

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Кубанский государственный аграрный университет
имени И. Т. Трубилина»

Л. В. Коваленко, В. Г. Кудряков

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Краснодар
КубГАУ
2020

УДК 005:311 (075.8)
ББК 65.291.2
К56

Р е ц е н з е н т ы :

Е. И. Артемова – д-р экон. наук, профессор
(Кубанский государственный аграрный университет);

Л. Л. Оганесян – канд. экон. наук, доцент
(Южный институт менеджмента)

Коваленко Л. В.

К56 Тайм-менеджмент : учеб. пособие / Л. В. Коваленко,
В. Г. Кудряков. – Краснодар, КубГАУ, 2020. – 191 с.

ISBN 978-5-907373-31-0

В учебном пособии систематизирован и обобщен материал, раскрывающий приоритетные вопросы тайм-менеджмента. Изложены основные принципы применения технологий тайм-менеджмента, а также пути повышения эффективности использования времени. Особое внимание уделено вопросам профессионального тайм-менеджмента. Предназначено для обучающихся направления подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, направленность «Электроснабжение».

УДК 005:311 (075.8)
ББК 65.291.2

ISBN 978-5-907373-31-0

© Коваленко Л. В.,
Кудряков В. Г., 2020
© ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный аграрный
университет имени
И. Т. Трубилина», 2020

ПРЕДИСЛОВИЕ

Теоретические знания и практические навыки применения технологий тайм-менеджмента позволяют сформировать научно-обоснованное понятие и сущность тайм-менеджмента как науки и практической сферы и способа управления временем.

В работе рассмотрены теоретические, методологические и организационные основы управления временем в современном обществе, представления о международном и отечественном опыте применения технологий управления временем. Также представлено исследование факторов, динамики и структуры формирования личного, корпоративного и профессионального тайм-менеджмента. Изучены основные формы, виды и методы управления организацией с точки зрения применения технологий тайм-менеджмента.

Материалы учебного пособия позволяют приобрести знания, навыки анализировать, аргументировать и обосновывать меры регулирующего воздействия в сфере формирования личного, корпоративного и профессионального тайм-менеджмента, применять комплекс необходимых мер и средств управления временем.

В результате изучения рассмотренных в учебном пособии вопросов, обучающиеся смогут самостоятельно принимать эффективные управленческие решения на своем рабочем месте, определять необходимые средства и способы их достижения, творчески

применять их на практике. Будущие специалисты смогут использовать нормативные и правовые документы, относящиеся к профессиональной деятельности; применять методы и приемы управленческого воздействия на формирование личного, корпоративного и профессионального тайм-менеджмента; использовать полученные знания в практике управления.

В результате освоения теоретических положений учебного пособия обучающиеся получают возможность овладеть навыками работать с первоисточниками, описывающими применения технологии тайм-менеджмента. Также обучающиеся смогут овладеть понятийно-категорийным аппаратом дисциплины и навыками практического применения знаний в сфере формирования личного, корпоративного и профессионального тайм-менеджмента.

Учебное пособие состоит из восьми разделов и словаря основных терминов. В конце каждого раздела предусмотрен перечень контрольных вопросов и заданий, выполнение которых необходимо для закрепления знаний и приобретения навыков овладения инструментами и методами планирования и распределения времени.

1 ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ, ЕГО ЗНАЧЕНИЕ В ПЛАНИРОВАНИИ РАБОТЫ

1.1 Понятие тайм-менеджмента

Время – один из редких ресурсов, управление которым позволяет получить конкурентные преимущества в условиях современной экономики не только предприятию, фирме, организации, но и каждому конкретному человеку.

С философской точки зрения время считается сакральной категорией, которая оказывает воздействие на материю и бытие, а также человека как субъекта материального и нематериального мира.

Время – невозобновимый и ограниченный ресурс. Поэтому на современном этапе эффективное управление временем как ресурсом является одной из главных задач тайм-менеджмента – технологии, позволяющей невосполнимое время жизни использовать в соответствии со своими личными интересами и бизнес-целями.

Тайм-менеджмент – это технология грамотного распределения временных ресурсов и увеличения эффективности их использования, представляющая собой определенный набор методик и способов, ориентированных на уменьшение временных расходов на выполнение каких-то дел без потери качества.

Тайм-менеджмент (time-management) в классическом понимании этого слова включает в себя совокупность технологий планирования, которые применяются специалистом самостоятельно для повышения эффективности использования рабочего и внерабочего времени.

Доказано, что удерживать внимание возможно лишь на 7 (± 2) факторах, требующих усиленного контроля. Все, что выходит за это количество, воспринимается человеком как угроза, мозг посылает сигнал тревоги, блокируя мышление лобных долей, и вырабатывает адреналин для ускорения. Пещерному человеку этот механизм помог выжить в тяжелых условиях или при встрече с хищником.

Мозг не изменился, он все также реагирует на опасности. Такая реакция мозга приводит к дезорганизации и утомлению. Работая над проектом, человек пытается охватить все вводные, но физически не можем их осознать, в итоге – в конце рабочего дня испытывает беспокойство, и даже дома появляется раздражение на любые новые вводные.

Ощущение собственной неэффективности подталкивает к переработкам, которые только ухудшают ситуацию. Человек вновь и вновь садится за работу, пытаясь наверстать то, что кажется упущенным. Это помогает на спринтерских временных дистанциях и пагубно влияет на марафонах, когда они имеют постоянный характер. Оказавшись в такой ситуации, индивид часто не в силах из нее выбраться. Появляется понятие «трудоголизм».

Руководитель предпочитает все быстро решать на ходу, поскольку «время – деньги», или он просто не владеет навыками планирования. Но чаще всего он относится к такому типу людей, которые хотят добиваться результатов сегодня, а о завтрашнем дне не думают. Еще одна распространенная неверная позиция: «Вокруг слишком много информации, чтобы пытаться все спланировать и организовать».

Планирование во многих коллективах не считается работой, для него не выделяется время, сотрудники вслед за руководителем нередко игнорируют эту важную составляющую активности.

Тем не менее, планирование помогает организовать время, избегать хаоса, выстроить делегирование (основную компетенцию руководителя) и систему контроля исполнения задач, принимать оптимальные решения.

Тайм-менеджмент – это управление временем, комплекс знаний, принципов и техник, направленных на повышение эффективности деятельности. Они помогают успевать больше, тратить меньше времени и добиваться лучших результатов в своей деятельности.

Под тайм-менеджментом «в узком смысле» может подразумеваться организация труда конкретного человека на рабочем месте. В более широком контексте это личная продуктивность в самых различных сферах и областях жизни, а также повышение эффективности работы какой-либо организации.

Вопрос о том, как распоряжаться своим временем, возникал много веков назад. Даже некоторые высказывания античных философов можно интерпретировать в духе «тайм-менеджмента». Например, Сенека в первом из «нравственных писем к Луцилию» пишет: «Так и поступай, мой Луцилий! Отвоюй себя для себя самого, береги и копи время, которое прежде у тебя отнимали или крали, которое зря проходило».

Общество живет в спешке, в режиме бесконечного набора скоростей: работа, производство, социальные и коммуникационные процессы. На людей оказывают постоянное давление стрессы, которые только усугуб-

ляют режим. Люди подвержены множеству отвлекающих факторов, которые мешают выполнению самых важных задач.

С концепцией тайм менеджмента связано явление прокрастинации, неспособность концентрироваться и заниматься важными делами. Постоянное отвлечение внимания на второстепенные занятия и посторонние раздражители – бич постиндустриального общества. Переход от постиндустриального к информационному обществу приводит к усугублению явления прокрастинации. Обе концепции в своем текущем общепринятом виде оформились примерно в одно время – 70-80 гг. XX в. в западных социальных науках.

Современное общество нуждается в активной и инициативной личности, умеющей творчески мыслить, принимать нестандартные решения, оперативно и адекватно реагировать на быстро изменяющуюся ситуацию, самостоятельно организовывая и планируя свою работу.

Как следствие, в условиях постоянных изменений, возрастания объемов получаемой информации, усиления конкуренции на рынке труда, исключительную важность приобретает управление таким невосполнимым ресурсом, как время.

Возрастающие внешние запросы требуют от современной личности умения самостоятельно расставлять приоритеты в условиях ограниченных временных ресурсов. Поэтому одной из основополагающих компетенций современного специалиста, в особенности работающего с людьми, становится умение эффективно организовывать время на любом уровне – личном, командном, корпоративном, а также способность согла-

совывать (в т. ч. грамотно делегировать) свои действия с действиями окружающих для выполнения поставленных задач.

1.2 Сущность технологий тайм-менеджмента

Тайм-менеджмент – грамотный подход к распределению времени. Трансформация личного и профессионального времени в соответствии с технологиями тайм-менеджмента позволяет увеличить эффективность всех типов деятельности.

Неправильное управление временем приводит к усталости, прокрастинации и непродуктивности. Если появится заинтересованность в саморазвитии, получении высоких доходов и гармонии в семье, то необходимо знать основы тайм-менеджмента.

Организацией времени интересовались древние мыслители. Сенека говорил, что время можно поделить на полезное и бесполезное. Необходимо стремиться, чтобы полезного времени в сутках было больше.

До 1980-х гг. тайм-менеджмент был только теорией, в XX в. начали разрабатывать принципы, применимые на практике. Появились исследования понятия и разрабатывались действенные методики управления временем. В дальнейшем они легли в основу многочисленных книг о личной эффективности и успехе.

Систем классификации тайм-менеджмента множество, основная из них следующая:

- личный;
- социальный;
- профессиональный.

Личный тайм-менеджмент предполагает распреде-

ление времени в личной жизни на самосовершенствование, время на увлечения, прогулки, развитие, стремление к целям.

Показателем успешного личного тайм-менеджмента является персональная эффективность. Если человек все успевает, энергии хватает на запланированные дела, совершенствуется, значит, организация времени устроена грамотно. Если все валится из рук, ничего не успевает и вечно откладывает, значит, личный тайм-менеджмент явно в плачевном состоянии и надо пересмотреть расписание и подходы.

Социальный тайм-менеджмент предусматривает время, посвященное взаимоотношению с людьми. Люди – социальные существа, нуждающиеся в любви, общении, дружбе, обмене опытом и эмоциях. Для удовлетворения перечисленных потребностей, люди вступают в романтические, дружеские и рабочие отношения. Над любыми отношениями необходимо работать, уделять любимым людям время. Социальный тайм-менеджмент нужен, чтобы не отдаляться от семьи и друзей, удовлетворять потребность в общении.

Профессиональный тайм-менеджмент включает представление о рабочем времени. Если получится грамотно организовать его, то человек будет стремиться к профессиональному росту, повышать собственную профессиональную ценность и экспертность.

Эффективное использование технологий тайм-менеджмента подразумевает избегание бесполезных потерь времени.

Необходимо определить барьеры, которые мешают оптимально использовать свое время:

- перфекционизм;

- прокрастинация;
- недостаток знаний;
- отсутствие необходимых инструментов и ресурсов.

Перфекционизм затрудняет выполнение задач точно в срок. Многие считают, что это качество является сильной стороной. Однако постоянное стремление к совершенству и неудовлетворенность полученными результатами – одна из причин неэффективного использования времени. Возможность принять «реальный» результат вместо «идеального» позволяет человеку экономить значительные ресурсы для других дел.

Прокрастинация – постоянное откладывание дел на потом, нежелание выполнять определенные обязанности.

Существуют различные технологии тайм-менеджмента, которые помогают справиться с выявленными фактами потери времени. Однако, современный тайм-менеджмент – это не только совокупность методов и отдельных техник и технологий, а комплексная система управления собой и своей деятельностью. Так, С. Кови выделяет четыре уровня управления временем.

1. Первый уровень – это записки и памятки с целью систематизировать все, что требует расхода сил и времени. Однако использование этой технологии не способствует развитию ресурсов человека и повышению эффективности. Практика показывает, что большинство современных людей находятся именно на первом уровне управления временем.

2. Второй уровень характеризует использование календарей и ежедневников, что отражает попытку смот-

реть вперед, планировать события и свою деятельность на будущее. Люди, использующие эту технологию отличаются большим самоконтролем, им удастся все делать своевременно, так как их дела не соотносятся с их ценностями и целями.

3. Третий уровень – современная ситуация в управлении временем, когда происходит расстановка приоритетов, сосредоточение на постановке конкретных целей, ежедневное планирование. Люди, находящиеся на этом уровне ясно устанавливают цели, планируют каждый день и определяют приоритеты. Этот уровень более всего соответствует современному подходу управления временем.

4. Четвертый уровень фокусирует наши ожидания на сохранении и развитии отношений и на достижении результата, а не на самом действии и времени. Суть четвертого уровня управления временем заключается в расходовании времени одним из четырех способов: срочное (то, что требует немедленного внимания) – не срочное; важное (те дела, которые способствуют реализации вашей миссии, ценностям и целям) – не важное.

Таким образом, четвертый уровень базируется на принципах внутренней результативности и успешности работника, который создает время в аспекте значимости и эффективности.

Стандартизация бизнес-процессов, автоматизирование труда и присутствие нормативов исполнения обозначенных операций, причем не только лишь производственных подразделениях, но и также в офисах, и инструменты организации времени в основной массе передовых компаний, являются базой трудовой деятельности.

Внедрение технологий тайм-менеджмента предполагают два ключевых направления: личный тайм-менеджмент и корпоративный:

- личный тайм-менеджмент подразумевает организацию времени определенного человека и может включать тайм-менеджмент как на работе, так и в быту, либо тайм-менеджмент для женщины, либо для детей и так далее;

- корпоративный тайм-менеджмент - используется в компаниях (корпорациях) и предназначен для организации времени их сотрудников.

Корпоративный тайм-менеджмент – это комплекс технологий «встраивания» методов, способов и методик тайм-менеджмента в систему управления компанией. Сегодня любой руководитель должен организовывать собственное время и время персонала компании таким образом, чтобы в кратчайшие сроки и с минимальными затратами и приложенными стараниями достигнуть установленных целей.

Ключевая задача корпоративного тайм-менеджмента – внедрение в компании системы организации и управления рабочим временем всех сотрудников, для оптимизации и увеличения эффективности его использования

1.3 Мыслители древности о времени и его значении

В классической античности время рассматривается в связи с космосом, а потому отождествляется с движением небосвода. Платон анализирует понятие времени в контексте деления всего сущего на бытие и становле-

ние. Первое существует вечно, второе возникает и исчезает. Время – подвижный образ вечности, подобие вечности в эмпирическом мире становления. Платон мыслит время как категорию космическую: оно появилось одновременно с космосом, проявляется в движении небесных тел и подчиняется закону числа.

Платон впервые в истории философской мысли попытался дать метафизическое обоснование понятию времени, сопоставив его с вневременной вечностью.

Время, таким образом, воспринималось как подобие вечности в эмпирическом мире становления и, стало быть, как нечто не только отличное от вечности, но и причастное ей. У Платона же вечность и время строго различаются: вечность есть образец, или прообраз, а время – только ее образ, который не может быть понят безотносительно к прообразу.

Таким образом у Платона при осмыслении природы времени отождествляются множественное и единое: время не может ни существовать, ни быть постигаемым без связи с вечностью.

Время относится к тем реалиям, которые издревле определяли смысловое поле человеческого мировосприятия. Отсюда множество мифологем времени; одна из них – древнегреческий миф о Кроносе, который порождает, а затем пожирал своих детей. Во времени много удивительного и загадочного. Загадка времени привлекала внимание философов. Редко кто из мыслителей не свидетельствовал о том, что решение этого вопроса сопряжено с большими трудностями. Хорошо известны слова Августина об удивительной природе времени, отождествленном с движением космической энергии: «Что же такое ...время? Пока никто меня о том не

спрашивает, я понимаю, нисколько не затрудняясь; но коль скоро хочу дать ответ об этом, я становлюсь совершенно в тупик».

Между непосредственной интуицией времени и его понятийным выражением – трудно переходимый рубеж, и не только Августину приходилось поражаться тем парадоксам, с которыми неизбежно сталкивается человеческая мысль, стремясь постигнуть в понятиях эту трудноуловимую реальность – время.

Прежде чем перейти к анализу понятия времени, необходимо обосновать парадоксы континуума, сформированные Зеноном. Есть четыре рассуждения Зенона о движении, доставляющие большие затруднения тем, которые хотят их разрешить.

Первое, о несуществовании движения на том основании, что перемещающееся тело должно прежде дойти до половины, чем до конца.

Второе, так называемый Ахиллес. Оно заключается в том, что существо более медленное в беге никогда не будет настигнуто самым быстрым, так как преследующему необходимо раньше прийти в то место, откуда уже двинулось убегающее, так что более медленное всегда имеет некоторое преимущество.

Третье заключается в том, что летящая стрела стоит неподвижно; оно вытекает из предположения, что время слагается из отдельных «теперь».

Четвертое рассуждение относится к двум разным массам, движущимся с равной скоростью, одна – с конца ристалища, другая – от середины, в результате, половина времени равна его двойному количеству.

Среди античных философов Аристотель в IV книге «Физики» дал наиболее обстоятельный и развернутый

анализ времени. Согласно Аристотелю, космос существовал всегда, он не имел начала и не будет иметь конца. Время, как отмечает Аристотель, представляется прежде всего каким-то движением и изменением, и не случайно некоторые философы отождествляли его с движением небосвода. Но тем не менее его нельзя отождествить с движением, так как движение может быть быстрее и медленнее, а время нет, так как медленное и определяется временем. Значит, время не есть движение, но, с другой стороны, оно не существует и без движения.

Как и Платон, он связывает время с физическим движением, а меру времени – с равномерным движением небосвода. Однако, в отличие от своего учителя, Аристотель нигде не сопоставляет время с вечностью. Так, говоря о том, что существует не во времени (как, например, математические и логические истины, сохраняющие свою значимость независимо от времени), Аристотель никогда не употребляет слово «вечность», а предпочитает слово «всегда». Размышляя о природе времени, Аристотель останавливается на вопросе о том, является ли время возникшим и, соответственно, имеющим свой конец, или оно безначально и бесконечно. Философ считает этот вопрос достаточно серьезным и рассматривает аргументы в пользу как первого, так и второго утверждений. Он приходит к выводу, что время не может возникнуть и существовало всегда, так же как и движение.

Контрольные задания

Подготовить, оформить презентацию и публично защитить рефераты по следующим темам:

1. Назначение тайм-менеджмента.
2. Мыслители Древнего Востока о времени.
3. Время как динамический процесс.

Задание 1.1. Проанализировать содержание подходов к пониманию сущности тайм-менеджмента. Составить таблицу «Основные подходы к пониманию сущности тайм-менеджмента» по примеру таблицы 1.1.

Таблица 1.1 – Основные подходы к пониманию сущности тайм-менеджмента

Определение	Представители подхода	Содержание подхода
1 Тайм-менеджмент как общефилософская и диалектическая категория		
2 Тайм-менеджмент в широком смысле		
3 Тайм-менеджмент в узком смысле		
4 Тайм-менеджмент как статическая категория		
5 Тайм-менеджмент как динамический процесс		

Задание 1.2. Проанализируйте подходы к понятию «методология тайм-менеджмента». Опишите элементы методологий тайм-менеджмента и их структурные взаимосвязи, а также сущность целостности взаимодействия элементов. Раскройте содержание составляющих

методологий тайм-менеджмента, составьте таблицу «Характеристика методологий тайм-менеджмента» по примеру таблицы 1.2.

Таблица 1.2 – Характеристика методологий

Сущность методологии тайм-менеджмента	Характеристика

2 РАЗВИТИЕ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА КАК НАУКИ И ПРАКТИКИ

2.1 Предыстория тайм-менеджмента как технологии экономии времени

Первые письменные упоминания о попытках контролировать время принадлежат Луцию Аннею Сенеке. Этот римский философ и государственный деятель изложил свои методы управления временем в одном из нравственных писем, адресованных римскому патрицию и поэту. Сенека рекомендовал:

- вести письменный учет времени;
- делить время: хорошо, плохо потраченное и утерянное за бездельем;
- оценивать свою жизнь согласно наполненности прожитого периода.

Для стоиков, представителем которых является Сенека, были характерны идеи космополитизма, равенства всех людей перед законами.

Стоики проповедовали идеалы простой жизни, которая находится в согласии с природой. Во многом их этические концепции были схожи с идеями киников. Одним из известнейших представителем стоической школы также был император Марк Аврелий.

Одним из наиболее значимых трудов Сенеки является «Нравственные письма к Луцилию». Этот философский трактат содержит в себе около сотни писем, адресованных некоему ученику по имени Луцилий.

Неизвестно, существовал ли такой человек на самом деле или философ обращается к выдуманному образу. Однако, существование Луцилия в реальности не

имеет значения, поскольку все письма написаны от лица Сенеки.

В письмах Луцилию содержится много интересных мыслей, которые касаются практических вопросов о том, как правильно устроить свою жизнь, чтобы случайные события, происходящие в жизни любого человека, не угрожали его духовному здоровью. В частности, Сенека пишет о том, как нужно относиться к своему свободному времени.

В первом письме философ говорит о том, что все, что есть у человека, он получили извне, и только время безоговорочно принадлежит человеку. Проблема заключается в том, что время или крадут, или отбирают. При этом потеря времени происходит по вине самого человека.

Сенека пишет, что никогда не встречал человека, который бы действительно ценил время. Однако, философ призывает к этому стремиться и понимать, что люди умирают каждый день и каждый час. То время, которое человек потерял, уже принадлежит смерти и больше ничего невозможно сделать, чтобы его вернуть.

В первом письме присутствует мысль о том, что человеку свойственно считать смерть далеким событием, но Сенека утверждает, что большая часть ее находится у человека за плечами в виде бездумно потраченного времени.

Весьма интересно рассуждение Сенеки о том, что когда человек отдает какую-нибудь вещь, которую, скорее всего, просто и легко возместить, он зачастую рассчитывает на особое отношение к себе. Однако, те люди, на которых кто-либо потратил время, обычно не думают о том, что они являются должниками. Только

время никак нельзя возместить или вернуть обратно, а значит оно является самым дорогим из того, чем обладает человек на протяжении всей своей жизни.

История тайм-менеджмента имела продолжение во времена промышленной революции, которая началась в Великобритании в XVIII в., а затем распространилась по всему миру. Методы управления временем в значительной степени зависели от природных условий, поэтому планировать дела не удавалось. Эффективность людей зависела от продолжительности дня, осадков, сезона, приливов и отливов.

С началом промышленной революции природные факторы в меньшей степени влияли на результаты работы. Появились машины, электричество, телеграф, механические часы, следовательно, управление собственным временем стало более эффективным. Топ-менеджеры того времени посвящали бизнесу в среднем по 3 ч. в день, остальное время выполняли социальные обязанности: ходили в церковь, занимались политикой.

В свое время Исаак Ньютон также внес свой вклад в эффективный тайм-менеджмент. Его идея о Вселенной, слаженно и четко работающей по определенным принципам, послужила стимулом для многих людей, чтобы упорядочить и управлять своей жизнью.

В основу современных подходов к тайм-менеджменту легли методы управления временем, разработанные американским инженером Фредериком Уинслоу Тейлором. Он предложил научный подход к менеджменту работников торговли. Тейлор утверждал, что тенденция медленного ритма в работе без стимула его ускорить неэффективна. Он предложил ввести обязательную постановку целей и вознаграждение персо-

нала за выполнение этих целей. Эти меры улучшили планирование и управление временем и обеспечили ощутимые результаты.

Итальянский экономист Вильфредо Парето предложил знаменитый принцип Парето – «80:20». Его смысл заключается в том, что 20 % всех усилий обеспечивают 80 % результата, а 80 % времени тратится на достижение 20 % результата. Парето рекомендовал выделить самые важные дела, а не пытаться охватить все и сразу.

Этот метод управления временем лег в основу современных тренингов.

Отечественная школа научной организации труда и организации личного времени обладает рядом собственных достижений, не имеющих аналогов в западной науке.

2.2 Развитие тайм-менеджмента в России

В истории развития отечественного тайм-менеджмента можно выделить три основных этапа.

Первый этап (20-е гг. XX в.) – период бурного развития экономики и научной организации труда (НОТ). Это время грамотного и эффективного хозяйствования, управления экономикой страны. Зарождение и развитие тайм-менеджмента на этом этапе было связано с деятельностью А. К. Гастева (Центральный институт труда) и П. М. Керженцева (Лига «Время»), чьи идеи и опыт были особенно важны для дальнейшего изучения и развития организации времени.

Второй этап отечественного тайм-менеджмента начался с выхода в начале 70-х гг. XX в. книги Д. А.

Гранина «Эта странная жизнь». В ней рассказывается о биологе А. А. Любичеве, в молодости поставившем себе глобальную цель – разработать периодическую систему биологических объектов, подобную периодической системе Менделеева. Подсчитанное им количество времени, необходимого для достижения этой цели, оказалось гораздо больше средней продолжительность жизни человека. Тогда он решил изыскивать резервы времени, для чего стал вести хронометраж своей деятельности, анализировать его результаты и планировать свою работу. Осознанное управление временем как метод мышления позволяет достичь лучших результатов.

Третий этап. Его становление и развитие этого этапа связано с именем Г. А. Архангельского, основателя и бессменного руководителя тайм-менеджерского сообщества, генерального директора компании «Организация времени», заведующего кафедрой тайм-менеджмента МФПУ «Синергия», автора многочисленных деловых бестселлеров. Глеб Архангельский, являясь основоположником отечественной методики современного тайм-менеджмента, по праву считается ведущим экспертом в области организации времени. Созданная и возглавляемая им тренерская и научная школа готовит лучших в нашей стране экспертов в области управления временем. Под его руководством разрабатываются и внедряются корпоративные стандарты тайм-менеджмента, реально работающие во многих российских компаниях.

Таким образом, тайм-менеджерское сообщество и компания «Организация времени» на сегодняшний день – основные генераторы современных идей и тех-

нологий повышения эффективности деятельности в России.

2.3 Современный тайм-менеджмент

Тайм-менеджмент – методика управления временем. Принципы и приемы тайм-менеджмента направлены на оптимальную организацию своих занятий, при которой время расходуется максимально эффективно, а деятельность обеспечивает высокие результаты. Это способ осознанного контроля за расходом своего времени.

Цель любого тайм-менеджмента – сделать более продуктивными труд и отдых.

Техники тайм-менеджмента применяются, в первую очередь, в бизнесе – в тех его аспектах, которые касаются организации труда. Постепенно они стали распространяться также на досуг, бытовые дела и личную жизнь.

Трактовка термина «управление временем» ни у кого не вызывает проблем. Он означает: планировать свой рабочий день (месяц, год) самостоятельно, ранжировать все задачи по приоритетности и срочности, много успевать, не увеличивая при этом расход времени.

Использование технологий современного тайм-менеджмента дает человеку ряд возможностей:

1. Полноценно трудиться и отдыхать, находя время на все.

2. Грамотно распределять временные ресурсы между рабочими задачами и личными делами, успевать выполнить все важные планы и при этом не забывать об отдыхе.

3. Отличать приоритетные задачи от второстепенных.

4. Четко понимать собственные жизненные цели и осознавать, куда двигаться. Учет времени относится к тем полезным навыкам, которые пригодятся в любой сфере жизни, сделают ее осмысленной и насыщенной.

5. Умение самостоятельно мотивировать себя на плодотворную работу и решение важных задач.

Сегодня время ценится даже больше, чем деньги: это основной ресурс, которым обладают люди, причем невозполнимый и не накапливаемый. Чем лучше каждый человек способен использовать отведенное время, тем более разумной, наполненной и увлекательной она будет. Навыки тайм-менеджмента востребованы не только в профессиональном контексте и управлении бизнесом, но и в творчестве, семейной жизни, быту, учебе.

Личность, научившаяся управлять собственным временем, получает ряд преимуществ.

1. Более высокая вероятность достижения выбранных целей. Цели достигаются быстрее.

2. Возможность добиться успеха практически в любой области.

3. Больше времени, отведенного для отдыха, общения с близкими, хобби и творчества.

4. Уплотнение графика: за тот же промежуток времени выполняется больше задач.

