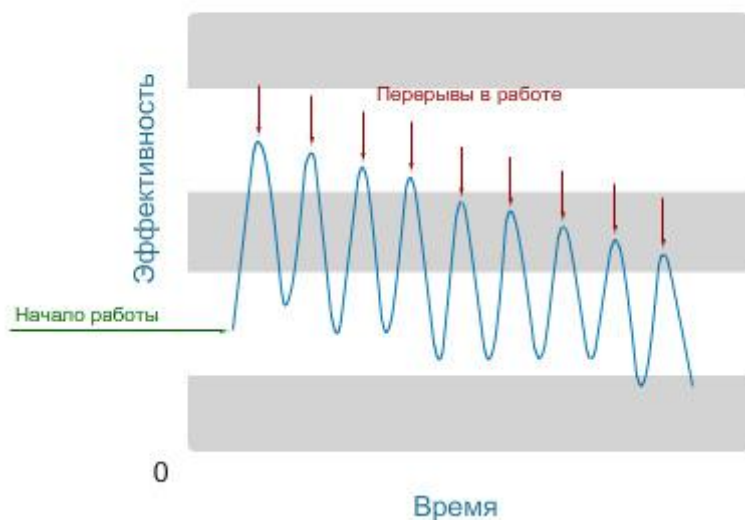
Правило 60:20:20



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

См. Приложение 3. Матрица Эйзенхауэра

Причины падения эффективности в работе



Очень часто нас отрывают от работы как наша собственная недисциплинированность, мысли на личные темы, так и телефонные звонки или требующие внимания коллеги.

После каждого такого перерыва нам требуется какое-то время для того, чтобы вновь вникнуть в работу, а уровень нашей эффективности все более снижается.

Тягач с прицепом

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

Источник: Интегрированный тайм-менеджмент/Стив Прентис; пер. с англ. — М., 2007

3.7. Использование «дыр времени»

Время в транспорте

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

может и не утекать, и дорога совсем не обязана быть мукой смертной.

Несколько способов оптимизации транспортного времени

1. *Читайте либо слушайте аудиокниги.* Но читайте не то, что случайно попало под руку, а заранее выбранную для этого книжку, лучше небольшого размера.

В автомобиле все несколько сложнее, читать книгу можно только в пробках. Помогут аудиокниги.

2. *Учитесь.* Например, учите язык. Носите с собой карточки с новыми словами: с одной стороны иностранное слово, с другой — перевод. Сделайте ксерокопию нескольких страниц из учебника и вчитывайтесь в транспорте.

3. *Обдумывайте конкретный список вопросов.* В ходе размышлений делайте пометки в блокноте, чтобы не потерять ценные идеи.

4. *Делайте исходящие звонки.* Если вы едете в собственном автомобиле, такси или маршрутке, можно использовать это время для исходящих звонков.


Раздел 4. Планирование задач

4.1. Значение планирования

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

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

Десять электронных писем во «Входящих», пять стикеров на мониторе, пятнадцать «не забыть» в голове и два крестика, нарисованных ручкой на руке», — планом дня не являются, План дня должен быть в одном месте, и обязательно в письменном виде. При



8.00 Подъем, зарядка
8.45 Уборка в комнатах
9.00 Завтрак
9.30 Подъем флага
9.45 Пение гимна
.....

этом план может быть в Outlook или в Excel, на бумажном бланке или в ежедневнике — это не принципиально.

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

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

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

4.2. Кайрос и хронос

Выполнение многих задач не так просто запланировать. Например:

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

Под каким часом записать эти задачи в ежедневнике, на какое время установить выпадающую напоминалку в Outlook или мобильном телефоне? Ведь напоминалка обязательно выскочит не во время звонка Петрова, а задача про автосервис будет много раз вычеркиваться в прошлых днях бумажного ежедневника и переноситься на следующие дни. Проще говоря, как справляться с задачами, исполнение которых трудно запланировать заранее на точно определенный момент времени?

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

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

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

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



Хронос



Кайрос

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

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

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

4.3. Контекстное планирование

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

Контекстное планирование — техника планирования, состоящая в:

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

Типичные контексты («кайросы»)

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

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

4.4. Планирование «кайросовых» задач в ежедневнике

Как выбрать ежедневник?

Определите, какой из распространенных типов ежедневника больше вам подходит.

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

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

Ежедневник должен быть красивым, эстетика в тайм-менеджменте важна как нигде. Ведь ежедневнику вы доверяете самое дорогое и интимное — ваше время. Не пожалейте

денег на хорошую кожаную обложку, дорогую ручку и т.п. Чаще используйте разные цвета, красивые закладки и т.д.

