

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

С. И. Калинин

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ



# ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

ПРАКТИКУМ ПО  
УПРАВЛЕНИЮ ВРЕМЕНЕМ

*Лучшие методы  
управления временем —  
это методы, удобные лично для вас.*



  
РЕЧЬ

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ**

**С. И. Калинин**

# **ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ**

**ПРАКТИКУМ ПО  
УПРАВЛЕНИЮ ВРЕМЕНЕМ**

*Лучшие методы  
управления временем —  
это методы, удобные лично для вас.*



Санкт-Петербург  
2006

ББК 88.5

К17

**Калинин С. И.**

К17 Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем. — СПб.: Речь, 2006. - 371 с.

ISBN 5-9268-0424-8

Книга посвящена очень актуальному в нашу эпоху вопросу: как управлять временем своей жизни, как успевать сделать все необходимое, не потратив при этом слишком много сил.

В книге представлены основные принципы тайм-менеджмента, предложены методики индивидуальной и групповой работы для формирования навыков управления временем.

Книга будет полезна многим: психологам, консультантам, коучам, работающим в бизнес-среде, менеджерам различного профиля, всем, кто интересуется проблемой времени или заинтересован в оптимальной организации своей жизни.

**ББК 88.5**

ISBN 5-9268-0424-8

© Калинин С. И., 2006

© Издательство «Речь», 2006

© Борознец П. В., оформление, 2006

**ocr:Jansal**  
**for natahaus.ru**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Неформальное предисловие.....	7
Введение.....	13
<b>Глава 1</b>	
<b>ПРИРОДА ВРЕМЕНИ.....</b>	<b>19</b>
1.1. Что такое время?.....	19
1.2. Исторический темпорализм.....	24
1.3. Виды времени.....	27
1.4. Социальное время.....	28
1.5. Экономическое время.....	30
1.6. Жизненный цикл фирмы (ЖЦФ).....	32
1.7. Жизненный цикл товара (услуги).....	37
1.8. Индивидуальный фонд времени и его структура.....	38
1.9. Фонд времени организации (подразделения).....	43
1.10. Этапы карьеры.....	45
1.11. Типы карьеры.....	49
1.12. Причины медленной и неудачной карьеры.....	51
1.13. Виды психологического времени.....	54
1.14. Временная перспектива и временная транспектива.....	57
1.15. Основные типы внутренних концепций времени.....	60
<b>Глава 2</b>	
<b>ВРЕМЯ КАК РЕСУРС И ЦЕЛЬ.....</b>	<b>62</b>
2.1. Время — стратегический ресурс организации и человека.....	62
2.2. Основной закон времени как стратегического ресурса.....	68
2.3. Помехи («воры времени»).....	70
2.4. Внутренние и внешние помехи.....	72
2.5. Тайная причина внутренних помех.....	74
2.6. Почему гибнут великие компании?.....	76
2.7. Энергетический потенциал работы.....	78
2.8. Как улучшить способ работы?.....	80
2.9. Система управления временем.....	82
2.10. Компетентность организации во времени.....	86
2.11. Компетентность менеджера во времени.....	88
2.12. Собственная система управления временем.....	89
2.13. Историческая справка о ТМ.....	92

**Глава 3**

<b>ИНВЕНТАРИЗАЦИЯ И АНАЛИЗ ВРЕМЕНИ</b> .....	<b>105</b>
3.1. Основные методы инвентаризации личного и организационного времени.....	105
3.2. Алгоритм инвентаризации и анализа времени.....	107
ЭТАП 1. Подготовка к инвентаризации.....	109
ЭТАП 2. Проведение инвентаризации (хронометраж).....	110
ЭТАП 3. Анализ времени.....	110
ЭТАП 4. Изменение стратегии/способов управления временем.....	111
3.3. Поточная карта.....	111
3.4. Поточная диаграмма.....	114
3.5. Карта совместных операций.....	116
3.6. Сетевой анализ.....	119
3.7. Простой органайзер.....	122
3.8. Органайзер для качественного учета времени.....	126
3.9. Категории временных затрат (кодификатор).....	130
3.10. Категории временных затрат менеджера.....	133
3.11. Хронокарта Гастева.....	135
3.12. Анализ временных трат с использованием хронокарты Гастева... ..	138
3.13. Ежедневный экспресс-анализ временных трат с использованием органайзера.....	142
3.14. Итоговый анализ временных трат с использованием органайзера ..	146
3.15. Анализ помех (углубленный анализ трат времени).....	153
1. Листок учета дневных помех.....	154
2. Оценка важности помех за учетный период.....	155
3. Ментальные карты помех, листки-памятки.....	156
3.16. Результаты инвентаризации и анализа времени.....	157

**Глава 4**

<b>ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ, ПЛАНИРОВАНИЕ, ИСПОЛНЕНИЕ</b> .....	<b>160</b>
4.1. Главный секрет эффективного управления временем.....	160
4.2. Цели организации и цели личности.....	162
4.3. Назначение целей в организации.....	166
4.4. Ключевые аспекты целеполагания.....	169
4.5. Целеполагание и процесс достижения цели.....	174
4.6. Свойства целей.....	178
4.7. Поиск и формулировка целей.....	184
4.8. SMART-технология постановки целей (по Д. Доурдэну).....	188
4.9. Проектная система постановки целей (по Г. Архангельскому).....	190
4.10. Алгоритм и методы целеполагания.....	193
4.11. Ситуационный анализ (по Л. Зайверту).....	198
4.12. Постановка целей: от общего — к частному.....	201
4.13. Семь главных проблем с целями.....	203
4.14. Принципы и правила планирования.....	208
4.15. «Золотые» пропорции планирования времени.....	213
4.16. Система планов.....	216

4.17. Планирование дня с помощью метода «Альпы».....	218
4.18. Как выполнять дневной план?.....	223

## Глава 5

<b>ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ И КОНТРОЛЬ.....</b>	<b>226</b>
5.1. Принятие решений.....	226
5.2. Принятие решений по отклонениям.....	229
5.3. Типы решений в организации.....	233
5.4. Виды контроля в ТМ.....	236
5.5. Метод «пяти пальцев» (по Л. Зайверту).....	240
5.6. Контроль в организации.....	242
5.7. Правила и ошибки контроля.....	245
5.8. Использование карт контроля.....	248

## Глава 6

<b>СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ.....</b>	<b>253</b>
6.1. Два главных направления повышения личной эффективности ...	253
6.2. 28 принципов лидерства.....	256
6.3. Стратегический алгоритм лидерства.....	260
6.4. Что можно делегировать?.....	263
6.5. Правила эффективного делегирования.....	265
6.6. Как преодолеть сопротивление делегированию.....	269
6.7. Для чего нужно делегирование?.....	271
6.8. Система заместителей.....	273
6.9. Коммуникативная компетентность.....	276
6.10. Деловое общение и принципы деловых коммуникаций.....	278
6.11. Построение системы коммуникаций в организации.....	281
6.12. Формализация информации.....	284
6.13. Система межличностных коммуникаций руководителя (менеджера).....	287
6.14. Эффективное проведение совещаний (цели и участники).....	291
6.15. Правила проведения совещаний.....	296
6.16. Планирование и подготовка совещаний.....	298
6.17. Совещание для руководителя.....	300
До совещания.....	300
Во время совещания.....	301
После совещания.....	302
6.18. Биоритмы человека.....	302
1. Суточные биоритмы человека.....	304
2. Недельные биоритмы человека.....	307
3. Периоды жизни (жизненные циклы).....	308
6.19. Персональные правила «хорошего» рабочего дня.....	311
6.20. Персональная система работы с информацией.....	314
6.21. «Краткий курс» по повышению эффективности работы с информацией.....	319
Работа с деловыми бумагами (документами).....	319

Общение по телефону.....	320
Работа с почтой (деловой корреспонденцией).....	321
Работа с книгами и печатной прессой (газетами, журналами) . . . .	321
Как конспектировать, делать выписки?.....	322
Использование «умной» техники.....	322
Заклучение.....	325
<b>ПРАКТИКУМ К ГЛАВЕ 1</b> .....	<b>327</b>
Задание 1. Тест на восприятие времени «Субъективная минута».....	327
Задание 2. Рисуночный тест «Персональная концепция времени».....	328
<b>ПРАКТИКУМ К ГЛАВЕ 2</b> .....	<b>332</b>
Задание 1. Тест «Персональная компетентность во времени».....	332
Задание 2. Анализ персональной системы управления временем.....	334
<b>ПРАКТИКУМ К ГЛАВЕ 3</b> .....	<b>337</b>
Задание 1. Кодификатор трат времени.....	337
Задание 2. Экспресс-анализ дневных затрат времени.....	338
Задание 3. Составление ментальной карты дневных помех.....	338
Задание 4. Заполнение аналитической поточной карты.....	339
<b>ПРАКТИКУМ К ГЛАВЕ 4</b> .....	<b>342</b>
Задание 1. Жизненные ценности личности.....	342
Задание 2. Целеполагание: постановка долгосрочных целей.....	343
Задание 3. Целеполагание: анализ взаимосвязей между целями.....	344
Задание 4. Целеполагание: анализ «цели — ценности».....	345
Задание 5. Целеполагание: ситуационный анализ.....	346
Задание 6. Целеполагание: анализ «цель — средства».....	347
Задание 7. Целеполагание: анализ «цель — задачи».....	347
Задание 8. Планирование рабочего дня по методу «Альпы».....	347
<b>ПРАКТИКУМ К ГЛАВЕ 6</b> .....	<b>348</b>
Задание 1. Оценка индивидуальных суточных ритмов.....	348
Задание 2. Анализ индивидуальной системы коммуникаций.....	349
<b>Приложение. ТМ-БЛАНКИ</b> .....	<b>351</b>



## НЕФОРМАЛЬНОЕ ПРЕДИСЛОВИЕ

Здравствуй, уважаемый читатель! Не подумай ничего плохого, но здороваюсь я не просто потому, что у нас в деревне так принято, и не только из вежливости, а дабы отметить точку старта предлагаемого твоему вниманию временного отрезка — текста.

(Сразу прошу простить меня всех тех, кому не нравится обращение на «ты». Поверьте, в обыденной жизни я человек отнюдь не наглый и вполне этикетосообразный. Но я намеренно сокращаю дистанцию и разрушаю перегородки, ибо речь пойдет о вещи более чем интимной — о Времени. И, как говорили многие хорошие люди вроде Бахтина, Бубера и проч., — либо диалог состоится, либо Вы к нему еще не готовы.)

Вот оно — началось! Открой свои глаза и уши, растопырь сознание и постарайся максимально эффективно использовать этот отрезок своей жизни. Мне не нравится выражение «потратить время», поэтому я искренне надеюсь, что ты не «потратишь время» на чтение этой книги, а приобретешь его. Во всех смыслах этого слова...

Очень хочется верить, что темпомир этой маленькой семиотической реальности (текста данной книги) будет для тебя не просто полезным, но и уютным. Текст этот создавался с душой, и, перефразируя известную формулу щедрости: «Время моей души — время твоей души». Дар этот будет в чем-то полезным, в чем-то трудным, а в чем-то поистине троянским — выбирай, пробуй, думай!

Признаюсь откровенно, как и многие избравшие профессию психолога, на определенной стадии своего личностного саморазвития я переболел болезнью перфекционизма. Образование психологическое я получал еще в те далекие времена, когда пересчитать вузы, обучающие психологов в нашей стране, хватило бы пальцев на двух-трех руках. Такое положение дел создавало иллюзию собственной исключительности и мотивировало эту самую «исключительность» развивать и поддерживать.

Какими только «болезнями» самосовершенствования ваш покорный слуга не переболел! Тут были и западная философия и восточная мистика, и «физика» и «лирика», и мрачное одиночество и беспорядочное общение, и суровая аскеза и попытки достичь «абсолютной» свободы, и многое-многое другое.

Пишу об этом в прошедшем времени, не потому, что хочу все забыть и от всего отречься, — думаю, многие попытки «стать лучше» были вполне искренними и диктовались не только желанием оправдать модный имидж «настоящего» психолога. Просто все это происходило много лет назад, и жизнь не стояла на месте, а вершила свою «терапию реальностью», постоянно проверяя и перепроверя багаж моих увлечений на востребованность и эффективность. Многое «отболело» и прошло, но кое-что осталось, и этим «кое-чем» я не прочь похвастаться и поделиться.

В череде моих опытов над самим собой не малое место занимали попытки «подружиться» со временем собственной жизни, сделать его более осмысленным и наполненным. По своему складу я человек крайне неорганизованный и непунктуальный. Я живу в вечном и болезненном обострении между внутренним «хочу» и внешним «надо». Пирог времени для меня всегда большая проблема — размышляю, мучаюсь и потом нарезаю на кривенькие такие кусочки: «Это вот — для ХОЧУ, а это — для НАДО».

Не знаю, знакомо ли это пронзительное чувство раздвоенности тебе, уважаемый читатель, так как мне, например, достаточно часто встречались люди полностью «роботизированные», лишённые этого чувства. Эти люди принесли свое внутреннее время в жертву времени внешнему, благо современное общество это поощряет (Матрице ведь нужны новые винтики?). Они стали хорошими механизмами, эдакими швейцарскими часами, пунктуально тикающими... по чужим расписаниям. Но я не уверен, существуют ли такие люди (индивидуальности) на самом деле — ведь не существует времени их жизни, они «живут» чужим. Нет своего времени, нет своей жизни, нет их самих? И откуда-то сбоку к их бытию подкрадывается Пустота, и отсутствие смысла, и стрессы, и добрые взгляды людей в белых халатах...

Видел я и людей из другой категории, лишённых всяких сомнений относительно времени своей жизни. Время для них — это синоним внутреннего времени. Они живут своей жизнью, в своей обособленной реальности, занимаясь своим любимым делом. Как влюбленные — «часов не наблюдают». Нет, это не сумасшедшие, это Творцы. Для окружающего мира они чудачки, вечно опаздывающие и теряю-

щие зонтики; их наручные часы оставлены дома или давно уже остановились. Причина этого проста: циферблат их времени — вечность, минутная стрелка скачет веками, часовая шагает эпохами. Но таких людей единицы, а куда податься нам, консуетальным индивидуумам?

Мы, как справедливо заметил Эрик Берн, вынуждены решать проблему структурирования времени с момента своего рождения и до момента своей смерти. Кто-то слепо мечется, используя для подчинения Времени метод проб и ошибок, а кто-то подходит к этому делу серьезно, выстраивая системы и разрабатывая алгоритмы. Знания о Времени накапливаются веками, правда, сущность времени от этого яснее не становится; рецептов примирения со Временем становится все больше, но битву эту каждый отдельный человек может выиграть только самостоятельно.

Сначала (это было еще в то время, когда я учился в старших классах школы) в обширной библиотеке моего отца я «раскопал» книгу А. К. Гастева «Как надо работать» и еще несколько книжек по популярной в советские годы «научной организации труда» (НОТ). С одной стороны, меня восхитила энергетика книги Гастева, с другой — очаровали «маленькие хитрости», содержащиеся в книгах по НОТ. Эти книги дали мне надежду — можно работать быстрее и удобнее, можно вовремя достигать планируемых целей, можно и нужно управлять временем своей жизни!

Следующим этапом в направлении оптимизации временных затрат на привычные для меня виды работ стало увлечение системой Г. С. Альтшуллера ТРИЗ (теория решения изобретательских задач). Потом было еще много книг и идей, но настоящей сенсацией для меня стало знакомство с книгой немецкого «классика» Time Management Лотара Зайверта «Ваше время — в Ваших руках» (М.: Экономика, 1991). Мне посчастливилось купить ее «тепленькой», только что изданной, и книга вызвала у меня настоящий «культурный шок». Упрямо игнорируя поговорку «что русскому хорошо, то немцу...», я старательно считал все эти минуты, заполнял все эти бланки и следовал всем этим рекомендациям. Мне было очень тяжело истязать мою бескрайнюю русскую душу немецкой дисциплиной, но, как говорят сторонники йогической аскезы, я «упражнялся в терпении».

Потом были другие книги и другие методы и системы управления временем. Точно я не считал, но, думаю, мои «игры со временем» продолжают уже лет двадцать, а то и более. Я не стал «фанатом» какой-то одной системы и не изобрел в управлении временем чего-либо революционно нового (я вообще сомневаюсь, что это можно сделать).

Я честно испытывал на собственной шкуре все эти рецепты, насколько хватало терпения и интереса.

Со временем мои многочисленные эксперименты со временем (прости, читатель, за каламбур!) родили следующую «злую мудрость»: Не бывает идеальных или «более правильных» методов управления временем. Лучшие методы управления временем — это удобные ЛИЧНО МНЕ методы. Под «удобством» я понимаю следующее:

1. **Легкость и простота применения.** Можно, конечно, использовать и очень сложные методы управления временем. Можно обзаводиться многотомной тайм-менеджерской документацией, можно компьютеризировать всю эту «канцелярию», можно ее изошренно обрабатывать математически, выстраивая, сложные зависимости и модели, а потом стараться следовать этой модели. Но если очень хорошо подумать, то всегда можно ограничиться чем-то очень простым и самым главным, позволяющим получить быстрый и наглядный результат.

2. **Экономичность.** Следование методам управления временем само по себе не должно занимать слишком много времени, в противном случае их применение — это способ «убить» время, а не использовать его более «плотно» и качественно.

3. **Эффективность.** Методы управления временем — не игра, не развлечение, не отдых; это несколько другой способ структурирования времени. Это дополнительная работа, необходимая для того, чтобы мы могли быстрее и эффективнее (более коротким путем, с меньшими затратами сил и ресурсов и т. п.) делать нашу основную работу — достигать поставленных нами жизненных целей. То есть методы управления временем — не самоцель (не игра ради игры), а всего лишь средство. Если на поверку это средство оказывается слишком громоздким и трудным, то имеет смысл его изменить или вовсе от него отказаться.