5. Проще становится зарабатывать деньги и накапливать собственный капитал (чтобы в перспективе перестать работать по найму).

6. Отсутствие профессионального выгорания, постоянной усталости и проблем со здоровьем из-за пере-

утомления.

7. Позитивный взгляд на жизнь и все происходящее вокруг.

8. Больше времени для духовного развития, самосовершенствования.

9. В любой ситуации есть понятный план действий.

10. Больше возможностей для выбора, личной свободы.

11. Способность руководить собственной жизнью, создавая себе комфортные условия и двигаясь в намеченном направлении.

Этими пунктами список всех плюсов, приносимых тайм-менеджментом, не ограничивается. Не случайно людей, не умеющих правильно распределять свое время, считают постоянно занятыми, но с нулевым результатом. В то время как люди, владеющие навыками тайм-менеджмента, всегда найдут время для важных вещей, и все, что они делают, так или иначе приближает их к успеху.

Практически все люди, достигшие реальных высоких показателей, называют время своим главным активом. У них есть и другие общие черты: они пользуются ежедневниками, следуют составленным планам и продумывают новые, причем постоянно.

У них не только большое количество текущих задач и проектов, но и много идей. Успешные люди улыбкивы и активны, а также имеют крепкое здоровье, способны длительное время эффективно осуществлять профессиональную деятельность.

Чтобы оценить качество навыков текущего планирования и постановки стратегических целей, а также индивидуальные особенности структурирования дея-

тельности, используют тест-опросник по самоорганизации (ОСД).

Он применяется в различных тренингах, обучающих программах, индивидуальных психологических консультациях, а также для диагностики состояния тайм-менеджмента в ходе профподготовки.

Эффективность любого тайм-менеджмента складывается из нескольких составляющих:

- планомерности;
- целеустремленности;
- упорства;
- фиксации на упорядочивании деятельности;
- самоорганизации с использованием внешних инструментов;
- ориентации на «сейчас».

Диагностика навыков тайм-менеджмента с помощью теста проходит в три стадии.

1. Ознакомление с инструкцией.

Испытуемому предлагают список утверждений, охватывающих различные аспекты его жизни и тактики распределения времени. На шкале нужно отметить то число, которое наилучшим образом соответствует мнению человека о самом себе: 1 – категорически не согласен, 7 – абсолютно согласен, 4 – частично согласен, и все остальные показатели, отражающие диапазон возможных оценок.

2. Заполнение анкеты-опросника:

- 1) мне нужен долгий срок, чтобы морально подготовиться и начать действовать;
- 2) я каждый день планирую все свои дела;
- 3) непредвиденные обстоятельства выводят из равновесия и нарушают привычный график;

4) как правило, я составляю план на день и стремлюсь его выполнить;

5) у меня бывают проблемы с доделыванием начатого;

6) даже если я не справляюсь с начатым делом, я не могу его бросить;

7) я всегда знаю, чего хочу, и активно этого добиваюсь;

8) я планирую каждый новый день заранее;

9) прошлое и будущее для меня не так важны, как дела и переживания текущего момента;

10) я могу начинать несколько проектов одновременно и не доводить до конца ни один из них;

11) я строю повседневные планы, следуя определенным принципам;

12) меня можно назвать человеком, который живет здесь и сейчас;

13) пока не завершено одно дело, я не могу переходить к следующему;

14) я думаю, что я достаточно целенаправленный человек;

15) я постоянно трачу время зря, хотя надо заниматься чем-то полезным;

16) я люблю вести дневник, записывая туда все, что со мной происходит;

17) мысли о незавершенных делах иногда мешают мне уснуть;

18) у меня есть цели и мечты, к которым я стремлюсь;

19) мне нравятся ежедневники и другие инструменты для планирования дел;

20) в моей жизни есть цель – достичь определенно-

го результата;

21) мне бывает сложно упорядочить свои дела;

22) я люблю писать отчеты о проделанной работе;

23) у меня нет стремлений и целей в жизни;

24) незаконченные дела постоянно беспокоят меня, не выходят из головы;

25) в моей жизни есть одна главная цель.

Каждому из факторов опросника по тайм-менеджменту соответствует ряд пунктов. Ответы по ним суммируются.

3. Полученные результаты по каждому противоположному пункту (со знаком «минус») переводятся в обратную шкалу: вместо одного балла начисляется семь, вместо двух – шесть.

Первая шкала показывает, насколько личность вовлечена в тактическое ежедневное составление планов в соответствии с принципами. Вторая измеряет ее способности к концентрации на цели. Третья демонстрирует склонность респондента прикладывать волевые усилия, чтобы заканчивать начатые дела и поддерживать порядок в своей деятельности.

Четвертая шкала обозначает степень привязанности к заранее намеченной структуре и порядку организации событий. Пятая шкала – это временная ориентация человека (а конкретно, направленность всех его устремлений на настоящее, а не на будущее или прошлое).

Высокие суммарные показатели характерны личностям, склонным самостоятельно определять свои жизненные цели, тактически планировать свою активность (используя, в том числе, такие средства, как ежедневники, календари, доделывать начатое, даже если это требует волевого напряжения и самомотивации. Это

упорные, волевые, настойчивые, принципиальные люди.

Если же итоговый балл низок, то перед нами человек, ориентированный на «здесь и сейчас» (в настоящее время таких людей становится все больше). У него есть трудности с ежедневным планированием, он не любит заставлять себя завершать начатое. Ему есть чему поучиться в плане тайм-менеджмента и постановки задач. При этом он гибко перестраивается на новые начинания и проекты, адаптивен, не заикливается на привычной структуре и своих ощущениях в настоящий момент.

4. Интерпретация результатов опросника по тайм-менеджменту.

Толкование результатов опросника по тайм-менеджменту осуществляется по трем градациям (для высоких, низких и средних показателей) и по всем пяти шкалам, а также по итоговому баллу.

4.1 Шкала планомерности.

А) Высокие показатели. Испытуемый очень планомерный и обладает развитыми навыками тактического планирования. Он реализует свои цели последовательно.

Б) Средние показатели. Склонность к проработке четких планов и точному следованию им характерна испытуемому в умеренной степени.

В) Низкие показатели. Испытуемый может испытывать трудности с текущим планированием и выполнением разработанных планов.

4.2 Шкала целеустремленности.

А) Высокие показатели. Для испытуемого характерны целенаправленность и целеустремленность. Он

знает, к чему стремиться и о чем мечтает, и последовательно двигается в выбранном направлении.

Б) Средние показатели. Испытуемый видит и осознает собственные цели в достаточной степени и может добиваться задуманного. Однако в его жизни случаются периоды, когда не все, что он делает, преследует какую-либо цель, понятную для него.

В) Низкие показатели. Для испытуемого не типично ставить себе четкие цели, он осознает их далеко не всегда. Целенаправленная активность, систематические усилия для получения желаемого ему тоже не свойственны.

4.3 Шкала упорства.

А) Высокие показатели. Испытуемый по праву может считаться организованным и волевым человеком, подчиняющим собственное поведение поставленной цели. У него нет проблем с завершением начатого.

Б) Средние показатели. Испытуемый неплохо структурирует и организует свою активность, может взять себя в руки и на одном волевом ресурсе доделать начатое. Но испытуемый поступает так не всегда и способен переключиться на то, что сейчас более важно и актуально.

В) Низкие показатели. У испытуемого есть некоторые сложности с волевым регулированием собственного поведения, особенно в том, что касается завершения дел. Он часто отвлекается на внешние раздражители.

4.4 Шкала фиксации.

А) Высокие показатели. Испытуемый в высшей степени ответственен, исполнительен и обязателен. Все, что начато, он будет доделывать любыми средствами. Вероятно, некоторая гибкость в планировании дел и в

общении с людьми была бы желательна.

Б) Средние показатели. Испытуемый планирует в меру гибко, прислушивается к людям, с которыми поддерживает отношения, и адаптируется к текущей ситуации. Но выполнение обязательств очень важно для вас.

В) Низкие показатели. Гибкость – сильная черта испытуемого. Он легко увлекается новыми идеями, отношениями и видами деятельности, бросая старое. Однако люди могут считать его непоследовательным и ненадежным.

4.5 Шкала самоорганизации

А). Высокие показатели. Навыки тайм-менеджмента и самоорганизации респондента на высоте: он пользуется многими инструментами для планирования и учета (ежедневниками, блокнотами).

Б) Средние показатели. Испытуемый организован от природы и планирует как свое рабочее, так и личное время, охотно пользуясь вспомогательными средствами (записными книжками, ежедневниками).

В) Низкие показатели. Испытуемый полагается только на свою память и не использует внешних инструментов управления временем. Это может негативно влиять на его уровень самоорганизации.

4.6 Шкала ориентации на «сейчас».

А) Высокие показатели. Испытуемый живет исключительно настоящим моментом и своими переживаниями в нем. Для него важно то, что происходит здесь и сейчас.

Б) Средние показатели. Испытуемому доступно осознание себя не только в текущем моменте, но и в прошлом, и будущем.

В) Низкие показатели. Испытуемому важнее то, что с ним когда-либо происходило или будет происходить потом, чем актуальные события и ощущения.

4.7 Итоговый балл по опроснику на навыки тайм-менеджмента.

А) Высокие показатели. Испытуемому присуща привычка планировать, структурировать свою жизнь и работу, он ставит себе цели и упорно идет к ним, задействуя свои волевые качества, ум и дисциплинированность. Внешние средства планирования – его лучшие помощники. План для испытуемого – это святое, он фанатично следует ему и не всегда может перестроиться.

Б) Средние показатели. Испытуемый умеет структурировать свое время и обладает неплохими навыками тайм-менеджмента, но это не мешает ему быть гибким и действовать спонтанно, когда это необходимо. Испытуемый ценит как сегодняшний день, так и вчерашний, и завтрашний, наслаждается многоплановостью жизни и извлекает из всего происходящего ценный опыт.

В) Низкие показатели. Испытуемый импульсивен, спонтанен и гибок, предпочитает следовать личным предпочтениям и не ограничивать себя жесткими рамками планов и графиков. Будущее видится ему нечетко. Он не планирует каждый свой день и легко можете бросать начатое, не привязываясь к сложившейся структуре и находясь в вечном поиске новых замыслов и проектов.

Основным принципом современного тайм-менеджмента является составление списка дел. Необходимо отражать в них все, что запланировано, в любом формате: в бумажном ежедневнике, приложении

на телефоне, в заметках. Идеальный вариант – с указанием времени на выполнение каждой задачи.

Наличие дедлайнов и сроков превращает обычный перечень дел в пошаговый план с графиком. Кроме того, при записывании информация надежно запоминается.

Необходимо разбивать крупные задачи на подзадачи. Психологически проще будет их реализовывать: когда запланировано дело, к которому неизвестно как подступиться, возникает большой соблазн отложить его на потом, а если вместо этого он видит набор мелких конкретных подзадач, которые можно брать и выполнять, то и приступить к работе не так страшно.

Ранжирование задач по важности является важным этапом организации использования времени. На каждый день может приходиться только одно главное дело, которому необходимо уделять максимум времени и ресурсов.

Следует браться за такое дело в первую очередь; при необходимости возвращаться к нему на протяжении всего дня. Необходимо его выполнить любой ценой. В промежутках возможно заниматься прочими задачами – игнорировать их тоже не стоит.

В современном тайм-менеджменте большое значение имеют работающие методы тайм-менеджмента GTD Дэвида Аллена.

Его интересует не тайм-менеджмент сам по себе, а главным образом физическая организация рабочего пространства и применение различных средств (канцелярских принадлежностей) для разгрузки мозга от второстепенной информации. Вот несколько полезных советов.

Вести картотеку. Несколько недорогих папок, в которых хранятся вся документация и прочие материалы по каждому проекту (даже если в нем пока всего один документ), помогут вам упорядочить имеющуюся информацию и избежать многочисленных задержек по времени.

«43 папки» – еще один способ использования папок для целей тайм-менеджмента. На этот раз папки заводятся не для проектов, а для отрезков времени: 12 шт. для каждого месяца в году и 31 – для каждого дня месяца. Они будут служить напоминаниями о различных делах (как мелких, так и серьезных), намеченных на конкретные даты. Например, по итогам переговоров в начале мая обещано клиенту отправить отчет в конце июня, а для этого нужно заранее, за неделю, связаться с ним по телефону и обсудить технические моменты. Вы сразу кладете бумажку с соответствующим напоминанием в папку за июнь, а в папки 20-го и 27-го чисел этого месяца – записки о том, что нужно позвонить, а потом составить отчет.

Утром каждого рабочего дня вы просматриваете актуальную папку. Такой «органайзер», в отличие от обычного блокнота или электронного календаря, невозможно не заметить, забыть.

Списки дел четырех видов. Аллен усовершенствовал традиционный список дел, предложил разбить все задачи на типы и ранжировать их по приоритетным направлениям.

В итоге должно получиться следующее.

Список «Следующие действия»: все, что нужно проделать в ближайшем будущем. Он постоянно редактируется, пополняется новыми записями.

Список «Проекты»: дела, состоящие из нескольких подзадач. Для их реализации нужно выполнить целый набор действий. Этот список контролируется каждый день, тогда он будет достоверно отражать ход реализации плана.

Список «Отложенные»: те проекты, которые переданы на реализацию кому-либо другому или пока не могут быть выполнены из-за внешних причин. Они требуют систематических, хотя бы раз в неделю, проверок.

Список «Когда-нибудь / может быть»: это перечень не конкретизированных, не привязанных к точным датам дел, проектов, начинаний (таких как написание собственной книги, изучение иностранного языка).

Большой вклад в развитие современного тайм-менеджмента внесла Джулия Моргенштерн.

Автор приобрела навыки тайм-менеджмента и организации труда, работая в должности администратора. Ее кредо – грамотная организация деятельности. Джулия Моргенштерн предлагает следующие приемы и методы управления временем.

1. Сначала оценить затраты времени и предполагаемый объем усилий.

Многие люди склонны откладывать важные дела, находясь в состоянии прокрастинации. Это обусловлено несколькими причинами: техническим (звонит рабочее время, отвлекается на соцсети, проверяет почту), внешним (невыполнимые сроки, неудобный график), психологическим (привычка все откладывать, доводить ситуацию до кризиса, неумение ждать, склонность опаздывать везде).

2. Ограничить временные рамки для каждого дела.

Данный способ позволяет человеку выработать «чувство времени» Практика показывает, что ограниченность временных рамок способствует разграничению дел первоочередные (наиболее срочные) и второстепенные.

3. Техника 4D. Это четыре действия, которые выполняются, если намеченное дело невозможно сделать:

- Delete – удалить: то, что не нужно делать сейчас, возможно, не придется делать и потом. Это главным образом низкоквалифицированный труд. Лучше вообще от него отказаться.

- Delay – отложить: менее важные задачи оставьте на будущее и сосредоточьтесь на более приоритетных.

- Delegate – поручить: некоторые дела можно со спокойной совестью передать другим – коллегам, родственникам, друзьям.

- Diminish – сократить: этот прием тайм-менеджмента сработал в некоторых фирмах, где вместо ежедневных совещаний длиной в час работники стали собираться на 15-минутные «летучки». Сотрудники стали более внимательны и вовлечены в обсуждения, освободилось больше времени для самой работы.

4. Расставить приоритеты. Автор предлагает проработать глобальную «картину жизни» – личную карту всех имеющихся целей и планов. Это делается в три этапа. Сначала выделяют категории – те сферы жизни, которые важны для человека, не более шести (финансы, карьера, семья, образование). Затем для каждой из них прописываются цели (к примеру, заработать определенную сумму и держать ее на банковском счете до ухода на пенсию). После этого выбираются несколько типов деятельности, с помощью которых можно реали-

зовать цель (например, доход от инвестиций или сдачи недвижимости в аренду, депозит, откладывание денег с зарплаты).

5. Метод планирования SPACE. Это тайм-менеджмент, учитывающий время и пространство, которые предстоит структурировать определенным образом:

- Sort – рассортировать предметы и дела.
- Purge – выбросить все лишнее, без чего можно обойтись.
- Assign – определить свое место каждому предмету и свое время – каждой задаче.
- Containerize – задать параметры для всех значимых процессов.
- Equalize – регулярно проводить ревизию в своей системе. Метод планирования SPACE.

Эффективной является «Методика помидора». Согласно этой методике, напряженная работа должна чередоваться с периодами отдыха, чтобы мозг имел возможность перезарядиться.

Перерыв предназначен для полного расслабления, а не для деловых звонков, разбора почты и доделывания работы – в этом случае отдохнуть у вас не получится.

Оптимальный вариант – поспать пять минут. Автор методики не уверен, что кто-то способен уснуть на такой крохотный отрезок времени, он утверждает, исходя из личного опыта, что расслабиться можно всегда, если уметь быстро «нырять» в глубокую релаксацию.

Для этих пятиминуток подойдет привычная, комфортная обстановка, где вам уютно, нет посторонних шумов и любопытствующих прохожих.

Приемы «Методики помидора»:

1. Подготовьте диван или кресло, где Вы будете отдыхать.

2. Когда начнется пятиминутный перерыв, сядьте в это кресло, закройте глаза, устройтесь поудобнее, чтобы конечности и шея были максимально расслаблены.

3. Вообразите полосу света, очень медленно движущуюся от головы вниз, к ногам, и пока она проходит по телу, сосредоточьте все свое внимание на этих областях: расслабляйте каждую мышцу. Уделите особое внимание глазам: они не должны быть напряжены.

4. После этого представьте большой прямоугольник белого цвета, парящий в воздухе около Вас.

Старайтесь не думать о работе, к которой вернетесь после перерыва.

5. По истечении этих минут медленно откройте глаза, встаньте на ноги, вернитесь за свой стол и приступайте к очередной задаче.

6. Если вы выполняете эту технику правильно, Вам покажется, что прошло не пять минут, а десять.

7. Помимо этих коротких перерывов, рекомендует-ся регулярно делать большие: по 15-30 мин через каж-дый 25-минутный этап сосредоточенной работы. Это время не только для расслабления, но также для того, чем Вы давно хотели заняться: зайти на любимые сай-ты, ответить друзьям в мессенджере, проверить почту.

Эта техника тайм-менеджмента предполагает стро-гое соблюдение графика работы и отдыха: если про-звонил таймер, не задерживайтесь ни на минуту, чтобы не сбить ритм и в результате не снизить собственную работоспособность.

Существует четыре вида времени, связанных с изу-чением различных сфер окружающего нас мира:

- физическое;
- биологическое;
- социальное;
- психологическое.

Физическое время – время угасания старых или рождения новых звезд; время ядерного распада; время протекания химических реакций (например, горения) и другие.

Биологическое время – время вымирания каких-либо биологических видов; время физиологических циклов живых существ; время жизни какого-либо отдельного организма.

Социальное время – социальные изменения (революции, реформы). Организации и социальные институты; информационно-коммуникативные процессы (слухи, новости, мода и т. п.) и другие.

Психологическое время – процесс психических процессов и состояний человека. Формирования характера. Жизненные кризисы человека и другие.

В управлении временем, безусловно, более востребованы знания социального и психологического времени. На сегодняшний день выделяется три типа тайм-менеджмента:

- персональный, то есть личный;
- ролевой, то есть профессиональный;
- социальный.

Суть данных типов могут составлять множества методов, систем и концепций управления временем.

Управление временем осуществляется лично человеком, то есть достаточно тесно связано с личностным саморазвитием. Исходя из выше сказанного, можно утверждать, что каждый человек использует собствен-

ные подходы и методы к своей работе.

Роловой тайм-менеджмент способствует эффективному исполнению работы человека в процессе исполнения им какой-то конкретной социальной роли.

Профессиональный тайм-менеджмент состоит из психологии трудовой деятельности и методов повышения эффективности труда, заимствованных из НОТ.

В ролевом тайм-менеджменте чаще всего не обойтись без помощи профессионального консультанта.

Социальный тайм-менеджмент – это совокупность межличностных отношений и совместного управления временем нескольких людей. Примером представленного тайм-менеджмента может быть корпоративный. Основной задачей его является оптимизация процессов взаимодействия людей.

Управление временем для современного человека – центральное понятие любой системы личной эффективности и продуктивности. В настоящее время существует несколько определений «тайм-менеджмента»:

- технология, позволяющая использовать время в соответствии со своими личными и деловыми и ценностями;

- это учет, распределение и оперативное планирование собственных ресурсов времени;

- это научный подход к организации времени и повышение эффекта от его использования.

Как социальная практика и одно из важнейших направлений бизнес-консультирования, тайм-менеджмент гораздо больше развит на Западе, чем в России.

Существуют не только отдельные консультанты, но и целые консалтинговые организации, специализиру-

ющиеся на тайм-менеджменте, включая некоторые его весьма экзотические разновидности.

В качестве примера использования современного тайм-менеджмента в современном западном бизнес-консультировании можно привести вышедший в 1990 г. бестселлер Стивена Кови «7 привычек высокоэффективных людей». Кови предлагает в своей книге целостную концепцию достижения личностной зрелости (maturity), которая достигается как бы в два этапа: от зависимости к независимости («личная победа»), от независимости — к сознательной взаимозависимости («общественная победа»). Привычка (habit) определяется как единство знаний, навыков и стремлений, способствующее достижению личностной зрелости и высокой эффективности человека.

Рассматривая «матрицу Эйзенхауэра», стандартный инструмент для выделения приоритетов, Кови считает, что главной индивидуальной задачей тайм-менеджмента должна стать «борьба за второй квадрат» матрицы (второй квадрат: «дела важные, но не срочные»). Именно характерные для «второго квадрата» виды активности «делают человека человеком», раскрывая его внутренний потенциал, позволяя устанавливать прочные отношения и достигать важнейших целей своей жизни («результаты»).

Активность, локализованная в других квадратах, приводит либо к тому, что человек вечно занят «чужими делами», либо к серьезным психологическим проблемам (постоянным стрессам, «выгоранию» и другие). Постоянное давление срочности и/или «мелочная суета» (постоянная занятость неважными делами) также лишают человека возможности полноценного и глубо-

кого общения с людьми.

Используя методологию Кови, можно предложить шесть принципов построения системы тайм-менеджмента, помогающих в «борьбе за второй квадрат».

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

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

3. Сосредоточенность – необходимо постоянно помнить о ключевом значении видов активности «второго квадрата» для своей жизни и концентрироваться в первую очередь именно на таких делах. Для этого Кови предлагает основное внимание уделять не ежедневному планированию, что характерно для тайм-менеджмента третьей «волны», а недельному. Недельное планирование позволяет резервировать достаточно большие отрезки времени (полдня – день) для важных, но не срочных дел.

4. Человечность – в отношениях с другими людьми тайм-менеджмент третьей «волны» ориентирован на «точность» в расписании и субординацию. Для тайм-менеджмента четвертого поколения «эффективность» гораздо важнее, чем соблюдение «ритуалов». Если ваше общение с человеком вышло за установленные расписанием рамки, но при этом помогает установлению

глубоких и полноценных отношений, не следует испытывать чувство вины.

5. Гибкость в тайм-менеджменте подразумевает приоритет планов человека над случайными жизненными обстоятельствами. Планы должны быть удобными для человека, соответствуя его привычкам, стилю работы. В этом случае у человека появляется возможность максимально контролировать обстоятельства.

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

Система тайм-менеджмента по Кови состоит из двух разделов: стратегическое долгосрочное планирование и недельное краткосрочное планирование. Долгосрочное планирование разворачивается в следующую цепочку: индивидуальная «миссия» личности – роли – цели. Краткосрочное планирование представлено таким образом: актуальные роли – задачи – недельный план – ежедневное выполнение плана и делегирование.

Помимо Стивена Кови в конце XX и начале XXI вв. существенный вклад в развитие западного тайм-менеджмента внесли такие авторы, как Б. Трейси, Р. Э. Диттмер, А. Лайкен, Дж. Смит, Дж. Ягер, С. Прентис и ряд других консультантов и исследователей в области личной организации времени.

Можно определить, что для современного зарубежного тайм-менеджмента характерны три тенденции:

- 1) «гуманизация»;
- 2) дифференциация;

3) компьютеризация.

«Гуманизация» означает приоритетность индивидуального тайм-менеджмента, связанного с личностным ростом и самосовершенствованием, и в определенной мере отторжение ролевого и социального тайм-менеджмента.

Если ролевой и социальный тайм-менеджмент являются средством адаптировать человека к внешнему времени (времени организационных и технологических процессов), то индивидуальный тайм-менеджмент нацелен на постижение и овладение своим внутренним временем.

Главным аспектом внутреннего времени является личностное самоопределение: четкое понимание своих жизненных ценностей и сознательный выбор достойных и масштабных жизненных целей.

Таким образом, гуманизация тайм-менеджмента означает его психологизацию – серьезное сближение с психологией личностного самопознания, развития и самосовершенствования, с различными духовными практиками.

Контрольные задания

Подготовить, оформить презентацию и публично защитить рефераты по следующим темам:

1. Необходимость в появлении тайм-менеджмента как науки.
2. Предпосылки развития тайм-менеджмента в до-революционный период в России.
3. Отличия западного и российского тайм-менеджмента.

4. Японские методы управления временем.
5. Может ли беспорядок быть эффективным, или метод ограниченного беспорядка (Ф. Дэвид, Э. Абрахамсон, Г. Архангельский и другие).
6. Роль информации и коммуникации в социальном общении и определении качества человеческого бытия.
4. Тайм-менеджмент как основа карьеры.

Задание 2.1. Проанализируйте сущность современных технологий тайм-менеджмента. Сделайте выводы о целесообразности применения таких технологий. Составьте таблицу «Сущность современных технологий тайм-менеджмента» по примеру таблицы 2.1.

Таблица 2.1 – Сущность современных технологий тайм-менеджмента

Сущность технологии тайм-менеджмента	Характеристика
Методология Кови	
«Метод помидора»	
«43 папки»	
Методика Дэвида Аллена	

Задание 2.2. Проанализируйте целесообразность применения технологий тайм-менеджмента в высшем учебном заведении на примере КубГАУ. Составьте эссе в свободной форме на тему: «Особенности применения современных технологий тайм-менеджмента в высшем учебном заведении».

Задание 2.3. Составьте эссе в свободной форме в рамках одного из следующих направлений по выбору:

- «восточный» и «западный» подходы к пониманию управления временем;
- плюсы и минусы высокоорганизованного порядка в условиях современного общества;
- оценка пользы применения технологий тайм-менеджмента в современной организации.

3 ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ. ВИДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

3.1 Целеполагание как определение ключевого направления развития, планирования и разработки плана достижения поставленных целей. Основные принципы и критерии постановки целей

Правильная постановка цели, зачастую, является довольно трудной задачей. Существует целый научный раздел, изучающий целеполагание в сфере управления. Любая деятельность обречена на провал, если неверно поставлены задачи для достижения результата. С целеполагания начинают деятельность предприниматели и просто успешные люди. Имеются предназначенные для целеполагания приемы и техники.

Каждый человек обладает собственным стилем жизни. Условно разделяют модели поведения на две большие группы: приспособленческую и целеориентированную. К первой относятся люди, подстраивающиеся к условиям жизни, ко второй – твердо идущие к намеченной цели. Обе модели имеют свои достоинства и недостатки.

Ориентируясь именно на минусы, можно определить, какую из моделей целеполагания можно использовать в конкретной управленческой ситуации.

С точки зрения принятия и исполнения управленческих решений, ситуационный подход в осуществлении целеполагания является допустимым лишь в особых ситуациях. Например, в условиях высокой неопределенности целеполагание возможно осуществлять с точки зрения ситуативного подхода. Однако, субъекту управления необходимо учитывать наличие рисков, ко-

торые неизбежно возникают в условиях применения ситуационных решений.

Личностям, использующим ситуационный подход, свойственно подчиняться современным реалиям. Такие люди не стараются что-то кардинально поменять или улучшить. По характеру они, как правило, добры и снисходительны, ценят стабильность и боятся потерь вследствие каких-то перемен в жизни. При малейших неприятностях приспособленцы склонны впадать в депрессию или испытывать сильные переживания. Они не создают условия, а привыкают к существующим, стараясь безоговорочно выполнять определенные нормы и правила.