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

Систему контекстного планирования можно наладить в любом обычном ежедневнике.

1. Выделение разделов в ежедневнике на типичные контексты:

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

Например:

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

Аналогично вы можете поступить с любыми другими «кайросами», характерными именно для вашей работы, — будут ли это «Филиал», «Командировка», «Головной офис», «Проект X» и т.д. Причем просмотр нужного раздела в подходящий момент скоро войдет в привычку.

2. Стикеры для гибких задач

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

3. Закладка с контекстными задачами

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

его в качестве закладки в ежедневнике. На этом листе можно:

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

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

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

Два любопытных примера контекстного планирования.

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

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

4.5. Контекстное планирование в Outlook и Lotus Notes

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

4.6. Доски для контекстного планирования

Планирование среднесрочных задач можно организовать не только в ежедневнике, но и наглядно — на большом листе ватмана или белой магнитной доске. Такое планирование особенно удобно в командной работе. Чаще всего при этом встречается

структурирование задач по таким «кайросам», как люди и/или проекты. Доска планирования выглядит примерно следующим образом:



Доска контекстного планирования одного из топ-менеджеров

Ломоносовского фарфорового завода

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

Еще один пример «кайросовой» доски планирования — опыт одной некоммерческой организации, осуществляющей образовательные проекты и много работающей с госорганами. Ее сотрудники в ходе ТМ-тренинга поняли, что одним из ключевых для них «кайросов» являются места, поскольку получение и отправка многих документов могли делаться только лично.

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

Наши поездки в госорганы



Доска контекстного планирования некоммерческой организации, осуществляющей образовательные проекты

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

4.7. Техника долгосрочного планирования

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

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

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

Основные разделы в системе долгосрочного планирования

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

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

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

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



Такая система позволяет:

- с одной стороны, не загонять себя в рамки жесткого плана, не пытаться прописывать будущее слишком детально, составляя планы на неделю / месяц;
- с другой стороны, не отдавать все «на волю волн», гарантировать себе, что нужная задача вспомнится в нужное время, за счет регулярного просмотра разделов «НЕДЕЛЯ» и «ГОД».

В разделе «НЕДЕЛЯ» могут находиться следующие инструменты планирования:

- список задач на ближайшие несколько недель на отдельной странице ежедневника;
- список задач или приклеенные стикеры в специальном разделе ежедневника. При ежедневном просмотре раздела стикеры с «дозревшими» задачами удобно переносить в наступающий день в ежедневнике;
- обзорный график регулярных задач;
- доска планирования с задачами на ближайшие несколько недель;
- в планнинге (разворот — неделя, а не день, как в ежедневнике) — список «гибких» задач на неделю рядом с «жесткой» сеткой времени либо закладка с «гибкими» задачами.

«Долгосрочный» раздел обычно более прост. В крайнем случае, это «стратегическая картонка», т.е. просто закладка со списком ключевых целей на ближайшие полгода-год. Кроме того, «долгосрочный» раздел может содержать:

- план ключевых мероприятий на год (выставки, конференции, сдача квартальных и годовых отчетов);
- информацию по критическим срокам ключевых проектов — дата запуска пилотной

версии корпоративной информационной системы, сроки перехода на новые стандарты отчетности и т.п.;

- список небольших задач с далеким сроком исполнения («в конце января уточнить у Иванова...»), если эти задачи не попали в контекстные разделы ежедневника;
- график дней рождения, памятных дат и т.п.

Принцип «День - Неделя» на доске планирования

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

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

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



Доска планирования по принципу «День-Неделя»

Рассказывает Гульмира Тулешова, начальник Управления мотивации Департамента

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

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

4.8. Результато-ориентированный список задач

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



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

Раздел 5. Планирование дня

5.1. Когда лучше планировать рабочий день?

³ **Источник:** Архангельский Г. «Тайм-драйв: как успевать жить и работать. — М., 2007.»

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

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

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

5.2. Три типа задач в планировании дня

При планировании дня мы имеем дело с тремя типами задач:

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

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

5.3. Алгоритм планирования дня

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

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

т.п. Бюджетировать имеет смысл задачи продолжительностью от 45-60 минут.