4. **Естественность.** Методы управления временем должны легко интегрироваться в нашу повседневную жизнь, не слишком нарушая ее течение, и уж точно не разрушая ее. Понимаю, что это утверждение спорное и скорее «идеологическое». Дело в том, что многие системы управления временем обладают почти религиозной притягательностью. Кажется, что если начать жизнь «по системе», то в ней очень скоро произойдут значительные изменения. Приверженец начинает ожидать чуда: «Вот еще немного, и я стану совсем другим человеком».

Я уважаю чужую религию, какой бы она ни была. Но, поверьте, мне частенько доводилось видеть «фанатов» тайм-менеджерских (и иных) систем, которые начинали слишком рьяно строить свою жизнь «по системе», начиная «успевать», но при этом теряя нечто очень важ-

ное — тепло близких людей, красоту мира, внутренний покой. Встречал я и тех, кто, становясь рабом «системы», терял почти все, а в конце разочаровывался и в самой «системе», оставаясь у разбитого корыта.

Когда я говорю о «естественности», я подразумеваю не революционный (уверовать и в одночасье поменять свою жизнь), а эволюционный (не спеша пробовать, выбирать, постепенно адаптировать к своей жизни, брать только самое удобное и полезное) путь постижения методов управления временем.

**5. Положительные эмоции.** Методы управления временем — это действительно серьезно, это не игра. Но кто сказал, что если вы все делаете правильно (легко, эффективно, естественно), то они не могут доставлять множество приятных переживаний?! Здесь и азарт, и напряжение творческого поиска, и предвкушение, и радость побед, и гордость своими успехами, и многое-многое другое. Методы управления временем — это средства, которые позволяют делать вашу основную работу не только быстро и эффективно, но и приятно, легко, играючи. Воистину, это — инструменты радости и победы.

На начальных этапах применения многие методы управления временем могут доставлять и негативные эмоции. «Во многом знании многая печаль» — чего стоит один только анализ обыденных расходов времени! Редко кто не приходил в ужас, узнавая, сколько времени своей жизни он тратит впустую. Некоторые методы поначалу трудны, применение других может вызывать приступы раздражения, разочарования, тревоги (чаще всего эти чувства адресованы самому себе). Но со временем этот «негатив» неизбежно отступает, сходит на нет, уступая место радости. Если этого не происходит и применение тайм-менеджерских технологий сопряжено с постоянными мучениями — это верный признак использования «не вашего» метода (или его неправильного применения).

Таким образом, все критерии «правильных» методов управления временем (легкость и простота, экономичность, эффективность, естественность, положительные эмоции), как ты, уважаемый читатель, успел заметить, абсолютно субъективны. Если тебе удастся разработать собственные критерии «правильных» способов управления ТВОИМ временем — это также будет истиной. Лучшая система управления временем — это СОБСТВЕННАЯ удобная система управления временем. Но, чтобы это произошло, надо сначала хотя бы попробовать то, что уже изобрели до тебя...

Как психолог-консультант, я достаточно давно работаю с бизнес-клиентами, помогая им в решении разного рода индивидуальных и

организационных задач. И, к моему удивлению, в последние несколько лет (примерно с 2000 года) в запросах клиентов «проклюнулась» новая тема — управление временем. Сначала это были отдельные консультации по отдельным небольшим вопросам, потом пришлось углубленно «поднимать» некоторые темы, а завершилось все проведением объемных обучающих семинаров и тренингов, охватывающих весь спектр знаний и методов управления временем.

Вот удивительно: когда-то много лет назад я «переболел» методами управления временем, некоторые из них адаптировал «под себя» и оставил в своей жизни чуть ли не в качестве бытовых «ритуалов повседневности». И вот все возвращается! То, что раньше было для меня предметом «внутренней алхимии», стало внешним знанием, которое, подобно кулинарному блюду, необходимо искусно приготовить и подать взыскательной аудитории. Так и родилась идея написания данной книги, в основу которой положены методические материалы, используемые мною при проведении семинаров и тренингов по управлению временем.

Может быть, правы были те древнекитайские философы, которые утверждали, что любое Дэ («накопление добродетели», «стяжание могущества» — в данном контексте обучение, опыт, целенаправленное освоение каких-либо знаний и навыков) предопределяет то, что случится с человеком в будущем? Может быть, знания, изложенные в этой книге, помогут и в накоплении твоего Дэ, уважаемый читатель? (Если мои интонации и кажутся тебе ироническими, то поверь, что на самом деле в моих словах иронии — лишь самая малость.)

## ВВЕДЕНИЕ

**Управление временем (Time Management)** — междисциплинарный раздел науки и практики, посвященный изучению проблем и методов оптимизации временных затрат в различных сферах и отраслях человеческой жизнедеятельности.

**Примечание.** Здесь и далее вместо распространенного во всем мире, и в том числе и в России, термина «Time Management» будет использоваться аббревиатура ТМ. Отечественный термин «управление временем» будет нами рассматриваться как тождественный термину «Time Management».

Использование слова «управление» в самом словосочетании «управление временем» создает своего рода терминологическую установку, отсылающую всех ТМ-неофитов к блоку экономических дисциплин современной науки. Традиционно сложилось так, что «управление временем» — это раздел общего менеджмента. В некоторых случаях ТМ соотносится с общими вопросами управления организационными структурами и процессами, иногда — с персональными навыками и личностными компетенциями менеджера.

Реальное же положение дел состоит в том, что ТМ плохо «помещается» в границы только экономических дисциплин и имеет обширные междисциплинарные связи с множеством других наук: философией, психологией, социологией, биологией, физикой и др. Во всех этих многочисленных науках «рассеяно» множество знаний о времени, без учета которых какое-либо «управление» временем будет неэффективным или просто невозможным. Но здесь специалиста по ТМ поджидает опасность «необъятности» проблемы времени, столкновение с разнородными знаниями, которые на современном этапе развития мировой науки в принципе плохо интегрируемы.

«Управление» также подразумевает решение не столько научной задачи (познание природы времени), сколько прикладной. И здесь ТМ крайне плохо институционализирован: частично его техники «вкраплены» в основные функции менеджмента (планирование, контроль и др.), частично он является одним из направлений деятельности биз-

нес-консультантов, частично был и остается чем-то вроде хобби для всех интересующихся своим личностным ростом и развитием. Если «зрелые» разновидности любой социальной практики неизбежно формализуются и институционализируются в форме четких технологий, то у ТМ все еще впереди. Управление временем (во всяком случае, в современной России) — это пока еще достаточно «маргинальный» род деятельности, где-то посередине между высокими управленческими технологиями и дремучим знахарством.

Чтобы попытаться преодолеть существующую ныне «технологическую размытость» ТМ, можно выделить три его основных типа (табл. 1).

Таблица 1

Три типа ТМ

Тип ТМ	Индивидуальный	Ролевой	Социальный
Субъект (кто управляет)	Сам человек	ТМ-консультант	ТМ-консультант
Объект (чем управляют)	Сам человек	Личность (профессионал)	Группа (организационная подструктура)
Цель (для чего)	Оптимизировать достижение индивидуальных жизненных целей личности	Оптимизировать процесс и результат выполнения социально-ролевых (профессиональных) функций	Оптимизировать процесс и результат выполнения организационных функций, включая взаимоотношения
Предмет (чем управляют)	Личностные знания, способности, умения	Профессиональные знания и навыки, стратегии поведения	Нормы, правила, стандарты, алгоритмы, способы деятельности и коммуникации
Мотивация (почему, ради чего)	Внутренняя: интерес, желание стать лучше	Частично внутренняя (желание повысить компетентность), частично внешняя (трудности в работе)	Внешняя: медленная и неэффективная работа; сложности с управлением группой

**Первый тип ТМ**, условно названный мною «индивидуальным», осуществляется с опорой на парадигму личностного саморазвития. В данном случае человек выступает в роли «сам себе тайм-менеджер», используемые им методы управления временем предельно индивидуализированы, что-то он берет для себя из книг, чему-то обучается на специализированных курсах и тренингах, что-то изобретает для себя сам. По существу, такой индивидуальный ТМ выступает как своеобразное хобби и нацелен на достижение прежде всего внутриличностных целей, в контексте совершенствования человеком своих способностей и творческой самореализации. Сфера приложения подобного индивидуального ТМ чаще всего — творческие увлечения (художественное или техническое творчество) и обучение (работа с информацией). Типичным примером здесь может быть, например,



самостоятельное изучение какого-либо иностранного языка, которое осуществляется по разработанному самим учеником плану, с использованием каких-либо приемов и способов запоминания и воспроизведения информации и т. п.

«**Ролевой ТМ**» отличается от индивидуального двумя важными аспектами: во-первых, он более специализирован, привязан к решению конкретных профессиональных или карьерных задач, а во-вторых, требует участия в процессе управления временем профессионала — консультанта по ТМ. «Привязанность» управления временем к решению профессиональных задач предъявляет более жесткие требования к используемым методам ТМ и, следовательно, делает участие в работе консультанта-эксперта крайне необходимым.

Например, достаточно частой является жалоба менеджеров высшего и среднего уровня на перегруженность рутинной документацией — письмами, докладными записками и т. п. Если решать эту проблему в контексте индивидуального ТМ, то придется обучить каждого менеджера каким-либо техникам скоротечения, что может потребовать нескольких недель, а то и месяцев напряженных занятий. Если же решать данную проблему в рамках ролевого ТМ, то консультанту по ТМ имеет смысл сначала изучить: 1) объем и формы представления входящей информации; 2) характер задач, стоящих перед менеджером-реципиентом данной информации; 3) индивидуальный стереотип действий по обработке входящей информации, характерный для данного менеджера, и т. д. На основании подобного анализа ТМ-консультант не загружает клиента дополнительной работой в виде обучения скоротечению, а, наоборот, старается разгрузить его, предложив, например, 2—3 «точечные» рекомендации по изменению характера представления и обработки управленческой информации.

В силу того, что объектом (клиентом) ролевого ТМ является человек (менеджер, руководитель, просто любой профессионал), имеющий смешанную мотивацию к овладению методами ТМ, то ТМ-консультант выступает здесь в двоякой роли. С одной стороны, он выступает в роли коуча, помогающего клиенту в профессионально-личностном совершенствовании. С другой стороны, ТМ-консультант играет традиционную для бизнес-консультанта роль «эксперта по процессам», помогая оптимизировать отдельные элементы и структуры профессиональной деятельности клиента.

«**Социальный ТМ**» стоит несколько особняком по сравнению с другими типами ТМ, не столько благодаря своему особому объекту — группе людей и/или организационной подструктуре (организации в

целом), сколько благодаря специфическим требованиям к работе ТМ-консультанта. В данном случае ТМ-консультант выступает в первую очередь как специалист по организационному развитию (инжинирингу или реинжинирингу организации), модифицируя сами организационные структуры или внося изменения в ключевые аспекты их деятельности. Примером подобной деятельности может быть разработка (проектирование и внедрение) новых стандартов деятельности подразделения, более четко включающих в себя фактор времени, и системы контроля, где более жестко будут учитываться временные параметры тех или иных трудовых операций. Разумеется, подобная «социальная инженерия» требует от ТМ-консультанта глубоких знаний стратегического и оперативного менеджмента, структуры организации, характера ее производственных процессов и др.

Кроме решения задачи по организационному развитию, в рамках «социального ТМ» консультант в обязательном порядке решает и еще одну задачу — обучение и адаптация группы людей к произошедшим изменениям (в оргструктуре или характере деятельности). Обучение обычно носит достаточно традиционный характер (проведение тренингов, курсов, семинаров), а вот мероприятия по адаптации персонала могут принимать самые разнообразные формы — от тренингов командообразования до обширных мер по формированию корпоративной культуры, включающей в себя время как одну из ключевых ценностей.

Три выделенных типа ТМ весьма сильно отличаются друг от друга, предопределяя совершенно разный характер деятельности ТМ-консультанта. Каждый из типов ТМ требует от консультанта особой организации своей деятельности, использования особых форм работы (диагностика, анализ деятельности, проектирование, индивидуальное консультирование или даже психотерапия, индивидуальное или групповое обучение, включая тренинги и др.) и применения специализированных методов ТМ.

Строго говоря, по каждому из типов ТМ необходимо писать отдельное руководство, но на практике они являются условными и не отделены друг от друга непроницаемыми перегородками. Весьма часто запрос на ТМ-консультирование или на проведение ТМ-тренинга включает в себя два, а то и все три технологических типа. Это, кстати, весьма затрудняет деятельности ТМ-консультанта и требует дополнительных переговоров с заказчиком, направленных на уточнение его запроса и выделение главного технологического уровня (типа ТМ), на котором придется действовать.

В любом случае деятельность ТМ-консультанта является творческой (это скорее импровизационное искусство, чем строгая наука) и, по аналогии с современным маркетингом, можно говорить о существовании своего рода «ТМ-микс». «ТМ-микс» предполагает наличие ограниченного набора каких-либо базовых элементов — знаний, методов, направлений деятельности и др. При этом также предполагается, что любая, даже самая сложная задача, может быть описана и решена как уникальный набор (смесь, конфигурация, паттерн, микс) этих самых базовых элементов.

Предлагаемая вашему вниманию книга является воплощением идеи «ТМ-микс». Как вы могли прочитать в «Неформальном предисловии», автор в течение многих лет использует «индивидуальный ТМ», а по роду своей профессиональной деятельности как бизнес-консультант имеет достаточно большой опыт работы в русле «ролевого» и «социального» ТМ. Но в этой книге вы не найдете строгого деления на типы ТМ — она представляет собой «россыпь» тех самых базовых элементов ТМ (знаний, методов, упражнений и др.), которые можно и нужно произвольно комбинировать для эффективного решения стоящих перед вами конкретных задач по совершенствованию управления временем.

Автор надеется, что содержащиеся в книге базовые элементы ТМ будут полезны всем читателям, заинтересованным в совершенствовании своих навыков управления временем, хотя в первую очередь книга предназначена для бизнес-консультантов и тренеров, так как содержит достаточно много специализированной информации.

Автор также заранее приносит извинения за несколько конспективный характер содержания книги. Дело в том, что в основу данной книги легли иллюстративные материалы, которые автор использует в своих ТМ-тренингах и семинарах (презентационные слайды или карты — «раздатки»). Некоторые таблицы и схемы расписаны в тексте довольно подробно, а некоторые намеренно представлены с минимальными комментариями — с задумкой на то, что читатель сам сможет творчески осмыслить и применить их. Краткость изложения отдельных вопросов (например, философское рассмотрение природы времени) также может быть связана с чрезмерным объемом затрагиваемой темы, что не соответствует концепции и задачам данной книги.

Книга состоит из шести глав:

1. Природа времени.
2. Время как ресурс и цель.
3. Инвентаризация и анализ времени.

4. Целеполагание, планирование, исполнение.
5. Принятие решений и контроль.
6. Способы повышения личной эффективности.

Каждый из разделов включает как теоретическую информацию (основные понятия, принципы, закономерности и др.), так и иллюстративные материалы (схемы, факты, примеры из практики и др.) к ней. Кроме этого, в каждом разделе содержатся «вопросы к размышлению»: вопросы, которые бизнес-консультант может адресовать своей аудитории для стимулирования групповой дискуссии. С каждой главой также связан небольшой «практикум» (упражнения, задания), направленный на тренировку отдельных ТМ-навыков или на получение важной ТМ-информации.

Всю предлагаемую вниманию читателя информацию, вопросы и упражнения не следует рассматривать как истину в последней инстанции. Только творческий подход, позволяющий выбрать (а в случае необходимости — адаптировать или модифицировать) из содержащейся в данной книге информации наиболее полезную для вас и/или клиента, поможет вам в полной мере овладеть искусством ТМ.

## Глава 1

# ПРИРОДА ВРЕМЕНИ

### 1.1. ЧТО ТАКОЕ ВРЕМЯ?

Когда автору этой книги было лет 15, он сочинил следующие строки:

С чем время сравнить?  
Неожиданный северный ветер,  
Что судьбы уносит,  
Как листья сухие,  
В небесную высь.

До сих пор сомневаюсь, является ли этот текст стихотворением, но определенное понимание и переживание времени в нем содержится. Время — это нечто интуитивно знакомое и понятное каждому человеку и при желании каждый из нас может сформулировать свое понимание времени.



Как вы понимаете время? Что это такое?

Придумайте свое определение: «Время — это...».

Выскажите свои ассоциации: «Время похоже на...».

Опишите время: «Время — это то, что обладает следующими качествами...».

Зафиксируйте свои ответы письменно.

Обсудите свои ответы в группе, выявите схожие и различающиеся моменты в понимании времени. Как вы думаете, можно ли сформулировать обобщенное, «универсальное» определение времени?

Время — одно из базовых свойств Мира, в котором мы живем. Кажется, что время — это совсем простая, обыденная, знакомая всем «вещь». Но это впечатление обманчиво. Любой ученый, изучающий время (существует даже специальный раздел науки, посвященный изучению времени, — «темпорология», возникший на стыке философии и физики), вам скажет, что чем проще какой-либо объект или явление, тем сложнее может быть характер его устройства и функционирования. Это в первую очередь относится к времени — ученые до сих пор не знают, что это такое, «тайна сия велика есть».