Целеустремленные личности строят жизнь сами и по течению не плывут. Обычно это предприниматели, специалисты высокого класса и успешные люди, обладающие мудростью и опытом. Быть одним из многих недостаточно, они стремятся к безусловному лидерству в интересующей их области. Такая активность и амбициозность иногда приводят к неприятностям, целеполагание в деятельности этих людей предполагает преодоление различного рода препятствий. Обладая упорным характером, лидеры твердо идут к достижению результатов и не жалуются на возникающие при этом проблемы. Они склонны к созиданию ради максимального комфорта.

Каждый тип личности имеет как плюсы, так и минусы. Любой человек в равной степени может выбрать тот или иной путь и способ целеполагания. Приспособленцы полезны для общества. Когда лидер что-то создает, другой тип принимает это и использует.

Сущность термина «целеполагание» связана с

управлением. Коротко говоря, это работа по постановке целей. При этом не только формируются (одна большая или несколько маленьких), но и разрабатываются варианты их достижения. В результате решаются конкретные проблемы и задачи, улучшающие качество жизнедеятельности.

Под целью каждый человек понимает собственный смысл:

- желаемый исход событий;
- конкретный результат процесса;
- ожидаемый вариант будущего.

Цель определяет достижимый и желаемый для человека результат. В процессе целеполагания человек упорядочивает свою деятельность, начинает ее контролировать.

К сожалению, некоторые иногда наслаждаются самим процессом решения поставленной перед собой задачи, из-за чего изначальная цель забывается и подменяется другой.

Цель должна быть четкой, ясной и конкретной. В противном случае достичь ее становится трудно. Не четкое целеполагание создает почву для сомнений в необходимости выполнения поставленной задачи. Первоначальные желания забываются, на их месте возникают другие приоритеты.

Расплывчатыми и неясными бывают слишком глобальные или завышенные планы. С другой стороны, именно они помогают определиться со смыслом жизни. Людям свойственно иметь персональные цели, важные непосредственно для них. При этом человек может состоять в какой-либо социальной группе, которая также имеет актуальные намерения. Деятельность человека

будет эффективна, когда он заинтересован в достижении общих целей помимо своих персональных.

Существуют специальные тренинги, обучающие приемам целеполагания, в том числе различным системам планирования и тайм-менеджменту. В результате человек приобретает навыки распределения задач на ближние и дальние сроки, а также учится грамотно ставить цели и находить оптимальные пути их достижения.

Организация целеполагания служит началом любой деятельности, поскольку цель всегда связана с какой-либо задачей. Технология планирования используется во всех отраслях человеческой деятельности. Рассмотрим 10 главных принципов этого процесса.

1. Основой любой деятельности человека является неосознанная и объективная потребность в чем-либо. Зачастую необходимость навязывается человеку извне против собственной воли. К примеру, жизнь невозможна без дыхания или приема пищи. Базовые вещи, в которых нуждается человек, иерархически проиллюстрированы в виде пирамиды Маслоу.

Как правило, мотивация определяет совокупность осознанных потребностей индивида. Но поскольку в процессе жизни люди приобретают множество различных запросов, система становится сложной, зачастую противоречивой и сознательной лишь частично. Данный феномен психологи называют борьбой мотивов. Иными словами, имеющиеся у индивида мотивы начинают конкурировать друг с другом, выстраиваясь в иерархию. Наиболее значимый, оказавшийся наверху лестницы, и будет являться целью.

2. Мотивация. Составными частями мотивационно-

го процесса служат его компоненты – мотивировки. Они объективно доказывают и поясняют значимость конкретного побуждения.

3. Желание приобретает форму и становится целью в тот момент, когда человек четко понимает, чего он хочет достичь. На начальном этапе целеполагания существует лишь идеальный образ, конфликтующий с реальностью и представляющий собой сложную структуру доводов, объяснений, формулировок, ожиданий, догадок и т. д.

В современном понимании это сознательное явление, созданное при определенном эмоциональном состоянии индивида, которое, в свою очередь, играет важную роль в осознании цели.

4. Цель выбирается с помощью внутренних средств прогнозирования. Постановка осуществляется через выбор некоего события, обладающего большей степенью субъективной вероятности.

5. Между изначальной целью, субъективным прогнозом и реально достигнутым результатом всегда существуют расхождения.

6. Процесс достижения и представление об используемых для этого средствах составляют общий образ цели. Результат и потребляемые ресурсы письменно фиксируются в виде шагов, которые заранее анализируются или проясняются. В этом заключается планирование как часть функции целеполагания.

7. Прогноз процессов и ресурсов для достижения цели всегда будет отличаться от реализованного результата. Даже наиболее точно выполненное планирование в дальнейшем придется корректировать из-за неизбежных погрешностей.

8. Чем четче и конкретнее обрисована цель, тем сильнее мотивация и выше активность при ее достижении.

9. Чем сильнее мотивация на начальном этапе, тем больше исказится субъективный потенциал цели под влиянием мотивационного комплекса.

10. В психологии имеется закономерность, называемая градиентом цели. Смысл ее сводится к следующему: чем ближе достижение результата, тем сильнее мотивация и выше уровень деятельности.

Целеполагание — это комплексный и достаточно долгий процесс. Основная сложность заключена в необходимом превращении неосознанных желаний в отчетливо очерченные установки, в создании подробного плана их реализации и выбора используемых ресурсов. Сам процесс не заканчивается на выборе целей.

В ходе осуществления намеченных пунктов плана неизбежно возникают погрешности, которые нужно своевременно корректировать.

Целью может быть все, чего индивид желает достичь, что он хочет реализовать. В итоге она не всегда достижима. Это продукт осознанной деятельности, волевых качеств и мотивации. Как и в случае с внутренними психическими процессами, понятие цели может проецироваться на внешний мир.

Цель — это идеализированное воплощение результата какой-либо деятельности и способов его достижения с помощью конкретных инструментов. Она тесно связана с желаниями и намерениями человека, с его представлением идеального будущего, с волей личности и сознанием. С одной стороны, это основа любого действия, с другой — результат.

Цели можно сгруппировать по трем уровням.

1. Оперативный. В этой группе находятся повседневные и быстро выполняемые задачи, подчиняющиеся более крупным тактическим целям, являясь их конкретизирующим воплощением. Крайне редко бывают независимыми.

2. Тактический. Цели группы опираются на стратегические направления, конкретизируя их ценностные компоненты. Фактически представляют собой пошаговые действия для выполнения общей стратегии.

3. Стратегический. Здесь находятся вехи, определяющие жизненный путь человека или прогресс группы людей. Стратегические цели самые значимые. Они определяют деятельность и крупных компаний.

Свойства целей (корректность, взаимная согласованность, пластичность и глубина) зависят от характера формирования и изменчивости личности.

Глубина показывает уровень влияния цели на различные области жизнедеятельности. Этим свойством характеризуются задачи стратегического плана. Согласованность – это свойство, показывающее взаимосвязь данной цели с другими, их взаимное влияние.

Пластичностью называется свойство изменяться со временем. По причине постепенного формирования ценностей целям глобального стратегического уровня также свойственно трансформироваться.

Корректность свидетельствует об уровне согласованности установок тактического и стратегического плана.

Цели характеризуются индивидуальностью. Каждый человек вкладывает в формируемую задачу собственный смысл и актуальные ценности, даже если она

похожа на множество других.

Целеполагание можно назвать творческим процессом. Чем глобальнее и амбициознее планы, тем больше креатива в реализации. Постановка тактических и оперативных задач ближе к аналитической и логической работе, чем к творческой. Иными словами, целеполагание на стратегическом уровне формирует синтетическое и созидательное мышление.

Для грамотной организации целеполагания человек должен разбираться в собственных мотивах и ценностях, воспитывать волю и креативность, иметь развитое воображение. Немаловажно обладать структурированным логическим мышлением.

«Не останавливаться на достигнутом». «Заработаю миллион и буду отдыхать».

Петр Осипов, сооснователь «Бизнес Молодости»: «Если человек занимается любимым делом, он будет заниматься этим всегда и продолжать расти в своем мастерстве. Люди не отходят от дел, а делают то, что у них получается лучше всего и что им приносит радость. Поэтому лучше начинать сразу со сферы, в которой вы не видите потолка».

Способность к целеполаганию любой индивид может развить как обычный навык путем практик и тренировок.

Смысл тренировок заключается в выражении экзистенциальной сущности человека. При этом происходит интенсивное вырабатывание реальности, являющееся одной из главных потребностей индивида. Целеполагание призвано увеличить энергетическую составляющую мотивации, уменьшить или вовсе исключить неопределенность и тревожность.

Человек, сознательно отказывающийся от планирования, переполнен внутренними конфликтами и противоречиями в связи с негативным опытом прошлого. Возможно, имели место неудачные попытки реализации поставленных целей из-за недостатка информации о собственных ресурсах и потенциале.

Наиболее эффективные методы целеполагания

1. Технология SMART.

Следует помнить, что важна не только точно сформулированная цель, но и точное представление путей достижения. Должны быть ясно определены инструменты и ресурсы, помогающие прийти к намеченному результату в отведенный срок. Этому способствует специально разработанная технология целеполагания SMART, в аббревиатуре которой заложены пять критериев качества.

Specific: максимально конкретная цель, указывающая на определенный результат.

Measurable: цель должна приводить к измеримому результату – либо количественно, либо качественно. В первом случае фиксируется цифра, которую нужно достичь (увеличение продаж на 5 %, покупка смартфона не дороже 14000 руб.). Во втором – приводится эталон (автомобиль М-класса, часы как у Дональда Трампа).

Achievable: цель должна быть достижимой, а результаты и способы – реальными.

Relevant: необходима актуальность достижения цели на момент прихода к результату.

Time-bound: цель должна быть срочной, то есть четко ограниченной по времени достижения.

Алгоритм действий при этом следующий:

– конкретизируются результаты, к которым нужно

прийти (S);

- обосновывается необходимость и релевантность целей (R);

- оценивается и прогнозируется степень достижимости результата (A);

- определяются целевые показатели и выбираются критерии для оценки (M);

- определяются сроки достижения полностью сформированной цели (T).

2. Метод Брайана Трейси.

Автор издания «Управляй своим временем и удвой результаты» Брайан Трейси создал алгоритм, напоминающий SMART. Его суть раскрывается в выполнении следующего предлагаемого автором упражнения.

На бумажном листе необходимо написать 10 целей на будущий год таким образом, если бы они уже были реализованы. К примеру, «я посетил 10 стран за 10 недель». Из выписанных «реализованных» целей выберите наиболее важную, способную изменить вашу жизнь. Зафиксируйте ее, продублируйте на втором листе бумаги и прорабатывайте по методу SMART.

3. Метод Г. Архангельского.

Преимущества метода SMART очевидны, однако его эффективность показывает себя лишь при известных начальных условиях целеполагания, в условиях низкой неопределенности и относительно невысоких экономических и организационных рисках. Их задачи и мотивы которого предельно ясны субъекту. В реальности задача часто не сформулирована, а начальные условия стремительно меняются. На помощь приходит проектный метод постановки целей, состоящий из следующих этапов.

А) Определяется абстрактная «рамка» создаваемой цели через:

- выявление четких ценностей (мета-целей) и прояснение системы приоритетов;
- определение основных сфер жизни, находящихся под влиянием данных ценностей;
- нахождение закономерностей, характеризующих это влияние.

Цели конкретизируются таким образом, чтобы не входить в противоречие с ценностями в определенной области деятельности и жизненными принципами, а затем обеспечивается их соответствие.

Цели распределяются по уровням достижения, а текущие задачи сравниваются с ценностями. В SMART-технологии, наоборот, изначальная цель разбивается на отдельные задачи.

Б) Создается временной диапазон, внутри которого необходимо достичь результата (ближайший год, месяц, текущая неделя). Метод SMART, в отличие от этого способа, предлагает определять точные сроки.

В) Все задачи делятся на «мягкие», выполнение которых запланировано в течение какого-то временного промежутка и учитывает контекст, и «жесткие», запланированные к определенным датам и срокам.

Задачи распределяются по уровням значимости: стратегическому, тактическому и оперативному. Уровням соответствуют временные диапазоны: год, неделя, день.

Планирование является неотъемлемой частью целеполагания.

Для достижения задач человек должен планировать определенные действия. Результат будет успешным

только при четком пошаговом их выполнении.

На начальном этапе планирование не сможет учесть все нюансы, поэтому является условным. Тем не менее оно обязательно, потому что помогает:

- сконцентрировать внимание на действительно значимых моментах;

- определить направления, по которым следует двигаться, и совершаемые при этом действия;

- исключить сомнения и тревогу;

- повысить уровень мотивации на успешное достижение цели;

- определить действия, которые необходимо выполнить для достижения результата;

- эффективно применять имеющиеся навыки и ресурсы;

- самоопределиться в собственной жизни;

- обрести уверенность в правильности собственных действий.

Человеку свойственно удовлетворять сначала свои естественные потребности, а уже потом – более высокого порядка (умственные, нравственные и т. п.). Следовательно, для достижения материального, личностного или социального успеха необходимо прежде утолить физиологическую нужду организма.

Глобальные цели в постоянно меняющемся мире также имеют свойство трансформироваться или вовсе исчезать. Это нормальная ситуация, людям нужно привыкнуть к тому, что поставленная когда-то цель всей жизни может быть лишь этапом к следующей. К счастью, современные технологии облегчают человеку осознание его истинных желаний. Важно уметь гибко корректировать запросы, превращая в достижимые це-

ли. Мотивация является двигателем целеполагания, вдохновляющим человека идти к результату.

Поэтому еще один важный аспект – не терять азарт в процессе движения к цели.

Деятельность любого предприятия предполагает выполнение комплекса задач, определяющих множество поставленных целей. Все процессы начинаются с анализа ситуации в организации, а именно, с выявления достоинств и недостатков во внутренней и внешней деятельности. Отдельная цель может формулироваться на основе ценностей и миссии компании, особенностей взаимоотношений с деловыми партнерами, клиентами и сотрудниками, насущных проблем внутри фирмы.

Функционально цели классифицируются по определенным критериям.

1. Временной интервал:

А) Долгосрочные (стратегические). Распределение целей производится на срок 5-10 лет. В случае повышенной динамичности и плохой прогнозируемости внешнего развития компании срок сокращается до 1-2 лет.

Б) Тактические. Распределяются на срок от 1 года до 5 лет. В целях больше встречаются конкретные количественные параметры.

В) Краткосрочные (оперативные). Представляют собой задачи, выполняемые в срок от нескольких часов до 1 года. Имеют конкретные количественные показатели.

2. Суть цели:

А) Финансовые, связанные с доходами, расходами и налогами.

Б) Социально значимые (к примеру, материальная

помощь нуждающимся).

В) организационные;

Г) экологические;

Д) научные.

3. Повторяемость цели:

А) Периодические.

Б) Разовые.

В) Регулярные.

Цели различных категорий не должны противоречить друг другу.

Из остальных критериев стоит выделить функции отдельных подразделений, внутри которых цели могут быть маркетинговыми, производственными, финансовыми и другими. Также они применимы к различным хозяйственным сферам: внешняя деятельность (продукция, клиентская база, конкуренты), внутренняя деятельность (персонал, производство).

Этапы целеполагания на предприятии выглядят следующим образом:

Формулирование миссии компании. Включает в себя смысл деятельности организации, ее ценности и убеждения.

Создание направления для целеполагания в деятельности компании. На данном этапе определяют, в какую сторону организация будет двигаться в течение определенного отрезка времени.

Создание комплекса целей на всех уровнях с использованием «Древа целей».

Составление схемы целеполагания. Выбирается основная, общая для всех установка, от которой распределяются цели верхнего уровня по разным структурам организации. Каждая новая разбивается на несколько

задач более низкого уровня, исходя из соответствующих подсистем, подцелей.

Анализ противоречий. Определяются взаимные разногласия целей, которые бывают внешними (конфликт возникает с внешней средой) и внутренними (противоречия внутри компании). Расхождения могут быть временными, возникающими между целями тактического, стратегического и оперативного характера.

Целеполагание объясняет легальность работы компании и актуальность ее деятельности и для сотрудников предприятия, и для внешнего мира. Работникам, к примеру, помогает понять, подходит им этот вид деятельности или нет. Цели ставятся таким образом, чтобы, с одной стороны, привлекать на предприятие новых людей, а с другой – ограничивать их работу. Перед определением задачи «повышение качества» требуется проверить соблюдение внутренней дисциплины в организации и отношение сотрудников к рабочему процессу.

Целеполагание облегчает понимание сотрудниками характера их деятельности и возможные риски, связанные с ней (к примеру, работа в шахте).

Цели мотивируют людей, дают возможность находить способы реализации собственных потребностей. В итоге, когда компания добивается результата, удовлетворенными остаются и материальные нужды сотрудников, обусловленные высоким доходом, и их моральные потребности, выражающиеся в гордости за свое предприятие.

Целеполагание помогает работникам понять, в каком направлении движется организация. Если, например, перед компанией стоит задача обогнать конкурен-

тов, персонал сразу же определяет это и работает в соответствующем направлении.

Целеполагание предприятия должно следовать определенным правилам.

1. Цели обязаны быть конкретными и исчислимыми. Соответственно, результат должен соответствовать не только заданным качественным, но и количественным показателям. Таким образом, облегчается анализ достижений целей, восприятие общественностью, их публичное обсуждение. В итоге снижается направленная на компанию агрессия.

2. Цели должны соотноситься с действительностью, а предприятие – обладать соответствующим потенциалом. Это оценивается на этапе планирования расходов и распределения ресурсов. При недостатке временного потенциала сотрудники не смогут реализовать поставленные цели, их доверие к руководству утратится.

3. Цели должны быть лояльными к изменениям и способными трансформироваться в процессе.

4. Целеполагание обязано быть понятным для всего персонала, а цели – духовно близкими большинству сотрудников, поскольку их достижение будет являться коллективной деятельностью.

5. Целеполагание должно быть максимально прозрачным. Это поможет анализировать постановку задач и мотивацию сотрудников.

6. Коллектив обязан быть сплоченным, способным достигать поставленную цель вне зависимости от внешних условий.

Целеполагание предприятия играет одну из важнейших ролей и в жизни сотрудников, и в деятельности организации. Любой вид деятельности на предприятии

начинается с формулирования установки. Четко и верно поставленная цель помогает осознать конкретный результат, к которому необходимо прийти. Для гарантированного успеха будут выбираться нужные средства и ресурсы.

Рассмотрим пять ошибок при постановке целей.

1. Стратегические цели игнорируются.

Многие предприниматели отдают приоритет тактическим задачам, связанным с финансами. Более глобальные цели при этом часто не учитываются.

Например, компания планирует в среднесрочной перспективе:

- увеличить темп роста доходов;
- повысить рентабельность;
- увеличить объем денежных поступлений.

Однако перспективу дальнейшего развития задают именно цели стратегического плана. На реализацию требуются существенные расходы как временных, так и прочих ресурсов.

Стратегическими целями могут быть:

- увеличение доли рынка;
- улучшение качества продукции;
- работа над репутацией предприятия;
- повышение ценности организации.

2. Цель формулируется в негативном ключе.

Довольно распространенная ошибка целеполагания связана с особенностью человеческой психологии уходить от проблемы, а не избавляться от причин ее возникновения. В определении задачи должно быть заложено движение к результату, а не бегство от трудностей.

Примеры неправильной формулировки:

- минимизация рисков в конкретной области деятельности предприятия;
- сокращение числа опозданий сотрудников;
- уменьшение количества рекламаций.

Подобная постановка задач увеличивает количество запретов и сковывает инициативу работников. Сотрудники с опаской подходят к выполнению своих обязанностей, опасаясь недовольства начальства. Поэтому негативные формулировки следует заменять позитивными, описывающими цель в виде желаемой для фирмы перспективы.

Заменим приведенные выше неудачные примеры правильными:

- разработка способов управления рисками и их внедрение;
- приобретение автотранспорта для перевозки персонала;
- улучшение качества продукции.

3. Цель сформулирована размыто и неясно.

Характерными примерами нечетких определений являются: «повышение эффективности», «укрепление трудовой дисциплины», «лидерство в данной отрасли» и т. д. В реальной практике встречалась и такая формулировка цели: «В связи с расширением структуры компании необходимо наладить более четкое взаимодействие между ее отделами». Такая цель в принципе недостижима. К примеру, руководство предприятия постановило наладить информационный обмен между коммерческим и отделом логистики. Некоторое время спустя подчиненные отчитались, что задача выполнена. В итоге выяснилось, что под этой формулировкой сотрудники поняли лишь более частое общение между

работниками подразделений.

Чтобы исправить ситуацию, нужно переопределить цель таким образом: «Необходимо обеспечить оперативный обмен информацией между коммерческим отделом и отделом логистики через еженедельное взаимное предоставление отчетов о выполненной работе в следующей форме: (перечисляются необходимые для отчета показатели)».

4. Концепция управления по целям используется частично.

Исследователи утверждают, что большая часть руководителей применяет концепцию лишь для оценки действий сотрудников. Только 16,6 % руководителей используют метод по прямому назначению – для согласования целей предприятий на разных уровнях. Такая ситуация объясняется вполне определенными причинами:

- недостаточно четкие формулировки задач нижних уровней;

- цели не выражают истинные потребности предприятия (не согласованы с целями верхних уровней);

- отсутствуют ответственные лица по каждому направлению целеполагания.

Для устранения указанных причин руководителю предприятия необходимо согласовать цели с руководством подразделений. Единоличное формулирование и утверждение установок предприятия недопустимо.

5. Утвержденные цели не соответствуют действительности.

Иногда руководство озвучивает одни цели, а в реальности принимаются совсем другие решения. К примеру, заявлено: «Интересы клиента – прежде всего!», а

после утверждения руководство одного из подразделений полностью игнорирует появляющиеся рекламации на продукцию.

3.2 Сущность планирования рабочего времени. «Золотые» пропорции планирования времени

Для решения вечно актуальной задачи по оперативному (ежедневному или еженедельному) планированию затрат времени можно использовать так называемые «золотые» пропорции планирования времени.

Автором первой пропорции является известнейший экономист и специалист по менеджменту Вилфредо Парето, предложивший в свое время известную формулу экономической социологии 20:80 (в руках у 20 % населения Земли сосредоточено 80% денежных средств). Пропорция Парето получила множество интерпретаций (в том числе и критических) в самых различных сферах экономической науки и деятельности, в частности критических) в самых различных сферах экономической науки и деятельности. Считается, что при эффективном планировании 20 % жестко запланированных временных затрат должны обеспечивать 80 % достигнутых целей. В то время как оставшиеся 80 % временных затрат, которые можно жестко не планировать (или, например, использовать для этих промежутков времени более гибкое контекстное планирование), обеспечивают достижение всего 20 % целей.

Разумная организация рабочего времени позволяет не только топ-менеджерам, но и обычным сотрудникам изыскивать резервы для того, чтобы улучшать свою работу и еще более рационализировать временные затра-

ты на нее. Чем меньше времени человек тратит на выполнение каких-либо задач, тем больше его остается на осуществление еще множества дел. Это значит, что работа становится эффективнее, результаты выше, а цели ближе.

Индивидуальное планирование времени – одно из золотых правил, которые приведут к успеху. Рассмотрим 10 правил, способствующих соблюдению «золотых» пропорций планирования времени.

1. Необходимо объединять сходные по типу дела и крупные проекты в отдельные блоки. Выделив время для их реализации, не следует отвлекаться на другие занятия. Разбавляя выполнение важных дел мелкими обязанностями, можно потратить больше времени и сил, понести дополнительные временные затраты на включение в процесс и останетесь недовольны результатом своей работы. Поэтому рационально определить временные границы и не позволять их нарушать.

2. Следует ограничить время приема посетителей. Нужно определить для себя неприемные часы, во время которых никто не должен вас тревожить. Чтобы работать эффективно, нужно сосредоточиться. На время следует делегировать общение с клиентами или сотрудниками компании другим людям.

3. Нужно установить регламент для деловых переговоров и временные рамки для выполнения заданий. Часто можно услышать жалобы на длительные, но мало результативные переговоры. Это происходит потому, что не заявлен регламент и четко не поставлены временные границы. Как правило, часа всегда хватает, чтобы успеть обсудить все детали предстоящего сотрудничества. Обычно встречи назначают в 10 ч утра, и

в этом случае остается много времени до обеда, и часто они затягиваются как раз до этого момента. Между тем, времени на обмен информацией уйдет ровно столько же, если переговоры начнутся в 11 ч. Таким образом, можно освободить один час рабочего времени.

4. Следует установить приоритеты при выполнении поставленных задач. Не стоит планировать слишком много дел на один день. После установления приоритетов можно начать работу с выполнения наиболее важных заданий, избавившись, таким образом, от чувства неудовлетворенности производительностью труда.

5. Четкое соблюдение «золотого принципа» Ф. Парето.

6. Использование аутсорсинга. Делегируя полномочия сторонним лицам или организациям, которые являются специалистами в своем профиле, человек доверяет работу профессионалам высокого класса, освобождает свое время для выполнения задач, которые может сделать эффективно.

7. Следует разбивать крупные задания на небольшие участки работы. Когда результат приближен во времени, человек скорее берется за работу. Наоборот, отдаленность результата заставляет медлить с выполнением крупного задания, и оно долго откладывается на потом. Для того, чтобы избежать этого, нужно выделить небольшие блоки и выполнять их постепенно. Так объем работы будет казаться меньше, а промежуточные результаты будут стимулировать к продолжению деятельности.

8. Необходимо установить для себя сроки выполнения приоритетных дел. Часто работник не может взяться за важный проект из-за неожиданных переговоров,

незапланированных встреч и прочих непредвиденных обстоятельств. Планирование времени поможет и в этом случае. Заранее, например, в начале месяца следует зарезервировать несколько дней для выполнения важных дел и сразу воспринимать их так, будто они уже заняты для переговоров или встреч.

9. Следует делать самые важные дела в самом начале рабочего дня. С началом рабочего дня обычно возникает множество мелких, но необходимых дел. Чтобы не дать этим делам занять весь рабочий день, можно отложить их на несколько часов, и сделать сначала главное.

10. Независимо от биологического ритма в течение дня у каждого человека бывают пики и спады активности. Работу, требующую полной отдачи, ответственного и творческого подхода, лучше сделать утром. Вторая половина дня подойдет для выполнения несложной рутинной работы, ответов на письма и телефонные звонки.

Золотые правила планирования времени увеличивают производительность труда и самооценку работника, улучшают результаты профессиональной деятельности.

3.3 Деятельность менеджера по организации управления временем

Руководителю бизнеса любого масштаба важно грамотно распределить свое рабочее время, наполненное деловыми звонками, встречами, совещаниями, срочными и не очень задачами. Чем выше должность, тем шире круг обязанностей, в которые может входить

не только управление персоналом, но и общение со значимыми клиентами, партнерами, контролирующими организациями. Разберемся, какие методики и инструменты помогают оптимизировать работу руководителя.

Тайм-менеджмент для руководителя (менеджера) – это целая методика с многочисленными рекомендациями для людей самого разного рода занятости. Задача тайм-менеджмента для руководителя – оптимизировать собственное расписание, сэкономить время на мало-значительных делах в пользу более важных задач. Тайм-менеджмент помогает повысить эффективность – и самого руководителя, и всего бизнеса, которым он управляет. В основе этой науки приемы из психологии, экономики, социологии.

Когда любой человек крайне заинтересован в своем деле, у него все получается, работа «горит» в руках, и он достигает все новых высот. Этот эффект распространяется и на руководителя, а если он еще и заряжает своей энергией подчиненных, результаты не заставят себя ждать. Однако одного желания добиться цели мало для того, чтобы научиться оптимизировать свое время. Поэтому психологи рекомендуют прибегать к хитрости: начинать день с выполнения самых рутинных и неприятных обязанностей. Настроиться на выполнение сложных задач и повысить мотивацию менеджеру помогут изложенные ниже методы.