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

Последний элемент плана дня: график «жестких» встреч, привязанных к конкретному времени. Как бы ни была хаотична и непредсказуема жизнь вокруг нас, по тому, насколько вы пунктуальны, люди будут судить о том, насколько организованно и ответственно вы будете выполнять в дальнейшем свои деловые обязательства. Чтобы никуда не опаздывать, при планировании встреч обязательно закладывайте резервы времени на:

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

План дня будет выглядеть примерно следующим образом:



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

времени.

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

Раздел 6. Самомотивация и принципы эффективного отдыха

Самомотивация

Кто хочет — ищет способы.

Кто не хочет — причины.

Народная мудрость.

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

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

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

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

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

Рабочая нагрузка: типичные ошибки

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

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

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

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

Принципы эффективного отдыха

Как правило, оптимальный режим — примерно 5 минут отдыха через каждый час. Возможно — 10 минут через 1,5 часа. Длительность от часа до полутора — наиболее комфортный для человека интервал непрерывной работы. Вспомните школу и ВУЗ: урок — 45 минут, «пара» — 1,5 часа.

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

Принципы эффективного отдыха

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

«Максимальное переключение» в отдыхе

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

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

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

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

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

поговорить с коллегой на нерабочие темы.

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

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

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

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

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

*Товарищ, запомни правило простое,
Работаешь — сидя,
Отдыхай — стоя!*

Раздел 7. ТМ: меню

7.1. «Нарезка слона»



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

- написание диссертации;
- разработка бизнес-плана развития региона;
- ремонт в доме;
- изучение иностранного языка;

- улучшение своей физической формы.

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

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

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

А мой руководитель отвел, помню, в сторону и прочел целую лекцию: «Вы правы, но поступили неправильно, Надо было говорить наоборот: да, товарищи, это прекрасно. Компьютеры открывают гигантские перспективы. Им скоро можно будет поручить не только контроль, но и оптимизацию, информацию, управление. Давайте же прямо сейчас примем решение заняться подготовкой этой гигантской программы... Вот если бы вы так укрупнили проблему, все были бы за и дело умерло бы само собой...» (Юрий Лужков, «Российские законы Паркинсона» <http://www.luzhkov.ru/>)

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

Примеры «нарезки слона»

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



Другой пример: получение водительских прав. Эффективные «бифштексы»: «прорешать столько-то карточек»; «проездить столько-то часов». Но не «изучать правила дорожного движения» — изучать их можно до бесконечности, и в действии этом нет никакого «приближения к слону». Ведь для сдачи теоретического экзамена достаточно просто прорешать карточки, а для ориентации на дороге реально нужно помнить не все правила дорожного движения, а 3-4 ключевых принципа (типа «помеха справа») и несколько основных дорожных знаков.

7.2. Личные награды и наказания

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

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

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



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

Наконец, иногда полезно поместить себя в «местность смерти». Древние китайские полководцы говорили: «Чтобы гарантировать победу, помести солдат в местность смерти — сожги корабли». Например, дайте публичное обещание, как президент Франции Шарль

де Голль, который вышел в приемную и во всеуслышание объявил: «С сегодняшнего дня я, генерал де Голль, бросаю курить».

«Местностью смерти» может быть, в частности, цейтнот — ситуация жесткой нехватки времени. Люди некоторых психологических типов интуитивно ощущают, что в цейтноте они более эффективны, и искусственно загоняют себя в такую ситуацию. Ничего плохого в этом нет, но для снижения ваших рисков и повышения качества результата рекомендую заменять большой цейтнот на несколько маленьких. Например, использовать не большую «местность смерти» в виде срока сдачи продукта заказчику, а маленькую — в виде совещания по проекту у гендиректора.

*В докладе на Первой ТМ-конференции в 2003 г. в Москве вот что рассказал Николай Павленко, управляющий партнер компании «Георг-консалтинг»: «В нашей компании приняты два вида крайних сроков. Первый — *deadline*, «линия смерти», срок сдачи продукта заказчику. Вторым — *redline*, «красная линия», срок сдачи продукта внутри компании. Между «красной линией» и «линией смерти» обязательно должен оставаться резерв. За нарушение *redline* предусмотрены штрафные санкции. Таким образом, мы мотивируем сотрудника, при этом не подвергая риску наши обязательства перед заказчиком».*

7.3. Поедание «лягушек»



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

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

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

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

7.4. Таблица «бифштеков» и «лягушек»

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

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

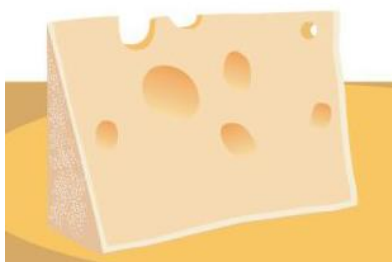
Слева выписаны все ваши ежедневные «бифштеки» и «лягушки». Справа вы ежедневно отмечаете их выполнение или невыполнение. Если какая-либо работа на сегодня не предполагалась — оставляйте пустое место. Если предполагалась, но не выполнена — ставьте прочерк. Если выполнена — ставьте галочку.