Даже если мы (как и современная наука) толком и не знаем, что такое время, то все равно можно попытаться выделить ключевые **атрибуты времени**. Атрибутов (наиболее важных, существенных свойств) времени всего пять:

1. Порядок против хаоса.
2. Длительность.
3. Последовательность.
4. Повторяемость, частота.
5. Связанность с конкретными объектами, явлениями.

Подробные комментарии к каждому из пяти атрибутов потребовали бы слишком серьезных философских изысканий, поэтому хочу лишь обратить ваше внимание на пятый атрибут времени — неотделимость времени от какого-либо объекта или явления. Важно понимать, что «просто времени» не бывает, а всегда существует «время существования чего-то». ТМ — это не вообще «управление временем», а управление временем какого-либо объекта (себя самого, подчиненных и др.) или процесса жизнедеятельности (работы, отдыха и др.).

Забегая вперед, можно сказать, что компетентность во времени — это умение соотносить, согласовывать свое персональное время со временем других людей, своей работы, организации и т. п.

Кроме пяти атрибутов, без которых идея времени в принципе невозможна, в различных философских учениях также выделяются **двенадцать свойств феномена времени**.

**1. Существует реальное время и модели времени.** Человечество, пытаясь постичь природу времени, старается «загнать» время в рамки каких-либо моделей. Подобной моделью являются, например, часы. Однако часы сами по себе ничего не говорят нам о реальном времени жизни, например, какого-либо человека. Часы не описывают реального времени ни одного из существующих на земле предметов. Часы — лишь конвенциональная (существующая по соглашению) модель времени, которая позволяет людям договариваться об одинаковом понимании времени того или иного объекта.

Более понятным примером для менеджеров является производственное планирование. План с указанием сроков достижения тех или иных задач — это модель времени, а реальное время, которое будут занимать производственные процессы с учетом самых различных неожиданных обстоятельств, — это уже нечто совсем другое. Только в сравнительно редких случаях модель времени и реальное время точно соотносятся (подобны, гомоморфны) друг с другом.

**2. Реальное время не существует само по себе, а «привязано» к каким-либо объектам или явлениям.** Это базовый атрибут времени, но нелишне будет повторить его еще раз, подчеркнув, что рассуждать о «времени вообще» можно разве что в философских теориях высочайшей степени абстракции. Для управления сложной многокомпонентной системой, которой является современная организация, важнее понимать, что каждый из ее структурных элементов имеет собственное время.

Для иллюстрации очень хороша метафора «оркестра и дирижера». Для того чтобы зазвучала музыка, а не какофония, оркестр должен действовать максимально согласованно во времени. Каждый музыкант должен начинать партию своего музыкального инструмента точно вовремя, выдерживать положенный ему темп и ритм, в нужный момент прекращать исполнение партии. Дирижер, управляя исполнительским временем каждого отдельного оркестранта, добивается единства разновременных звучаний таким образом, что они согласуются («син-фония»), образуя целостный звуковой образ (музыкальное произведение). Задача менеджера аналогична задаче дирижера — согласовать время каждого сотрудника, чтобы общее время организации (подразделения) представляло собой целостную гармоничную систему.

**3. Из п. 2 следует, что существует много видов реального времени, специфичных для разных объектов и явлений.**



Знаете ли вы, из чего складывается рабочий день вашей жены (вашего мужа, вашего руководителя, вашего подчиненного N и т. п.)?

Знаете ли вы, каковы временные стандарты и рамки работы подразделения X в вашей организации; в организациях-конкурентах?

Знаете ли вы, каковы временные стандарты работы психолога, продавца, пожарника и т. п.?

Обдумайте ответы на эти вопросы и обсудите их в группе. Как вы думаете, насколько обоснованными и точными являются ваши знания о «чужом» времени?

Ответы на данные вопросы очень быстро подводят к пониманию того, что в отношении малознакомых объектов и явлений мы все оперируем «житейскими моделями» времени и имеем недостаточно адекватное понимание касательно реального времени этих явлений и объектов. По сути дела, наши «житейские модели» времени — составная часть наших стереотипов. Например, в стереотипном представлении многих наших соотечественников «предприниматель» — это богатый ничего не делающий бездельник, тратящий свое время на

пустые развлечения. При этом мало кто знает о напряженном 14–16-часовом рабочем дне, о постоянном «стрессе срочности» и зачастую об отсутствии времени на удовлетворение таких элементарных нужд, как пообедать или просто перехватить чашечку чая.

Нельзя сплеча судить о чужом времени! Реальное время других людей (в том числе и ваших членов семьи, сотрудников и/или подчиненных и др.) можно понять только эмпатийным путем, оказавшись на их месте (побывав в чужой шкуре), или с помощью серьезного объективного измерения и анализа этого самого «чужого» времени.

**4. Реальное время отражает изменение свойств объекта по отношению к другим объектам. Следовательно, любое время — относительно.** Как консультанту, мне, например, частенько доводилось слышать жалобы руководителей на какого-либо работника, который, дескать, крайне медленно работает. Не бывает работников, которые работают «быстро» или «медленно»! Бывают работники, которые работают медленнее, чем указано во временных стандартах выполнения каких-либо трудовых операций. Правильны ли эти стандарты, есть ли они вообще — это уже другой (и очень важный) вопрос. Бывают работники, например, которые работают быстрее, чем другие работники. Но может ли это стать нормой для всех остальных? Не страдает ли от этого качество процесса и результата их работы? (Во времена стахановского движения за подобные сомнения автора бы объявили «врагом народа».)

**5. Изменение какого-либо объекта можно принять за эталон времени. Характеристики изменений этого объекта — длительность и/или частоту (периодичность) — можно принять за меру (единицу) времени.** Данное свойство постулирует измеримость реального времени. Например, на промышленном предприятии за эталон времени может быть принят цикл производства какого-либо продукта, от момента разработки до момента получения готового изделия.

**6. Реальное время непрерывно.** Мы привыкли оперировать дискретными единицами времени — минутами, часами, днями, неделями и т. п. Дискретность позволяет нам жестко формализовать наши планы и в соответствии с ними «формализовать» и окружающую реальность, загоняя ее в рамки точных плановых сроков. Но при этом нельзя забывать, что многие процессы происходят непрерывно и совершенно не вписываются в наши прекрасно формализованные планы. Во многих сложных управленческих ситуациях перед менеджерами возникает проблема — действовать по плану или по обстоятельствам? Выдающиеся менеджеры, достигающие выдающихся успехов, обыч-



но выходят за рамки плана и действуют интуитивно, в соответствии с реальным временем происходящих процессов.

**7. Реальное время — вектор («стрела времени») — необратимо, асимметрично. Необратимость времени связана с необратимостью причин и следствий.** Вернуться в прошлое и сделать все без ошибок можно только лишь в мечтах или фантастических романах. Реальность же такова, что для исправления ошибок нам придется совершать новые действия. При этом нет никакой гарантии, что в будущем данные действия не приведут к новым ошибкам.

Существование «стрелы времени» может вызывать у человека естественный страх перед будущим. Существует даже целая религия — буддизм, основной принцип которой — «недеяние». «Недеяние» позволяет человеку избегать негативных последствий собственных поступков в будущем (то есть кармы), а в пределе — достичь неземного блаженства (нирваны). Но к «стреле времени» можно относиться и по-другому, понимая ее как своеобразную гарантию творческой свободы в созидании будущего, выбора из множества путей развития.

**8. Реальное время простых объектов одномерно (монокронизм), реальное время сложных систем — многомерно (полихронизм).** Например, менеджеру лучше сразу забыть про монокронизм. Любому управленцу всегда приходится управлять полихронными объектами и структурами. Представьте себе, например, каждого из своих подчиненных в виде часиков, причем каждые из них имеют собственный циферблат с разным количеством цифр и делений, свое количество стрелок, свою скорость вращения... А вам требуется все это согласовать таким образом, чтобы «большие часы» управляемой вами организации (или подразделения) шли точно и надежно, чтобы их не «переклинивало» от рассогласованности часиков индивидуальных.

**9. Реальное время неоднородно.** Скорость, темп и другие характеристики временных изменений даже у схожих объектов, даже в одной и той же ситуации различны (гетерохронность). Самый простой и понятный пример — школьный класс. В нем вроде бы собраны «подобные объекты» (дети одного возраста), все они находятся вроде бы в подобной ситуации (одни и те же учителя, одни и те же учебные предметы), но уровень знаний и успеваемость у всех разные. Неоднородность реального времени также можно проиллюстрировать одним шутивным афоризмом: «Время для двух людей, находящихся по разные стороны двери туалета, течет не одинаково».

**10. Модели времени могут быть индивидуальными и социальными (групповыми).** Индивидуальные модели времени изучает психология.

Примеры социальных моделей времени: научные исторические хронологии, календари, график работы сотрудника, «сетка» вещания телеканала и т. п.

**11. Модели времени, как правило, допускают обратимость (инверсию) времени**, но плохо учитывают многомерность и неоднородность реального времени. Удобным примером здесь является планирование. Планирование всегда начинается с постановки цели, то есть с предполагаемого конечного результата, как если бы он уже был достигнут. Планируя систему мероприятий, направленных на достижение цели, мы, по сути дела, движемся «задом наперед» (против «стрелы времени»), выстраивая события в нужной для нас последовательности. Однако в реальности последовательность и длительность событий (да и сами события) могут оказаться совсем другими.

**12. Существует вечная проблема согласования моделей времени с реальным временем.** Использование «хорошей» модели гарантирует успешность и компетентность во времени. Использование «плохой» модели приводит к асинхронности и неуспеху (распаду и гибели). Данное свойство — своего рода ключевой момент в понимании природы времени для любых специалистов-практиков. Осознаем мы это или нет, но в основе нашей профессиональной деятельности всегда лежит некая субъективная модель времени (и основанная на этой модели практика управления временем). Если данная субъективная модель времени с высокой степенью подобия соотносится с реальным временем объективных процессов и явлений (трудовых операций, объектов деятельности и т. п.), то можно надеяться на высокую успешность профессионала.

? Какие из перечисленных свойств времени произвели на вас наибольшее впечатление (удивили или даже шокировали)? Почему?

Какие из перечисленных свойств времени вам уже знакомы? Можете ли вы привести примеры из своей жизни или профессионального опыта, иллюстрирующие какие-либо из перечисленных свойств времени?

## 1.2. ИСТОРИЧЕСКИЙ ТЕМПОРАЛИЗМ

В разные периоды человеческой истории для человечества было характерно весьма различное понимание времени. Ряд современных наук (история, философия, культурология, антропология и др.) пы-

таются реконструировать представления о времени в различные исторические эпохи. Плоды их усилий можно обобщить следующим образом (табл. 2).

Таблица 2

**Представления о времени в различные эпохи**

Историческая эпоха	Визуальная метафора, отображающая характер представлений о времени в данную эпоху	Краткое описание модели времени
Животные, первобытные люди	 «Точка»	Вечность, бесконечное настоящее, сконцентрированное в переживаемом моменте.
Древний мир, первые цивилизации	 «Цикл»	Вечность, развернутая в цикл вечного возвращения: рождение, расцвет, упадок, смерть, и снова...
Средние века	 «Отрезок»	Ограниченное время существования человека и вещей, отмеренное Богом.
Новое время, эпоха Просвещения	 «Прямая»	Время – универсальное свойство всех вещей, атрибут Мира. Время – бесконечно.
Современность	 «Спираль»	Время – бесконечное движение, включающее в себя циклическое развитие.

Рассмотрим этапы развития представлений о времени более подробно (табл. 3).

Таблица 3

**Представление о времени: исторический аспект**

Эпоха	Представление о времени
Животные, первобытные люди	<p>Визуальная метафора – ТОЧКА. По меткому наблюдению П. Флоренского, точка символизирует «гипнотическую погруженность», полную концентрацию на чем-либо. Время для архаического прачеловека является непосредственной данностью, переживаемой как бесконечное настоящее максимально «слитого» с природой существа, сконцентрированное в переживаемом моменте.</p> <p>Можно предположить, что прачеловек полностью существовал в реальном времени, а модели времени еще не возникли или существовали в зачаточном виде.</p> <p>Временная перспектива укорочена, так как «привязана» к непосредственной ситуации удовлетворения актуализированной потребности</p>
Древний мир, первые цивилизации	<p>Визуальная метафора – КОЛЕСО, циклическое вращение. Время понимается и переживается как вечность, развернутая в цикл вечного возвращения: рождение, расцвет, упадок, смерть, и снова рождение и повтор цикла. Появляются первые модели времени, построенные на природных аналогиях: жизненном цикле растений (т. н. аграрные циклы), суточном солярном цикле (восход, движение по небу и заход Солнца и др.).</p> <p>Циклическое время лучше всего отражено в древних мифологиях, а также в многочисленных «календарных» обрядах и праздниках (например, Новый год, день Ивана Купала и т. п.), связанных с мифами</p>

Окончание табл. 3

Эпоха	Представление о времени
	Появляются первые социальные «нормативные» модели времени, определяющие поступки человека в том или ином возрасте. Социальные модели времени транслируются с космологических, эти модели – сакральные, ритуальные, их нельзя менять, им можно только следовать
Средние века	Визуальная метафора – ОТРЕЗОК, линейка. Ограниченное время существования человека и вещей, заранее отмеренное Богом. Несмотря на то что многие мировые религии сохраняют почерпнутую из более древних учений идею о бессмертии (циклическом возвращении), в них все более ярко звучит идея ограниченности и предопределенности времени существования любой вещи (в том числе и человека). Наряду с этим появляется идея свободы воли, то есть человек, кроме ритуального, обретает индивидуальное время
Новое время, эпоха Просвещения	Визуальная метафора – ПРЯМАЯ линия. XVI–XVIII века – эпоха бурного развития естественных наук и зарождения основных философских учений современности. Время уже не столько переживается, сколько концептуализируется. Время понимается как универсальное свойство всех вещей, атрибут Мира. Время (как и пространство, материя, идеи и т. п.) – бесконечно. При этом в философии и естествознании основной акцент делается на познании причин и следствий, на осмыслении «стрелы времени»
Современность	Визуальная метафора – СПИРАЛЬ. В современной философии и естествознании время чаще всего понимается как бесконечное движение, включающее в себя циклическое развитие. Однако следует учесть, что в современной науке существует много моделей времени, достаточно сильно отличающихся друг от друга

Человеческая культура «работает» таким хитрым образом, что существующая в ней информация, любые идеи и представления не исчезают, а накапливаются. Это значит, что в жизни современного человечества мы можем встретить все пять исторических типов представлений о времени, которые не забылись, а очень даже неплохо сохранились и присутствуют как в сознании людей, так и в различных жизненных ситуациях.

? Приведите в качестве примера какие-либо житейские или профессиональные ситуации, когда наиболее подходящим символом к переживанию времени будет ТОЧКА?

Приведите в качестве примера какие-либо ситуации, которые явно связаны с представлением о времени как о КОЛЕСЕ, цикле?

Когда, в каких ситуациях мы можем столкнуться с представлением о времени как об ограниченном ОТРЕЗКЕ?

Как вы думаете, какая модель времени – ПРЯМАЯ или СПИРАЛЬ – больше подходит не для научных теорий, а для понимания судьбы человека? Почему?

## 1.3. ВИДЫ ВРЕМЕНИ

В соответствии с одним из базовых свойств времени («привязанность» к конкретным объектам), современный темпорализм выделяет как минимум четыре вида времени, связанные с изучением различных «слоев» окружающей нас реальности:



В приведенной ниже таблице (табл. 4) приводятся примеры различных видов времени.

Таблица 4

Виды времени

Виды времени	Примеры
Физическое (и химическое)	Время угасания старых или рождения новых звезд; время ядерного распада; время протекания химических реакций (например, горения) и др.
Биологическое	Время появления – роста – вымирания популяций отдельных биологических видов; время физиологических циклов-биоритмов живых существ (репродуктивного, пищевого и др.); время жизни отдельного живого существа (особи); жизненный цикл живой клетки и др.
Социальное	Время социальных изменений (реформы, революций и т. п.); время социальных институтов и организаций; время информационно-коммуникативных процессов (новости, слухи, мода и т. п.); время социальных конфликтов и др.
Психологическое	Время протекания психических процессов и состояний человека; время формирования черт личности (характера); время жизненных кризисов человека и др.

Если говорить о приложении научных достижений темпорализма к практике ТМ, то здесь, разумеется, в большей степени востребованы знания, связанные с социальным и психологическим временем.

? Приведите примеры физического времени, не выходя за пределы четырех стен своей квартиры. (Речь идет о времени каких-либо уникальных физических явлений или процессов, ограниченных пространством вашего жилища.)

Приведите примеры биологического времени, имеющие непосредственное отношение к вашему телу.

Приведите примеры социального времени, связанного с организацией (группой), где вы работаете (учитесь).

? Выявите и сформулируйте какие-либо особенности лично вашего психологического времени, например, связанные с вашей памятью, вниманием, настроением и др.

## 1.4. СОЦИАЛЬНОЕ ВРЕМЯ

Достаточно условно можно выделить два вида социального времени: **субъективное** социальное время и **объективное** социальное время.

Под «объективным социальным временем» следует понимать реальное время существования каких-либо общественных процессов, социальных институтов, информационных объектов культуры, социальных практик и т. п.

Под «субъективным социальным временем» в данном контексте понимаются научные или житейские модели, которые, с одной стороны, отображают какие-либо социальные временные реалии, с другой стороны, являются средством моделирования времени человека (в рамках или даже вне рамок этих социальных реалий).

Можно также сказать, что «объективное» социальное время является «безличностным», не включает в себя живого человека как активного субъекта, воспринимающего время, понимающего его и управляющего им. Напротив, «субъективное» социальное время предполагает активную включенность человека в управление временем социальных процессов или объектов.