1. Особые ритуалы. У каждого человека обычно существует ритуал, которому он следует перед выполнением сложных задач. У кого-то это чашка кофе, у кого-то любимая музыка. Главное, чтобы это занятие воодушевляло, настраивало на рабочий лад, побуждало начать действовать.

2. «Кнут и пряник». Возможно замотивировать себя и подчиненных обещанием награды за достижения цели. Это может быть банкет, денежная премия, коллективное мероприятие. Также можно применять и негативные последствия недостаточно эффективной работы и постоянно напоминать о них.

3. Разделение на части. Решиться начать сложную и объемную работу непросто. Однако задачу наверняка можно упростить – разделить на несколько пунктов и переходить от простых к сложным постепенно.

Цель – желаемый результат, которого нужно достичь за определенный отрезок времени. Именно постановка целей помогает руководителю оценить затраты усилий, времени и объем дивидендов. Цели определяют приоритеты, а приоритеты формируют план действий. Целями, которых можно достичь с помощью тайм-менеджмента, руководителя могут быть:

А) Составление рабочего плана. Определив точный алгоритм действий, наладив рабочий процесс, получится сократить бесконечный поток консультаций, звонков, вопросов – все эти проволочки и уточнения отнимают массу времени и у начальника, и у подчиненного.

Б) Налаживание коммуникаций. Создание стандартов общения, иерархии компании, использование мессенджеров и корпоративной электронной почты поможет наладить общение и повысить эффективность всей команды.

В) Делегирование полномочий. Многие руководители не могут доверить повседневные дела подчиненным, потому что не уверены в их компетентности или готовности их качественно выполнять. Следует поработать над подготовкой персонала пару дней, чтобы

обеспечить несколько часов рабочего времени на постоянной основе.

Цели руководителя могут быть личными или глобальными, связанными с деятельностью всей компании. Многих целей удастся достичь, выбрав правильную тактику мотивирования сотрудников. Финансовые премии – довольно эффективный инструмент, однако если бюджет ограничен, попробуйте предложить им самореализоваться, получить признание, новые профессиональные навыки, работая над определенным проектом.

Формируя цели, важно трезво оценивать свои возможности.

Планирование – это способ проложить путь от существующей на сегодняшний день ситуации к поставленной цели на вашем листе бумаги. В бизнесе, как правило, планирование направлено на увеличение прибыли, укрепление репутации бренда, повышение влияния на рынке. Планирование необходимо, чтобы достичь цели в несколько этапов и сэкономить время. Наиболее распространены в планировании два критерия:

1. Максимальный. На выполнение особо важных задач выделяется большая часть имеющегося времени.

2. Минимальный. Достижение цели необходимо как можно быстрее, в минимально сжатые сроки.

Руководителю нужно определить, какой из критериев подходит под конкретный случай, разработать план для оптимизации времени. Для долгосрочного плана с советских времен пользуется популярностью период продолжительностью 5 лет. Его удобно разделить на этапы для анализа – полгода, год, 2-3 года. Во

многих современных компаниях отчетность анализируют по месяцам или кварталам. Это удобно при тактическом планировании. Минимальный критерий краткосрочного планирования – один рабочий день.

Золотой стандарт планирования – расстановка приоритетов. Необходимо определить первоочередные задачи, которые не требуют отлагательств и их обязательно нужно выполнить в этот день. К таким пунктам, например, относятся запланированные встречи. Нужно обеспечить, чтобы черед встреч не была беспрерывной – если одна хоть немного затянется, можно опоздать на все остальные. Это также может заставить нервничать, что негативно скажется на результатах общения с партнерами, коллегами или клиентами.

Грамотно спланировать день менеджеру также помогут следующие техники.

1. Выделение в отдельную группу «гибких» задачи, выполнение которых возможно в любое время дня, в отличие от «жестких», привязанных к датам или времени. Их тоже следует систематизировать по степени важности – если не успеваете выполнить все, то начинайте с самых важных.

2. Трезвая оценка затраты времени на объемные задачи. Если в полном покое можно выполнить ее за три часа, то непредусмотренные дела могут отнять значительное время. Следует выделить время с запасом, а если останется лишний час – потратить его на «гибкие» задачи.

3. Обозначение для сотрудников времени, когда руководителя (менеджера) нельзя отвлекать.

4. Назначение лиц для делегирования задач. Менеджеру следует проанализировать свой штат и выделить

нескольких человек, которым можно доверить выполнение части обязанностей. Задача руководителя – лично решать только самые важные задачи и курировать деятельность подчиненных, а не делать все самому.

5. В плане необходимо отражать не только сами дела, но и результат, к которым они должны привести. Не просто позвонить партнеру, а договориться о сотрудничестве, например. Это позволит сконцентрироваться на цели.

6. Определение времени в своем графике для собственного развития – семинаров, тренингов, курсов повышения квалификации. Так менеджер может повысить личную эффективность и в перспективе сэкономить время и силы.

Контрольные задания

Подготовить, оформить презентацию и публично защитить рефераты по следующим темам:

1. «Дерево целей» и его назначение.
2. Планирование рабочего времени в российских компаниях.
3. Трудности в планировании рабочего времени.
4. Прямое планирование с помощью картотек и дневников учета времени.
5. Л. Й. Зайверт о рациональном использовании времени.
6. Основные требования к составлению плана дел: список каждодневных дел, составление расписания.
7. Основные способы организации жизни. Управление стрессами.

Задание 3.1. Проанализировать виды целей в процессе осуществления целеполагания. Перечислить их основные характеристики и отразить в таблице «Классификация целей», которую необходимо составить по примеру таблицы 3.1.

Таблица 3.1 – Классификация целей

Критерий	Виды целей
1. По времени	
2. По виду объекта целеполагания	
....	

Задание 3.2. Исследуйте основные подходы к формированию дерева целей. Составьте дерево целей современной организации (на выбор).

4 ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ВРЕМЕНИ

4.1 Принципы эффективного использования рабочего времени, методы его учета и измерения

Определить термин «рабочее время» и рассмотреть его структуру дает возможность нормативно-правовой подход. В связи с чем, рабочее время – время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка организации и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами относятся к рабочему времени.

Учет рабочего времени ведется работодателем в таблице учета рабочего времени, в котором ежедневно отражается количество отработанных часов (дней) сотрудниками организации.

Несуммированный учет рабочего времени может вестись по дням или по неделям. Несуммированный учет ведется по дням, когда сотрудник отрабатывает каждый день одно и тоже количество часов.

Ведение несуммированного учета допускается по неделям, когда сотрудник отрабатывает одинаковое количество часов каждую неделю, при разном количестве рабочих часов в день.

Суммированный учет рабочего времени ведется по дням, когда сотрудник отрабатывает разное количество часов в день, в неделю. При этом в целом за календарный год общее количество отработанных таким образом часов не должно превышать нормы времени работы согласно производственному календарю.

Суммированный учет рабочего времени используется в организациях при вахтовом и сменном графиках работы, при круглосуточной работе, при установлении сотрудникам гибкого графика работы.

При суммированном учете рабочего времени определяется учетный период применения такой системы учета, который не может быть больше 1-го года (для сотрудников, работающих во вредных, опасных условиях – не больше 3-х мес). При этом фактически отработанные часы сотрудников в учетном периоде не должны превышать нормы времени работы, установленные ТК РФ.

4.2 Оценка процесса расходования и потери времени в зарубежных и отечественных организациях

В большинстве стран мира в настоящее время на законодательном уровне регламентируется не количество рабочих дней в неделе, а максимальное число рабочих часов в неделю. В большинстве стран Европы и Азии работники отдыхают в субботу и воскресенье. В мусульманских странах чаще всего выходными являются пятница и суббота.

В европейских странах, согласно директиве Европарламента и Европейского совета от 2003 г. «О некоторых аспектах организации рабочего времени», средняя продолжительность рабочего времени не должна превышать 48 часов в неделю, включая сверхурочные. Однако многие страны вводят свои ограничения.

Так, в Австрии максимальная длительность рабочего дня и рабочей недели установлена на уровне 8 и 50 ч

соответственно. В среднем по стране рабочая неделя составляет 41 ч.

С 2018 года действует гибкая система организации трудового дня, в соответствии с которой работодатель по согласованию с коллективом может устанавливать 12-часовой рабочий день, или 60-часовую неделю.

В Германии, согласно закону о рабочем времени, предельная длительность рабочего дня не должна превышать 8 ч. Однако при определенных условиях она может быть увеличена (до 10 и более часов). Детально вопрос продолжительности рабочих дня и недели регулируется договорами между работодателем и трудовым коллективом. В среднем рабочая неделя в стране длится 40-48 ч.

В Италии минимальная рабочая неделя – 40 ч, ее максимальная продолжительность не может превышать 48 ч (сверхурочные часы оплачиваются отдельно). Кроме того, итальянцы могут работать менее 40 ч по соглашению с компаниями.

В Нидерландах при пятидневной рабочей неделе максимально возможное время работы в день – 9 ч (45 ч в неделю), средняя рабочая неделя – 40 ч. В последнее время на предприятиях страны все чаще вводится четырехдневная рабочая неделя при условии максимального 10-часового рабочего дня.

В Финляндии законодательно закреплено минимальное и максимальное количество рабочих часов в неделю – 32 и 40 ч соответственно.

Во Франции классическая рабочая неделя составляет 35 ч, а максимально допустимая – 48 ч (за сверхурочные часы работник получает компенсацию). Такая система действует в основном на предприятиях. При

этом время работы офисных сотрудников практически не ограничивается, а 35 ч являются порогом, с которого начинается отсчет сверхурочных или дополнительных выходных.

В Швейцарии лица, занятые на промышленных предприятиях, офисные служащие, технический персонал, работники предприятий розничной торговли не должны работать более 45 ч в неделю. Для других наемных работников установлен предел в 50 ч. В среднем рабочая неделя швейцарцев длится 41 ч в неделю.

В США максимальное количество рабочих часов в неделю для работников государственных учреждений – 40. В частном секторе федеральное законодательство не запрещает работодателям превышать эту норму, но, по данным Минтруда, средняя рабочая неделя занятых на частных предприятиях составляет 34,6 ч.

В Китае установлена пятидневная рабочая неделя минимальной продолжительности в 40 ч, максимальное количество рабочих часов ограничено 48 ч. Однако в нарушение этих норм некоторые китайские корпорации, в частности компания в сфере электронной торговли Alibaba, работают по системе 996 – с 9 утра до 9 вечера 6 дней в неделю (72 часа). В 2019 г. на GitHub (крупнейший веб-сервис для совместной разработки IT-проектов) запущена онлайн-кампания против системы 996 (к июню 2019 г. ее поддержали почти 250 тыс. чел.).

Потеря времени – это ситуация, при которой сотрудник должен находиться на своем месте, выполнять свои обязанности, но из-за определенных условий не делает этого.

Избежать потери времени полностью невозможно.

Это естественная часть производственного процесса. Дело в показателях:

- объем потерь до 10 % от общего времени – норма;
- от 20 % до 40 % – говорит о кадровых и организационных проблемах;
- если нерациональные затраты достигают 50 % – значит, наступило критическое положение.

В зависимости от причин возникновения и последствий выделяют несколько видов потери рабочего времени.

1. Нормируемые, или плановые. Они изначально включены в трудовые процессы. На заводе, например, это обслуживание или ремонт оборудования, обязательные технологические перерывы, уборка места после отключения станков.

2. Ненормируемые, или незапланированные. Они могут происходить из-за сбоев в поставках сырья или брака продукции, чрезвычайных ситуаций, экономических кризисов. Или из-за халатности персонала, когда затягиваются обеды или посиделки в соцсетях.

По продолжительности потери времени подразделяют на внутрисменные и целодневные.

К временным тратам относится часть дня, в течение которой сотрудник не работает, не исполняет свои обязанности. На некоторых производствах внутрисменные простои учитывают, начиная с пяти или даже с одной минуты. Данные фиксируют в листе простоев. Но если в этот промежуток специалист выполняет другие функции, то оформляется разовый наряд, и это время учитывается.

Сложнее считать паузы, посвященные решению личных вопросов, а не основных задач. Но эти потери

происходят чаще всего из-за нарушений правил распорядка дня:

- недостаток самодисциплины;
- чрезмерные телефонные разговоры;
- отсутствие поставленной задачи;
- загроможденное место труда и т. д.

К целодневным затратам рабочего времени относятся случаи простоя из-за непредвиденных обстоятельств, которые нарушили трудовой процесс: неисправность оборудования, отключение электроэнергии, недопоставки сырья.

То есть, если специалист пришел на работу, но не может трудиться по независящим от него обстоятельствам, это целодневный простой. Как и невыход рабочего, если его заранее предупредили о критическом положении в организации.

Такие потери более острые, их стараются устранить как можно быстрее. Но они происходят гораздо реже, чем внутрисменные, и на общий ущерб влияют в меньшей степени.

Поиск мотивов неэффективной траты времени позволяет глубже понять деятельность организации. Откуда берутся поводы откладывать дела на завтра, послезавтра, игнорировать обязательность или даже срочность поручений. Корень этих проблем в следующем:

- нерациональное управление компанией: несформулированные цели, нет четкого плана действий, непроработанная иерархия;
- психологические черты коллектива;
- особенности деятельности команды: несколько заданий выполняются одновременно, неструктурированные задачи, внеплановые поручения;

– технические проблемы на производстве: от сломанных станков до отключения интернета.

Отработанным считается день, когда служащий пришел на работу и приступил к ней. В течение дня возможны потери рабочего времени, которые измеряются в человеко-часах. Такие затраты возникают из-за нескольких причин. Они неизбежны. Снижают производительность предприятия и отдельного человека. Потери классифицируют как явные и скрытые. Они включают целодневные и внутрисменные простои. Следующая градация конкретизирует причины потерь:

- организационные и случайные;
- отпуска, больничные и другие уважительные поводы;
- нарушение трудовой дисциплины;
- зависящие и независящие от работников.

Изучение этих факторов позволит наметить пути их минимизации, исправления, недопущения.

4.3 Причины дефицита времени и его инвентаризация

В праве работодателя применять кадровые решения, различные инструменты, чтобы уменьшить риски и потери рабочего времени. Иногда достаточно объявить на собрании, что занятость каждого служащего будут оценивать, как трудовые показатели резко растут. Играть роль надежда на поощрение за производительность и боязнь наказания за нарушения, например, дисциплины.

На улучшение продуктивности прямо или косвенно влияют разные факторы. В их числе использование ра-

бочих с нужной квалификацией, равноценное соотношение качества и оплаты труда, благоприятные условия занятости. К решению этого вопроса можно подходить со всей строгостью, жестким контролем, не давая человеку ни единой лишней минуты на личное общение.

Но такое поведение приведет к переутомлению, выгоранию коллектива, нежеланию мириться с авторитарностью. Напротив, более лояльный подход к небольшим слабостям работников увеличит интенсивность их труда. Дополнительное общение-разгрузка с коллегой, уход по личным делам компенсируется большей сосредоточенностью на обязанностях.

Инвентаризация времени включает в себя хронометраж (количественный учет времени) различных видов жизнедеятельности.

Как правило, инвентаризация личного времени следует проводить за несколько рабочих дней, возможно, недель, чтобы проанализировать свой рабочий стиль и вскрыть причины возникающих дефицитов времени.

Можно выделить большое количество различных факторов, приводящих к потерям времени.

Часть из этих факторов являются следствием неграмотных действий руководителя, часть происходят независимо от него, а часть связана непосредственно с личностью руководителя.

Причины, которые являются следствием неграмотных действий руководителя:

1. Бесплановость работы. Является результатом образа жизни не только самого руководителя, но и общего стиля жизни данной организации. Бесплановость работы ведет к постоянным перерывам для различного

рода «уточнений», разъяснений, необходимых для дальнейшей работы различных отделов, подразделений и отдельных работников. При этом отвлекаются не только те, кто обращается за информацией, но и те, к кому обращаются за информацией.

2. Плохо налаженный в организации обмен информацией. Передавая информацию, любой человек всегда уверен, что ее получатель полностью осознает и понимает ее смысл, однако это не всегда так. Каждый имеет свои рамки восприятия, которые могут искажать полученную информацию. Далеко не все современные руководители решили эту задачу для себя и своих сотрудников и ввели на своих фирмах унифицированную систему приема и передачи информации. Во многих организациях обмен информацией между подразделениями происходит в виде испорченного телефона, часто в процессе неформального общения. Также примером отсутствия стандартов передачи информации может служить отсутствие единого стандарта объяснения клиенту по телефону местоположения организации – «каждый объясняет, как может».

3. Отсутствие четкого распределения работ по степени их важности. Это зачастую приводит к тому, что руководитель сначала делает дела, которые на самом деле не имеют большого значения. При этом на них расходуется значительное время, необходимое для решения действительно важных проблем.

4. Выполнение задач, которые вполне могут быть выполнены подчиненными. Чаще всего руководитель выполняет подобные задачи в случае, если он не доверяет подчиненным, считая, что они смогут выполнить данную задачу так же качественно, как и он, сам, то

есть речь идет об отсутствии уверенности в должной квалификации сотрудников организации. В качестве примера можно привести прием клиентов именно менеджером, а не наделение какого-либо сотрудника полномочиями работы с клиентами, личный разбор почты, а не поручение секретарю сортировки входящей корреспонденции.

5. Слабая мотивация труда. Слабая мотивация труда приводит к низкой производительности труда, в большей степени это касается не руководителя организации, а его подчиненных, однако на предприятии эта проблемы может иметь место и низкая производительность труда будет вести к дефициту времени.

4.4 Классические техники деловой активности

Работоспособность человека напрямую связана с его мозговой активностью, поэтому уровень работоспособности также постоянно меняется. Деловая активность человека и его работоспособность находятся в прямой зависимости.

Комфортный микроклимат – это соответствующая температура воздуха, температура поверхностей, влажность и скорость движения воздуха, тепловое излучение. Все это должен контролировать работодатель, проводя аттестацию рабочих мест.

Сидячий образ жизни так или иначе приводит к гиподинамии (ее еще называют «болезнью цивилизации»). При ограниченной двигательной активности, снижении силы сокращения мышц нарушаются функции основных систем организма (опорно-двигательной, кровеносной, дыхательной, пищеварительной), возни-

кают боли в мышцах и суставах, становится труднее сосредоточиться, появляется апатия.

Для сохранения умственной активности и работоспособности организму нужен белок животного или растительного происхождения. Сахар поднимает работоспособность совсем ненадолго: он быстро расщепляется в организме. А вот соединение сахара – крахмал – способно поднять умственную работоспособность на несколько часов, поэтому полезно употреблять в пищу картофель, фасоль, орехи, горох, черный хлеб, рис.

4.5 Основы и принципы делегирования. Правила делегирования

Делегирование полномочий – мощный инструмент в руках топ-менеджера. Он подразумевает передачу задач и полномочий подчиненным, для повышения эффективности работы организации в целом.

К сожалению, в нашей стране мало успешных примеров делегирования. Половина руководителей полностью отказываются от этого метода, другие без разбора «сваливают задания» на подчиненных. Такое извращенное отношение к делегированию является преградой на пути к развитию компании, так как правильное делегирование позволит руководителю освободить время для решения стратегических задач.

Менеджер несет ответственность за работу всего подведомственного отдела. Важно понимать, что даже при делегировании полномочий ответственность за качественное выполнение работы остается на нем.

Делегировать свои полномочия руководитель должен в трех случаях. Во-первых, когда подчиненный

сделает работу лучше него. Поскольку сейчас время узких специалистов, не бойтесь признаться себе и остальным в том, что рядовые сотрудники в чем-то разбираются лучше Вас. Главное – правильно использовать потенциал работников.

Во-вторых, когда занятость руководителя не позволяет ему самому заняться возникшей проблемой. Вы руководите определенным подразделением компании, однако никто не ждет, что Вы всю работу будете делать самостоятельно.

В-третьих, когда делегирование позволяет руководителю освободить время для выполнения важных дел, которые требуют незамедлительного исполнения.

Рассмотрим основные правила эффективного делегирования.

Правило 1. Делегируйте подчиненным такой уровень полномочий, который является необходимым и достаточным для выполнения порученных задач.

Правило 2. Не выполняйте работу за исполнителя, а только, если есть необходимость, помогайте.

Правило 3. Убедитесь, что сотрудники точно поняли задание.

Правило 4. Установите сроки начала и завершения работы. Большие задания разбейте на этапы.

Правило 5. Обучите подчиненных новым обязанностям.

Правило 6. Не допускайте несанкционированных заданий, они должны поступать в соответствии с иерархией управления.

Правило 7. Поощряйте своих подчиненных за эффективное выполнение порученных им задач.

Типичные ошибки при делегировании полномочий:

1. Неумение объяснять задание. Между тем, точность и полнота описания проблемы, а также емкость формулировки задания, влияет на качественное выполнение.

2. Отказ от использования обратной связи. Даже при передаче задач другому сотруднику, продолжайте контролировать ее выполнение. Попросите, например, показать промежуточные результаты исследования и т. п.

3. Недовольство работой подчиненного. Конструктивную критику и полезные рекомендации высказывать можно. Но никогда не выражайте свое недовольство тем, как складывается ситуация, если у вас нет конкретных предложений по ее улучшению.

4. Боязнь уронить авторитет. Признавать компетентность сотрудников в некоторых вопросах очень важно. Когда в следующий раз Вы скажете, что знаете единственно правильное решение, вам поверят намного легче.

4.6. Понятие успеха-неуспеха. Система критериев успеха

Понятие успеха как такового имеет ключевое значение для человека. Нельзя не признать, что успех или неуспех в деятельности определяет ведущие тенденции развития человека.

А. В. Либин определяет вектор жизненного успеха человека как сумму векторов личностного успеха, рассматриваемого как степени самосовершенствования человека, и профессионального успеха.

Личностный успех выражается в достигнутом че-

ловеком уровне личностной зрелости, связанной с ощущением субъективного и семейного благополучия. Профессиональный успех отражается в степени творческого своеобразия конечного результата или продукта деятельности. Наконец, жизненный успех может быть достигнут как за счет одного из этих двух факторов (и в этом случае он неизбежно строится на основе гиперкомпенсации), так и за счет наиболее оптимального сочетания личностного и профессионального компонентов.

В принципе любую деятельность можно рассматривать как успешную или неуспешную, если сравнивать ее с определенными эталонами качества выполнения. Эти эталоны могут быть конкретными и абстрактными, общими и специфичными. В простейших случаях они состоят из элементарных альтернатив типа «решил – не решил», «удалось – не удалось». По мере развития деятельности эти эталоны становятся более дифференцированными и сложными.

Если человек при решении задачи достиг или превзошел свои притязания, то он ощущает успех и повышает свои притязания; если же он не достиг их, то ощущает неуспех и снижает притязания.

Объективно, в процессе любой деятельности, в зависимости от качества ее выполнения, людей можно разделить на несколько категорий, например, «слабые», «средние» и «сильные».

Также понятие успеха напрямую зависит от критериев и уровня оценки индивидуального и коллективного профессионализма.

Контрольные задания

Подготовить, оформить презентацию и публично защитить рефераты по следующим темам:

1. Приемы учета времени.
2. Причины потери времени в организациях различного типа
3. Основные приемы инвентаризации времени.
4. Необходимость делегирования для учета времени.
5. Секреты поддержания деловой активности.
6. Техники самоменеджмента в управлении временем. Правила повышения эффективности персонального менеджмента.
7. Определение жизненных приоритетов и постановка задач.
8. Оптимальная система планирования времени. Методы и принципы повышения собственной эффективности А. А. Любичева.
9. Целеполагание как процесс сознательного осуществления своих действий в соответствии с генеральной линией или ориентиром: принципы, технология, правила, анализ «цель-средство».

Задание 4.1. Осуществите инвентаризацию своего учебного (рабочего дня). Результаты исследования оформите в виде таблицы «Инвентаризация времени рабочего (учебного) дня», составленной по примеру таблицы 4.1.

Таблица 4.1 – Инвентаризация времени рабочего (учебного) дня

Промежуток времени	Вид дея- тельно- сти	Оценка ре- зультатов деятельно- сти	Выполне- ние задачи (+/-)	Примечания

5 ПОГЛОТИТЕЛИ ВРЕМЕНИ. РЕСУРСЫ ВРЕМЕНИ

5.1 Хронофаги: понятие и их виды

В литературе по тайм-менеджменту часто можно встретить термин «хронофаги». По-другому их еще называют поглотителями или пожирателями времени. Слово «хронофаг» состоит из двух частей: «хронос» в переводе с греческого означает «время», а «фаг» – поглотитель. Таким образом становится понятно, что хронофаги – это факторы бесполезной траты времени, отвлекающие человека от важных дел. Многие люди даже не замечают, что тратят время впустую, а потом сетуют на его нехватку.

Целевое использование времени означает его трату на достижение каких-то важных и нужных целей. Нецелевое использование – это расход драгоценных часов и минут на занятия, которые не приносят никакой пользы. Хронофаги заставляют вас заниматься совершенно бесполезными вещами. Кроме того, есть и другие пожиратели времени, которые неподконтрольны человеку, поэтому избавиться от них невозможно. Рассмотрим разновидности хронофагов более подробно.

1. Контролируемые. Это поглотители времени, которыми можно управлять. Сюда, например, относятся утренние сборы на работу.

2. Неконтролируемые. Эти пожиратели времени не зависят от воли человека. Сюда относится время, затрачиваемое на то, чтобы добраться на работу и с работы, стояние в очередях в магазине, больнице, государ-

ственных учреждениях.

3. Прогнозируемые. Многие хронофаги можно спрогнозировать заранее, поэтому они не станут неожиданностью. Например, время дороги от дома до работы, ожидание в приемной врача частной клиники и т. д.

4. Непрогнозируемые. Это факторы, возникающие внезапно, поэтому предугадать их невозможно. Сюда можно отнести поломку машины прямо на дороге, ожидание делового партнера, который должен был прилететь на самолете, но его рейс задержали на неопределенное время, и другие подобные ситуации.

5. Индивидуальные. Это пожиратели времени, которые человек создает себе сам. Связаны они с индивидуальными особенностями характера, темперамента, привычками. Одни люди не могут сразу приступить к работе и долго раскачиваются, другие любят устраивать частые перекуры и чаепития во время работы, третьи постоянно отвлекаются на переписку в соцсетях.

У каждого человека существуют свои хронофаги, присущие его образу жизни. Но, тем не менее, можно выделить список самых распространенных поглотителей времени в современном мире, под влияние которых попадает подавляющее большинство людей. Рассмотрим самые распространенные из них.

1. Социальные сети. Современные пользователи проводят в социальных сетях до нескольких часов в день. Чтобы избежать бесполезной траты времени, необходимо завести правило заходить в соцсети не более 1–2 раз в день и проверив желаемое, тут же выходить.

2. Веб-серфинг. Этот хронофаг очень похож на

предыдущий. Заходя в интернет с целью что-то узнать или почитать новости, человек начинает смотреть все новую и новую информацию, заходить на разные сайты и таким образом тратит немало времени. Чтобы избежать этого, не следует заходить в интернет без надобности.

3. Электронная почта. Некоторые люди проверяют свой электронный ящик едва ли не каждые пять минут. Не следует этого делать. Необходимо отвести себе определенное время для проверки почты, например, утром, днем и вечером.

4. Телевизор. Несмотря на то, что в последнее десятилетие интернет стал гораздо популярнее телевидения, оно по-прежнему ворует у людей немало времени. Однако, большинству людей достаточно смотреть по телевидению только новости, а все остальное можно найти в интернете.

5. Компьютерные игры. В настоящее время именно данный хронофаг считается одним из самых значительных.

6. Магазины. Как правило, посещение магазинов, иногда абсолютно бесцельное, отнимает много времени у среднестатистического человека

7. Пустые разговоры. Бесполезная болтовня и обсуждение сплетен отбирает массу времени. То же самое относится и к телефонным разговорам.

8. Дорога. На дорогу тратится значительное количество времени. Особенно это актуально для жителей больших городов. Время, проведенное в общественном транспорте – зря потраченное время, но к, сожалению, избавиться от этого хронофага нельзя. Единственный выход – провести это время с пользой. В транспорте

можно читать, слушать любимую музыку, смотреть на планшете или смартфоне интересные видео и даже разговаривать по телефону.