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

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

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

7.5. Метод швейцарского сыра



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

Потратить меньше времени и сил на раскачку поможет «метод швейцарского сыра». Попробуйте выполнять задачу не в логическом порядке, а в произвольном, «выгрызая» из разных мест маленькие кусочки — наиболее простые, приятные и т.д. Например, при подготовке отчета можно сначала подобрать иллюстрации, написать несколько наиболее простых и понятных для

Приложения

Приложение 1. Правила уважения к времени

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

Приложение 2. Принцип Парето

Принцип 80/20 гласит, что небольшая доля причин, вкладываемых *средств или прилагаемых усилий, отвечает за большую долю результатов, получаемой продукции или заработанного вознаграждения*. Например, на получение 80% результатов, достигаемых в работе, у вас уходит 20% всего затраченного времени. Выходит, что на практике 4/5 приложенных вами усилий не имеют к получаемому результату почти никакого отношения.

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

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

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

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

Другой находкой Парето, восхитившей его, было то, что данная схема дисбаланса оставалась неизменной для статистических данных, относящихся к различным периодам времени и различным странам. Будь то данные по Англии за любой период ее истории или доступные Парето данные по другим странам за разные периоды времени, выяснялось, что схема снова и снова повторяется, причем с математической точностью. См. <http://uprav.biz/materials/lich/view/6858.html?next=1>

Приложение 3. Матрица Эйзенхауэра

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

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

Квадрант I

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

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

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

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

Квадрант II

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

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

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

Квадрант III

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

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

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

Если Вы собираетесь поискать себе другое место работы, подумайте вначале, на какую рекомендацию от Вашего теперешнего руководства Вы можете рассчитывать при таком трудовом энтузиазме? Наверное, целесообразнее привести в порядок дела на настоящем месте работы, чтобы Ваш начальник отпускал Вас со слезами на глазах и обещанием принять, как только Вы захотите вернуться назад. Для этого необходимо «просто» перенести центр тяжести Ваших дел в квадрант II, стать незаменимым и действительно нужным сотрудником. Для этого надо немедленно пересмотреть лист приоритетов, графики выполнения задач, освоить все техники экономии времени. Вам отступить некуда, Вы в кризисе, который может закончиться плачевно!

Квадрант IV

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

См. <http://www.college.ru/timemanagement/page6.html>

Глоссарий

Б

Бюджетлируемые задачи

крупные приоритетные задачи, у которых нет жесткого срока исполнения, но которые требуют достаточно большого ресурса времени.

Г

Гибкие задачи

задачи, не привязанные к точному времени.

Гранин

(псевдоним; настоящая фамилия Герман) Даниил Александрович (р. 1. 1. 1919, с. Волынь, ныне Курской обл.), русский советский писатель. Член КПСС с 1942. В 1940 окончил Ленинградский политехнический институт, работал на Кировском заводе. Оттуда ушёл на фронт и воевал до конца войны в танковых войсках. С 1945 работал в Ленэнерго и научно-исследовательском институте. Печататься начал в 1949. Основная тема произведений Г. - романтика и поэзия научно-технического творчества, борьба между ищущими, принципиальными, проникнутыми коммунистической идейностью подлинными учёными и людьми недаровитыми, карьеристами, бюрократами: романы «Искатели» (1954) и «Иду на грозу» (1962). Роман «После свадьбы» (1958) посвящен судьбе молодого изобретателя, посланного комсомолом на работу в деревню. Все три романа инсценировались для театра, по ним сделаны одноименные фильмы. Написал рассказы и повести «Победа инженера Корсакова» (опубликована в 1949 под названием «Спор через океан»), «Вариант второй» (1949), «Ярослав Домбровский» (1951), «Собственное мнение» (1956), книги очерков о поездках в ГДР, Францию, на Кубу, в Австралию, Англию - «Неожиданное утро» (1962) и «Примечания к путеводителю» (1967), рассказ «Дом на Фонтанке» (1967), повесть «Наш комбат» (1968), раздумья о «Медном всаднике» А. С. Пушкина - «Два лика» (1968) и др. Награжден 3 орденами, а также медалями.