Очевидно, что выделить в чистом виде только «объективное» или только «субъективное» социальное время невозможно. При анализе любого социального явления или процесса всегда следует учитывать сложное соотношение субъективного и объективного социального времени. Забегая вперед, можно, например, сказать, что классическим примером объективного социального времени выступают макроэкономические циклы, которые выявляются путем научного анализа экономических тенденций «post factum» (с использованием данных за прошлые годы); на их основе можно предсказывать тенденции развития экономики в будущем, но ими практически невозможно управлять. Микроэкономические циклы, например такие, как жизненный цикл фирмы, напротив, могут быть преимущественно отнесены к процессам субъективного социального времени.



Можем привести примеры субъективного социального времени (табл. 5).

Таблица 5

Примеры субъективного социального времени

Вид субъективного времени	Пример
1. Мифологическое время	Особое повествовательное время в сказках («жили-были», «долго ли, коротко ли» и т. п.); обрядово-календарное время в древних обществах и его современные пережитки (празднование Нового года, масленицы и т. п.)
2. Художественное время	Время художественного произведения (книги, картины, кинофильма и т. п.). Взять хотя бы книги: в них время может быть управляемым («Машина времени» Г. Уэллса), обратимым («Портрет Дориана Грея» О. Уайльда), нелинейным («Эликсиры сатаны» Э. Т. А. Гофмана, «Сад расходящихся тропок» Х.-Л. Борхеса, «Звездные дневники Ийона Тихого» С. Лема) и др. К современной фантастической литературе вообще страшно прикасаться, так как в ней со временем авторы обращаются совершенно произвольно
3. Научное (гносеологическое) время	Связь пространства и времени в теории относительности А. Эйнштейна. Темпорализм как отдельная наука о времени. ТМ как практика управления временем, стремящаяся к научно обоснованным технологиям управления временем
4. Психосоциальное время	Время массовых психозов в Средние века — «охота на ведьм», в Новое время и позже — периодически возникающие эпидемии самоубийств. Время моды (на одежду, музыку, стиль жизни и др.)

Опишем и примеры объективного социального времени (табл. 6).



Попробуйте выявить и проанализировать взаимосвязь между объективным и субъективным социальным временем. Например: существует ли связь между модой на какую-нибудь профессию (субъективное социальное время) и реальным временем существования организаций (объективное социальное время), в которых работают специалисты, имеющие эту профессию? Если эта связь существует, то каков ее характер? Можно ли выделить какие-либо закономерности?

Таблица 6

## Примеры объективного социального времени

Вид объективного времени	Пример
1. Экономическое	Макро- и микроэкономические циклы (см. далее)
2. Политическое	Время существования политических идей, движений, партий. Динамика политической власти (приход к/захват власти – укрепление – развитие/реформирование – кризис/упадок – потеря/смена власти)
3. Историко-хронологическое	Время (периоды, эпохи) существования государств, общественных формаций и т. п.
4. Информационное	Время создания новой информации, ее движения, накопления и использования. «Информационный взрыв» в XX веке и информационные технологии современности (например, Интернет-журналистика, Интернет-торговля и др.)
5. Социальных структур и образований	Время существования социальных институтов (например, религия, образование, карательные органы и др.) и конкретных организаций

## 1.5. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВРЕМЯ

Как было отмечено ранее, практику ТМ в основном связывают с экономическими дисциплинами. Поэтому имеет смысл более подробно остановиться на видах экономического времени. Многие экономические процессы имеют циклический характер, хотя в реальности сами циклы могут быть как полными, так и частичными, разомкнутыми. Можно выделить как макро-, так и микроэкономические циклы.

1. **Макроэкономические циклы** (существуют на уровне мировой экономики в целом, экономики отдельных стран, межгосударственных экономических систем, транснациональных корпораций и т. п.):

- А. Циклы С. Кузнеца, связанные с демографически обусловленными подъемами и спадами потребления (15–25 лет);
- Б. Циклы Р. Батра, связанные с глобальным перераспределением финансов, в процессе которых чередуются этапы накопления и активного «выброса» и перераспределения денежной массы (30 лет);
- В. Циклы А. Шлезингера, связанные с чередованием либерализма (ведущего к открытости и глобализации экономики) и консерватизма (ведущего к изоляционизму) в экономической политике (33 года);



Г. «Длинные волны» (к-волны) Н. Кондратьева (полный цикл 40—60 лет, включая прохождение этапов процветания, спада, депрессии, восстановления).

Ниже приводится примерная таблица (табл. 7), в которой рассчитаны «длинные волны» — фазы глобального (на уровне отдельных стран и мировой экономики в целом) макроэкономического цикла, включая прогноз на будущее.

Таблица 7

Фазы макроэкономического цикла

Фаза цикла	Факт	Прогноз
Процветание	1948–1970	2010–2025
Спад	1970–1990	2025–2040
Депрессия	1990–2000	2040–2055
Восстановление	2000–2010	2055–2070

**2. Микроэкономические циклы** (существуют на уровне фирмы в целом и ее подсистем):

- А. Жизненный цикл фирмы;
- Б. Жизненные циклы каждой из бизнес-единиц;
- В. Жизненный цикл продукта (товара или услуги);
- Г. Цикл создания и утраты конкурентного преимущества;
- Д. Функциональные циклы (производственные, финансовые, логистические и другие бизнес-операции);
- Е. Циклы рабочего времени подразделений и отдельных сотрудников (график труда, режим рабочего дня) организации;
- Ж. Этапы карьеры сотрудника.

**Примечание.** Следует отметить, что метафора «жизненного цикла», отражающая циклический характер любого разворачивающегося во времени процесса как чередование стадий возникновения — развития и роста — зрелости — спада — исчезновения/изменения, весьма популярна в микроэкономике. Выше приведены лишь некоторые примеры. В самых разных разделах экономики можно найти такие понятия, как «жизненный цикл проекта», «инновационный цикл», многочисленные финансовые циклы и др.).



Какие виды экономического времени вам хорошо знакомы (вы «ощутили» их на себе, пережили в своей жизни)?

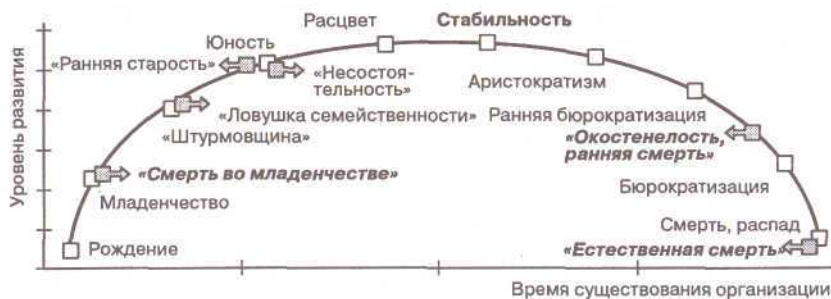
Вы выступали только в роли объекта экономического времени (пассивного наблюдателя или участника событий) или у вас есть опыт управления экономическим временем? Если такой опыт есть, то в чем он заключался? Этот опыт был успешным или не очень? Почему, в чем причины этого успеха (или неуспеха)?

## 1.6. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ФИРМЫ (ЖЦФ)

Классическим примером микроэкономического времени, наверняка знакомым из личного опыта каждому работающему в организации (вовсе не обязательно — в производственной или коммерческой), является так называемый «жизненный цикл фирмы» (ЖЦФ). ЖЦФ — удобная метафора, которая используется специалистами по организационному консультированию и позволяет достаточно точно описать основные стадии развития (включая эволюцию и инволюцию) организации и ее отдельных подструктур (подразделений).

Далее приводится одна из возможных схем ЖЦФ, описывающая 10 этапов в развитии организации (или ее подразделений). Сразу необходимо уточнить, что приведенная схема является качественной, так как временные промежутки между любыми из десяти перечисленных этапов могут существенно различаться по продолжительности в разных организациях.

Кроме того, нельзя забывать и о таком явлении, как полихрония. Любая организация — сложная система, своего рода организм, состоящий из множества связанных между собой «органов»-подструктур. Каждая из подструктур (подразделений организации) имеет свою продолжительность отдельных этапов ЖЦФ. В одной и той же организации могут встречаться как «молодые» структуры, находящиеся на начальных этапах ЖЦФ, так и «старые», которые еще существуют, но в значительной мере устарели и могут негативно влиять на общее развитие организации. Таким образом, в силу присущей отдельным подразделениям неравномерности временного развития (гетерохронности), любая организация является весьма сложным полихронным «организмом».



Десять этапов ЖЦФ коротко можно охарактеризовать следующим образом:

**1. Этап «рождения» организации.** Момент, когда идея создания организации воплощается «на бумаге». Организационная идея документально оформляется в соответствии с принятыми в обществе требованиями и стандартами, обретая соответствующий юридический, социальный, экономический статус.

**2. Этап «младенчества».** Это время «первых шагов» в основной деятельности организации. При этом организация находится в процессе создания и отладки основных производственных процессов, сбытовых и финансовых механизмов получения прибыли, структурных подразделений и др. На этом этапе организация обычно испытывает постоянные трудности как внутреннего характера (нехватка разного рода ресурсов, слабость технологий и др.), так и внешнего (поиск «своего» рынка, давление конкурентов и др.).

Если эти трудности (как правило — объективного характера) окажутся слишком тяжелы, организации угрожает «смерть во младенчестве». «Смерть во младенчестве» означает, что организация (коммерческая) так и не научилась зарабатывать достаточную прибыль, исчерпав при этом все доступные ресурсы, и поэтому вынуждена прекратить свое существование.

**3. Этап «штурмовщины».** Предполагается, что на данном этапе строительство новой организации (в ее «первоначальном проекте») завершено — оргструктура создана, производственные процессы отлажены, организация наконец-то научилась получать более-менее стабильную прибыль. Первый успех окрыляет, и в организации начинается своего рода период стратегических исканий и экспериментов — приходит время активной экспансии под лозунгом: «А попробуем-ка мы заработать еще больше!» Подобный этап в развитии организации вполне закономерен и позволяет ей лучше понять реальные пределы своих возможностей и те рыночные границы, в рамках которых организация будет действительно эффективна.

Основная опасность на данном этапе развития заключается в стремлении «прилепиться» к чужому успеху самых разных попутчиков. Этой «напасти» особенно подвержен малый бизнес, где руководители организаций зачастую сами приглашают на работу своих многочисленных родственников, друзей, а то и просто знакомых, не учитывая их профессиональную квалификацию и реальную компетентность. В некоторых случаях создание на предприятии такого семейственно-го псевдоколлектива приводит к многочисленным интригам и конф-

ликтам, к реальному снижению качества работы, а то и к развалу организации.

**4. Этап «юности»** можно охарактеризовать как череду успехов и достижений, создающих прочное социально-экономическое положение организации. Организация все больше превращается в отлаженный механизм, вполне точно идентифицировав свою рыночную нишу и вполне адекватно адаптировавшись к ней. Организационная «юность» — это период, когда, с одной стороны, происходит формирование четких внешних и внутренних границ организации, а с другой, организация еще не исчерпала свой энергетический потенциал и не достигла «потолка» в своих стратегических притязаниях. В прямом аналогии с возрастной психологией можно сказать, что «юность» организации — это пора надежд, мечтаний, формирования уникальной «личности» организации (характерных для нее особенностей стиля работы, корпоративной культуры и др.).

Существует две основные «юношеские болезни» организации, которые могут привести к ее краху: «ранняя старость» и «несостоятельность». «Ранняя старость» — это проблемы скорее организационно-психологического порядка (конфликты, текучесть кадров, высокий уровень стресса, слабая система мотивации и т. п.), которые ведут к утрате энергетического потенциала организации. «Ранняя старость» означает, что организация становится слабой, неконкурентоспособной, не может больше держать удар.

«Несостоятельность» — это проблемы, связанные с неверно выбранными целями и неэффективностью применяемых в организации технологических схем (в самом широком смысле этого слова). Обычно основная причина «несостоятельности» — слишком жесткая приверженность организации опыту первого успеха, достигнутого на стадии «штурмовщины». Организация пытается копировать прошлое, вместо того чтобы гибко адаптироваться к настоящему, и функционирует крайне неэффективно.

**5 и 6. «Расцвет» (этап 5) и «Стабильность» (этап 6)** — это «золотой век» жизни любой организации. Организация работает как часы, поставленные цели достигаются, организационные механизмы отлажены, люди (сотрудники) довольны. Эти два периода можно охарактеризовать как «устойчивость в движении». Организация находится на пике своего развития, а все организационные структуры функционируют таким образом, что максимально быстро и точно реагируют на вызовы окружающей среды, обеспечивая устойчивое организационное развитие и процветание.

7. **Этап «аристократизма»** связан, прежде всего, с двумя организационными достижениями: прочным (или даже лидирующим) положением на рынке и созданием резерва значимых для деятельности организации ресурсов (финансовых, сырьевых, информационных и т. п.). Подобный «крепкий тыл» может привести к неувлимым изменениям в стратегии организации и в стиле деятельности ее топ-менеджеров. Часто они «успокаиваются», становятся «толстыми и ленивыми» (по меткому выражению одного из моих клиентов), они уже не хотят дерзать и экспериментировать, напротив, им хочется стабильности и уверенности в завтрашнем дне. На стадии «аристократизма» зрелый бизнес предпочитает «не трогать» основные структуры и процессы в организации (они и так хорошо работают), но может позволить себе «тюнинг» организаций, уделяя больше внимания, например, работе с персоналом или PR-деятельности.

8 и 9. Самым логичным следствием стремления к стабильности и продолжением желания упрочить свое положение являются **этапы «Ранней бюрократизации»** (этап 8) и **«Бюрократизации»** (этап 9). Дабы сохранить «процветающее» положение организации, в ней начинают вводить строгие стандарты и регламенты всех процедур и процессов. Такие организационные ценности, как «спонтанность», «творческий подход», «экспериментаторство», «инициативность», начинают неуклонно заменяться ценностями «следования образцам и регламентам». Сама по себе бюрократизация (как попытка упорядочить, стандартизировать, формализовать, документально зафиксировать организационные и производственные процессы) не является злом, но ее избыточное и чересчур ревностное внедрение, скорее всего, приведет к множеству негативных объективных и субъективных последствий.

Бюрократизация фиксирует уже существующую организационную практику, становясь объективным препятствием для инноваций и дальнейшего организационного развития (что «на закате» жизненного цикла крайне необходимо для выживания организации). «Субъективным» последствием бюрократизации может стать вымывание из организации ценных сотрудников, обладающих незаурядной инициативой и творческими способностями.

Увлеченность топ-менеджмента бюрократизацией, разумеется, на какое-то короткое время поможет им ощутить «порядок» в организации. Но в случае чрезмерной бюрократизации очень велика вероятность возникновения «окостенелости и ранней смерти», когда собственные правила связывают организацию по рукам и ногам, лишая ее способности маневрировать и вовремя адаптироваться к изменчив-

шимся условиям жизнедеятельности. По меткому выражению Лоуренса Дж. Питера (автора книги «Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось». М., 1990), чрезмерная бюрократизация — это тот самый момент, когда система превращается в антисистему. То есть вместо выполнения своей основной деятельности организация начинает имитировать эту самую основную деятельность, старательно, словно священные ритуалы, выполняя неэффективные и давно устаревшие бюрократические предписания. Перерождение в антисистему — это «без пяти минут гибель» (во всяком случае — для коммерческой организации; по мнению автора, среди государственных структур, при условии достаточного финансирования, существует огромное количество прекрасно живущих антисистем).

**10. Этап «смерти и распада» организации.** Сразу хочу оговориться, что «смерть» организации — процесс закономерный, и, как бы ни было менеджеру (в особенности, если он и создатель и хозяин своего дела, как это часто бывает в отечественном малом бизнесе) обидно и больно от осознания этого факта, он должен быть заранее морально готов к этому событию. Существующий ныне раздел менеджмента «Антикризисное управление» рассматривает рациональные варианты управления, в том числе и в такой ситуации, как полный распад организации.

«Смерть» организации не всегда стоит понимать буквально: на самом деле полное расформирование организации «до нулевого уровня» — явление достаточно редкое и чаще случается во времена серьезных общественно-политических и экономических перемен. Вариантов «смерти» много — поглощение, слияние, деление, реорганизация и др. При этом одна организация исчезает, а другая рождается на ее месте.

В качестве своеобразного утешения могу привести следующий факт: даже в такой экономически стабильной и благополучной стране, как США, средний срок существования бизнес-организаций — около 40 лет, в странах Западной Европы, по данным разных авторов, эта цифра составляет около 30—35 лет. Можно предположить, что в странах с менее стабильными социально-политическими и экономическими условиями (такими как Россия) срок «жизни» организаций может сокращаться в несколько раз.

Разумеется, существуют (на Западе) и фирмы-долгожители, срок существования которых переваливает за 200 лет. Специалисты обнаружили три ключевых фактора, объясняющих секрет долголетия этих «бизнес-долгожителей»: 1) они активно и постоянно обучаются и за счет этого имеют высокую адаптивность; 2) в них высокая степень сплоченности персонала, высокая идентичность корпоративной куль-

туры; 3) важнейшей корпоративной ценностью является толерантность к новым идеям и видам деятельности.

? На каком этапе развития (по вашему мнению) находится организация, в которой вы работаете? Какие организационные тенденции «тормозят», а какие «подталкивают» вашу организацию к переходу на следующую стадию развития?