9. Сон. Чрезмерный сон, время которого превышает биологически необходимое, можно считать хронофагом.

5.2 Оценка использования времени, выявление базовых и второстепенных дел

По характеру «расхищения» времени, поглотители могут быть разделены на 4 основных вида.

1. Ожидания и опоздания. Своеобразные «черные дыры» времени, в которые утекает наше время (в очередях, пробках, в ожидании принятия решения или ответного письма и т. д.). Нужно использовать это время как неожиданно возникший резерв.

2. Прерывания. Внезапные звонки, посещения и другие. Это внешние поглотители, но на них можно влиять, поэтому регламентируем свои взаимоотношения с окружающими, устанавливая правила взаимодействия.

3. Отвлечения. Похожи на прерывания, только в данном случае человек отвлекается сам. Поглотители отвлечения лежат в зоне полного контроля человека, и никто не мешает избавиться от них полностью, поэтому виноват в подобных ситуациях только сам человек, бесцельно потративший свое время вместо того, чтобы искать необходимые сведения.

4. Откладывание на «потом». Привычка откладывать все на последний момент имеет свое название – прокрастинация. Причины этого явления могут быть различными:

– страшно браться за предстоящее дело, так как оно сложное;

– непонятно, с чего начать, поэтому откладываем до последнего момента;

– недооценка ресурса времени: кажется, что все успеем даже в самый последний момент, но в результате времени не хватает;

– недооценка сложности задачи: на первый взгляд задача показалась легкой, отложили ее решение на «потом», когда приступили к выполнению, оказалось, что и задача сложнее, и ресурсов не хватает, и сроки поджимают.

5.3. Способы выявления хронофагов

В любом процессе по качественной подготовке менеджеров должна быть выработана своя философия и стратегия. Для этого еще в 1945 г. в Дании была создана фирма под названием «Тайм-Менеджер», которая за прошедшие 60 лет имела огромный успех в эффективности подготовки менеджеров для стран Скандинавии, Западной Европы, США и Японии.

Во главу угла своей деятельности фирма поставила «качество и развитие продукта», под которым понимается результат подготовки менеджера, степень овладения им методикой самоуправления и развития, нацеленной на следующие основные аспекты:

– уметь видеть проблемы, формулировать управленческие задачи и определять приоритетные цели;

– знать, что наша память не беспредельна и не идеальна, поэтому следует уметь вести электронную «записную книжку-календарь»;

– постоянно развивать свои творческие способно-

сти, накапливать и генерировать новые идеи;

- гибко и спокойно относиться к изменениям в жизни, стрессам и иным неприятным ситуациям;

- сформировать и проявлять аккуратность, точность и самодисциплину в работе;

- организовать свою деятельность как непрерывное творчество, саморазвитие и самоуправление с учетом личных и профессиональных качеств.

Философия и методика фирмы «Тайм-Менеджера», непрерывно совершенствуемые и сегодня, как бы задают современный сценарий жизни менеджера с учетом принципов системности и саморазвития личности, рационального использования времени и повышения качества управленческой деятельности.

Особо подчеркнем, что качественно улучшить, рационализировать процесс расходования времени вашей жизни должен не кто-то, а сам человек. Главное – наличие желания, стремления улучшить свою жизнь, высвободить время на решение приоритетных проблем и приятных дел, а также на организацию отдыха, досуга, чтения книг, работы с компьютером и др.

Оптимизация расхода времени – неиссякаемый резерв саморазвития управленческих способностей, сверхтворческих возможностей, высвобождения жизненной энергии на новые интересные дела.

В основе рационального планирования и использования времени в записной книжке-календаре фирмы «Тайм-Менеджер» лежит большое число элементов разделов, основными из которых являются:

- планы на год (месяц, неделю, день);

- адреса; идеи, текущие дела; телефоны;

- новая информация;

- всевозможные средства самоконтроля и планиро-

вания.

Целесообразно сочетать оперативное и стратегическое планирование для скорейшего достижения поставленной цели: японскими менеджерами замечено, что планирование на сравнительно короткий срок времени порождает больше ошибок, чем долгосрочный план. В целом планирование предусматривает:

- определение стратегических главных целей с учетом их реальности и выполнимости;

- построение «дерева целей» с исключением ненужных или неактуальных и с классификацией по критериям: важности, вероятности выполнения, от кого (от Вас или от коллектива) зависит выполнение каждой поставленной цели и выполненного проекта;

- декомпозиция целей на перспективу (один-два года); на год, месяц, неделю, день;

- повторный анализ реальной достижимости целей или выполнения проекта.

Для решения сложных задач и развития ваших способностей к самоуправлению как руководителя рекомендуется:

- 1) отодвинуть их решение на определенный период;

- 2) декомпонировать их на более мелкие и доступные для решения;

- 3) не волноваться по поводу нерешенности этих задач, уметь наслаждаться жизнью благодаря чувству, что вы постоянно развиваетесь, создаете что-то новое и не испытываете при этом неудовлетворенности;

- 4) записывать идеи каждый раз, когда они появляются;

- 5) оставлять сверху на письменном столе только ту вещь, над которой вы работаете (все остальное должно иметь место за его пределами);

6) создавать различные вариации в жизни, расширять круг общения, разнообразить досуг (для снятия напряжения, повышения результативности вашей работы, принятия творческих решений);

7) определять приоритетность целей, проблем, задач;

8) намечать конкретные сроки реализации как крупных, так и мелких задач;

9) при планировании оставлять резерв времени, так как все предусмотреть невозможно;

10) ежедневно выделять время для самого себя (анализировать, как прошел день, оценивать, что доставляет вам наибольшее удовольствие, как отвлечься от обыденных дел и забот).

5.4 Оптимизация стандартных процессов деятельности и временных затрат

Большой интерес с точки зрения оптимизации стандартных процессов деятельности и временных затрат вызывает система рационального использования времени, разработанная русским профессором А. А. Любищевым, подробно описанная в книге Д. Гранина «Эта странная жизнь», суть которой заключается в следующем:

1) каждая человеческая жизнь – тайна, поэтому система управления собой на основе рационального использования времени у каждого индивида сугубо собственная;

2) необходимо время поделить на категории:

а) главное время, которое человек посвящает любимой работе, важному делу своей жизни;

б) малопродуктивные виды деятельности, ко-

торые тем не менее необходимы (заседания, совещания);

в) «бросовое время», связанное со стоянием в очередях, поездках на транспорте, переездами в командировках;

3) особенно большие резервы таятся в «бросовом времени», и каждый менеджер должен найти способ его рационального использования.

А. А. Любищев вел «бухгалтерию» расходов собственного времени на протяжении более 50 лет своей жизни, не прерывавшуюся даже в годы Великой Отечественной войны. Она сохранилась в его дневниках, раскрывая уникальные возможности человека в достижении очень высоких результатов (того же может достичь любой менеджер даже при самых средних способностях).

Контрольные задания

Подготовить, оформить презентацию и публично защитить рефераты по следующим темам:

1. Правила определения базовых и второстепенных дел.
2. Правила экономии времени за счет разграничения важности дел.
3. Хронофаги в России и за рубежом.
4. Особенности интернет-серфинга как одного из основных современных хронофагов.
5. Методы самоконтроля в борьбе с хронофагами.

Задание 5.1. Осуществите оценку хронофагов своего учебного (рабочего дня). Результаты исследования

оформите в виде таблицы «Исследование хронофагов в течение рабочего (учебного) дня», составленной по примеру таблицы 5.1.

Таблица 5.1 – Исследование хронофагов в течение рабочего (учебного) дня

Вид хронофага	Временной промежуток	Характеристика хронофага	Методы борьбы с хронофагом	Примечания

6 МОТИВАЦИЯ В ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТЕ

6.1 Мотивация и мотивы деятельности. Мотивация в тайм-менеджменте как условие достижения цели

Мотивация – это совокупность побуждающих факторов, определяющих активность личности; к ним относятся мотивы, потребности, стимулы, ситуативные факторы, которые детерминируют поведение человека.

Понятие «мотив» (от лат. *movere* – двигать, толкать) означает побуждение к деятельности, побудительную причину действий и поступков. Мотивы могут быть различные: интерес к содержанию и процессу деятельности, долг перед обществом, самоутверждение.

С мотивацией тесно связано понятие мотивационного комплекса, означающего совокупность личных и профессиональных мотивов и стимулов, влияющих на деятельность.

Мотивы являются относительно устойчивыми образованиями личности, однако мотивация включает в себя не только мотивы, но и ситуативные факторы (влияние различных людей, специфика деятельности и ситуации).

Такие ситуативные факторы, как сложность задания, требования руководства, установки окружающих людей, сильно влияют на мотивацию человека в некоторый промежуток времени.

Ситуативные факторы динамичны, легко меняются, поэтому существуют возможности влиять на них и на активность в целом.

Интенсивность актуальной (действующей «здесь и

теперь») мотивации состоит из силы мотива и интенсивности ситуативных детерминант мотивации (требований и влияния других людей, сложности заданий).

6.2 Соответствие внутренней мотивации поставленным целям.

Маленькие «хитрости» самомотивации

Внешнее вознаграждение дает не сама работа, а субъект управления, имеющий возможность вознаграждать за труд. С мотивационной точки зрения внешнее вознаграждение можно определить как стимулирование труда.

Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, называется мотивационным ядром (комплексом), которое имеет свою структуру и зависит от конкретной трудовой ситуации.

Рассмотрим наиболее продуктивные «маленькие хитрости» самомотивации.

1. Игнорируйте то, что неважно для вас. Распределение внимания на много предметов сразу только ослабевает нас. Игнорирование того, что неважно, освобождает энергию и помогает нам оставаться сконцентрированными и продуктивно работать.

2. Попробуйте понять, что вам надоедает. Вещи и действия имеют свойство надоедать. Но, так же, как и любое другое наше состояние, его можно понять и определить пути избавления от него.

3. Смейтесь чаще. Смех – механизм предотвращения и облегчения стресса.

4. Ведите журнал своих прорывов. Такой метод

обеспечивает наглядность успешности.

5. Тренируйтесь физически. Это самый простой путь мотивировать себя, поскольку приводит физическое состояние в порядок.

6. Создайте подходящую для вас окружающую обстановку. Мы не можем мотивировать себя к действиям, если работаем в обстановке, которая нам не подходит. Изменяйте ее, дополняйте, улучшайте. Неважно, работаем мы в офисе или дома.

Каким бы ни было пространство вокруг нас, важно делать его «своим» любым способом, это понижает время адаптации и мы можем уделять больше времени необходимым делам.

7. Читайте истории успеха других людей. Вдохновляйтесь, восхищайтесь ими. Чтение конкретных и реальных историй успеха делает наш собственный успех более доступным и будет подпитывать наши усилия к его достижению, учит быть успешными.

8. Переключайтесь между задачами. Нам надоедает долго работать над одним проектом. Усталость от работы убивает мотивацию. Попробуйте сделать несколько маленьких проектов, когда почувствуете, что вы на грани. Это научит решать проблемы быстрее.

9. Оценивайте прогресс. Если мы постоянно работаем, как правило, добиваемся некоторого прогресса. Иногда может сложиться впечатление, что Вы ничуть не продвинулись, но это потому, что пропускаете все эти маленькие ежедневные вехи. Оглядывайтесь назад с удовлетворением от того, что вы создали, – это, безусловно, повысит Вашу энергию.

10. Говорите о своих проектах. Обсуждение проектов с близкими людьми, друзьями или семьей зачастую

дает нам понять, что мы делаем что-то действительно хорошее и наслаждаемся этим. Это также создает определенный уровень ответственности, который, скорее всего, будет толкать нас вперед.

«Хитрости» самомотивации призваны не только увеличить работоспособность человека, но и стабилизировать его психическое и эмоциональное состояние в условиях осуществления трудовой деятельности.

6.3 Преобразование «цели» в «путь» достижения промежуточных целей. Правила формулы успеха

Одной из основных технологий современного тайм-менеджмента является преобразование «цели» в «путь» достижения промежуточных целей. Рассмотрим основные правила формулы успеха.

1. Выберите правильные цели. Убедитесь, что обозначенные цели принадлежат именно вам, а не другим людям.

2. Сосредоточьтесь на процессе, а не на результатах. Результаты, как показывает практика, могут быть скорректированы в процессе осуществления деятельности.

3. Формулируйте цель как процесс.

4. Планируйте каждый день. С вечера составляйте список дел на завтра. Так утром вы сможете сразу включиться в процесс, избежав тягостных раздумий о том, с чего бы начать.

5. Расставьте приоритеты в соответствии с биоритмами. Если пик вашей продуктивности – утро, что

свойственно жаворонкам, делайте основной массив важных задач в это время. Оставьте на вечер менее энергозатратные дела: ответы на письма, покупки, общение. Если вы сова и пик продуктивности у вас приходится ближе к ночи, делайте самую важную работу в это время. А утром, пока от вас мало толку, можно разгрести почту и заняться несложной текучкой.

У голубей время наивысшей продуктивности может меняться в зависимости от образа жизни. Им придется слушать себя и отслеживать, в какое время суток энергия, концентрация и мотивация максимальны.

6. Подводите итоги. Планирование – пустая трата времени, если не подводить итоги своей работы. Очень полезно записывать 5 достижений и 5 радостей дня.

Контрольные задания

Подготовить, оформить презентацию и публично защитить рефераты по следующим темам:

1. Понятие и сущность мотивационных комплексов.
2. Способы активизации самомотивации.

Задание 6.1 Обучающиеся моделируют и защищают перед группой конкретные ситуации по следующим проблемным аспектам:

- противоречия между профессиональной и личностной мотивацией;
- разработка мероприятий по самомотивации на новом рабочем месте;
- разработка мероприятий по генерации мотивации персонала.

7 ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. МЕТОДИКИ КАЙДЗЕН

7.1 Порядок – одно из основных положений методики Кайдзен

Система Кайдзен – это японская техника управления производством. О трудолюбии и работоспособности японцев ходят легенды. Любое начатое дело они доводят до конца. И это независимо от занимаемой должности. Для них работа не превращается в рутину.

Последовательность жителей Японии вызывает восхищение. Любое начатое дело они стремятся довести до совершенства.

Независимо от того, какую должность ты занимаешь, какую обязанность выполняешь, – делай это идеально, и тебя будут уважать.

Японские работники не переходят из компании в компанию в поисках «хлебного» места. Они способны любую работу превратить в работу своей мечты. Для этого необходимо найти правильный подход, что они и сделали. Он получил название – «кайдзен».

История метода кайдзен начинается после окончания Второй мировой войны. Тогда его начали использовать несколько японских компаний, чтобы быстрее восстановится после тяжелых потрясений.

Работая в соответствии с данной философией, предприятия не только смогли быстро наладить производственный процесс, но и вышли на совершенно новый уровень развития. Ярким примером успешности метода является всемирно известная компания Toyota.

Основателем кайдзен является гуру Масааки Имаи,

основавший KAIZEN Institute Consulting Group lean и Cambridge Corporation. Введенный им термин стал известен после выхода его книги «Кайдзен: ключ к успеху компаний Японии» (1986 г.).

Термин кайдзен (или кайдзэн) произошел в результате слияния двух слов: «кай» (изменение) и «дзен» (к лучшему). Таким образом, если термин дословно перевести с японского, то он обозначает «изменение к лучшему».

Основная цель кайдзен – переход на экономичную деятельность, повышение эффективности и непрерывное совершенствование производственных процессов от ликвидации небольших проблем до полного преобразования процесса управления.

Многие японские компании, включая Toyota, практиковали использование данных элементов. Такой подход позволил им достаточно быстро восстановить производственные мощности, утраченные в результате Второй мировой войны.

Те, кто решил работать в соответствии с принципами кайдзен, должны строго выполнять необходимые пункты деятельности, разместив их так, чтобы они всегда были перед глазами.

Итак, кайдзен – это разработанный в Японии подход к организации деятельности, основанный на:

- здравом смысле;
- самодисциплине;
- порядке;
- экономии.

Такой подход во многом совпадает с современной позицией технологий организации собственной деятельности человека во времени. Так, здравый смысл

включает в себя

- опору на реальность;
- самодисциплина выражена в нормах и расписаниях;
- порядок представляет собой процесс деятельности, подвергнутый реинжинирингу и упорядочению;
- экономия находит отражение в устранении потерь времени.

Подход к организации времени с точки зрения Кайдзен – это использование и анализ статистических данных. Такая методология требует, чтобы изучаемые ситуации и проблемы были выражены в численной форме. Благодаря этому Вы привыкаете работать с достоверными данными, не руководствуясь интуицией и внутренним голосом.

Решая статистическую проблему, при сборе данных приходится все время обращаться к ее источнику, такой подход способствует формированию процессного мышления.

Опора на реальность предусматривает избавление от иллюзий, что в результате наших усилий, мы, возможно и не так, как хотелось, но все же продвигаемся вперед.

Отсутствие четких сроков, ясных нормативов, подмена твердых планов сомнительным предвидением создает самообман.

К примеру, в этом месяце было много праздничных дней, нас подвели погодные условия, мы не получили в срок материалы от поставщиков – это типичные отговорки и оправдания провалов в сочетании с оправданием, мол: «Все мы люди».

У нас имеется арсенал стереотипных реакций для

объяснения того, почему наш образ жизни, стиль поведения и мыслительные модели не дают желаемых результатов.

Оправдания служат для формирования уверенности в будущем, как компенсации сегодняшних неудовлетворительных результатов.

Чтобы изменить показатели деятельности следует приложить усилия к улучшению течения самого процесса. Для этого необходимы метрики и стандарты (эталоны) – как для процессов, так и для результатов.

Процессный подход к деятельности предполагает в поисках причин возникновения проблем обращать внимание на всю цепочку процедур, составляющих процесс.

Для этого используют технику многократного повторения вопроса: «Почему?», – так можно выявить последовательность обстоятельств, одно из которых будет определяющим.

Пример:

Почему произошла задержка публикации статьи?

Потому что работа над статьей не была завершена в срок.

Почему статья не была готова к назначенному сроку?

Потому что работа над статьей прервалась и не была продолжена в срок.

Почему работа была продолжена позже назначенного срока?

Потому что первичный экземпляр с внесенными поправками не был доступен для обработки в офисе в понедельник.

Почему экземпляр не был доступен?

Потому что автор работал с ним на выходных и оставил на даче.

Почему автор оставил статью на даче?

Потому что там был нарушен порядок.

Таким образом, причиной, которая привела к задержке публикации, оказалось нарушение порядка.

Устранить причину возможных задержек, в данном случае, означает навести порядок. При этом необходимо помнить, что порядок – одно из основных положений методики Кайдзен.

7.2 Цепочка процедур, составляющих процесс. Стабилизация процесса

Процессы представляют собой полные и цельные потоки работы. Их можно описать на различных уровнях детализации (процедуры, задачи, операции), но они всегда имеют начало, определенную последовательность шагов и четко определенное завершение.

Процесс – логичный, последовательный, ограниченный по времени набор взаимосвязанных процедур, который потребляет ресурсы и обеспечивает специфичный результат, который чаще всего размыт во времени.

Процесс описывает алгоритм выполнения мероприятий, с учетом их логической и временной упорядоченности, в том числе пространственной.

Возможно выделение подпроцесса – части процесса, которая выполняет специфическую роль в обеспечении функционирования основного процесса.

Процедуры – действия, выполняемые в рамках

процесса или подпроцесса. Процедуры описываются в алгоритмах исполнения. Алгоритмы содержат перечень задач, которые решаются в рамках процедуры. Процедуры также определяются стандартами их выполнения.

Задачи – отдельные элементы процедуры (иногда они разграничены на подзадачи).

Операции (действия) – самая мелкая составляющая деятельности, имеющая наиболее простую и конкретную форму; кратчайшая по времени составляющая процесса, не подлежащая дальнейшему дроблению.

Определив, какое событие считается началом процесса, а какое – его завершением, можно оценить продолжительность всего процесса.

Для описания процесса используют следующие шаги:

- инвентаризация существующей информации (сбор и обработка);
- определение и изучение текущих процессов (выделение отдельных процессов, распределение их по основным группам, краткое описание каждого процесса);
- выбор процессов, которые нуждаются в документировании (по критериям: периодичности выполнения процесса, его временного объема, требуемой результативности, финансовой значимости, отношения к жизненным ценностям);
- утверждение уровня детализации последующего документирования (определение того, будут ли документироваться операции (действия) или достаточно фиксировать выполнение задач, или даже процедур, определение метрики документирования);
- выбор методики документирования (общий обзор

процессов, принципиальная и детальная схемы процесса, схема управления процессами).

Документировать, описывать процесс бесполезно, если в нем самом содержится много нарушений и вариативности.

Кайдзен рекомендует сначала стабилизировать процесс:

- осознать, что из составляющих процесса обязательно, а что лишнее, и отказаться от ненужных элементов;

- упорядочить оставшиеся мероприятия, т.е., возможно, переформировать последовательность процедур, задач и операций;

- полученную упорядоченность проверять и корректировать ежедневно;

- стандартизировать, т.е. документально закрепить этот процесс.

7.3 Устранение потерь времени по системе Кайдзен. Совершенствование процессов деятельности

Потери – это любые действия, которые увеличивают затраты или отнимают время, не добавляя продукту ценности. Главная задача бережливого производства – полное устранение потерь.

Создатели производственной системы Тойоты выделили семь основных видов потерь:

1. Перепроизводство – выпуск продукции в большем объеме, чем требует потребитель.

2. Запасы – хранение продукции и незавершенного

производства.

3. Транспортировка и материалов.

4. Простой – ожидание выполнения операции.

Лишние этапы обработки, возникающие при использовании некачественного инструмента или вызванные особенностями заготовки.

Ненужные движения рабочих, т. е. непродуманные передвижения при выполнении операций или поиске инструментов, материалов.

Основная задача кайдзен и бережливого производства в целом – это устранение всех видов потерь, возникающих в процессе производства.

Обдумывание подходов к выполнению работы и способов ее улучшения помогает осознать взаимосвязь процессов и понять, каким образом ваша работа влияет на другие операции. После анализа того, как рабочие выполняют операции, можно приступить к организации работы кайдзен-команд. Кайдзен-команды играют важную роль в бережливом производстве и непрерывном совершенствовании функционирования предприятия. Работая в одной команде с коллегами, вы сможете выявить слабые места в своих операциях и процессах, выполняемых совместно с другими рабочими.

Обсуждение производственных проблем в кайдзен-командах помогает лучше понять специфику работы на разных производственных участках и определить оптимальные способы взаимодействия. Кроме того, командная работа в кайдзен-блицях позволяет решать текущие вопросы (например, как лучше расположить оборудование в рабочих зонах) и прорабатывать идеи по улучшению операций и процессов.

Одной из форм привлечения рабочих к постоянно-

му совершенствованию производства является кайдзен-блиц (штурм-прорыв), который проводится регулярно и каждый раз имеет определенные цели.

В кайдзен-блице принимает участие вся команда, что обеспечивает возможность принятия важных решений и одновременно внедрение этих решений в практику (приступая к изменениям, необходимо остановить работу ячейки или линии на конкретном производственном участке).

Каждый кайдзен-блиц необходимо тщательно продумывать и подготавливать; успех кайдзен-блица зависит от того, насколько скоординированы все действия и доведены ли они до конца.

Контрольные задания

Подготовить, оформить презентацию и публично защитить рефераты по следующим темам:

1. Основные подходы к определению термина «порядок».

2. Понимание порядка с профессиональной и личной точек зрения.

Задание 5.1. Проанализируйте основные подходы к пониманию сущности порядка. Результаты исследования оформите в виде таблицы «Основные подходы к трактовке порядка», составленной по примеру таблицы 7.1.

Таблица 7.1 – Основные подходы к трактовке порядка

Подход к трактовке порядка	Характеристика
В широком смысле	
В узком смысле	
В философском смысле	
С точки зрения тайм-менеджмента	
С точки зрения методики Кайдзен	

8 СТРЕСС. ТРАДИЦИОННЫЕ И НЕТРАДИЦИОННЫЕ СПОСОБЫ БОРЬБЫ СО СТРЕССОМ. РЕЛАКСАЦИЯ

8.1 Понятие стресса и его динамики

Термин «стресс» ввел, а точнее позаимствовал из науки о сопротивлении материалов в 1936 г. канадский физиолог Ганс Селье. Изначально это был технический термин, обозначающий напряжение, нажим и давление. Ганс Селье решил, что это применимо и к человеку. Тогда стресс рассматривали как приспособительную реакцию организма в экстремальных условиях (высокие температуры, болезни, травмы и т. д.). Сегодня проблема стресса рассматривается шире, в список стрессогенных факторов входят социально-психологические элементы, например, конфликты, неожиданности.

Стресс – особая форма переживания чувств и эмоций. По психологическим характеристикам стресс близок к аффекту, а по длительности к настроению. Это психическое состояние, ответ организма на условия среды и требования, выдвигаемые средой к личности. С английского слово «стресс» переводится как «напряжение». В психологии стресс принято рассматривать период адаптации человека.

Во время стресса в нашем организме вырабатывается гормон адреналин, который необходим для того, чтобы реагировать на опасность: он повышает способности организма к концентрации и придает сил.

Стресс в небольших количествах является нормальным и даже полезным. Он выполняет роль моти-

вации и вызова, делает жизнь более насыщенной и эмоциональной. Эту функцию выполняет гормон кортизол, который выделяется во время стресса.

Однако существует невидимый порог, переступив через который, жизнь и здоровье ставятся под угрозу. Мозг затуманивается, появляется неспособность принимать адекватные решения. А при хроническом стрессе человек превращается в невротика и начинает беспокоиться обо всем на свете. То есть это становится привычкой и попросту убивает организм даже больше табака и алкоголя.

По последним данным, дети неспособны испытывать стресс. Они переживают шок и могут бояться, однако стресс по каким-то причинам им несвойственен. Обычно он проявляется после 15–20 лет, причем незаметно. Сначала появляется беспокойство, затем тревожные расстройства, апатия, злость на себя и окружающих. В итоге все это становится привычкой и оформляется в виде стресса, для которого причина не нужна.

Причины могут быть как внешними, так и внутренними. Однако даже внешние являются лишь побочными продуктами внутренних.

Внешние причины:

1. Дедлайны. Стресс очень часто возникает, когда у нас есть определенный лимит времени, за который нужно выполнить работу. Появляется тревожное ощущение того, что мы не успеем, а еще столько необходимо сделать.

2. Смерть близкого человека.

3. Переезд на новое место жительства.

4. Увольнение или прием на работу.

5. Денежные проблемы.

6. Семейные отношения.

7. Плохой сон. Иногда плохой сон приводит к стрессу, иногда наоборот.

Внутренние причины:

1. Падение самооценки.

2. Завышенная самооценка увеличивает стресс.

3. Внутренние конфликты и противоречия.

4. Осознание того, что ценности человека не работают в этом мире.

5. Неопределенность: как в ближайшем будущем, так и в далеком.

6. Негативный внутренний диалог.

7. Пессимизм.

8. Неуверенность в себе.

9. Стремление к совершенству.

Есть несколько индикаторов, по которым можно понять, что проблема реально существует.

Например, наиболее характерными признаками стресса могут быть:

1. Раздражительность. Это первый симптом, на который стоит обратить внимание. Следует всякий раз отмечать, когда уровень раздражительности превышает норму и вас начинает злить все вокруг. Нужно понять, что причина не в людях и обстоятельствах, а именно в вас.

2. Приступы паники, которые пусть длятся и недолго, но являются едва ли не ключевым сигналом.

3. Эмоциональные взрывы (они же – перепады настроения). Человек может радоваться без причины, а затем впадать в апатию.

4. Беспокойство. Оно включает в себя навязчивые мысли. Когда вы прокручиваете одну и ту же пластин-

ку без всякого действия, значит получаете тревожные звоночки. Нормально, когда вы переживаете о чем-то и пытаетесь это исправить. Ненормально переживать и ничего не делать.