Ж

Жесткие задачи

задачи, привязанные к точному времени.

К

Кайрос

«нелинейное» время, благоприятный момент для выполнения какой-либо задачи.

Контекст («кайрос»)

совокупность условий, благоприятная для выполнения какой-либо задачи.

Контекстное планирование

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

Корпоративная культура

свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития и находящих выражение в совокупности социальных норм и ценностей, разделяемых большинством работников. Компонентами культуры организации являются: принятая система лидерства; стили разрешения конфликтов; действующая система коммуникации; положение индивида в организации; принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

М

Мотивация

динамический процесс физиологического и психологического управления поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость.

Н

НОТ

научная организация труда - способ организации труда на предприятии, основанный на достижениях науки, техники и передового опыта. Научная организация труда внедряется с целью повышения эффективности производства.

П

Поглотители времени

любые дела, расходы времени на которые хочется уменьшить.

Ф

Форд Генри

(30.7.1863, близ Дирборна, штат Мичиган, - 7.4.1947, Дирборн), американский промышленник, один из основателей автомобильной промышленности США. С 1879 ученик механика в Детройте. Несколько лет работал механиком в различных компаниях. С 1893 главный инженер «Эдисон ильюминейтинг компани», а в 1899-1902 – «Детройт отомобил компани». В 1892-93 создал свой первый автомобиль с 4-тактным двигателем внутреннего сгорания (4 л. с.). В 1903 основал «Форд мотор», которая впоследствии стала одной из крупнейших в мире автомобильных компаний. На своих заводах широко внедрял стандартизацию и ввёл конвейерную сборку. Свои представления об организации труда и производства изложил в

произведениях «Моя жизнь и работа» (1922, рус. пер. 1924), «Сегодня и завтра» (1926), «Движение вперед» (1930).

Х

Хронометраж

учет и анализ расходов времени.

Хронос

линейное, измеримое, «астрономическое» время.

Ц

ЦИТ

центральный института труда.

Список рекомендуемой литературы

1. Архангельский Г.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. — СПб: Питер, 2003. (2-е изд: 2004).
2. Архангельский Г.А. Тайм драйв: как успевать жить и работать. — М: Манн, Иванов и Фербер, 2005 г.
3. Архангельский Г.А. Формула времени. Тайм-менеджмент на Outlook 2007. — М: Манн, Иванов и Фербер, 2006 г.
4. Берд П. Тайм-менеджмент. План и контроль времени. — Издательство: ГРАНД-ФАИР, ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ГРУППА, 2004 г.
5. Гранин Д. Эта странная жизнь (документальная повесть об А.А.Любичеве, биологе и философе).
6. Зайверт Лотар. Ваше время — в ваших руках.
7. Захаренко Г. П. Тайм-менеджмент. — СПб: Питер, 1-е издание, 2004.
8. Йорг Кноблаух, Хольгер Велтье, Кноблаух Йорг. Управление временем. — М: Издательство: Омега-Л, Группа Компаний, 2006 г
9. Кови Стивен. Семь привычек высокоэффективных людей.
10. Моргенстерн Дж. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. — М.: Издательство «Добрая книга», 2007.
11. Прентис С. Интегрированный тайм-менеджмент. — М.: Издательство «Добрая книга», 2007.

Список рекомендуемых Интернет-ресурсов

<http://www.improvement.ru/3katalog.shtm>

Каталог материалов сайта «Организация времени». Все самое новое — в статьях участников ТМ-сообщества.

<http://www.koob.ru/time/>

Онлайн библиотека. Статьи и книги по таймменеджменту.

<http://www.i-u.ru/biblio/archive/time%5Fmenedjment/>

Библиотека РУССКОГО ГУМАНИТАРНОГО ИНТЕРНЕТ-УНИВЕРСИТЕТА. Гранин Д. Сборник статей по тайм-менеджменту.

<http://www.ubo.ru/articles/?cat=118>

Статьи по тайм-менеджменту.

<http://grebennikon.ru/cat-150-1-3.html>

Электронная библиотека журналов Издательского дома Гребенникова. Статьи по тайм-менеджменту.

<http://freesoft.ru/?id=671725>

Тайм-менеджмент. Планировщик недели 2.0.

Данное Excel-приложение будет полезно для тех, кто занимается тайм-менеджментом и хочет привести свое время в порядок.

С его помощью пользователь может создавать план на несколько недель вперед.

<http://www.timesaver.ru/>

Сайт психолога и тренера Иголкиной И. «Управляйте вашим временем».