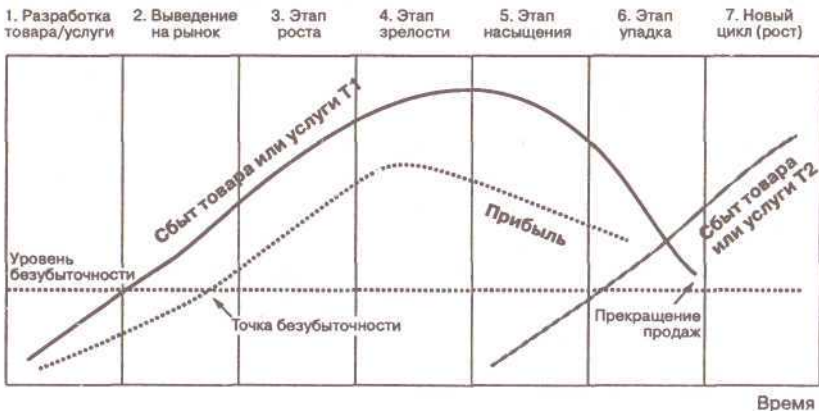
Существуют ли в вашей организации подразделения, находящиеся на разных этапах своего развития? Если существуют, то вызывает ли это трудности в согласовании их работы?

Можно ли, по вашему мнению, остановить (или хотя бы замедлить) организационное развитие на этапе расцвета или стабильности? Каким образом это можно сделать?

## 1.7. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА (УСЛУГИ)

Жизненный цикл товара или услуги (ЖЦТ) — модель микроэкономического времени, довольно часто используемая в маркетинге. Модель ЖЦТ (как и модель ЖЦФ, описанная в разделе 1.6) основана на метафорической аналогии со временем живого организма, важнейших стадий его жизни — рождения, взросления, зрелости и т. д.

Модель ЖЦТ обычно используется маркетологами в качестве прогностической и дескриптивной, позволяя «предугадывать» характер сбыта товара/услуги на очередном этапе и выбирать адекватную этапу маркетинговую стратегию.



Обратите внимание, что по аналогии со «смертью» в ЖЦФ, товар Т1 на этапе упадка не «умирает», а постепенно вытесняется новым товаром-субститутом Т2 («заменителем», обладающим аналогичными, но лучшими свойствами). В идеале товар-субститут Т2 должен «унаследовать» все лучшие идеальные (существующие в сознании потребителя) свойства торговой марки (брэнда), созданные за время жизни товара Т1.

Для того чтобы подобная преемственность удачно осуществилась, маркетологи должны очень точно отследить тот момент, когда продажи товара Т1 (и, соответственно, прибыль от продаж) пойдут на спад, и этот момент должен стать отправной точкой для начала разработки товара-субститута Т2. Если разработка товара-субститута Т2 начата вовремя, то момент прекращения продаж товара Т1 (когда прибыль еще не упала ниже уровня безубыточности) как раз должен совпадать с достижением точки безубыточности прибыли от продажи товара Т2.

Содержательные характеристики временных этапов модели ЖЦТ (в несколько сокращенном виде) представлены в следующей таблице (табл. 8).

? Обратите внимание, что на схеме ЖЦТ линия прибыли имеет иную кривизну, чем линия сбыта. Например, на этапе зрелости сбыт растет гораздо быстрее, чем прибыль. На этапе упадка, наоборот, сбыт уменьшается быстрее, чем прибыль. Данные различия не случайны, но, как вы думаете, почему они возникают?

## 1.8. ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ФОНД ВРЕМЕНИ И ЕГО СТРУКТУРА

В советские времена, когда только-только стало возможным появление и развитие такой «буржуазной лженауки», как социология (произошло это примерно в 1960—1970 годы), разумеется, в соответствии с господствовавшей в те времена идеологией, чуть ли не главной социологической отраслью стала «социология труда». Несмотря на всю мою иронию, в советской социологии труда был весьма мощный раздел — социология рабочего времени, в рамках которого было наработано много интересных знаний и моделей, вполне востребованных и в наши дни. Одним из таких полезных понятий советской



## Временные этапы модели ЖЦТ

Характеристика / этап	Разработка и выведение на рынок	Рост	Зрелость и начало насыщения	Насыщение и упадок
1. Товар (4P: Product)	Единственный, уникальный	Улучшение свойств товара; брендинг	Товары-аналоги; «война брендов»	Товары-аналоги, товары-субституты (в том числе новые)
2. Место (4P: Place)	Планирование сбыта; «пробное распространение»	Организация сбыта, активный поиск новых каналов и способов	Совершенствование каналов сбыта; выборочное распространение	Реорганизация и планирование сбыта нового товара-субститута
3. Стимулирование сбыта (4P: Promotion)	Реклама в СМИ; информирование, акцент на новизне, уникальных свойствах товара	Реклама в СМИ и на местах продаж; акцент на бренде, формирование эмоциональной привязанности к торговой марке	Реклама в СМИ и на местах продаж, акцент на убеждении; акции по продвижению; сопутствующие услуги и сервис	Малозатратная реклама; акцент на наломинании; скидки; использование бренда для «старта» нового товара
4. Цена (4P: Price)	Зависит от стратегии: завышенная или заниженная	Зависит от конкурентов; должна обеспечивать быстрый рост сбыта и прибыли	Зависит от конкурентов; может быть снижена с целью «удержать» сбыт	Разнообразные «ценовые игры»: скидки и снижение цены
5. Конкурентная ситуация (идеальная)	Монополия (нет прямой конкуренции)	Монополистическая конкуренция	Олигополистическая конкуренция	«Чистая» конкуренция
6. Потребители	Новаторы, молодые, образованные, богатые, склонные к риску	«Терпимые к новому»; молодого и среднего возраста, богатые и со средними доходами	«Большинство» – максимально широкий сегмент потребителей данного товара	«Верные», привязанные к бренду, консерваторы
7. Финансовые задачи	Спланировать и как можно быстрее достичь «точки безубыточности»	Достижение максимального объема прибыли	Максимизация прибыли за счет сокращения издержек	Сокращение затрат при уменьшении объема продаж
8. Маркетинговые задачи	Исследования и испытания; прогнозирование; реклама	Мониторинг; разработка и продвижение бренда	Мониторинг; продвижение бренда; акции по продвижению товара	Испытания нового товара-субститута; прогнозирование; реклама нового товара с опорой на бренд
9. Возможные маркетинговые стратегии	1) Покрытие издержек; 2) выборочное проникновение; 3) широкое проникновение; 4) пассивный маркетинг; 5) интенсивный маркетинг; 6) дифференциация	1) Варьирование элементов комплекса маркетинга; 2) расширение; 3) модификация; 4) низкие издержки; 5) специализация	1) Удержание объема сбыта; 2) производственная диверсификация; 3) добавление характеристик товара; 4) широкая диверсификация	1) Ликвидация деловой активности; 2) увеличение затрат на стимулирование сбыта; 3) снижение цен; 4) снятие товара с производства

еще социологии рабочего времени является понятие «**индивидуальный фонд времени**», позволяющее описать «производительные» и «непроизводительные» траты времени каждого человека. Ниже приводится схема, отображающая индивидуальный фонд времени:



Хороший менеджер, для того чтобы эффективно управлять своими подчиненными, должен иметь достаточно полное представление об индивидуальном фонде времени каждого сотрудника, в особенности — о реальной картине его рабочего времени. «Внедрение» в свою жизнь «индивидуального ТМ» также невозможно без составления полной картины собственного индивидуального фонда времени. Забегая вперед, следует отметить, что схема индивидуального фонда времени в дальнейшем ложится в основу инвентаризации и анализа времени.

Индивидуальный фонд времени состоит из **рабочего** и **вне рабочего** времени. Для удобства и эффективности дальнейшего анализа **рабочее** время можно поделить на фактическое время работы; регламентированные (плановые, «нормальные») перерывы в работе; нерегламентированные (случайные) перерывы в работе.

Понятно, что любой управленец заинтересован в сокращении прежде всего нерегламентированных перерывов в работе, которые могут случаться как по вине сотрудника, так и по вине внутренних организационных обстоятельств либо из-за вмешательства каких-либо помех из внешней среды. Важно отметить, что формулировку «перерывы в работе по вине сотрудника» не всегда следует понимать

буквально — потери времени зачастую случаются не из-за преднамеренного саботажа, а из-за низкой квалификации работника, плохой самоорганизации труда и т. п.

**Внерабочее** время условно может быть поделено на четыре подвида:

- 1) связанное с работой — дорога до места работы; подготовка к работе (включая подготовку инструментов, оборудования, места работы и т. п.); доделывание или переделывание ранее завершенной работы;
- 2) домашний труд — уборка квартиры; покупки; ремонт (плановый либо неплановый); забота, уход, воспитание о беспомощных членах семьи (дети, старики, больные), включая, например, приготовление пищи; прочие «разовые» виды работ, например, вскапывание огорода на дачном участке и др.;
- 3) самообслуживание — уход за собой (личная гигиена, оформление внешности и т. п.); питание; пассивный отдых (в том числе сон);
- 4) свободное время — общение с родственниками и друзьями, все виды активного отдыха, а также разного рода непрофессиональные занятия «для души».

Чтобы отобразить примерное соотношение рабочего и внерабочего времени, в социологии труда используется так называемая «структурная схема индивидуального фонда времени» (см. рисунок).

При рассмотрении структуры индивидуального фонда времени важно обратить внимание на то, что все время жизни можно поделить на **время труда**, то есть расходования умственных и физических сил, и на **время отдыха**, то есть восстановления умственных и физи-



ческих сил. Представленные на схеме пропорции (размеры секторов круга) также условны, поскольку они могут очень сильно варьировать у представителей различных социальных групп.

Вот, например, факт, который обычно вызывает оживленное обсуждение у участников ТМ-тренингов: по данным масштабных социологических исследований, которые были проведены социологами в конце 1990-х годов в моей родной Псковской области, женщины (независимо от своего социального положения) в среднем тратят на домашний труд 27% индивидуального фонда времени, а мужчины — 15%. Думаю, что подобная разница (почти в два раза) характерна не только для Псковской области.

Время труда, как правило, складывается из рабочего времени, из внерабочего времени, связанного с работой, и частично из времени домашнего труда. Время отдыха преимущественно складывается из свободного времени и времени самообслуживания. Отчасти некоторые виды домашнего труда могут быть отнесены к отдыху.

Следует также отметить, что в некоторых случаях бывает довольно сложно выделить время труда и время отдыха в «чистом виде». Сложность заключается в том, что разные виды деятельности имеют для различных людей различную субъективную ценность. То, что для одного человека является тяжелым трудом, для другого может оказаться настоящим качественным отдыхом.

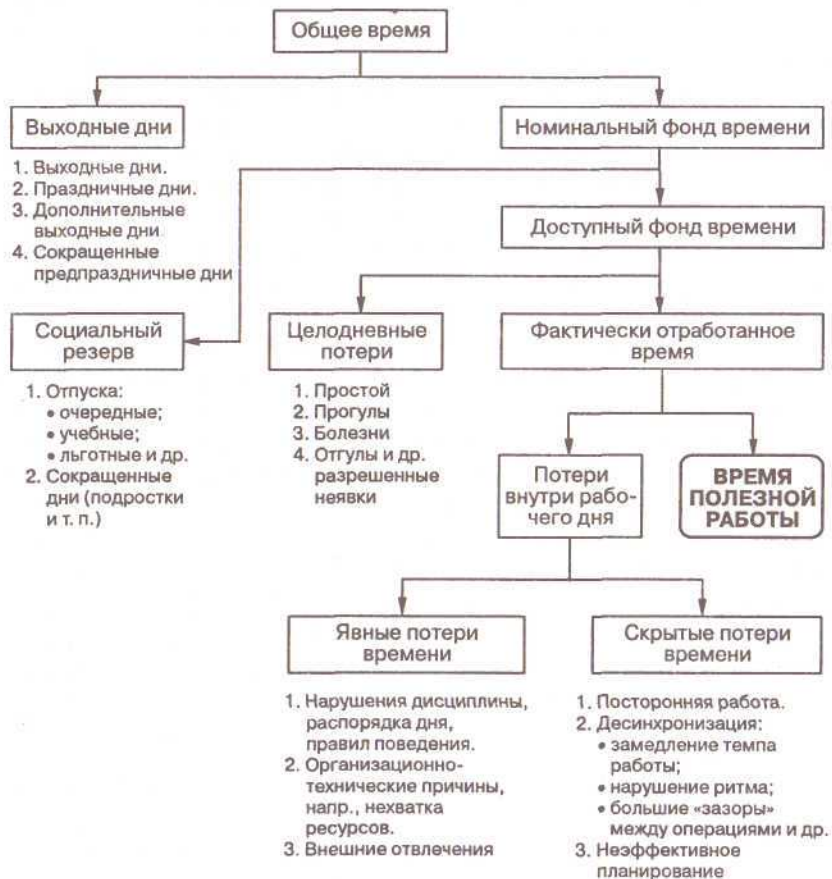
В некоторых случаях расставить эти субъективные акценты может быть еще сложнее. Например, для автора этой книги дорога на работу (которая обычно классифицируется как «связанное с работой нерабочее время») в переполненном общественном транспорте является, скорее, неприятным приложением к работе, связанным с затратой физических и эмоциональных сил. В то же самое время, с работы я всегда возвращаюсь пешком и воспринимаю эту дорогу как прогулку на свежем воздухе, то есть как отдых.

? Оцените в процентах (хотя бы приблизительно) типичные для вашего индивидуального фонда времени временные затраты (в течение обычного рабочего дня) на работу, свободное время, домашний труд, самообслуживание, внерабочие, но связанные с работой траты времени. Устраивают ли вас полученные цифры или вам хотелось бы что-нибудь изменить в своем фонде времени?

Какие из «промежуточных» временных затрат (самообслуживание, домашний труд, внерабочие, но связанные с работой траты времени) вы бы отнесли скорее к отдыху, а какие — скорее к труду? Возможны ли здесь какие-нибудь изменения?

## 1.9. ФОНД ВРЕМЕНИ ОРГАНИЗАЦИИ (ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ)

По аналогии с индивидуальным фондом времени можно также выделить основные компоненты фонда времени всей организации в целом или ее отдельных подразделений. Строго говоря, существует много различных специалистов, которые в силу своих прямых обязанностей имеют дело с фондом времени организации: «кадровики» (менеджеры по персоналу), нормировщики, табельщики и др. Но, как



показывает опыт автора, для многих менеджеров (в особенности работающих в малом бизнесе) приведенная выше схема фонда времени организации часто является настоящим «откровением».

В рамках любого периода деятельности организации («общее время») могут быть выделены **выходные дни** (на схеме приведены четыре вида выходных дней) и **номинальный фонд рабочего времени**.

Фонд рабочего времени имеет сложную структуру, в частности состоит из времени, которое составляют **социальный резерв и доступный фонд рабочего времени**. Следует отметить специфический характер социального резерва — это не что иное, как потенциально возможные потери времени, которые необходимо планировать заранее, равномерно распределяя время «социального резерва» в течение календарного года, например, заранее составляя график очередных, учебных и других отпусков. Время, затраченное на социальный резерв, в значительной степени зависит от социально-демографических характеристик персонала предприятия. Например, автор не раз наблюдал в некоторых организациях откровенно запретительную политику в отношении обучения сотрудников. Иногда руководители предприятий стараются уменьшить время социального резерва вполне сознательно, но чаще «проблема» заключается в недостаточно эффективной работе кадровых служб предприятия, которые плохо планируют социальный резерв.

В рамках доступного фонда рабочего времени можно выделить **потери целого дня и фактически отработанное время**. Потери целого дня легко высчитываются *post factum*, но достаточно плохо прогнозируются. Можно попытаться заранее прогнозировать время, потерянное из-за болезней сотрудников (можно вычислить средние ежемесячные потери по болезни за несколько прошлых лет), а также заранее спланировать график отгулов.

Фактически отработанное время делится на **время полезной работы** и **потери внутри рабочего дня**. Потери внутри рабочего дня могут быть детализированы на **явные потери** и **скрытые потери**. Явные потери связаны с кратковременной, но полной приостановкой трудовой деятельности в силу различных причин. Скрытые потери следует понимать как неплановую или неэффективную работу, которая отвлекает сотрудника от выполнения его основных трудовых задач и занимает слишком много времени. Обратите внимание на то, что различные виды потерь времени, указанные для фонда времени предприятия, могут быть применены и для детализации категории «рабочее время» индивидуального фонда времени.

? Какая политика (правила, регламенты, санкции и др.) существует в вашей организации в отношении такого компонента фонда времени организации, как социальный резерв? Каким образом данная политика влияет на эффективность основной деятельности организации? Каким образом эта политика влияет на социально-психологический климат в организации?

Какого рода потери целого дня наиболее характерны для вашей организации? Предпринимаются ли какие-либо меры по их сокращению? Какие? Насколько они эффективны?