5. Неконтролируемая тревога. Вы тревожитесь без всякого повода, в голове застревает какое-то смутное и неприятное чувство-мысль о том, что совсем скоро случится что-то плохое.

Выделяют три стадии развития стресса:

1. Возрастание напряжения или мобилизация (отрезок АВ).

2. Адаптация(отрезок ВС).

3. Истощение, спад внутренней активности до фоновому уровня, а иногда и ниже, или дезорганизация (отрезок СО).

Стадия мобилизации (тревоги) характеризуется ростом интенсивности реакций, повышением четкости познавательных процессов, ускорением их, готовностью быстро вспомнить необходимую информацию. На этой стадии организм функционирует с большим напряжением, однако он справляется с нагрузкой с помощью поверхностной или функциональной мобилизации, без глубинных структурных перестроек. Например, подготовка срочной работы к заданному сроку, подготовка студентов к сессии.

Стадия адаптации (отрезок ВС) проявляется за стадией мобилизации при условии, что стресс продолжается длительный период времени. Оптимальный уровень – переносимый стресс воспринимается как позитивное явление, как вызов со стороны ситуации, но при этом контроль за ситуацией остается за индивидом.

Данное положение позволяет добиваться высокого уровня производительности. На этой стадии отмечается сбалансированность расходования адаптационных резервов организма. Все параметры, выведенные из равновесия на первой стадии, закрепляются на новом уровне. Но если данная стадия стресса затягивается, то наступает переход к третьей стадии.

Стадия дезорганизации(отрезок СО) возникает при устойчивом сохранении стрессовой нагрузки. На этой стадии может произойти нарушение внутренней регуляции поведения личности, потеря контроля над ситуацией.

Стрессоустойчивостью называется комплекс качеств, которые позволяют человеку спокойно справляться с действием факторов стресса, не проявляя при этом отрицательных эмоций, влияющих на самого человека и его деятельность, а также на окружающих; не приводящих к психическим расстройствам.

Можно сделать вывод, что стрессоустойчивость предполагает невысокий уровень эмоциональности и импульсивности. Однако если человек будет искусственно занижать свою чувствительность к внешним раздражителям, это может привести к безразличию, черствости, отсутствию ярких эмоций, что достаточно часто служит причиной негативных изменений в социальной жизни.

Высокая стрессоустойчивость свойственна не всем людям, а только тем, кто обладает определенными чертами характера. К ним можно отнести следующие:

1. Умение прогнозировать. Это качество лишает происходящие в жизни события внезапности и неожиданности, вследствие чего меняется и реакция на них.

Отсюда автоматическое уменьшение силы воздействия стрессовых факторов на человеческую психику.

2. Способность к одновременному выполнению нескольких задач. Обладая ей, человек с гораздо меньшими трудозатратами может продолжать повседневную деятельность и разрешать возникшие проблемы. Нервная система оказывается более мобильной и устойчивой.

3. Опыт в переживании стресса. Люди, в жизни которых уже был стресс, намного легче и спокойнее переживают новые потрясения, чем те, кто сталкивается с психоэмоциональным давлением не очень часто. С каждым новым стрессом нервная система вырабатывает иммунитет.

4. Мотивация к преодолению стресса. Тому, у кого есть серьезные причины решать проблемы и преодолевать трудности, будет проще справиться со стрессом. Если же у человека нет мотивации к борьбе, стресс может надолго выбить его из колеи и спровоцировать самые негативные последствия.

5. Уверенность в себе. Для преодоления стресса очень важно быть уверенным в своих силах и обладать адекватной самооценкой. Низкая самооценка и неуверенность, напротив, многократно снижают способность личности выдерживать даже незначительный стресс, не говоря уже о жестких ударах судьбы.

6. Тип темперамента. Всего есть четыре типа темперамента: меланхолик, флегматик, холерик и сангвиник. В каждом из них преобладает свой набор качеств, напрямую влияющих на способность справляться со стрессом (подробнее о типах темперамента читайте в статье «Типы темперамента»).

7. Помимо перечисленного, на показатели стрессоустойчивости влияют еще и жизненные принципы человека, направляющие его поведение в жизни. Это может быть ответственность за свои поступки, стремление самостоятельно решать проблемы, умение добиваться своего, позитивный взгляд на жизнь и другие подобные вещи, служащие базовыми поведенческими установками и формирующие мировоззрение. А соответствие указанным характеристикам обуславливает типологию стрессоустойчивости.

Можно выделить четыре типа стрессоустойчивости, каждый из которых отличается своими характерными реакциями организма на стрессогенные факторы. Исходя из этих типов, есть и четыре категории люди, на примере которых описать показатели стрессоустойчивости будет очень удобно:

1. Стрессонеустойчивые люди. Для таких людей любое неожиданное событие оказывается стрессом. Комфорт для них состоит в размеренности и стабильности, как можно меньшем количестве из ряда вон выходящих ситуаций. Реагируя на стресс, люди с данным типом стрессоустойчивости, теряются и могут вести себя неадекватно.

2. Стрессотренируемые люди. Люди с этим типом стрессоустойчивости адаптированы к медленным и постепенным изменениям, к ним они приспосабливаются без проблем. Однако резкие перемены их пугают, путают мышление, выбивают из колеи, повергают в депрессивные состояния.

3. Стрессотормозные люди. К людям данной категории относятся активные личности, спокойно воспринимающие резкие перемены. Они способны мгновенно

адаптироваться практически к любым изменениям, реагируя оптимально и быстро. Нервная система стрессотормозных людей очень вынослива и переносит тяжелые нагрузки.

4. Стрессоустойчивые люди. Личности четвертого типа обладают психикой, которую почти невозможно разрушить. Они привыкли к жизни в быстром ритме, а стабильность и размеренность вызывает у них отторжение и даже оттенок надменности. Эти люди могут жить в условиях постоянного стресса без ущерба для себя.

5. Тот или иной тип стрессоустойчивости зависит от разных внешних факторов, личностных особенностей человека, жизненного опыта и окружения. Впоследствии он становится неотъемлемой частью личности, однако это не значит, что он не поддается изменениям. Любому человеку под силу пусть и не заменить неэффективный тип стрессоустойчивости, но все же «прокачать» его до приемлемого уровня.

6. Прodelав над собой определенную работу, человек получает целый ряд преимуществ, играющих в его жизни важную роль и способных повлиять на многие сферы его жизнедеятельности, начиная самовосприятием и заканчивая достижением высоких результатов в личной, повседневной и профессиональной жизни.

Стрессоустойчивость точно так же, как и стресс, является неременным спутником нашей жизни. Разница лишь в том, насколько она высока. При этом высокая способность противостоять стрессам и переменам дает человеку немало преимуществ. Выделим наиболее значимые среди них:

1. Хорошее здоровье. Уже научно доказано, что

люди, которые меньше переживают и нервничают, живут дольше тех, кто постоянно «дергается». А причина проста: стресс провоцирует нарушения в работе всех систем организма (нервной, сердечно-сосудистой, выделительной, пищеварительной и других), что приводит к развитию самых разных заболеваний, в том числе и смертельно опасных.

2. Гармоничная жизнь. Внутреннее состояние человека отражается на том, что происходит вокруг него. Баланс внутри делает личность более устойчивой, не позволяет растрачивать энергию на ненужные переживания и тревоги, повышает работоспособность и эффективность, приводит в порядок семейную и сексуальную жизнь и способствует достижению успеха.

3. Возможность создавать. Люди, которых не беспокоят истерики, недомогания, бессонница, депрессия и прочие недуги, могут направлять свои силы не на борьбу с факторами и последствиями стресса, а на созидание. Они могут развиваться, заниматься самообразованием, творить, совершать открытия, воспитывать детей, строить крепкие отношения и достигать других важных целей.

4. Позитивное мировосприятие. Неумение справляться с проблемами, неприятностями и тяжелыми событиями сгущает краски и способствует видению мира в серых тонах. Стрессоустойчивость же дарит уникальную возможность видеть вокруг себя хорошее, замечать добро, чувствовать позитивные вибрации всего живого и, конечно же, воспринимать в положительном ключе и себя самого.

5. Принятие правильных решений. Люди с высокой стрессоустойчивостью испытывают меньше сомнений,

встав перед выбором, а сделав выбор, смело и уверенно идут вперед. Кроме того, они могут более реалистично прогнозировать последствия своих решений и действий, эффективно анализировать поступки, делать правильные выводы и извлекать опыт из совершенных ошибок.

6. Раскрытие потенциала. Уверенность и вера в успех, приходящие с развитием стрессоустойчивости, расширяют личные границы человека. Он становится способен на то, чего не мог раньше, все больше новых вещей входят в его зону комфорта, а того, что вызывает страх и дискомфорт, в жизни становится меньше. В итоге для него нет ничего невозможного, а непривычное вызывает интерес и желание во всем разобраться.

Одной из самых интересных особенностей стрессоустойчивости является то, что ее можно тренировать и делать лучше. Для этого требуется освоить несколько эффективных методов ее повышения.

1. Релаксация. Стать стрессоустойчивой личностью невозможно, не умея расслабляться. Различные упражнения на снятие эмоционального и мышечного напряжения отлично подходят для освоения навыка релаксации, избавления от напряжения, разгрузки нервной системы, развития позитивного мышления.

2. Дыхание. Оно является основой жизни, причем это связано не только с физиологией, но и с эмоциональной сферой.

Сегодня можно найти специальные упражнения для правильного дыхания, при помощи которых можно научиться изменять свое эмоциональное состояние, настраиваться на продуктивную работу и даже улучшить навык принятия правильных решений.

3. Физические нагрузки. Вместе с излишками физической энергии всегда высвобождаются и излишки психической. Именно поэтому для снятия напряжения и профилактики стресса прекрасно подходят занятия спортом, активный физический труд. Однако здесь крайне важна умеренность, т. к. в противном случае можно добиться еще большего стресса, пользы в котором нет никакой.

4. Физиотерапия. Этот вариант подходит в особых случаях – когда справиться со стрессом не получается самостоятельно. Он предполагает посещение психолога или психотерапевта. Профессиональные специалисты, обладающие опытом, способны установить причины стресса, подобрать оптимальные пути избавления от него и настроить человека на плодотворную работу.

5. Фармакология. На сегодняшний день разработано множество средств, помогающих бороться со стрессом и укрепляющих психическое состояние.

Перечисленные методы повышения стрессоустойчивости дают мощные результаты, но их использование – это выход из зоны комфорта. Они требуют некоторых перемен в жизни, что нередко сопряжено с определенными трудностями, в частности с психологическими.

Длительный стресс даже при сохранении внешнего состояния индивида без изменения может привести к серьезным внутренним заболеваниям. Разграничение между оптимальным и чрезмерным уровнями стресса, за пределами которого наступает третья стадия, очень невелик и является индивидуальным для каждого человека. Он зависит от личностных характеристик, способностей индивида справляться с давлением ситуации.

8.2 Методы рационального использования времени как способ предупреждения стресса

Рациональное разделение труда позволяет повысить его эффективность и производительность. В свою очередь, разделение труда невозможно без его регламентации. К одним из основных регламентирующих документов в организации относятся должностные инструкции и положения о подразделениях. По мнению автора, их важность значительно возрастает в условиях экономического кризиса. Об этом и пойдет речь в данной статье.

Эффективного и производительного труда невозможно достичь без его правильного разделения между сотрудниками и подразделениями организации. Именно такое разделение позволяет расставлять персонал по рабочим местам с учетом личных способностей, профессиональных и деловых качеств, дает возможность повысить степень удовлетворенности трудом, снизить утомляемость, поднять работоспособность и трудовую отдачу работников. В свою очередь, рациональное разделение труда в организации невозможно достичь без его регламентации.

К одним из основных регламентирующих документов относятся должностные инструкции и положения о подразделениях. Всем известно, что от того, насколько правильно и грамотно они составлены, во многом зависит слаженность и продуктивность работы всей организации.

К сожалению, часто в компаниях, особенно малочисленных, работа построена по принципу «единой се-

мьи», а должности разделены лишь на бумаге: каждый трудится «везде». В итоге возникают бесхозные, ничьим вниманием не охваченные участки работы, происходят накладки, сотрудники загружаются неравномерно, деловые неудачи или провалы заканчиваются безрезультатными поисками виновных. Для правильного распределения обязанностей работников необходим перечень дел, выполняемых каждым за определенный период, с учетом периодических разовых работы.

Выделив схожие работы, требующие примерно одинаковых знаний и навыков, можно определить необходимое количество исполнителей для каждого такого участка. Это понадобится и при подборе новых кадров – как своими силами, так и с помощью компаний по подбору персонала. Часть работ можно отдать на аутсорсинг: например, ведение кадрового делопроизводства, единоразовые задачи и т.п.

Кроме того, не обязательно принимать на работу новых сотрудников: скажем, функции заместителя руководителя может выполнять компетентный информированный сотрудник, имеющий соответствующие полномочия.

Руководитель всегда несет полную ответственность за деятельность своих подчиненных, и начинать он должен с оптимального распределения прав и обязанностей в своей компании. Возможны варианты распределения ответственности по системам «елочка» и «матрешка». В системе «елочка» права и ответственность вышестоящего руководства поглощают только часть прав и ответственности (полномочий) нижестоящего руководителя. Это система бюрократической организации с четкой фиксацией прав и ответственности на

каждом уровне. Руководители высшего звена могут вмешиваться лишь в некоторые полномочия руководителей низших звеньев.

Работа по преодолению стресса начинается с признания его существования.

Если человек находится в ситуации стресса довольно длительное время, ему желательно обратиться к специалисту, который поможет восстановить возникшие нарушения организма.

Самостоятельно выйти из стрессового состояния сложно, но возможно. Каждый человек обладает способностью ауторегуляции, то есть может самостоятельно воздействовать на те процессы, которые происходят с ним.

Можно научиться управлять своими эмоциональными реакциями в стрессовой ситуации. Для этого можно использовать упражнения с глубоким дыханием, упражнения на прогрессирующую мышечную релаксацию, упражнения на изменение нереалистических убеждений.

Обычно дыхание человека поверхностное. Оно не способствует снятию эмоционального и физического напряжения. Поэтому в стрессовой ситуации можно применять глубокое диафрагмальное дыхание (дыхание «животом»). То есть для снятия напряжения нужно использовать глубокое диафрагмальное дыхание.

В состоянии тревоги, раздражения, страха мышцы напряжены. Поэтому, снизив тонус мышц, можно добиться уменьшения уровня эмоционального напряжения. Методику психической саморегуляции под названием «прогрессивная релаксация» начал разрабатывать еще в тридцатые годы американский психиатр Э. Дже-

кобсон. Он доказал, что релаксация (расслабление) определенных групп мышц, позволяет изменять эмоциональное состояние, в том числе и снимать чувство тревоги, страха. Это достигается за счет переключения деятельности нервной системы на экономный режим покоя, при котором создаются наиболее оптимальные условия для восстановления биологического потенциала организма.

В процессе расслабления выделяют четыре фазы: попытка к расслаблению; расслабление и наблюдение за ним; наблюдение за процессом перехода от напряжения к расслаблению; «переживание» расслабления. Процесс напряжения-расслабления должен охватывать различные группы мышц: рук, лица, шеи и спины, нижней части тела. Так же можно использовать различные физические нагрузки (занятия спортом, прогулки, работа на дачном участке), посещение бани.

Причиной негативных переживаний могут являться неадекватные убеждения, которые способны приводить к крайностям в эмоциях и поведении. Для достижения лучшего результата в борьбе со стрессами необходимо трансформировать неконструктивные мысленные установки в конструктивные.

В отдельных случаях бывает необходимо не расслабиться, а наоборот, быстро мобилизоваться. Для этого существуют такие методы, как массаж активных точек, например, мочек ушей; надавливание большим пальцем на точку между нижней губой и подбородком; массаж переносицы и области «третьего глаза».

Снятию стрессового состояния могут способствовать смена обстановки, занятие отвлекающей деятельностью.

8.3 Повышение фрустрационной стрессоустойчивости

Фрустрация (от лат. *frustratio* – обман, неудача) – негативное эмоциональное состояние, которое возникает, когда человек не удовлетворил потребность. Например, когда рухнули планы из-за внешних факторов или не оправдались личные ожидания от взаимодействия с другими. В такие моменты человек переживает целую гамму разрушительных эмоций: раздражение, гнев, отчаяние, тревогу, разочарование.

Это состояние может усугубиться и со временем изменить поведение в целом: появится апатия, озлобленность или неуверенность в себе.

Естественно, при этом резко снизится мотивация и эффективность в любой сфере.

Фрустрация может быть определена как эмоциональная реакция на ситуацию, когда человек не в состоянии достичь желаемой цели или результата. Когда вы пытаетесь чего-то добиться дома или на работе и чувствуете непреодолимую преграду, то вашей реакцией будет разочарование, раздражение, депрессия или даже гнев.

Примеров фрустрации предостаточно в повседневной жизни. Во многих ситуациях это чувство бывает мимолетным и не причиняет особого вреда, однако при некоторых обстоятельствах высокий уровень фрустрации может иметь потенциально смертельные последствия. Обратимся, например, к проявлениям «дорожной ярости» у водителей.

С каждым годом на дорогах становится все более

тесно. Находясь внутри своих транспортных средств, мы не всегда так вежливы, как если бы находились лицом к лицу, и когда люди раздражены ситуацией на дороге, они могут совершать глупые ошибки или производить некорректные маневры.

Это часто приводит к проявлению «дорожной ярости», которая может представлять значительную угрозу для здоровья и безопасности участников дорожного движения.

К ее развитию фрустрации приводят любые события, расшатывающие основные опоры в жизни: развод, внезапная серьезная болезнь или тяжелая травма. Не менее опасны мелкие ежедневные неприятности, которые провоцируют развитие бытовой фрустрации.

Главная причина ее возникновения — невозможность достичь определенной цели. Другими словами, это ситуации, в которых желания не совпадают с возможностями.

Сама по себе стрессоустойчивость универсальна, поэтому развить ее можно разными способами: на интенсивных физических тренировках, например, при занятиях боевыми искусствами.

Полученный навык, сформировавшийся под влиянием физической выносливости, будет работать и в других сферах, например, на экзамене.

Дословно фрустрация переводится как «обман, ложное ожидание». Это негативное состояние, вызванное невозможностью удовлетворения актуальных потребностей. Переживание и поведение человека определено и вызвано трудностями, которые он не может преодолеть на пути к цели или в процессе решения задач.

Ситуации, вызывающие состояние фрустрации, называют фрустрационными. Препятствия, затрудняющие достижение цели и вызывающие состояние фрустрации, называют фрустраторами или фрустрационными воздействиями. Эффект, который испытывает личность, пытаясь адаптироваться к фрустрационным условиям, принято называть фрустрационной напряженностью. Чем выше напряженность, тем сильнее активируются функции нейрогуморальной системы. Таким образом, чем больше напряжение (личности сложно адаптироваться), тем на больших мощностях работают психофизиологические резервы организма. Он постепенно истощается.

Сильная мотивация достигнуть цели и весомые препятствия на пути – два главных условия фрустрации. В итоге человек либо активизирует все силы и ищет альтернативные пути достижения этой цели (не всегда рациональные, часто импульсивные), либо отказывается от цели (достигает ее частично или извращенным путем).

Самый простой и часто встречаемый вариант – аддиктивное (зависимое) поведение, но это неправильное реагирование. Аддиктивное поведение в ответ на фрустрацию может быть вариантом научения (родители подавали личный пример), компенсаторного поведения, неадекватной психологической защиты.

Среди негативных факторов, способных вызвать фрустрацию, принято выделять внешние и внутренние. К внешним факторам относятся:

- межличностные конфликты, в том числе переходящие во внутриличностные (противоречие личного и социального);

– неправильные условия воспитания или разрушающий стиль воспитания (предвестник конфликтов на почве дисгармонии личностных и общественных ценностей и ориентаций);

– неудовлетворенность собой в работе или других сферах (неудовлетворенная потребность в самоактуализации, вызванная ощущением неполного раскрытия личностного потенциала или осознанием неверно выбранного пути).

Среди внутренних причин фрустрации значатся разного рода внутренние конфликты:

1. Наличие двух желанных целей, то есть человек выбирает между двумя положительными событиями. Но достичь одновременно он их не может. Какую бы потребность человек ни выбрал, он окажется в выигрыше и в состоянии легкой фрустрации одновременно.

2. Выбор наименьшего зла, то есть выбор из двух негативных ситуаций. Такой конфликт вызывает самую сильную фрустрацию, ведь человек в любом случае окажется в проигрыше.

Нередко личность пытается избежать принятия решения, уходит от реальности. При невозможности бегства проявляет агрессию и гнев.

3. Выбор между положительной и отрицательной целью. Самый частый конфликт, так называемая борьба добра и зла (светлой и темной стороны души). Вызывает фрустрацию средней силы.

Фрустрация не наступает сразу, ей предшествуют несколько характерных этапов, благодаря которым можно заподозрить и предотвратить состояние фрустрации:

– накопление неудовлетворения в результате по-

вторяющихся неудач;

- глубина неудовлетворения (зависит от выраженности потребности и частоты неудач);

- эмоциональная возбудимость как индивидуально-личностная особенность (чем выраженнее, тем быстрее возникает фрустрация);

- уровень притязаний и привычка к успеху (у людей с высокими требованиями и привыкших к успеху фрустрацию может вызвать даже незначительное препятствие);

- этап, на котором появилось препятствие (если трудности возникают у самого финала деятельности, около цели, то фрустрация сильнее).

Эмоции, которыми чаще всего сопровождается фрустрация, не всегда оценивают по достоинству.

Именно проявившиеся эмоции можно считать симптомами, признаками, указывающими на истинную причину фрустрации.

1. Обида. Возникает при ущемлении чувства достоинства человека, незаслуженном (по мнению личности) унижении. Например, при упреках, оскорблении, обмане, некорректных замечаниях и обвинениях.

Обида может долго храниться в подсознании человека, истощая его. Или заставлять сознательно разрабатывать план мести, проявлять агрессию.

2. Разочарование. Возникает в случае несбывшихся ожиданий. Это неудовлетворенность и неудовольствие из-за несбывшегося обещанного или ожидаемого события. Чем больше было обещано или чем сильнее и желаннее было ожидание, тем сильнее разочарование человека.

3. Досада. Это сожаление и злость, вызванные соб-

ственной неудачей или неудачей знакомых, значимой группы (например, футбольной команды).

4. Гнев. Негодование, возмущение, злость из-за собственного бессилия перед возникшими на пути препятствиями.

5. Ярость. Поведение, исполненное агрессии. Ярость бывает благородной (войны), конструктивной (дебаты), деструктивной (насилие, бессмысленная жестокость).

6. Печаль. Утрата чего-либо или кого-либо. Ощущение одиночества при утрате перспектив достижения цели или общения с человеком. Речь идет о чем угодно, личностно значимом.

7. Уныние. Состоит из чувства безысходности от невозможности достигнуть цели, скуки и печали, потери интереса ко всему происходящему. Унынием сопровождается осознание перспективы неблагоприятного исхода нынешнего процесса. Если же процесс уже закончился и прогноз подтвердился (человек потерпел неудачу), то возникает ощущение безнадеги, которое сопровождается другими эмоциями (разочарование, печаль, горе, отчаяние).

Чтобы адекватно пережить состояние фрустрации, нужно особое внимание уделить ему вначале, когда фрустрация только-только стала заметна. Именно в этот момент человек совершает необдуманные, хаотичные, бессмысленные поступки – как направленные на достижение первичной цели, так и далекие от нее. Главное, пережить агрессию и депрессию, унять эти настроения в себе. Для этого подойдут техники саморегуляции.

Второй шаг – замена первичной цели на альтерна-

тивную, но более доступную. Или рассмотрение причин неудачи и составление плана по их преодолению. Лучше сначала провести анализ ситуации. Если выясняется, что преодолеть трудность действительно нельзя (слишком много объективных факторов, не зависящих от личности), то рекомендуется выбрать другую цель или отсрочить достижение прежней, если внешние условия могут измениться со временем.

Состояние фрустрации заставляет чувствовать себя неполноценным. В ответ на это человек, как правило, реагирует защитными механизмами или чрезмерной активностью (гиперкомпенсация). Возможен и третий вариант – сознательное преодоление травмирующей ситуации.

Особенности фрустрационного поведения описываются через мотивосообразность и организованность. Первый фактор предполагает осмысленную и перспективную связь поведения и мотива (потребности), провоцирующего фрустрацию. Организованность поведения предполагает наделение его хоть какой-то целью, не обязательно ведущей к удовлетворению первичного мотива, вызвавшего фрустрационную ситуацию. Сочетание этих параметров и обуславливает характер поведения. Например, оно может быть мотивосообразным и организованным или мотивосообразным, но не организованным.

Можно натренировать стрессоустойчивость и интеллектуальными методами, используя методику брейнрингов, когда за ограниченное время нужно выдать интересное интеллектуальное решение.

Степень стрессоустойчивости генетически обусловлена, но вполне поддается тренировке. Есть не-

сколько основных принципов ее повышения.

Первый – устранение тех факторов, которые вызывают негативные эмоции и стресс. Работу можно поменять на ту, заниматься которой будет интересно и приятно. Спутника жизни выбрать так, чтобы не чувствовать давления в паре и свободно развиваться. Такие перемены поспособствуют выработке эндорфинов – эффективных помощников в борьбе со стрессом. Намного меньше подвержен стрессу человек, который психологически готов к переменам.

Еще один принцип – анализ своей реакции на тот или иной стрессовый фактор, а затем и их устранение, начиная с тех, которые расстраивают и выбивают из колеи больше остальных. Допустим, какие-то из них изменить трудно. В этом случае поможет изменение отношения к ним.

Не все знают, что справиться со стрессом и его последствиями поможет стресс другого типа. Например, сложные походы, купание в проруби или экстремальный спорт. Это как раз те виды стрессов, которые позволяют сконцентрироваться и способны научить приспосабливаться к меняющимся условиям. Многие крупные компании, подбирая сотрудников, проводят для них тесты, определяющие стрессоустойчивость. Это очень важно для профессий, в которых необходимо контактировать с разными клиентами, в том числе, и не слишком воспитанными и тактичными. Относится это к профессиям журналистов, продавцов-консультантов, врачей, полицейских.

Мы фрустрируем, потому что усилия, которые мы прилагаем, не соответствуют получаемому результату. Допустим, вы хотите, чтобы ваши дети были готовы к

школе к 8:00, но даже несмотря на то, что все было подготовлено еще прошлым вечером (одежда, обед и т. д.), у вас получилось собраться только к 8:30. В результате ваш день сразу начинается с фрустрации. Если такое перманентное разочарование становится частью вашей жизни, то вы начинаете жить с чрезмерным уровнем стресса, который может стать весьма разрушительным по прошествии времени.

Существует много способов борьбы с фрустрацией. Найдя несколько стратегий, которые удачно работают для вас, вы можете использовать их, чтобы избавиться от фрустрации в любой момент. Отличным расслабляющим методом, который вы можете использовать в любом месте, является глубокое дыхание. Начните медленно и глубоко дышать, концентрируясь только на самом процессе дыхания. Уделите этому некоторое время и скорее всего вы сразу же значительно сократите уровень своего раздражения.

Еще одним мощным методом является визуализация. Попробуйте представить себя в каком-то месте, которое напоминает вам о спокойствии (теплый пляж, например). Задействуйте все свои чувства, постарайтесь услышать волны, запах воды, почувствовать легкий ветерок, ласкающий ваше тело.

Если это возможно, позвольте себе избежать ситуации, которая вызывает у вас фрустрацию. Это не значит, что вы должны просто убежать и забыть о том, что произошло. Целью этой стратегии является разрушение мысленных шаблонов, которые подпитывают ваше разочарование.

Начав делать что-то другое или просто тихо посидев в спокойном месте, вы можете переориентировать

свои мысли и создать для себя ощущение спокойствия. Успокоившись, вы можете с чистым разумом начать применять методы решения проблемы, чтобы выяснить, как можно справиться с препятствиями, которые мешают вам добиться желаемого результата.

Смех – еще одно прекрасное лекарство от фрустрации. Если вы найдете что-то, над чем можно хорошо посмеяться, ваше разочарование вскоре сойдет на нет. Вспомните о смешной шутке, посмотрите забавный ситком или фильм, если вам позволяет время. Иногда сама жизнь становится лучшим источником юмора. Достаточно просто научиться смеяться над собой.

Иногда лучшим решением является обращение к психотерапевту. Если вы чувствуете, что большую часть времени вы раздражаетесь из-за множества различных причин, или ваше раздражение часто превращается в гнев, то не будет лишним поговорить об этом с квалифицированным специалистом. Есть много различных путей, которые могут вам помочь. Вы сами должны решить, какой из них лучше всего подойдет для вас.

Рассмотрим основные способы выхода из состояния фрустрации.

Перестаньте ругать себя, других людей, мир, обстоятельства за то, что что-то произошло, это пустая трата ресурса. Если есть сильные эмоции, нужно отработать их, выплеснуть. Хорошо помогает активная силовая или кардионагрузка, даже крик или плач. Важно физически устать, тогда стресс в теле исчерпается.

Далее сместите фокус с «кто виноват», на «что делать». Задайте себе вопрос, как лично вы можете исправить ситуацию. И далее можно начинать выкараб-

киваться из сложной ситуации с пары первых маленьких шагов.

В стрессовой ситуации следует помнить, что есть негативный раздражитель и ваша реакция на него. Это абсолютно разные, не тождественные друг другу вещи.

Если случилось что-то плохое – это не значит, что вы обязаны себя плохо чувствовать.

Разделяйте эти два понятия. Помните, что внешние обстоятельства уже случились и в принципе они не всегда напрямую зависят от вас, а вот за свое состояние в ответе только вы сами. И именно вы можете контролировать и изменять его с помощью техник.

Эффективной является техника «Анализ ситуации и выводы». Эту технику следует использовать только после того, как задействуете первые две.

Попробуйте проанализировать, почему ситуация произошла и в какой зоне была ваша ответственность. После этого напишите выводы: что можете предпринять, чтобы больше это не происходило. Плюс максимально четко пропишите, как выйти из похожей ситуации, если она все же повторится.

Контрольные задания

Подготовить, оформить презентацию и публично защитить рефераты по следующим темам:

1. Основные виды стрессов.
2. Причины возникновения профессиональных стрессов.
3. Влияние стрессов на принятие решений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование науки тайм-менеджмента позволяет утверждать, что управление временем касается в большей степени организации рабочего времени, чем его экономии.

Современный человек должен стремиться к правильному распределению времени, исходя из личных интересов и интересов профессиональной деятельности. Нужно так использовать время, чтобы обеспечить выполнение максимального числа задач, которые в свою очередь обуславливают выполнение промежуточных задач, ведущих к реализации основной цели.

Собственные планы времени руководитель должен согласовывать с планами подчиненных и непосредственного руководителя, чтобы достичь максимального эффекта.

То, насколько успешно менеджер будет претворять в свою работу принципы эффективного использования времени, зависит в первую очередь от него самого и от его желания работать рационально, поскольку для того, чтобы путем постановки ясных целей, правильного выбора приоритетов и планирования своего времени, добиться большей эффективности в работе, нужно приложить определенные усилия и затратить немного времени.

В современности тайм-менеджмент стал одной из необходимых практик продуктивных деловых людей. Благодаря информационным технологиям появляется множество инструментов автоматизации нашей работы и высвобождения времени на более важные задачи.

Общество живет в спешке, в режиме бесконечного

набора скоростей: в работе, производстве, в социальных и коммуникационных процессах. На людей оказывают постоянное давление стрессы, которые только усугубляют спешку. Наряду с этим, люди подвержены множеству отвлекающих факторов, которые мешают выполнению порой самых важных задач.

Одно из явлений, прямо связанное с концепцией тайм-менеджмента, и с которым управление временем призвано бороться, — это прокрастинация. Неспособность концентрироваться и заниматься важными делами, постоянное отвлечение внимания на второстепенные занятия и посторонние раздражители — основная проблема общества.

Именно для решения этих проблем и нужен тайм-менеджмент. Вместо нерационального использования рабочего времени он предлагает человеку использовать эффективные алгоритмы для работы с целями и задачами, для расстановки приоритетов и борьбы с поглотителями времени. На сегодняшний день тайм-менеджмент обладает совокупностью методов, которые помогают людям благополучно справляться с потоком дел, не испытывая при этом паники и стресса.

Изучение технологий тайм менеджмента и их правильное применение позволяет добиться эффективной организации рабочего и личного времени, в результате чего улучшается качество жизни человека.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Абсолютный / относительный показатели в анализе расходов времени. Абсолютный показатель – сумма расходов времени по интересующей нас категории; относительный – доля этих расходов в «общей картине» (напр. в общих расходах времени за неделю, либо в суммарном времени «нетто» по всем работам, и т.п.)

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

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

Аналитика («личная аналитика», «упростить аналитику») – совокупность способов анализа личной деятельности (расходуемых ресурсов и достигаемых результатов), дающих информацию для принятия решений. Может включать

в себя коэффициенты, графики, правила учета, и т.п.

Бездефицитность сил – принцип, согласно которому соотношение работы и отдыха должно строиться так, чтобы к концу естественного периода (день, неделя, год) достигался нормальный уровень работоспособности. Это возможно в тогда, когда за повышенным расходом сил («авральной» работой) следует адекватное снижение нагрузки и отдых. Несоблюдение принципа бездефицитности ведет к накоплению долговременной усталости, могущей быть источником срывов и резкого падения уровня работоспособности.

Борьба за время – в отличие от организации времени (управления временем) совокупность технологий, позволяющих эффективно строить деятельность при наличии активно противоборствующих вашим намерениям внешних или внутренних обстоятельств.

Внимание – способность человека удерживать в мышлении (оперативной памяти) задачу, достаточная для ее выполнения; а также объем соответствующих ресурсов мышления; способность обеспечить в заданный отрезок времени усилия (ресурсы времени, энергии, и т.п.), необходимые для выполнения какого-либо проекта; а также сам объем этих усилий и ресурсов.

Восприятие времени – субъективное представление о времени, могущее быть различным в зависимости от психотипа человека. Например, в НЛП выделяют «ассоциированное» (нахожусь «внутри» линии времени, движусь в реке времени, переживаю события) и «диссоциированное» (вижу «стрелу времени» со стороны) восприятия времени. Восприятие времени может также зависеть от специфики профессиональной деятельности человека: например, исполнитель в механистической структуре скорее будет представ-

лять время как линейную шкалу, менеджер инновационного интеллектоемкого проекта – как «пазл», элементы которого в ходе проекта он должен «состыковать».

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

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

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

Грамотность действий – их соответствие распространенным, хорошо апробированным, дающим некоторую гарантию результата, образцам (типовым приемам и схемам деятельности). Как правило в управленческом обиходе вме-

сто этого термина употребляется менее точный «правильность».

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

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

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

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

Депроблематизация – превращение проблемной ситуации в задачную, уточнение обстановки и проекта наших действий в ней, переход от абстрактного проекта действий или результата.

Диверсификация аналитики. «Дробление» аналитики в зависимости от характера анализируемых работ и расходов времени. Например, усложнение и детализация коэффициентов для анализа ответственных проектов; упрощение – для типовых регулярных.

Динамические стереотипы – устойчивые схемы действия, полезные с точки зрения эффективности деятельности и нуждающиеся в постоянном критическом пересмотре с точки зрения ее развития. Также, устойчивые схемы мышления, отлаженные механизмы принятия решений.

Дисциплинарная неделя – небольшой период времени (например, одна неделя в квартал), в течение которого инструменты тайм-менеджмента применяются более интенсивно по сравнению с обычным уровнем. Позволяет поддерживать «тонус» в области личного тайм-менеджмента, своевременно совершенствовать систему управления личной деятельностью, не перегружая деятельность постоянным активным применением ТМ-инструментов.

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

Достойные цели, достойные цели жизни (классическое сокращение: ДЦ) – глобальные цели жизни, носящие не меркантильный характер, связанные со значительным вкладом личности в развитие общества. Термин введен в ТРТЛ (Теории развития творческой личности) Г. С. Альтшуллером и И. М. Верткиным.

Ежедневник – органайзер, основным элементом кото-

рого является система бланков планирования на календарный год (как правило одна страница на день либо один разворот на неделю). Обычно не содержит механизмов работы с целями и по этой причине удобен только для оперативно-го и тактического планирования, при наличии большого количества задач, привязанных к точному времени исполнения (напр. встреч).

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

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

Замысел проекта – ключевая идея проекта, в ходе сбора информации и обдумывания «обрастающая» подробностями, касающимися ее реализации. Фиксация в органайзере замысла проекта и постепенное наращивание объемов и качества относящейся к нему информации и мыслей – наиболее простой и естественный способ депроблематизации в личной работе, постепенного органичного самопревращения проблемы в задачу (проект). Наличие в органайзере значительного количества замыслов проектов позволяет своевременно отреагировать на представившиеся возможности для осуществления какого-либо из них. Для наиболее эффективного использования представляющихся возможностей целесообразно иметь в органайзере значительно больше замыслов проектов, чем мы реально можем выполнить. (Этот подход является антитезисом предлагаемой в классическом тайм-менеджменте «реалистичности»

планирования).

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

Инвестиционный подход в личном тайм-менеджменте – рассмотрение задач, связанных с развитием, созданием новых возможностей, как инвестиционных проектов, для которых можно оценить «окупаемость», «рентабельность вложений», таким образом сопоставить значимость этих задач с задачами, приносящими непосредственный результат.

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

Календарно-приоритетное планирование – технология планирования, заключающаяся в разметке времени на периоды, предшествующие критическим срокам (deadlines), и на упорядочении задач внутри этих периодов методом «планирования через приоритеты», т.е. составлении приоритизированных списков задач для этого периода.

Картина мира – отражение мира на «экране» нашего

сознания. Понятие «адекватность картины мира» (соответствие отражения реальности) является одним из ключевых для персонального стратегического планирования.

Картотека, творческая картотека – инструмент управления мыслями, замыслами, интересной информацией (скорее всего не привязанной к точным целям), темами для обдумывания. По мере того как растет роль творческого труда в работе менеджера, повышается и потенциальная польза творческой картотеки. Творческую картотеку как элемент управления местом хаоса в личной информации следует отличать от картотеки контактов, источников информации, и т.п. – т.е. хорошо структурированных инструментов управления местом порядка в информации.

Картотечность – принцип организации информации, предполагающий, что каждая единица информации «материализуется» на своем отдельном носителе (карточке бумажной картотеки, заметке Outlook, и т.п.) Применение этого принципа позволяет существенно облегчить ориентацию в информации, за счет возможности упорядочивать ее произвольным образом. При этом понятие «единица информации» является относительным, неделимым «атомом» информации можно считать разное ее количество в зависимости от специфики функционирования информационной системы.

Карточка проекта. Способ создать простой обзор для проектной аналитики: бумажная или электронная карточка (файл, форма), в которой фиксируется значимая «тайм-менеджерская» информация по личному проекту. Например, цель проекта, сроки исполнения, плановые и фактические расходы времени, результаты, производительность труда, и т. п.

Кастомизация методов управления – дифференциация методов управления людьми в зависимости от их склонностей и предпочтений, поиск «индивидуального подхода» к каждому сотруднику. Термин введен нами по аналогии с кастомизацией товаров и услуг, приходящей на смену господствовавшей в XX в. стандартизации.

Классический / постклассический тайм-менеджмент. Классический тайм-менеджмент, сложившийся в 70-е гг. XX в., можно охарактеризовать жесткостью (негибкостью) предлагаемых систем, акцентом внимания на планирование и структурирование деятельности. В конце XX в. этот подход был подвергнут активной критике как в отечественных, так и в западных работах. Суть критики сводится к неадекватности классических подходов. 1. Непредсказуемости среды. 2. Психологии людей, спонтанных и эмоциональных по типу личности. Основным своим вкладом в постклассический тайм-менеджмент автор считает системный подход к созданию технологий работы с хаосом и неопределенностью (как внутренними, так и внешними), являющийся логическим следующим шагом после эмоциональной критики классического тайм-менеджмента, характерной для современных некомпильтивных западных работ в этой области.

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

Ключевые области – основные направления деятельности. Схема ключевых областей (как правило, древовидная) позволяет создать стратегический обзор деятельности, поддерживать ее гармонию. Аналог ключевых областей у Ст. Кови называется «ролями» (человек выступает одновременно как «глава семьи», «руководитель», и т. п.)

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

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

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

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

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

Концентрируемость задачи во времени – отношение необходимых на выполнение задачи затрат времени к календарной длительности ее выполнения (количеству дней от начала до завершения). Как правило чем выше «проблемность», интеллектоемкость задачи, тем ниже ее «концентрируемость», т.к. любым сильным мыслям и нетриви-

альным решениям требуется некоторое время на «вызревание». Учет концентрируемости задач во времени – один из возможных шагов от механистического планирования к органическому.

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

Корпоративный стандарт организации времени персонала – совокупность принципов и правил, регламентирующих вопросы личного и командного тайм-менеджмента сотрудников, а также вопросы взаимодействия личных систем самоменеджмента сотрудников с системой регулярно менеджмента компании. Например, стандарт может указывать, какие сотрудники в силу частых командировок, когда их заменяют коллеги, обязаны содержать свой рабочий стол и документы в порядке, и по какой общеизвестной системе должен строиться этот порядок; а какие сотрудники в силу специфики их функций в компании этими правилами не связаны.

Стандарт может воплощаться как в формальных регламентах (в т. ч. разрабатываемых в рамках системы менеджмента качества по стандартам ISO, включаемых в виде «системы персональных сбалансированных показателей для такой-то должности» в корпоративный Balanced Scorecard), так и в любых инструментах организации деятельности. Например, «материальным воплощением» стандарта командного тайм-менеджмента может быть доска, на которую

собирающийся куда-либо сотрудник прикрепляет стикер – «тогда-то буду там-то», а другие сотрудники имеют возможность прикрепить стикеры «осведомись пожалуйста у Иванова из соседнего отдела о том-то», «забери у Петрова для меня такие-то документы», и т. п.

Одним из ключевых элементов корпоративного стандарта организации времени персонала является формализация языка, которым сотрудники пользуются для организации и координации деятельности. Реальные (из практики юридической фирмы) примеры такой формализации: «Сегодня – означает «сегодня до 18:00»; «В течение недели – означает «работа должна быть представлена до 15:00 пятницы». Пример из глоссария в корпоративном проекте автора (формулировка – руководителя проекта со стороны заказчика): «Принцип единичности информации. В каждом сообщении должна быть одна мысль, недопустимо составление сообщений, проведение совещаний, и т.д., по широкому спектру вопросов. Один вопрос легче решать, передавать, анализировать. Помогает концентрироваться и решать вопрос».

Лайф-менеджмент (life-management), самоменеджмент (self-management) – комплексная технология управления собой, управления своей жизнью. Отличие от тайм-менеджмента: тайм-менеджмент в нашем толковании – технология организации (см. статью Организация/управление), создания структуры деятельности, оперирующая абстрактными понятиями (цель, план, ресурсы, и т.д.). Самоменеджмент – более конкретная, предметная технология самоуправления, могущая включать в себя, например, «управление эмоциями», «навыки переговоров». Тайм-менеджмент можно сравнить с рефлексивными, системообразующими дисциплинами типа тотального управления качеством, реинжиниринга бизнес-процессов, проджект-менеджмента; самоменеджмент – с дисциплинами и техниками общего

менеджмента, необходимыми для «наполнения» каркаса, создаваемого системообразующими дисциплинами.

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

Личное время сотрудника. Термин употребляется в контексте темы корпоративного тайм-менеджмента для обозначения индивидуальных ресурсов времени сотрудника. Термин отражает двойственное состояние этого «индивидуального времени»: с одной стороны, оно продано работодателю (и в этом смысле термин «личное» условен), с другой – это время остается временем жизни человека, его основным и невозполнимым ресурсом, экономить который у него существуют личные (не связанные с интересами фирмы) причины. Такая двойственность является основой механизма действия ТМ-бациллы, когда интерес сотрудника к экономии времени его жизни приводит к его стремлению более эффективно организовать свое индивидуальное время как работника, и соответственно – стимулировать необходимые для этого преобразования менеджмента на уровне фирмы.

Масштаб (проекта, задачи) – приблизительный (не четко формулируемый) объем работ по проекту, учитывающий как длительность проекта, так и расходы времени на него. В личной работе удобно различать проекты дневного, недельного и годового масштабов.

Материализация информации – принцип организации личной работы, заключающийся в «вынесении» любой информации на внешние носители (бумажные, электронные, сознание других людей), с целью разгрузить внимание и память, направив сэкономленные ресурсы на решение задач, вместо того, чтобы тратить их на хранение информации.

«Место хаоса» / «место порядка». Элементы пространства, структурируемого с помощью метода ограниченного хаоса. В «место хаоса» поступает информация («единицы хранения»); по мере снижения полезности хаоса в этой информации выделяются некоторые классы (кластеры, однородные группы), выносимые как элементы в «место порядка». Понятия «место хаоса» и «место порядка» применимы как к материальным объектам и информации, так и к нормам, напр. возможно выделение «места хаоса» в системе целей, системе управления ресурсами («10 % бюджета сотрудник имеет право тратить по своему усмотрению на разработки, представляющиеся ему наиболее перспективными»).

Метод безумной мечты. Заключается в постановке и достижении «безумной», иррациональной, не обоснованной разумными соображениями цели. Позволяет прояснить собственные ценности в условиях отсутствия целей, ясно ощущаемых как «родные», органичные. Механизм действия метода, по всей видимости, состоит в избавлении от навязанных внешним миром целей, за счет обращения к иррациональной (не поддающейся на «пропаганду» извне) части собственной личности.

Метод ограниченного хаоса – метод управления, заключающийся в постепенном «выращивании» оптимального уровня порядка с помощью внесения элементов упорядо-

ченности в начальный хаос. Является альтернативой классическому «методу полного упорядочения» (термин наш), предполагающему создание полного порядка («каждая вещь должна знать свое место») и непрерывное поддержание этого порядка на протяжении деятельности. Метод ограниченного хаоса приложим как к материальным объектам и единицам информации, так и к нормам, т. е. элементам порядка в организации деятельности.

Метод структурирования внимания – метод привязки задач к времени, заключающийся в создании системы структурирования внимания, обеспечивающей появление указателей на задачи «в поле зрения» (приближение их к фокусу внимания) по мере приближения оптимального времени (контекста) для их выполнения. Является альтернативой классическому планированию, предполагающему определять время выполнения задач заранее, и не предусматривающему механизмов привязки задач к могущему быть непредсказуемым заранее оптимальному контексту для их выполнения. Метод является технологическим воплощением одного из важнейших концептуальных шагов в тайм-менеджменте: расширения базовой модели времени с управляемого в классическом тайм-менеджменте хроноса до чрезвычайно актуального в современной непредсказуемой динамично изменяющейся бизнес-среде кайроса.

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

Механистический / органический подходы к планированию – планирование деятельности, исходящее из предположения механистичности ее компонент (можно структурировать, менять местами, уплотнять во времени

при необходимости выполнить быстрее) либо, соответственно, из предположения об органическом характере деятельности (необходимо учитывать внутренние законы ее развития, выделять время на «созревание» результатов). Чем выше интеллектоемкость и «проблемность» деятельности, тем более целесообразно применение органического подхода.

Моделирование предельных ситуаций – метод выявления личных ценностей и приоритетов, заключающийся в моделировании, мысленном проживании ситуаций совершения поступка, жизненно важного выбора между взаимоисключающими возможностями.

Модель обмена / иерархическая модель в корпоративном тайм-менеджменте. Иерархическая модель управления временем персонала – классические технологии управления временем, «госплан», централизованное распределение ресурсов времени. Модель обмена – рассмотрение командного и корпоративного тайм-менеджмента с точки зрения «рыночных» механизмов. Пример из делового журнала: президент компании на входе в кабинет поставил аппарат для проверки пластиковых карт, и роздал всем допущенным «к телу» карточки, дающие право находиться в кабинете определенное количество часов в месяц. Таким образом, сотрудникам было «делегировано» управление их долей ресурса времени руководителя. Через некоторое время сотрудники начали обмениваться этими картами – начал складываться «рынок» рабочего времени. Таким образом произошел переход от «госплановской» модели распределения времени к «свободному рынку», как правило позволяющему более оптимально распределить ресурсы за счет процессов саморегуляции и обмена «по горизонтали».

Модель согласования / подчинения во «встраивании»

личной работы в систему управления фирмой. Модель подчинения – «я продаю свое рабочее время и в рамках проданного времени и оговоренных обязанностей подчиняюсь фирме (в лице руководителя)». Модель согласования – «Корпорация Я» и «Фирма Х» заключают договор о сотрудничестве, в рамках которого происходит постоянное взаимосогласование целей и совместных действий обеих высоких договаривающихся сторон». Вторая модель является развитием первой, в отличие от нее учитывающей наличие у «винтика», элемента корпоративной иерархии, собственных целей.

Мысли о делах – соображения по поводу изменений в деятельности, по масштабу и характеру не являющиеся ни задачами, ни замыслами проектов. Хранить этот тип информации лучше в органайзере, а не в творческой картотеке, но при этом способы управления приближаются к «карточечным» – наличие для таких мыслей «мест хаоса» в органайзере, и т. п.

Мышление, направленное на эффективность (краткая, но несколько неточная замена – «эффективное мышление»). Результат применения хронометража и вообще организации времени, «шестое чувство», позволяющее обладателю отслеживать и ощущать эффективность любых процессов как в личной, так и в окружающей деятельности. После выработки такого мышления неэффективные процессы и действия создают ощущение почти физического дискомфорта. «Эффективное мышление» не только позволяет выявлять неэффективные «участки» деятельности и резервы ее совершенствования, но и побуждает, мотивирует «носителя» это делать.

Мягкие / жесткие привязки (задач к времени; возможное сокращение – «мягкие / жесткие задачи»). Соответ-

ственно нечеткие (напр. «в конце сентября», «к завтрашнему вечеру», «в ближайшие пару дней») и точные («25 сентября», «завтра в 18:00», «во вторник») привязки по срокам.

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

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

Назначение встречи самому себе – прием, позволяющий выделить время на «обделяемые» высокоприоритетные задачи, связанные с личным развитием. Механизм действия приема основан на том, что договоренности о встречах психологически воспринимаются как более приоритетные по сравнению с другими запланированными делами.

Неоднородность времени – термин для обозначения свойства времени быть благоприятным или неблагоприятным для совершения тех или иных действий. В термине заложена та же условность, что и в термине «управление временем»: неоднородно не время, а обстоятельства, задающие благоприятные или неблагоприятные условия для совершения различных действий.

Нечеткий подход к планированию и вообще организации деятельности. Является прямым следствием нечеткой логики (fuzzy logic), дающей математические инструменты работы с нечеткостью («хотим продавать побольше арбузов» вместо «повысить продажи на 10 % к 15 июня»). В личном тайм-менеджменте нечеткий подход позволяет, например, отказаться от привязки задач к жестким срокам

(«25 сентября, 15:00») и заменить их на более адекватные жизненным реалиям нечеткие привязки («примерно в конце сентября»). Технологическим воплощением нечеткого подхода к планированию являются понятия «Масштаб» и «Уровень» задачи, заменяющие «четкие» «Затраты времени, Длительность» и «Срок исполнения».

Важнейшее применение нечеткого подхода в разработке средств организации деятельности – представление о том, что не существует «правильных» способов организации деятельности; что для каждой двух диаметрально противоположных подходов («планирование / спонтанность», «рациональность / эмоции», и т.п.) можно наметить некую шкалу (типа «регулятора громкости»), на которой противоположности находятся в крайних позициях, а между ними – бесконечное количество оттенков и вариантов, каждый из которых наиболее адекватен тем или иным ситуациям и проблемам. Этот подход позволяет «снять» противоречия между огромным количеством конкурирующих технологий управления и создать системы и методы, интегрирующие достоинства противоположных технологий.

Обзор («создание обзора», «классический ежедневник не дает достаточного обзора») – представление информации (задач, сроков, справочных данных), позволяющее легко видеть всю совокупность значимых элементов и их взаимосвязи; дающее таким образом возможность эффективно принимать решения при просмотре этой информации. В классических источниках (например, пособиях ТМІ) часто употребляется в сочетании «обзор и контроль (совокупности задач)», при этом имеется в виду не столько «обозримость» задач, как в нашем определении, сколько их структурированность, упорядоченность, возможность найти нужную.

Область ближайшего внимания – область рабочего

пространства или органайзера, близкая к фокусу внимания, содержащая дела, «кайрос» для исполнения которых может наступить в ближайшей перспективе.

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

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

Организационная стратегия фирмы – совокупность основных принципов и целей, касающихся развития и совершенствования системы управления фирмой. Таким образом, если другие стратегии (продуктовая, финансовая, маркетинговая...) регулируют отдельные аспекты деятельности фирмы, организационная стратегия регулирует вопросы организации этой деятельности, являясь таким образом «рефлексивной надстройкой» над системой управления фирмой.

Организация / управление. Организация – создание, структурирование некоторого «самодвижущегося», самостоятельно функционирующего объекта (фирмы, системы личной работы, саморазвивающейся деятельности); управление – влияние на курс его движения, имеющее целью привести объект в нужную точку или по нужной траектории.

Отделение планирования работы от исполнения – один из постулатов «отцов» научной организации труда (напр. Ф. Тейлора), подвергнутый критике П. Друкером, давшим примеры роста эффективности в результате делегирования сотрудникам или коллективам сотрудников права самостоятельно организовывать процесс своей работы. Принцип является крайне важным для рассмотрения темы роли и места тайм-менеджмента (т. е. технологии самостоятельной организации сотрудником своей работы) в менеджменте фирмы.

Отечественная / западная школы организации времени. К основным отличительным признакам отечественной (в широком смысле «бывшего СССР») школы организации времени можно отнести: 1. Большой акцент на хронометраж времени по сравнению с планированием, в частности такое »know-how» как выработка «эффективного мышления» с помощью хронометража; 2. Широчайшее применение к задачам личного тайм-менеджмента подходов и методов других дисциплин, не свойственное западным специалистам по тайм-менеджменту, как правило чрезвычайно узко специализирующимся на этой тематике и не способным привлекать к ее развитию другие дисциплины; 3. Взгляд на управление личным временем в широком общественном и государственном контексте, как на инструмент преобразования людей, бизнеса и общества, а не просто технику управления задачами.

«Отказаться от контроля, чтобы добиться контроля». Принцип, сформулированный Питерсом и Уотерменом, состоящий в отказе от контроля за процессом с целью получения контроля за результатом (уверенности в его появлении за счет того, что вы не стесняли свободу и инициативу сотрудников, осуществляющих процесс).

Правильность действий – их соответствие правилам. Некорректно употребляемый термин «правильно» – любимый (и достаточно вредный) кумир менеджеров, происходящий из смешения «научной» («каковы вещи «на самом деле»?») и «инженерной» («как оптимально действовать с вещами для достижения нужных результатов?») реальностей, что приводит к представлению о существовании «правильных» и «неправильных» способов действия. Более корректным является применение термина «грамотные» действия; термин «правильные» уместен в тех и только в тех случаях, когда существуют правила (напр. можно «правильно» или «неправильно» заполнить форму заказа, но нельзя «правильно» или «неправильно» сформулировать миссию фирмы).

Персональная миссия, декларация о личной миссии (personal mission statement) – инструмент личного стратегического позиционирования и планирования, аналогичный миссии фирмы. Краткая декларация субъекта, формулирующая и выражающая его уникальное место в мире, основную задачу в жизни.

Персональное «корпоративное управление» – установка приоритетов с помощью определения основных «держателей акций» «персонального ЗАО» и моделирования их «голосования» при принятии какого-либо решения.

Персональное оперативное управление – совокупность технологий, обеспечивающих реализацию решений в личной работе. Включает методики самомотивации, управления рабочей нагрузкой.