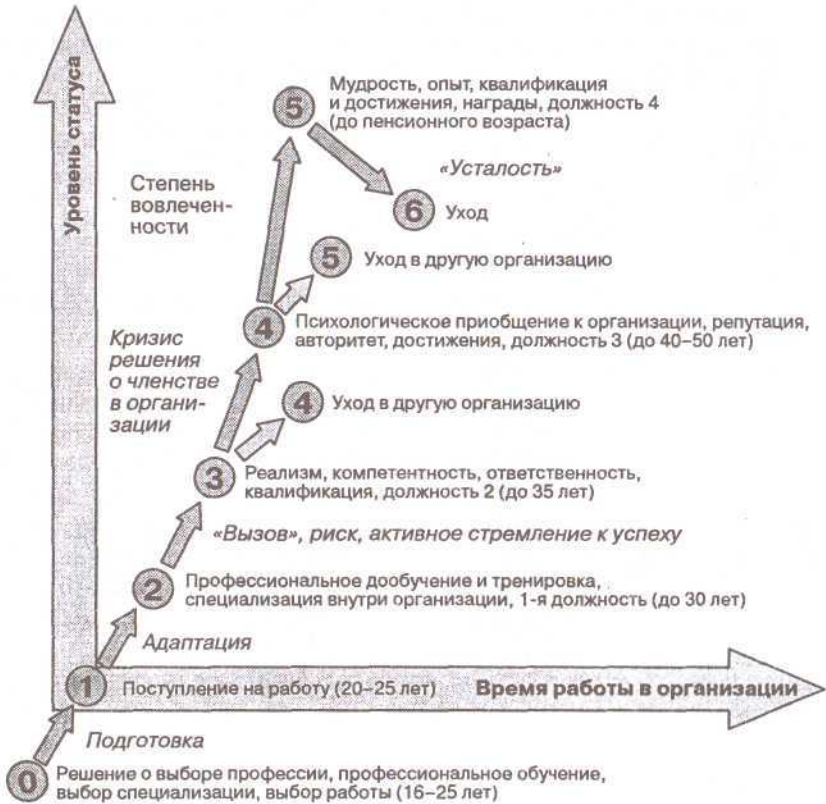
## 1.10. ЭТАПЫ КАРЬЕРЫ

В качестве примера микроэкономического временного цикла можно рассмотреть схему этапов карьеры, но при этом необходимо оговориться, что это лишь одна из возможных схем, и даже для указанных (отмеченных цифрами) этапов карьеры существует определенная вариативность (плюс-минус несколько лет). (О планировании карьеры можно также прочитать в книге Л. Г. Почебут и В. А. Чикер «Организационная социальная психология». — СПб.: Речь, 2000.)

Самым простым образом карьеру можно определить как изменение статуса сотрудника в организации с течением времени (см. рис. на след. странице).

«Нулевой» этап. «Стартует» карьера еще в период школьного обучения, когда принимается решение о выборе профессии, и вчерашний школьник выбирает учебное заведение для дальнейшего профессионального обучения. Следует также учитывать, что время решения-выбора профессии может быть весьма растянуто во времени (охватывая возраст 16–25 лет), кроме того, само решение может быть неоднократным. Например, студент из одного вуза может запросто перейти в другой, избрав другую специальность. Предполагается, что к концу как высшего, так и средне-специального обучения принимается решение о профессиональной специализации и планируется будущее трудоустройство (выбирается конкретное место работы). На протяжении всего «нулевого» этапа до момента поступления на работу происходит профессиональная подготовка работника.

**Первый этап.** Первый этап карьеры начинается с момента поступления на работу. Сущность первого этапа карьеры заключается в адаптации к конкретной специфике профессиональной деятельности в



конкретном организационном контексте. Длительность адаптационного периода зависит не столько от характера работы, сколько от индивидуально-психологических характеристик работника, в частности, от его профессиональной (и карьерной) мотивации. Работники, которые «стараятся», проходят адаптационный этап быстрее.

Адаптационный период может растягиваться от одного года (для «простых» рабочих специальностей) до нескольких лет. Важным аспектом адаптации является не только профессиональная адаптация к условиям, ситуациям и содержанию труда, но и собственно психологическая адаптация к организационной культуре, системе межличностных отношений, стилю общения и т. п.

Адаптационный период может быть значительно сокращен, если в системе кадрового менеджмента предприятия спланирована и реализуется система мероприятий по адаптации, нацеленной на новичков.



**Второй этап.** Формальная точка отсчета второго этапа карьеры — получение первой более высокой должности, чем та, с которой была начата работа сотрудника в организации (без учета испытательных сроков, «пробных», ученических и т. п. должностей). Получение подобной «первой должности» является, с одной стороны, признанием успешной адаптации нового сотрудника к организации, с другой стороны, признанием достаточности его профессиональной компетентности. Достижение второго этапа карьеры связано со стихийным или целенаправленным (плановым, на соответствующих курсах, тренингах и т. п.) профессиональным дообучением сотрудника, благодаря чему возрастает его компетентность. Мужчины обычно достигают второго этапа карьеры к возрасту 27–30 лет, женщины — несколько позже (в 29–33 года).

Как правило, после перехода на второй этап у большинства молодых сотрудников возникает своего рода пик карьерной мотивации. С «высоты» полученной должности возникает множество новых «революционных» идей, сотрудники полны сил, энергии и желания улучшить работу организации и значительно повысить свой статус в ней. Подобная высокая активность проявляется в готовности к риску, экспансивности, готовности конфликтовать и отстаивать свою точку зрения. Сотрудник как бы бросает вызов устоявшейся структуре и практике трудовых отношений, бизнес-операций и т. д.

**Третий этап.** Эпоха «вызова» сменяется реализмом и компетентностью. В идеальном случае бурные попытки молодого сотрудника «изменить жизнь в лучшую сторону» позитивно оцениваются организацией и заканчиваются получением новой более высокой должности (на схеме «должность 2»). Эта более высокая должность должна быть связана с возросшей компетентностью сотрудника и с более серьезной трудовой ответственностью. Мужчины в среднем получают данную «вторую должность» к 33–35 годам, женщины — на 2–3 года позже.

Ожидаемого повышения в должности может и не произойти. Кроме того, нередки ситуации, когда сотрудник не удовлетворен полученной должностью. Сотрудник может быть разочарован несоответствием собственных «титанических» усилий ничтожности полученной должности. Нередко встречается и обратная ситуация, когда новая, вроде бы законно полученная должность оказывается слишком сложной для сотрудника. Признать собственную некомпетентность открыто довольно сложно, но общая неудовлетворенность работой у сотрудника будет возрастать.

Таким образом, неизбежным следствием третьего этапа карьеры очень часто является профессиональный кризис. Сотрудник начина-

ет смотреть на перспективы собственного карьерного роста в данной организации более трезво и реалистично, без идеализации. В некоторых случаях профессиональный кризис может сопровождаться довольно тягостными эмоциональными переживаниями, перерастая в личностный кризис.

**Четвертый этап.** Профессиональный кризис, как правило, заканчивается принятием решения о членстве в организации. Данное решение может быть отрицательным, и сотрудник переходит на работу в другую организацию, где, как ему кажется, более высоко оценят его квалификацию и способности. После перехода в другую организацию карьерный цикл вновь начинается с адаптации, только время прохождения начальных этапов карьеры в значительной мере сокращается.

В случае положительного решения о членстве в организации происходит в первую очередь глубокое психологическое приобщение к организации. Сотрудник в полной мере может назвать себя лояльным «человеком организации», разделяющим ее цели и ценности, стиль общения, эмоциональный климат и т. п. Подобная «вписанность» в организационные условия, а также постепенное накопление компетентности и трудового опыта со временем приводит к появлению серьезных профессиональных достижений, а в психологическом плане — к завоеванию авторитета и уважения, репутации.

В идеальном случае на четвертом этапе карьеры сотрудник «за заслуги» получает очередную более высокую должность (на схеме «должность 3»). У мужчин это происходит в возрасте около 40 лет, у женщин — чаще ближе к 50.

В зависимости от особенностей организационной структуры в конкретной организации «должность 3» может быть весьма престижной в организационной иерархии. В зависимости от «высоты» новой должности в организации и от карьерных амбиций сотрудника в значительной мере может измениться его вовлеченность в трудовой процесс. Если сотрудник сочтет полученную должность недостаточно высокой, то он может либо усилить собственную вовлеченность в трудовой процесс и стремиться к получению следующей должности, либо у него всегда остается возможность получить желаемую должность в другой организации. Довольно часто сотрудник остается удовлетворен полученной должностью, и степень его вовлеченности стабилизируется или даже снижается — он больше не стремится к новой карьерной «высоте».

**Пятый этап.** Если сотрудник не принимает решение покинуть организацию и сохраняет высокую вовлеченность (высокий уровень

трудо­вой актив­ности), то это со вре­менем приводит к накоп­ле­нию обшир­ного трудо­вого опыта, к высокой квали­фика­ции, профес­сио­нализму, муд­рости. Как пра­вило, к пятому этапу карьеры со­труд­ник имеет в своем «карьер­ном багаже» ряд серьезных (или даже выдаю­щихся) трудо­вых дости­жений, а также награды и поощ­рения за трудо­вые успехи от органи­зации.

Пятый этап может совпа­дать с получением оче­редной более высокой долж­ности («дол­жность 4»), но может быть и не связан на­пря­мую с повышением формального ста­ту­са со­труд­ника. Иногда более высокий уровень со­труд­ника фиксируется особыми полномочиями, соци­альными льго­тами, надбавками к зарабо­тной плате и т. п. Дости­жение пятого этапа карьеры «разма­зано» по временному промежутку с 50 лет до пенсионного воз­раста.

**Шестой этап.** Связан с накоп­ле­нием «профес­сиональной усталости» (не столько физи­ческой по своей природе, сколько морально-пси­хологической) у со­труд­ника и его реше­нием завершить трудо­вую карьеру с выхо­дом на пенсию.

? Обеспечивает ли структура вашей органи­зации достаточный простор для карьерного роста (достаточно ли иерархических уровней для вертикальной карьеры)?

На каком этапе карьерного роста вы в данный момент находитесь? Стре­митесь ли вы к повышению своего ста­ту­са в органи­зации? Какие при­чины и факторы могут ускорить или замедлить ваш карьерный рост?

Какие усилия вы можете предпринять, чтобы ускорить свой карьер­ный рост?

## 1.11. ТИПЫ КАРЬЕРЫ

Можно выделить как минимум три типа карьеры: **стабильная, обычная** и **множественная** карьера.

**Стабильная** карьера является своего рода «идеальной», так как связана с постепенным, но неуклонным продвижением по карьерной лестнице вверх. Субъективно такая карьера переживается самим человеком и оценивается окружающими как успешная. Но при этом важно понимать то, что в организации в принципе должна существовать возможность для подобной карьеры, то есть в организационной структуре должно быть достаточно много иерархических уровней.

Обычно подобная «структурная болезнь» как малочисленность иерархических уровней (и, как следствие, отсутствие карьерного роста сотрудников) характерна для предприятий малого бизнеса, в которых в принципе работает мало сотрудников. «Лекарством» от этой «болезни» является реинжиниринг (редизайн структуры) организации, позволяющий создать не обязательно более сложную (с функциональной и управленческой точки зрения), но более дифференцированную иерархию.

Кроме того, важно отметить, что для разных сотрудников характерен разный темп карьерного роста: у одних схематическое изображение карьерного роста может иметь вид диагонально стремящейся вверх линии, в то время как для других будут характерны довольно длинные периоды стабилизации карьеры (так называемое «плато-стадии», отображенные горизонтальными участками графика).



1. Стабильная карьера



2. Обычная карьера



3. Нестабильная (множественная) карьера

Для обычной карьеры характерны как периоды карьерного роста, так и периоды стабилизации карьеры, но могут случаться и периоды спада карьеры. Это не означает, что сотрудника понижают в должности из-за каких-то провинностей. Довольно часто «нормальные» спады в карьере случаются из-за перевода сотрудника в другое подразделение, на другой участок работы и т. п.

Нестабильная, или **множественная**, карьера обычно связана с теми ситуациями, когда сотрудник меняет место работы, то есть работает в различных организациях. На представленной схеме в организации А карьера сотрудника была неуспешной, в то время как в организации Б — успешной (стабильной).

? Какой тип карьеры вы с уверенностью можете назвать «своим»? Как вы сами относитесь к своему типу карьеры? С каким отношением со стороны окружающих к вашему типу карьеры вы встречались?

Знаете ли вы людей, для которых характерны другие типы карьеры? Можно ли считать их карьеру более успешной, чем ваша?

## 1.12. ПРИЧИНЫ МЕДЛЕННОЙ И НЕУДАЧНОЙ КАРЬЕРЫ

Этапы карьеры и в особенности скорость продвижения по этим этапам не являются чем-то жестко фиксированным. В некоторых сферах социальной деятельности (особенно новых, недавно возникших) вообще бывает затруднительно определить, что такое «быстрая» карьера и что такое «медленная» карьера. В любом случае скорость карьерного роста в значительной мере зависит не только от целенаправленных усилий сотрудника, от его карьерной мотивации («карьеризма» в самом здоровом и конструктивном смысле этого слова), но и от организации.

Выше уже отмечалось, что многие современные бизнес-организации являются «плохими» с точки зрения карьерной перспективы. В подобных организациях, с одной стороны, недостаточно хорошо «сконструирована» организационная структура. Например, в организации может быть ряд «тупиковых» подразделений, где карьерный рост сотрудника (вертикальная карьера) ограничен 1–2 ступенями, а горизонтальная или диагональная карьеры в принципе недоступны.

С другой стороны, в организациях с плохой карьерной перспективой даже при наличии сложной и «высокой» иерархии может отсутствовать какое-либо планирование карьерного роста сотрудников. Это неизбежно приводит к тому, что на одних уровнях организационной иерархии наблюдается страшная текучесть кадров, а на других уровнях — «непоколебимые» сотрудники, сидящие на своих должностях не одно десятилетие. Плохие карьерные перспективы в организации являются чаще всего либо результатом отсутствия внятной кадровой политики со стороны руководства организации, либо следствием неэффективной работы кадровой службы.

Для более детального понимания связи субъективных (по вине сотрудника) и объективных (по вине организации) причин медленной карьеры предлагается следующая таблица (табл. 9).

Субъективные и объективные причины медленной карьеры объединены в таблице попарно не случайно, так как между ними существует определенный синергизм. Например, медлительному в силу своего темперамента или в силу привычного стиля работы сотруднику незачем торопиться, если в организации скорость выполнения даже крайне важных задач не контролируется и не связана с системой мо-

Таблица 9

## Причины медленной карьеры

Со стороны сотрудника	Со стороны организации
Отсутствие ясной цели в работе. Размытая цель труда, непонимание смысла работы тесно связано с низкой мотивацией труда (и в том числе с низкой карьерной мотивацией). Позиция «А зачем мне это надо?»	Слабость стратегического планирования; нет привлекательной и вдохновляющей миссии (или она неизвестна сотрудникам); нет четко сформулированных функциональных обязанностей и должностных инструкций; общая неэффективность оперативного управления (постановки задач)
Медленное исполнение. Сотрудник работает слишком медленно и неэффективно в силу привычки, низкой квалификации или личностных особенностей	Время не является корпоративной ценностью и/или не учитывается в системе контроля и мотивации
Попытки превзойти компетентность. Сотрудник пытается решить задачи, которые ему не поручены, которые вне его компетенции. Возможно, не хватает знаний и умений для решения трудовых задач	Слабость системы обучения и продвижения персонала; нет алгоритма обработки инициатив
«Выпадение» из корпоративной культуры. Сотрудник не понимает или не принимает корпоративные нормы и стиль поведения. Возможно, он изолирован в коллективе и испытывает трудности в общении	Не продуманы мероприятия по адаптации; не уделяется внимания корпоративной культуре
Личные отношения важнее деловых, сотрудник зависит от группы. Сотрудник становится членом неформальной группы с субкультурой, нормы которой противоречат нормам корпоративной культуры. Работа и карьера в рамках субкультуры принимаются, обесцениваются	Нет миссии и/или не заявлены соответствующие ценности; ценности не оформлены в виде четких правил; нет контроля
Нет хороших отношений с руководителем. Сотрудник не понимает, недооценивает необходимость или не умеет выстраивать конструктивные деловые отношения с руководством. В результате его работа остается незамеченной и неоцененной	Руководитель недоступен для общения — нет восходящих каналов информации, нет участия босса в корпоративной культуре
Чрезмерная «щедрость» — работать за других, дарить идеи и достижения. В силу своих личностных особенностей сотрудник «помогает» другим в ущерб выполнению своих непосредственных трудовых задач	Невнимание руководства к каждому работнику; слабая система мотивации и вознаграждений; слабая система контроля
Непоследовательность в поведении. Меняются интересы и цели сотрудника, мотивация неустойчива. В связи с этим сотрудник редко достигает серьезных успехов, его достижения малы. Могут быть сложности с узкой профессионализацией	Слабость в постановке задач; отсутствие корпоративных стандартов в оценке квалификационного уровня и качества работы сотрудника в целом; слабость контроля
Неумение учиться на своих ошибках, перекладывание вины на других. В силу некоторых личностных особенностей плохая обучаемость	Недостаточная формализованность функций; в системе контроля нет обратной связи; нет корпоративной системы обучения
Неспособность или неумение управлять другими людьми. Эта причина значима для сотрудников, которые имеют хотя бы одного подчиненного, и заключается она в нехватке менеджерских навыков. Причиной такой нехватки является чаще всего отсутствие соответствующего образования, реже — личностные особенности	Отсутствует и/или ослаблена корпоративная система обучения

тивации. Можно никуда не торопиться, так как за быстрое выполнение задачи никто не похвалит, а за медленное выполнение, скорее всего, не накажут. Подобная система расхолаживает людей, поощряя медлительность, и значительно снижает темп карьерного роста у многих сотрудников.

И наоборот, если даже медлительный сотрудник попадает в условия «потогонной» организации труда, где ценится и оценивается каждая секунда работы, то он вольно или невольно мобилизуется и начинает внимательнее относиться к скорости собственной работы. Исполнение поставленных задач ускоряется, и, как гласит восточная мудрость, «где много дел — много и свершений», и в целом карьера становится более динамичной и «быстрой».