Персональное стратегическое планирование – совокупность технологий построения моделей личной деятельности и ее взаимосвязей с окружающей средой, обеспечи-

вающих обозримость и управляемость деятельности. Включает методики обзора, принятия решений, расстановки приоритетов, формулирования ценностей, целеполагания, бюджетирования и планирования времени, и т. п.

Персональное «тотальное управление качеством». Подход к налаживанию «регулярного менеджмента» в личной работе, как и TQM в управлении фирмой акцентирующий внимание на качестве продукта, и стремящийся обеспечить это качество комплексом мер, включающих формализацию и стандартизацию деятельности, ее непрерывное совершенствование, и т. п. «Клиентами», «потребителями» продуктов личной работы, обеспечение качества для которых ставится во главу угла, в данном случае выступают все, с кем субъект взаимодействует и кого касается его умение грамотно организовывать свою работу и «состыковывать» ее с деятельностью других людей.

Персональный информационный менеджер (PIM) – программа для структурирования информации в личной работе, как правило позволяющая создавать удобный обзор единиц информации, контекстный поиск по ключевым словам, и т.п. Информационный менеджер может быть самостоятельной программой (напр. TheBrain) либо совмещенной с органайзером (напр. MS Outlook).

Персональный реинжиниринг – критическое рассмотрение деятельности и поиск более эффективных способов ее осуществления, аналогичный реинжинирингу бизнес-процессов (BPR) в «большом» менеджменте.

Персональный управленческий учет – совокупность технологии получения и анализа информации о личной работе и личной эффективности, необходимой для принятия решений. Включает хронометраж времени, количественную

фиксацию результатов деятельности.

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

Планирование / Привязка задач к времени. Планирование предполагает создание модели будущих действий (как правило в форме их последовательности с привязкой к более или менее точному времени исполнения) и максимальное следование этой модели. Привязка задач к времени – более широкое понятие, включающее в себя способы реагирования на неожиданно возникающие обстоятельства, в частности – технологии выбора в ходе деятельности оптимального времени выполнения для задач, по своей специфике ни к какому точному времени (заранее) не привязанных.

«Планирование через приоритеты» – технология планирования, заключающаяся в составлении списка дел на период и упорядочении их по приоритетности, с целью последующего выполнения в порядке убывания приоритетов.

«Плановое время» / «время становления». Время, являющееся базовым для, соответственно, механистического и органического подходов к планированию. Э. Шейн, автор различения этих типов времени, приводит пример «...биолог будет исходить из того, что ребенок должен вынашиваться в течение девяти месяцев, менеджер же будет настаивать на сокращении этого срока до шести месяцев, обусловленном экономическими интересами компании». В примере биолог мыслит в терминах «времени становления», менеджер – «планового времени».

Поглотители времени – обстоятельства (люди, задачи, особенности внешней среды), приводящие к неэффективной трате времени. Важно понимать, что как определение эффективности использования времени, так и отнесение каких-либо обстоятельств к поглотителям, является субъективным и зависящим от системы ценностей конкретного лица, анализирующего свою деятельность.

Подходы «сверху вниз» и «снизу вверх» в корпоративном тайм-менеджменте (вариант: «системная» и «человеческая» «сюжетные линии» в методах корпоративного тайм-менеджмента). Подход «сверху вниз» – оптимизация систем управления с целью более эффективного использования времени сотрудников. Подход «снизу вверх» – вдохновение сотрудников на управление личным временем, «цепляющее» за личный интерес (ограниченность времени жизни) и постепенно приводящее к предпринятию сотрудниками самостоятельных усилий по оптимизации корпоративных схем деятельности и управления.

Полезность хаоса / полезность порядка. Условные показатели суммарных выгод и потерь, которые несет, соответственно, сохранение хаоса либо создание порядка в рассматриваемом пространстве.

Поступок – выбор по жизненно важному вопросу между взаимоисключающими альтернативами (обстоятельства не допускают компромисса между ними). Поступок является основным способом реализации, предъявления ценностей (в отличие от декларирования, провозглашения).

Предъявление ценностей – проявление в деятельности реальных, а не декларируемых, ценностей, происходящее при совершении поступков, т. е. необратимых жизненно важных выборов.

Привычка побеждать – навык, являющийся результатом выработки «чувства уверенного победителя», не описанный в классических руководствах по тайм-менеджменту, являющийся одним из технологических проявлений перехода в тайм-менеджменте от технологий организации к технологиям борьбы. Автор термина – участник ТМ-сообщества Андрей Томилин.

Приоритизация (совокупности задач) – упорядочение задач (дел, проектов) по приоритетности. Взаимодополнительна к гармонизации.

Привязка – договоренность или событие (как правило жестко «привязанное» к определенному времени), создающее пространственные и временные ограничения при планировании. Пример использования и отличия от плана: «Мои привязки в конце мая – ТМ-клуб 27.05 в Москве и корпоративный семинар 29.05 в Омске. Исходя из них мы можем строить планы проведения семинара в Архангельске».

Приказ – инструмент самоуправления, задающий ограничение на процесс деятельности, как правило не связанное с конкретными проектами или целями. Напр. «перестать курить».

Принцип «Первое – вперед» (Put first things first). Простой и удобный способ повысить совокупную полезность деятельности: выполнение наиболее приоритетных задач в первую очередь. Может действовать как на стратегическом, так и на оперативном уровнях деятельности (например, порядок выполнения проектов в течение года; порядок обсуждения вопросов на совещании). Принцип сформулирован Ст. Кови в работе «Семь привычек высокоэффективных людей».

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

Прожективный («платонический») / непрожективный подходы к организации деятельности. В прожективном подходе делается акцент на исполнение некоторого разработанного до осуществления деятельности проекта, на «подгонке» деятельности под этот проект; в непрожективном – на отслеживании естественных закономерностей развития деятельности, присоединении к тенденциям ее развития, гибком реагировании на представляющиеся возможности. Прожективный подход наиболее уместен в задачных ситуациях и в ситуациях организации более или менее косных, малоподвижных объектов; непрожективный – в проблемных ситуациях и в ситуациях борьбы, неопределенности, высокой непредсказуемости среды.

Проект – совокупность действий, ограниченная во времени и имеющая целью создание некоторого уникального продукта. В личной работе проекту можно противопоставить регулярно повторяющуюся задачу, результат решения которой не уникален.

Проектная / функциональная система целей. «Функциональная» система целей (по аналогии с функциональной системой управления фирмой) – принятый в классическом тайм-менеджменте способ структурирования деятельности, при котором она разбивается на ключевые области; в них ставятся цели; цели разбиваются на задачи и мероприятия. «Проектная» система целей предполагает разделение модели деятельности на абстрактный (ключевые области, надцели, «дерзкие цели») и конкретный (задачи, проекты) уровни, не находящиеся в жесткой взаимосвязи (проекты вносят

вклад в достижение надцелей, движение в задаваемом ими направлении, но не являются элементами декомпозиции надцелей).

Проектная / функциональная аналитика. В классических технологиях хронометража как правило осуществляется анализ показателей за период, напр. за месяц – такую аналитику уместно назвать функциональной. Проектная (либо «по-проектная») аналитика является одной из технических реализаций проектного подхода к личной работе, и заменяет показатели «за период» показателями «по проекту». Например, не доля таких-то расходов времени в бюджете времени за месяц, а доля в расходах времени на проект; результаты не за период, а достигнутые в проекте; и т.п.

Производительность (в классическом употреблении: «производительность труда») – «результат делить на время», показатель результативности процесса в единицу времени.

«Производство» / «Удовлетворение потребителя» / «Реализация ценностей» – последовательно сменяющие друг друга принципы организации деятельности бизнеса, находящиеся в отношении «предыдущее является одной из подзадач, частных случаев последующего». Последний подход предложен автором и переносит в деятельности фирмы акцент с удовлетворения потребностей клиента на реализацию ценностей собственника бизнеса. «Технологическим воплощением» первого подхода является классическая научная организация труда, второго подхода – тотальное управление качеством, третьего подхода – (тотальное) управление временем.

Рабочий «запой» – неосознанно или сознательно организованное многочасовое (или многодневное) «погруже-

ние» в задачу. Оптимально при решении задач, связанных с созданием сложных систем, поскольку расходы на истощение организма окупаются экономией времени на «раскачке», которая при работе со сложными системами и проблемами занимает значительное время (сложная проблема требует высокой степени «втянутости» в процесс решения, втянутости как рациональной, с точки зрения «пропитанности» мозга информацией, так и психологической, с точки зрения мотивации на преодоление возникающих по пути объективных и субъективных препятствий).

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

Режим деятельности – определенный ее тип, характер, объединяющий некоторую систему норм, стереотипов, типовых действий. Например, «Иванов сейчас работает в режиме аврала», «фирма в связи с требованиями кредиторов живет в режиме военного времени», «после двух месяцев пребывания в режиме проектного «напряга» крайне необходимы две-три недели послепроектного «отходняка» для восстановления сил».

Концепция режимов позволяет от представления о ста-

бильной и постоянной корпоративной культуре («плановой», «предпринимательской», «демократической», «авторитарной», и т.п.) перейти к управлению «переключениями» «текущей корпоративной культуры», в зависимости от актуальных на соответствующий момент задач.

Редлайн – внутрикорпоративный «критический срок», задающий резерв по времени между «приемкой» продукта внутри компании и моментом его передачи заказчику (дедлайном). (Термин введен в широкое употребление Николаем Павленко, управляющим партнером компании Георг Консалтинг, в докладе на секции «Корпоративный тайм-менеджмент» Первой межрегиональной конференции «Тайм-менеджмент: от личной эффективности к развитию бизнеса», проведенной ТМ-сообществом 18–19 апреля 2003 г. в Москве).

Резервы (в планировании). Запасы по срокам и ресурсам, закладываемые при планировании. Чем выше непредсказуемость ситуации и ниже вероятность осуществления первоначального плана, тем выше должны быть резервы, закладываемые в план. Популярный пример резервов по ресурсу «время»: «планировать не более 60% рабочего дня»; резервов по сроку и бюджету: «умножай плановый бюджет проекта на два, плановые сроки – на три, получишь реальные цифры как все произойдет» (народная мудрость проджект-менеджеров).

Резервы (эффективности). Потенциальный прирост эффективности, который можно получить при совершенствовании процесса. Автор предлагает принять за аксиому утверждение, что резервы эффективности существуют всегда («Everything has room for improvement», все может быть усовершенствовано). Задача субъекта, совершенствующего систему, состоит в том, чтобы выбрать направления прило-

жения усилий (процессы, элементы системы), которые дадут наибольший прирост эффективности.

Результативность / Способность производить результаты (Productivity / Productivity Capability). Одно из важнейших различий в тайм-менеджменте, позволяющее создать в деятельности баланс между получением результатов («золотые яйца», которые несет курица) и созданием будущей способности их производить («кормежка курицы»). Термины и аналогия принадлежат Ст. Кови. Это различие можно сопоставить с различием «Функционирование / Развитие», позволяющим от оперативных терминов перейти к более философским.

Ресурсно-календарное планирование — технология планирования и бюджетирования расходов времени, заключающаяся в «раскройке» бюджета времени, представленного в виде поля (дни по горизонтали, часы по вертикали), с учетом календарных привязок (deadlines) и приоритетности задач (на более приоритетные ресурс времени «выкраивается» в первую очередь). При этом ресурсно-календарный график задает не время выполнения задач в течение дня, но количество времени, которое необходимо на них выделить, являясь таким образом скорее инструментом бюджетирования времени, чем планирования. График является примером перенесения в личную работу инструментов управления проектами (календарного и ресурсного графиков, объединенных в один график), упрощенных с учетом отличий организации личной работы от корпоративной деятельности.

Ресурсы — измеримые, организуемые, управляемые материальные и нематериальные «субстанции», необходимые для достижения целей. К наиболее универсальным ресурсам, могущим выступать в качестве «универсального эквивалента», мерила при обмене, можно отнести время, деньги,

информацию, энергию.

Рефлексия («отражение») – взгляд на себя и свою деятельность «со стороны», анализ своей деятельности и поиск способов ее совершенствования. Центральный процесс для системы личного тайм-менеджмента; большинство ТМ-техник являются конкретизацией, практической реализацией философского понятия рефлексии.

Решение – выбор между несколькими различными вариантами действия. Принятие решения – поиск оптимального варианта из имеющихся альтернатив. Реализация решения – осуществление избранного варианта действия.

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

Система структурирования внимания – система организации, структурирования задач, основанная на разделении рабочего пространства или органайзера на три основных области внимания, и позволяющая вводить задачи в поле зрения (приближать к фокусу внимания) при приближении «кайросов», благоприятных контекстов для их выполнения.

Скользящее планирование – технология планирования, предполагающая после прохождения определенного этапа деятельности изменять планы на будущее, «отдаляя» их границу на длину пройденного этапа. Например, ежегодно составлять план на ближайшие 5 лет. При этом как правило детальность планов уменьшается пропорционально «удаленности» соответствующего периода от точки планирования.

Скольльзящее проектирование – технология проектирования, предполагающая «запараллеливание» процессов проектирования и создания продукта, т.е. изменение проекта (в т.ч. его уточнение, углубление проработки деталей) по мере произведения и осмысления очередных произведенных шагов по созданию продукта. Является альтернативой классическому подходу к проектированию, при котором предполагается сначала разработка полного подробного проекта, и затем его воплощение.

Скольльзящее проектирование более адекватно проблемным ситуациям, и является по понятным причинам более ресурсоемкой технологией, чем обычное проектирование. Дополнительные затраты ресурсов при этом являются «платой за понимание», за уточнение картины мира, происходящее в ходе создания продукта. (Термин «скользящее проектирование» автор не встречал, но предполагает существование аналогов).

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

Стратегическое самоопределение, стратегическое позиционирование – элемент персонального стратегического планирования, «отвечающий» за определение ключевых аспектов личной стратегии (базовые ценности и приоритеты, личная миссия), на основе которых строится прогнозирование и планирование.

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

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

«Творческая лень» – состояние лени, отличающееся осознанностью применения, высоким удовлетворением от процесса (отсутствием чувства вины) и высокими творческими результатами.

Творческую лень наиболее эффективно применять после «загрузки» подсознания информацией по небанальной проблеме, с целью дать ему возможность в спокойных и благоприятных условиях «родить» решение.

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

ТМ-бацилла (бацилла эффективности). Совокупность рациональных и эмоциональных представлений и установок относительно времени и эффективности, «забрасываемая» в организацию, «прививаемая» к корпоративной культуре и создающая в ней аналог того, что в личной работе называется «мышлением, направленным на эффективность», т.е. стремление к повышению эффективности, «прошитое» в мышление людей, а не просто заложенное в формальные процедуры.

Механизм действия ТМ-бациллы – создание начального интереса к рациональному управлению личным

(невосполнимым и весьма ограниченным) временем, что приводит к пониманию людьми необходимости оптимизировать корпоративные процедуры и схемы деятельности, а также к самостоятельной работе людей в этом направлении, без давления «сверху». Термин «ТМ-бацилла» восходит к «организационно-трудовой бацилле» отечественного классика организации труда А. К. Гастева, стыкуясь с его концепцией «трудовой установки», стремления развивать и совершенствовать деятельность, которую необходимо прививать рабочему, помимо обучения четкому исполнению стандарта («инструкционной карточки»).

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

Указатель на задачу – любой носитель информации, кратко и емко напоминающий о задаче. Может существовать в электронном виде (напр. запись в файле, задача или заметка в Outlook) либо в виде материального объекта (стикер, записка, и т.п.) Частный полезный случай – указателем на задачу является предмет, ее «содержащий» (папка с документами, положенная на видное место; e-mail, скопированный в папку «Сделать в течение недели»).

Управление вниманием, структурирование внимания. Создание такой структуры процесса работы или структуры рабочего пространства, которые позволяют оптимально распределять ресурсы внимания (т. е. емкость сознания и предсознания). Значимые для управления вниманием аспекты структурирования процесса работы: количество и частота переключений внимания, характер разнообразия решаемых задач. Наиболее общий способ оптимизации расходов внимания: мелкие дела группировать в блоки по характеру (телефонные звонки) или по смыслу (проект А); крупные

дела чередовать, предоставляя сознанию отдых через смену ощущений. Значимые аспекты структурирования рабочего пространства: наличие ярко выраженных фокуса (центра) внимания, пространства близкого внимания (как правило оптимально нахождение в нем 7+-2 объектов), прочего пространства (находящегося за пределами внимания).

Управление временем, организация времени, тайм-менеджмент – комплексная технология организации деятельности, акцентирующая внимание на необратимости времени. Такое понимание является более широким, чем классический взгляд на тайм-менеджмент как технологию управления ресурсом времени, задачами, сроками, и т.п. Аналогия: «Тотальное управление качеством» – комплексная технология организации деятельности, акцентирующая внимание на качестве.

Управление личным временем как управление фирмой – подход к организации личной деятельности, сравнивающий человека с фирмой («Корпорация Вы», «Персональное ЗАО») и переносящий на управление собой все методы, известные в общем менеджменте. Этот подход эпизодически проявляется во многих работах 90-х гг.; в нашей работе, по всей видимости, впервые положен в основу построения системы личного тайм-менеджмента и изложен комплексно. Некоторые реализации подхода: персональный управленческий учет (хронометраж, анализ личной эффективности); персональное стратегическое планирование (жизненные цели, «маркетинг» – ориентация на рынке труда); персональное корпоративное управление (баланс интересов между различными «акционерами» – семьей, работой, личным развитием); персональный Human Resource Management (самомотивация, управление рабочей нагрузкой, борьба с ленью); персональное управление проектами.

Управление через картины мира – изменение деятельности сотрудников через воздействие на стереотипы и другие элементы их картины мира, т.е. на модели, на основе которых сотрудники принимают решения. Является альтернативой привычному многим менеджерам исправлению, корректировке результатов деятельности сотрудников, воздействием не на результаты, а на механизм создания сотрудниками этих результатов. Пример: предложение сотруднику в явном виде сформулировать критерии, на основе которых он принял решение, и дополнение этих критериев другими, совершенствующими имеющийся в картине мира сотрудника механизм принятия решений такого типа.

Уровень («уровень проекта – недельный»; «проект относится к недельному уровню планирования») – приближительная (нечетко формулируемая) близость проекта к фокусу стратегического внимания. В личной работе удобно различать проекты дневного (выполнить в ближайшие 1-3 дня), недельного (выполнить в ближайшие 1-3 недели) и годового (выполнение за пределами ближайшего месяца) уровни

Успех – достижение высокого результата, обусловленное как высокой эффективностью наших действий.

Учебный органайзер – инструмент обучения тайм-менеджменту, состоящий из органайзера (набора готовых ТМ-бланков и пустографок) с распределенными в нем теоретическими блоками и практическими заданиями на несколько недель самостоятельного обучения тайм-менеджменту. Позволяет достигнуть более высокой «внедряемости» ТМ-методов, за счет распределения практических упражнений по времени, их основанности на реальном, а не учебном материале, а также за счет наличия готового прототипа системы личной работы в виде органайзера.

Фокус внимания – область органайзера или любой его части (при этом в качестве «органайзера» может выступать рабочее пространство), в которой сосредоточены указатели на задачи, на которых необходимо концентрировать внимание в данный момент времени.

Функционирование / развитие – два основных режима осуществления деятельности, соответственно стабильного, предсказуемого получения известных результатов, и нестабильного, трудно предсказуемого, скачкообразного выхода деятельности на новый качественный уровень.

Хаос / порядок. Значимыми для темы управления личным временем признаками хаоса являются непредсказуемость, спонтанность, случайность, самодвижение реально-сти по заложенным в ней законам, не стесненное внешним структурированием со стороны действующего человека. Исследовательской темой для личного тайм-менеджмента остается тесная связь хаоса с необратимостью времени, раскрытая в работах И. Пригожина и Г. Хакена.

Хронос / кайрос – линейное, измеримое, «астрономическое» время / «уместное», «подходящее» время, удачный момент для совершения каких-либо действий. В отечественной литературе «кайрос» часто расшифровывают как «психологическое время», что является одним из возможных частных случаев «уместного» времени, но ни в коем случае не исходным значением классического древнегреческого термина.

Хронометраж. Один из ключевых методов тайм-менеджмента – фиксация расходов личного времени (либо других значимых количественных или качественных признаков деятельности), дающая материал для анализа и принятия решений. Классический аналог термина – «фотогра-

фия рабочего дня», отличается тем, что производилась как правило внешним наблюдателем; при самостоятельной фиксации времени – «самофотография».

Хронофаги – один из терминов управления временем, обозначающий любые отвлекающие объекты, мешающие и отвлекающие от основной деятельности (работы и других запланированных дел).

Целеполагание – это осознанный или неосознанный процесс выбора и постановки целей, определяющий жизненную и деловую стратегию развития.

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

Ценности – базовые мировоззренческие установки человека, определяющие его выбор в различных ситуациях.

Центр кристаллизации ТМ-темы в компании – группа энтузиастов ТМ-тематики, могущая как принадлежать одному «пилотному» подразделению, так и состоять из сотрудников разных подразделений, объединенных на проектной основе. Формирование такой группы является одним из этапов распространения ТМ-бациллы в компании. В методологии инновационного консультирования В. С. Дудченко аналогичная группа, являющаяся основным проводником организационных преобразований, называется «инновационным ядром».

Управленческое решение – важнейший вид управленческого труда, а также совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач. Творческое, волевое действие субъекта управления, которое основывается на знании объективных законов в сфере функционирования управляемой системы и анализа информации об ее функционировании. Данное действие заключается в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива в сфере разрешения проблемы или в сфере изменения цели.

Чеклист (checklist) – список пунктов для выполнения, товаров для покупки, параметров конечного продукта при постановке задачи. Чеклист является наиболее простым и удобным воплощением любых стандартов управления, позволяющим не упускать значимых элементов.

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

Шкала принуждения – последовательность внедрения новых методов деятельности, «неосознанное непринуждение – осознанное непринуждение – осознанное принуждение – неосознанное принуждение», разработанная автором по аналогии с известной в психологии «шкалой научения» (от неосознанного незнания к неосознанному знанию).

Второй этап шкалы соответствует «засеву ТМ-бациллы», третий – внедрению корпоративных ТМ-стандартов, четвертый – укорененности принципов эффективной работы в корпоративной культуре фирмы, в обще-

принятых стереотипах и «обычаях делового оборота», «неосознанно принуждающих» сотрудников к применению эффективных способов действия.

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

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

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Мрочковский, Н. Экстремальный тайм-менеджмент / Н. Мрочковский, А. Толкачев. – М. : Альпина Паблишер, 2019. – 224 с.
2. Тайм-менеджмент. Полный курс : учеб. пособие / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев ; под ред. Г. А. Архангельского, П. Суворовой. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 311 с.
3. Цибульникова, В. Е. Тайм-менеджмент в образовании: учебно-метод. комплекс дисциплины / В. Е. Цибульникова. – Москва : Московский педагогический государственный университет, 2016. – 32 с.

Дополнительная литература

1. Алек Маккензи Ловушка времени : классическое пособие по тайм-менеджменту / Маккензи Алек, Никерсон Пэт ; перевод О. Кривовяз. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 349 с.
2. Архангельский Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент: энциклопедия решений / Г. А. Архангельский ; под редакцией Н. Нарциссовой. – 4-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2019. – 162 с.
3. Горбачев А. Г. Тайм-менеджмент. Время руководителя: 24+2 / А. Г. Горбачев. – 2-е изд. – М. : ДМК Пресс, 2018. – 125 с.
4. Дэн Кеннеди. Жесткий тайм-менеджмент: возьмите свою жизнь под контроль / Кеннеди Дэн ; перевод А. Посредникова. – 6-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2018. – 176 с.
5. Мария Хайнц Позитивный тайм-менеджмент: как

успевать быть счастливым / Хайнц Мария. – М. : Альпина Паблишер, 2019. – 128 с.

6. Мороз А.А. Семь навыков эффективных родителей: Семейный тайм-менеджмент, или Как успевать все : книга-тренинг / А. Мороз, М. Хайнц. – М. : Альпина Паблишер, 2019. – 240 с.

7. Нетеберг Штаффан. Тайм-менеджмент по помидору: Как концентрироваться на одном деле хотя бы 25 минут / Штаффан Нетеберг ; перевод В. Подобед. – М. : Альпина Паблишер, 2019. – 248 с.

8. Реунова М. А. Тайм-менеджмент студента университета : учеб. пособие / М. А. Реунова. – Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2012. – 103 с.

9. Трейси Брайан. Тайм-менеджмент по Брайану Трейси: Как заставить время работать на вас / Брайан Трейси ; перевод М. Иутина. – 3-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2019. – 302 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	3
1 ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ, ЕГО ЗНАЧЕНИЕ В ПЛАНИРОВАНИИ РАБОТЫ.....	5
1.1 Понятие тайм-менеджмента	5
1.2 Сущность технологий тайм-менеджмента	9
1.3 Мыслители древности о времени и его значении.....	13
Контрольные задания	17
2 РАЗВИТИЕ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА КАК НАУКИ И ПРАКТИКИ	19
2.1 Предыстория тайм-менеджмента как технологии экономики времени.....	19
2.2 Развитие тайм-менеджмента в России.....	22
2.3 Современный тайм-менеджмент	27
Контрольные задания	45
3 ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ. ВИДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ.....	48
3.1 Целеполагание как определение ключевого направления развития, планирования и разработки плана достижения поставленных целей. Основные прин- ципы и критерии постановки целей.	48
3.2 Сущность планирования рабочего времени. «Золотые» пропорции планирования времени	67
3.3 Деятельность менеджера по организации управления временем	70
Контрольные задания	75
4 ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ВРЕМЕНИ	77
4.1 Принципы эффективного использования рабочего времени, методы его учета и измерения	77
4.2 Оценка процесса расходования и потери времени в зарубежных и отечественных организациях	78
4.3 Причины дефицита времени и его инвентаризация	83
4.4 Классические техники деловой активности.....	86
4.5 Основы и принципы делегирования. Правила делегирования	87
4.6 Понятие успеха-неуспеха. Система критериев успеха	89
Контрольные задания	91
5. ПОГЛОТИТЕЛИ ВРЕМЕНИ. РЕСУРСЫ ВРЕМЕНИ	93

5.1 Хронофаги: понятие и их виды	93
5.2 Оценка использования времени, выявление базовых и второстепенных дел.....	96
5.3. Способы выявления хронофагов.....	97
5.4 Оптимизация стандартных процессов деятельности и временных затрат.....	100
Контрольные задания	101
6 МОТИВАЦИЯ В ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТЕ	103
6.1 Мотивация и мотивы деятельности. Мотивация в тайм-менеджменте как условие достижения цели	103
6.2 Соответствие внутренней мотивации поставленным целям. Маленькие «хитрости» самомотивации	104
6.3 Преобразование «цели» в «путь» достижения промежуточных целей. Правила формулы успеха	106
Контрольные задания	107
7 ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. МЕТОДИКИ КАЙДЗЕН.....	108
7.1 Порядок – одно из основных положений методики Кайдзен	108
7.2 Цепочка процедур, составляющих процесс. Стабилизация процесса	112
7.3 Устранение потерь времени по системе Кайдзен. Совершенствование процессов деятельности.....	114
Контрольные задания	116
8 СТРЕСС. ТРАДИЦИОННЫЕ И НЕТРАДИЦИОННЫЕ СПОСОБЫ БОРЬБЫ СО СТРЕССОМ. РЕЛАКСАЦИЯ.....	118
8.1 Понятие стресса и его динамики	118
8.2 Методы рационального использования времени как способ предупреждения стресса.....	129
8.3 Повышение фрустрационной стрессоустойчивости	133
Контрольные задания	143
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	144
СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ	146
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	187

У ч е б н о е и з д а н и е

Коваленко Лидия Владимировна
Кудряков Владимир Георгиевич

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

В авторской редакции
Макет обложки – А. А. Багинская

Подписано в печать 09.09.2020 Формат $60 \times 84 \frac{1}{16}$.

Усл. печ. л. – 11,1. Уч.-изд. л. – 8,7.

Тираж 70 экз. Заказ №

Типография Кубанского государственного
аграрного университета
350044, г. Краснодар, ул. Калинина, 13