Если «копать глубоко», то в ходе личностно-ориентированного карьерного консультирования можно обнаружить четыре главные **причины, которые губят карьеру**, «замораживая» ее. В своей совокупности эти четыре причины могут образовывать своеобразный «синдром неудачника», преодоление которого требует вмешательства и помощи со стороны психолога-профессионала:

1. **«Защищенность» на собственных недостатках**, неумение использовать свои сильные стороны. В данном пункте речь идет о заниженной самооценке и искаженной Я-концепции. Часто в самосознании человека существует весьма странная конструкция под названием «Я как профессионал», в которой он делает ставку отнюдь не на самые сильные свои способности. Когда данная конструкция не проходит «проверку реальностью», человек начинает обвинять во всем либо окружение, либо себя самого. Проблема решается внутренней переориентацией личности на собственные сильные стороны, которые нужно понять, переоценить и принять, по-новому «перекроив» собственную Я-концепцию.

2. **Чрезмерная тщательность и ответственность**, что ведет к постоянным «пробуксовкам». Если в структуре личности доминируют такие черты, как излишняя ригидность и педантичность, это также в значительной мере снижает скорость карьерного роста.

3. **Пессимизм, неверие в свое дело, в свои силы**, вообще в то, что в жизни возможны успех и удача. В данном пункте речь идет о разнообразных эмоциональных проблемах — повышенной тревожности, ранимости и обидчивости, неумении переживать радость успеха, неумении получать удовольствие от работы и т. п. Как правило, пессимизм основывается в первую очередь на своеобразной «трудоу ангедонии» (неспособности находить в своей работе привлекательные

стороны и переживать связанные с ними положительные эмоции). Неизбежным следствием ангедонии является то, что место положительных эмоций занимают «хронические» отрицательные переживания. Пессимизм на срединных и конечных этапах карьеры может быть связан с феноменом эмоционального выгорания.

**4. «Синдром отшельника»** — проблемы в общении, одиночество, неспособность и неумение сотрудничать, работать в команде. Причины «синдрома отшельника» могут быть самыми разными, начиная с легко корректируемой незрелости отдельных коммуникативных навыков и заканчивая неприятием коммуникативной культуры организации, например, по этическим соображениям, что приводит к сознательной самоизоляции. «Синдром отшельника» также может быть связан с акцентуациями характера, невротическими проблемами и тому подобными внутриличностными особенностями.

? Используя приведенную таблицу причин медленной карьеры, выберите 2–4 пары взаимосвязанных объективных и субъективных причин, которые наиболее характерны для вашей организации.

Предложите свои «рецепты» преодоления таких причин неудачной карьеры, как чрезмерная тщательность, пессимизм, «синдром отшельника».

## 1.13. ВИДЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВРЕМЕНИ

Изучение психологических аспектов восприятия и переживания времени ведется чуть ли не с первых дней существования науки психологии. Уже в начале XX века психологи довольно подробно изучили временные свойства ощущений и образов восприятия (так называемое «чувство времени»). С середины XX века исследовательские интересы сместились на изучение более «глобальных» временных аспектов психики, например, стали активно исследовать «психологическое время» личности и ее отдельных подструктур.

Автор, рискуя навлечь на себя немилость коллег-психологов, выделил **три основных вида психологического времени**: восприятие, представление и концепция времени (табл. 10). Разумеется, выделенные виды ни в коей мере не являются строгой научной систематизацией. Виды времени и их описания, представленные в таблице, предназначены скорее для того, чтобы охватить наиболее известные феномены «психологического времени», изучаемые современной психологией, в удобной для всех изучающих ТМ форме.



## Виды психологического времени

Восприятие времени	Представление о времени	Концепция времени
<p>Психофизиологическое время, непосредственное ощущение («чувство») потока времени, способность ощущать («чувствовать») и точно оценивать временные отрезки.</p> <p>1) Связано с физиологией, с интенсивностью работы различных функциональных систем организма, в первую очередь с активацией нервной системы, обменом веществ и т. п. Чем выше интенсивность работы ФС, тем «быстрее» время.</p> <p>2) Связано с функциональным состоянием организма в целом (усталость – подъем сил, болезнь – здоровье и др.). Если функциональное состояние «плохое», время «замедляется».</p> <p>3) Связано с эмоциональным состоянием (стеническое – астеническое). Стенические эмоции активизируют организм и «ускоряют» время.</p> <p>4) Связано с уровнем мотивации, степенью актуализации потребностей. Если потребности удовлетворены и мотивация снижена – время «замедляется».</p> <p>Психофизиологическое время является важным индикатором работоспособности. Адекватное восприятие времени указывает на оптимальную работоспособность.</p> <p>Если время «ускоряется», это свидетельствует о мобилизации сил, готовности к борьбе, работе в экстремальных ситуациях.</p> <p>Если время «замедляется», это свидетельство плохой работоспособности, повышенной возможности совершить ошибку</p>	<p>Психологическое «оперативное» время, связанное с конкретным видом деятельности. Это особенности временной перспективы человека, субъективное соотношение прошлого, настоящего и будущего в конкретных жизненных ситуациях. Это не ощущение времени, а его сознательная, рациональная оценка (интерпретация).</p> <p>1) Связано с комплексом познавательных особенностей человека, с так называемыми «когнитивными стилями» (например, «аналитики – синтетика»).</p> <p>2) Связано с возрастными особенностями (например, память стариков и детей при оценке «настоящего» схожа).</p> <p>3) Связано с половыми особенностями (например, среднее время реакции у мужчин меньше).</p> <p>4) Связано с особенностями личности и психологическими проблемами (например, при оценке времени ситуации интроверты ориентируются на собственное переживание, экстраверты – на часы).</p> <p>5) Формируется в деятельности и формирует деятельность. Точность и способ оценки временных интервалов, связанных с ситуациями профессиональной деятельности, зависят от опыта и квалификации. В то же время эффективные когнитивные навыки оценки времени сотрудника могут формировать более результативную модель деятельности.</p> <p>Таким образом, комплекс навыков и способностей человека, участвующий в оценке (а также планировании, анализе и т. п.) временных интервалов, «привязанных» к конкретным ситуациям деятельности, является важным индикатором способа (стиля) работы</p>	<p>Личностное время, внутренний частично осознаваемый, частично состоящий из бессознательных установок «проект» времени жизни, своего рода внутренняя персональная философия времени. Включает в себя ряд когнитивных и поведенческих структур (схем) достаточно высокого уровня сложности:</p> <p>1) концепцию «событий – обыденности» и причинных связей между событиями (Что есть рутинное время обыденности, а что есть время ярких, необычных событий?);</p> <p>2) рефлексивную способность к построению транспективы (способность прослеживать развитие явлений и событий в прошлом-настоящем-будущем);</p> <p>3) бессознательный сценарий судьбы (например, по Э. Берну – способы структурирования времени и заданный «финал» жизни);</p> <p>4) сознательный проект жизни, включая цели и сроки их достижения (не только рациональное целеполагание и планирование своего далекого будущего, но и мечты);</p> <p>5) персональную стратегию овладения временем своей жизни (например, «активное достижение цели – пассивное ожидание, когда все произойдет само по себе»).</p> <p>Общей особенностью сложных психических структур, в комплексе составляющих личностное время, является тесная связь когнитивных и поведенческих компонентов. Личностное время по сути своей есть особая временная регуляция поведения личности в течение жизни, основанная на устойчивых когнитивных схемах (знаниях, установках и т. п.). Личностное время доступно для наблюдения прежде всего как поведенческие стратегии личности (стиль жизни), определяющие ее успешность, результативность жизни в целом</p>

Вообще-то говоря, по каждому виду психологического времени, вынесенному в отдельные пункты данной таблицы, написано довольно много серьезных книг и научных статей. Подробное рассмотрение каждого из пунктов таблицы заняло слишком бы много времени.

Например, такая сторона личностного времени, как внутренняя концепция «событий — обыденности», весьма подробно рассматривается в экзистенциальной философии и в экзистенциально-ориентированной психологии и психотерапии. «Событие» — личностно значимая для человека «часть мира», имеющая собственные уникальные пространственно-временные характеристики. Причем границы и особенности динамики пространственно-временных характеристик события зависят в первую очередь от характера индивидуального переживания и понимания происходящего. Очевидно, что проживание внутрисобытийного времени и последующее его понимание будут сильно различаться у разных людей, даже если они объективно находились в одной и той же ситуации.

Обобщить временные характеристики «событий» и построить формальную модель «событийного времени» невозможно, но можно «почти» временные характеристики чужого события, «соприкоснуться» с ним посредством качественно выстроенной коммуникации. Качественно выстроенная коммуникация («подлинный диалог») эмпатийно вовлекает нас в переживание события, делает его соучастником, и тогда нам становится доступным понимание временных характеристик события («так, как если бы на месте этого человека был я»). «События» составляют историю личности и определяют содержание и временные характеристики его судьбы в целом.

«Обыденность», которая противопоставляется «событиям», вообще не наделяется временными характеристиками. По своей сущности обыденность является отрезком жизни, в котором событий не происходит. Обыденность — это период ожидания событий (во время которого мы испытываем разного рода экзистенциальные эмоции — скуку, тревогу, тоску и т. п.) или создания их посредством своей активности. Этот отрезок жизни может быть измерен часами, но с субъективной точки зрения он является авременным, «пустым», «неподвижным». Недаром в экзистенциальной философии обыденность любят сравнивать со сном или смертью, когда человек «как бы не существует».

? Вспомните каких-либо ярких представителей своей профессии, с которыми вы лично знакомы. У кого из них более точное представление о времени в процессе работы: у молодых или пожилых; у начинающих или у имеющих большой трудовой стаж; у мужчин или у женщин?

Какие еще личностные особенности, характерные именно для вашей профессиональной деятельности, имеют большое значение для точного представления времени в различных трудовых ситуациях?

Что именно в вашей работе является «событием» (неважно, хорошим или плохим)? А что в вашей работе является «обыденностью»? Каким образом вы можете превратить «обыденность» в «события»?

## 1.14. ВРЕМЕННАЯ ПЕРСПЕКТИВА И ВРЕМЕННАЯ ТРАНСПЕКТИВА

Для более четкого понимания видов психологического времени можно предложить схему, иллюстрирующую субъективное время человека в целом.



В каждый момент времени человек находится в том самом времени, которое субъективно ощущается им как «настоящее» (см. табл. 10, столбец «Восприятие времени»). Однако по своей природе «настоящее» является крайне неуловимым временным интервалом (или ощущением этого интервала) и постоянно «ускользает» от четкого осознания. Реально же человеку гораздо удобнее (и для него это более естественно) осознавать время, связанное с какой-либо конк-

ретной ситуацией его жизнедеятельности. Это актуальное осознание включает в себя не только постоянно исчезающее «настоящее», но и оценку этого самого настоящего в связи с актуальным (субъективно близким, непосредственно связанным с настоящим) прошлым и актуальным будущим. Данная целостная оценка времени, «привязанная» к ситуации жизнедеятельности, в нашей терминологии есть не что иное, как представление о времени (столбец «Представление о времени» в табл. 10).

Восприятие времени и представление о времени неразрывно связаны между собой (на рисунке изображены в виде сферы, внутри которой бегущий человек) и вместе составляют ситуативную **временную перспективу** личности. При желании человек может полностью, ясно и четко осознать свою временную перспективу в любой ситуации жизнедеятельности, ему достаточно лишь сосредоточить внимание на ощущениях настоящего и рационально оценить (проанализировать) временные аспекты того, что недавно было, и то, что сейчас произойдет.

В течение своей жизни человек движется от одной ситуации к другой (цепочка стрелок в верхней части рисунка), и здесь уже в силу вступают временные законы и правила, содержащиеся в «концепции времени» человека (столбец «Концепция времени» в табл. 10). Именно на основе этих законов человек выстраивает **трансперспективу** собственной жизни, отличая события от не-событий (обыденности) и выстраивая их в осмысленную (взаимосвязанную) цепочку: из прошлого — через настоящее — в будущее. Прошлое во многом предопределяет поведение человека в настоящем (от одних событий прошлого он бежит, другие старается повторить или удержать и т. п.), а будущее (как мотивационно заряженные «образы целей») как бы притягивает настоящее к себе, также во многом определяя его временные свойства.

Трансперспектива — это невидимая линия, направляющая поступки человека от событий прошлого (воспоминаний о них) к мечтам и целям будущего через понимание и оценку настоящих событий. В контексте трансперспективы события настоящего не просто воспринимаются или переживаются — они наделяются смыслом.

«Концепция времени» задает вектор субъективного времени человека, а также формирует саму субъективную «систему отсчета» индивидуального личностного времени, определяя его «масштаб».

«Концепция времени» выражается в жизненной стратегии личности и может быть частично осознана и частично изменена. Напри-

мер, человек может пересмотреть свое понимание «событий» и заново выстроить транспективу собственной жизни таким образом, что его жизненные планы по достижению рационально поставленных целей станут более реалистичными и достижимыми.

Пожалуй, я несколько увлекся теоретическими построениями касательно психологического времени... Коллег-психологов я прошу рассматривать данные построения как своего рода «научную провокацию» (автор вполне сознательно использует традиционные термины, вроде предложенной еще К. Левиным «временной перспективы», но наполняет их собственным содержанием) и пищу для размышлений.

Неискушенному в психологии читателю важно лишь понимать, что для успешного решения задач стратегического ТМ необходимо разобраться (самостоятельно или с помощью психолога) с собственной временной транспективой. Чтобы успешно управлять временем своей жизни, неплохо было бы знать, «от чего я бегу, к чему стремлюсь, и вообще, по каким законам течет время моей жизни».

Для эффективного решения задач повседневного, «оперативного» ТМ достаточно как следует разобраться в своей временной перспективе. Дело в том, что у каждого человека существует как бы собственный (зачастую не очень хорошо осознаваемый) способ восприятия и представления времени. У кого-то переживание («чувство») настоящего момента длится секунды, а у кого-то — минуты. Кто-то лучше помнит свое «актуальное прошлое» (и ориентируется на него в настоящем), кто-то в большей степени руководствуется в своем настоящем интуитивными догадками об «актуальном будущем». Точное знание всех этих стилевых особенностей, того, как вы привыкли обращаться со временем, позволит вам более эффективно освоить и применять методы ТМ.

**?** Представьте или вспомните такую ситуацию, когда вы были максимально погружены в настоящее (при этом «актуальное прошлое» и «актуальное будущее» как бы пропадают). Приведите примеры таких ситуаций.

Вспомните ситуации своей жизни, когда «актуальное прошлое» преобладало во временной перспективе (когда вы были полностью погружены в воспоминания о недавнем событии, а настоящее и будущее как бы не существовали). Приведите примеры.

Вспомните ситуации, когда «актуальное будущее» преобладало во временной перспективе (когда вы так сильно ожидали чего-либо или стремились к чему-либо, что прошлое и настоящее исчезали). Приведите примеры.

Как вы считаете, как должны быть распределены компоненты временной перспективы в различных ситуациях вашей профессиональной деятельности, чтобы она была успешной?

Можно ли управлять временной перспективой таким образом, чтобы она наиболее соответствовала характеру работы? Если можно, то каким образом?

## 1.15. ОСНОВНЫЕ ТИПЫ ВНУТРЕННИХ КОНЦЕПЦИЙ ВРЕМЕНИ

На основе моего опыта проведения ТМ-тренингов, я сделал вывод, что такие виды психологического времени, как «восприятие времени» и «представление времени» обычно не вызывают сложностей в понимании, а вот «концепция времени» вызывает много вопросов и уточнений. Конечно, можно сделать глубокомысленный вид и отправить всех интересующихся изучать труды классиков психоанализа, экзистенциальных философов и др., но лучше преподнести им «вкусненький» пример.

В качестве примера, поясняющего идею внутренней философии времени, хорошо подойдут три основных типа концепции времени, выделенных Н. Ю. Григоровской (ИПРАН, 1998). В «шапке» таблицы в форме краткой характеристики субъективного времени указаны три типа «концепций времени», соответствующие трем различным типам личности (табл. 11).




Обратите внимание на полученное исследователями в реальном эксперименте процентное соотношение людей с разным типом отношения ко времени и на те социально-психологические роли, в которых они наиболее эффективны. Если хорошие «креативщиков» и «аналитиков» в организации обычно всегда не хватает (35%), то хорошие «прогнозисты» вообще на вес золота (5%)!

Можно попробовать взглянуть на эту ситуацию с другой стороны. Что произойдет, если человеку удастся глубоко осознать свое отношение к времени и изменить его? Может быть, он сумеет обнаружить в себе талант «аналитика» или «прогнозиста»?

? Просмотрите таблицу. Если судить по предложенным описаниям, то к какому личностному типу с характерной внутренней концепцией вы отнесли бы себя? Почему?

Внимательно прочитайте строку таблицы «Проявления в повседневной жизни». Не узнаете ли вы в этих описаниях кого-нибудь из своих знакомых, друзей, коллег?

## Три типа концепции времени

	1. «Время – линейная цепь отдельных событий»	2. «Время – непрерывный ветвящийся поток альтернатив»	3. «Время – постоянная величина, пространство, поле»
Символическое изображение			
Ключевые признаки (главные тезисы внутренней философии)	Время – чуждая человеку абстракция, объективная закономерность, неумолимый враждебный механизм. Время необратимо, все что случается – однократно. Время отстранено от человека, постигается только разумом. Человек несвободен, зависим от времени	Время – переживаемый человеком поток реальных событий. Время пластично, можно замедлять, ускорять, обращать, повторять и др. Время – дружественный внутренний ресурс. Осваивается и постигается интуитивно. Человек свободен по отношению к своему времени	Время – сложная абстракция, которую человек принимает как принцип жизни, руководство к действию. Интеграция разума и чувства, свободы и зависимости. Время как объективный, но познаваемый и принимаемый человеком порядок. Это правила, следуя которым, человек становится мудрее и эффективнее
Проявления в повседневной жизни	1) Краткосрочное планирование; 2) стремление к жесткому контролю времени с помощью авторитарных ритуалов; 3) минимизация желаний и планов; 4) работа на узкий конкретный результат; 5) упрощенное понимание причин и следствий событий. Стремление найти «главную причину» или сократить их число; 6) роли: «организатор», «исполнитель»	1) Долгосрочное планирование; 2) гибкие адаптивные планы («органичное время»); 3) гибкий и неавторитарный контроль за временем; 4) максимизация желаний и планов; 5) работа на систему результатов. Способность предвосхитить краткосрочные и долгосрочные результаты; 6) комплексное понимание причин и следствий; 7) роли: «творец», «аналитик»	1) Максимально гибкое и творческое отношение ко времени; 2) способность к долгосрочному планированию и детальной проработке краткосрочных планов; 3) слабость контроля времени; 4) стремление к «золотой середине» в желаниях, планах; 5) роль «прогнозиста» – человека, способного «чувствовать» веяние времени и «угадывать» ход развития событий
Эмоциональное отношение к времени	Страх, тревога, проблемы контроля, зависимость, слабость	Азарт, игра, риск, надежда, уверенность, свобода	Спокойствие, понимание, умиротворение, принятие
Доля испытуемых	60%	35%	5%

## Глава 2

# ВРЕМЯ КАК РЕСУРС И ЦЕЛЬ

### 2.1. ВРЕМЯ - СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС ОРГАНИЗАЦИИ И ЧЕЛОВЕКА

В главе 1 мы постарались проникнуть в природу времени, чтобы хотя бы немного лучше понять сущность управляемого объекта. Теперь настало время ответить на вопрос: «А что вообще можно сделать со своим временем?» Это вопрос об основных стратегиях управления временем.

При этом важно понимать, что само время является ключевым, то есть стратегическим, ресурсом организации или человека, необходимым для достижения успеха в чем-то конкретно или для устойчивого процветания в целом. Время как стратегический ресурс находится в одном ряду с такими ресурсами, как деньги, информация, технологии, люди (персонал) и др.

В бизнес-среде известен расхожий афоризм: «В будущем будут два типа компаний — быстрые и мертвые». Организации, недооценивающие «фактор времени» и не способные эффективно управлять временем, просто обречены на утрату важнейшего стратегического преимущества, потерю конкурентоспособности и на скоростное вымирание. Существует несколько стратегий, позволяющих повысить и индивидуальную, и корпоративную эффективность управления временем.





Названия стратегий управления временем не случайно заключены в кавычки — они носят условный, метафорический характер. Понятно, что в буквальном смысле слова «ускорить» объективное течение времени невозможно, но вот сократить время выполнения каких-либо действий и ранее намеченного (типового) срока достигать каких-либо промежуточных целей — вполне возможно. Далее приведены примеры использования стратегий оптимизации временного ресурса в организации (табл. 12).

Таблица 12

## Стратегии управления временем в организации

Стратегия управления временем	Пример использования в организации
1. «Ускорить»	1) ускорение выполнения операций (изменить нормативы); 2) эффективное прогнозирование; 3) эффективная система принятия решений; 4) эффективная система коммуникаций; 5) повышение личной эффективности каждого сотрудника; 6) работа на опережение конкурентов
2. «Замедлить»	1) увеличение срока эксплуатации оборудования, материальной базы и т. п.; 2) проведение кадровой политики по закреплению ценных сотрудников; 3) создание различных «стратегических запасов»
3. «Накопить»	1) выделение приоритетов на всех уровнях деятельности, во всех подразделениях; 2) формирование навыков резервирования времени у менеджеров и сотрудников; 3) реструктурирование фонда рабочего времени организации
4. «Упорядочить»	1) эффективное планирование; 2) внедрение эффективной системы обратной связи и контроля; 3) обеспечение точности во времени как важнейшей ценности организации, связанной с системой контроля и мотивации

Рассмотрим некоторые примеры использования временных стратегий подробнее. Как уже было отмечено, **стратегия «ускорения» времени** заключается в сокращении времени выполнения каких-либо действий и в достижении ранее намеченного (типового) срока каких-либо промежуточных целей.

Самым простым способом «ускорения» времени, который восходит еще к тейлоризму, является изменение (оптимизация) трудовых операций и алгоритмов деятельности в целом, что неизбежно влечет за собой *изменение (сокращение) нормативов временных затрат* на конкретные трудовые операции. Трудовые операции должны стать проще, время их выполнения — короче, а вся система деятельности «в идеале» должна напоминать конвейер.

Подобный реинжиниринг до определенной степени может быть весьма эффективен, однако в его реализации существует некоторая незаметная морально-психологическая граница. Преодоление этой границы будет означать, что люди еще будут физически справляться с установленными временными нормативами, но работать они будут на пределе своих возможностей, а сама система труда обретет крайне «погогонный» и бесчеловечный характер.

Эффективное прогнозирование представляет собой неявный способ ускорения времени, но любое эффективное предвосхищение событий позволяет заранее подготовиться к ним, отреагировать на них вовремя и вообще «работать на опережение». Эффективное прогнозирование (или хотя бы предвидение) необходимо как воздух для бизнес-организаций, например, в маркетинге. Тот, кто лучше «угадал» тенденции спроса, имеет все шансы «ускориться» и обогнать конкурентов.

Эффективная система принятия решений подразумевает не просто быстрое, но и качественное принятие решений. Несмотря на то что многие руководители продолжают принимать решения «по старинке», то есть интуитивно, здесь существует ряд технологий, позволяющих значительно повысить эффективность принимаемых решений (см. Главу 5).

Эффективная система коммуникаций как способ «ускорения» времени связана, прежде всего, с максимально быстрым прохождением необходимой информации от адресата к получателю без потери ее качества. (Информатизация технологических, финансовых и управленческих процессов — отдельная большая тема, которая частично будет затронута в Главе 6.)

Повышение личной эффективности каждого сотрудника предполагает «скользящий путь» внедрения в организацию индивидуального ТМ. Примером здесь может быть обучение каждого сотрудника навыкам скорочтения, скоростного печатания «слепым методом» и т. п. Я не случайно назвал это «скользящим путем», так как подобный способ «ускорения времени» для организации будет достаточно затратным, а эффект его внедрения может оказаться непредсказуем. Сотрудники могут быть просто незаинтересованы в подобном обучении, рассматривая эти навыки как ненужные, а само обучение — как «блажь» руководства.

Очевидно, что работа на опережение конкурентов является важной ценностью в деятельности любой бизнес-организации. Но на практике существуют весьма значительные различия в конкурентной

мотивации и своего рода «конкурентной атмосфере», царящей среди сотрудников организации. Есть организации, где конкурентов как бы не замечают, а есть организации, напоминающие по своей атмосфере военный лагерь, где только и говорят, что о «разгроме» конкурентов. До определенной степени подобный «образ врага» может быть эффективным «ускорителем времени», мотивируя сотрудников, чтобы «догнать и перегнать», но после победы (справедливости ради добавим, что любая победа в конкурентной борьбе носит временный характер) в конкурентной гонке у организации могут возникнуть проблемы социально-психологического характера: когда не остается внешних «врагов», их обычно заменяют «враги» внутренние.

**Стратегия «замедления» времени** по своей сути обратна стратегии «ускорения» и заключается в том, чтобы увеличить время выполнения каких-либо процессов, удлинить срок существования каких-либо объектов, структур и т. п. По сути дела, речь идет об увеличении сроков по сравнению с типовыми или нормативными.

Самый прямолинейный пример здесь — это *увеличение сроков эксплуатации* оборудования, материальной базы и т. п. Понятно, что увеличение сроков эксплуатации также должно иметь некоторые разумные пределы, связанные с моральным и техническим устареванием оборудования (и тому подобными моментами), а также с безаварийностью его функционирования.

Если говорить откровенно, то *кадровая политика по закреплению ценных сотрудников* — это не что иное, как увеличение срока эксплуатации особо ценного человеческого ресурса, но слово «эксплуатация» в данном контексте звучало бы как-то двусмысленно. Но сам характер данного способа «замедления времени» (в отличие от простого увеличения сроков эксплуатации неодушевленных **ресурсов**) предполагает активную целенаправленную работу по разработке и внедрению системы управления персоналом с «человеческим лицом», рассчитанной на долгосрочную перспективу.

Использование такого способа, как *создание «стратегических запасов»* будет эффективным только при его аккуратном и грамотном применении. Дело в том, что современный бизнес в принципе не заинтересован в том, чтобы создавать любого рода «копилки» — **все** имеющиеся ресурсы должны быть активно вовлечены в работу, а запасы любого рода носят кратковременный, оперативный характер.

Но роль «стратегических запасов» крайне важна, если мы хотим «замедлить» время жизни организации в целом (см. раздел 1.6) и всегда иметь в рукаве козырь «на крайний случай». При этом сам «стра-

тегический запас» может быть неявным или динамическим. Примером неявного «стратегического запаса» может быть обучение сотрудников, в результате которого каждый из них владеет 1–2 смежными специальностями и, в случае каких-либо особых обстоятельств, может заменить своих коллег или совместить выполнение трудовых функций. Примером динамического «стратегического запаса» может быть такое управление финансами фирмы, когда «лишние» деньги инвестируются за пределами организации, но с гарантией постоянной «подпитки» основного капитала фирмы и возможностью их быстрого возврата.

**Стратегия «накопления» времени** связана с выявлением «лишнего» времени в фонде времени организации (подразделения, сотрудника). По сути дела, речь идет о ревизии, переоценке и реструктурировании существующих временных трат таким образом, чтобы на более важные дела времени всегда было в достатке. Стратегия «накопления» предполагает, что всегда можно обнаружить «запас» времени, который появляется, если отказаться от каких-либо видов деятельности (или уменьшить их продолжительность), а освободившееся время использовать для решения более приоритетных задач.

По моему мнению, важнейшим способом «накопления» времени является умение (способность или даже талант) *выделять приоритеты* в своей деятельности. Стандартным инструментом для выделения приоритетов является «матрица Д. Эйзенхауэра», где все актуальные задачи (события, проблемы) необходимо оценить по критериям «срочности» и «важности» и выбрать в качестве приоритетных срочные и одновременно важные задачи. Матрица Д. Эйзенхауэра — вполне удобный инструмент, однако сложность заключается в том, что в процессе реальной жизнедеятельности «срочность» и «важность» возникающих задач могут быть весьма неочевидными. Формальные критерии «срочности» и «важности» могут в некоторых случаях отсутствовать, а в некоторых случаях их использование окажется просто невозможным. Дело в том, что «организационная важность» и «персональная важность» одного и того же события могут в значительной степени расходиться, а «срочность» события понимается всегда с поправкой на собственные возможности (включая скорость работы, навыки, состояние), мотивацию, обстоятельства и т. п. Таким образом, стратегия выделения приоритетов у каждого человека является интуитивной и индивидуальной, нуждается в отдельном осознании и постоянном самоконтроле. Проще говоря, выделению приоритетов надо учиться и, понимая, что процесс этот творческий, пытаться хотя бы отчасти

выработать устойчивые критерии и алгоритмы выделения приоритетов.

Достаточно очевидными способами «накопления» времени являются навыки резервирования времени (в Главе 4 см. разделы, связанные с планированием, например, 4.8, 4.9, 4.15 и др.) и целенаправленная реструктуризация фонда рабочего времени сотрудника или организации (см. разделы 1.8, 1.9).

**Стратегия «упорядочивания» времени** заключается в более точном (строгом, тщательном) соотношении временных интервалов с различными видами деятельности. Речь идет о введении своего рода «жестких временных стандартов» и контроля над временными тратами в каждом виде деятельности. Грубо говоря, каждая работа должна занимать столько времени, сколько она должна занимать, и ни секундой более.

Самый очевидный способ здесь — это качественное *планирование* (см. Главу 4), устанавливающее временные стандарты, и эффективная *система обратной связи и контроля* (см. Главу 5), позволяющая добиваться выполнения планов и в случае необходимости корректировать их.

При этом следует понимать, что одних только «внешних» мер (планирование и контроль) для качественного «упорядочивания» времени в организации недостаточно. В качестве «внутренних» мер необходима спланированная работа отдела персонала по разработке и внедрению корпоративной миссии, где точность во времени является важнейшей ценностью организации.



Внимательно изучите основные стратегии управления временем как стратегическим ресурсом организации. Для каждой стратегии предложите свой оригинальный пример «приложения» данной стратегии к вашей организации.

В приведенной выше таблице (см. табл. 12) намеренно содержатся примеры использования стратегий управления временем в организации. Предложите собственные примеры использования каждой из стратегий управления временем в личном, индивидуальном ТМ.

## 2.2. ОСНОВНОЙ ЗАКОН ВРЕМЕНИ КАК СТРАТЕГИЧЕСКОГО РЕСУРСА

Даже если глубоко осознать и принять тот факт, что время является стратегическим ресурсом (как человека, так и организации), то слово «ресурс» предполагает нечто потенциально возможное. Приведенные в разделе 2.1 стратегии управления временем являются скорее «идейными указателями», задающими общее направление в поисках рецептов «обращения» с временным ресурсом.

Удобной метафорой для перевода временного ресурса из «потенциальной формы» в «актуальную» является так называемый закон времени как стратегического ресурса. Закон можно коротко представить в виде следующей формулы:

$$\text{ВРЕМЯ РАБОТЫ} = \\ = \text{ЦЕЛЬ} \times (\text{СПОСОБ РАБОТЫ} + \text{ЭНЕРГИЯ}) - \text{ПОМЕХИ}$$

Расшифруем эту формулу, записав ее «в столбик»:

- 1) **время работы** (любого явления или процесса в жизнедеятельности отдельного человека или организации) зависит от:
- 2) **цели работы** (которая должна быть «качественной целью»; качественному целеполаганию посвящена вся Глава 4 данной книги), а также от
- 3) **способа работы** (в данном случае под «способом работы» в самом широком смысле понимается структура и состав конкретной деятельности, включая ее внутренние и внешние компоненты; важно также выделить особую подструктуру — включенные в способ работы ТМ-технологии) и
- 4) **энергии**, затраченной на деятельность (под «энергией» понимаются любые затраты усилий и средств как объективного, так и субъективного характера, позволяющие эффективно реализовать используемый способ работы) при отсутствии
- 5) **помех** (любых внутренних или внешних препятствий, которые затрудняют или делают невозможным выполнение работы и достижение цели).

Таким образом, оптимизировать время работы («ускорить», «замедлить», «накопить», «упорядочить») можно путем ТМ-технологических

манипуляций с одним из четырех (или с несколькими сразу) компонентов приведенной формулы: целью работы, способом работы, энергией, помехами. Например, хорошие источники энергии (мощные, неограниченные, дешевые и т. п.), как правило, дают возможность использования стратегии «ускорения» времени. Качественное целеполагание облегчает выделение приоритетов и позволяет использовать стратегию «накопления» времени. Борьба с помехами обычно ведется в контексте строгого учета и контроля затрат времени, что связано со стратегией «упорядочивания».

Математическая форма записи закона времени как ресурса также не случайна. «Сложение» способа работы и его энергетической базы отражает существующую между ними синергию, так как, с одной стороны, без достаточной энергии работа вообще невозможна, а с другой стороны, технологически «совершенные» способы работы позволяют экономить энергию. «Умножение» на цель подчеркивает крайне важную роль мотивации и четкого «образа цели» для оптимизации времени работы. Следует также акцентировать первостепенную важность цели в этом законе времени: если нет сознательного желания «разобраться» с временными аспектами какой-либо деятельности, то модернизация всех остальных компонентов (улучшение способа работы, увеличение энергии, устранение помех) будет мало эффективна. «Вычитание» помех означает, по возможности, максимальное устранение любых неэффективных затрат времени.

? Выберите какую-нибудь привычную для себя деятельность, например, часто выполняемую работу по дому. Используя формулу закона времени как ресурса, предложите способы (или хотя бы идеи) усовершенствования его четырех основных компонентов, которые позволят вам затрачивать меньше времени на данную работу.

Как можно переформулировать цель данной работы, чтобы делать ее быстрее?

Как можно изменить способ выполнения данной работы, чтобы делать ее быстрее?

Как можно изменить энергетические затраты на выполнение данной работы, чтобы делать ее быстрее?

Как можно избавиться от помех, замедляющих эту работу?

## 2.3. ПОМЕХИ («ВОРЫ ВРЕМЕНИ»)

Перечисления помех (также называемых «ворами времени», «убийцами времени», «пожирателями времени» и т. п.), вызывающих непродуктивные потери времени в различных ситуациях жизнедеятельности, весьма популярны в публикациях по ТМ. Вот один из списков «воров времени», предложенный Л. Зайвертом:

- 1) нечеткая постановка целей;
- 2) отсутствие приоритетов;
- 3) попытка слишком много сделать за один раз;
- 4) неполное представление о текущих задачах и путях их решения;
- 5) плохое планирование трудового дня;
- 6) личная неорганизованность, «бумажные завалы»;
- 7) чрезмерное чтение;
- 8) скверная система документооборота;
- 9) недостаток мотивации, лень;
- 10) поиск плохо хранящейся нужной информации (адресов, телефонов и т. п.);
- 11) недостатки кооперации или разделения труда;
- 12) случайные телефонные звонки;
- 13) незапланированные посетители;
- 14) неспособность сказать «нет»;
- 15) неполная, запоздалая информация;
- 16) отсутствие самодисциплины;
- 17) неумение довести дело до конца;
- 18) отвлечение (шум и т. п.);
- 19) затяжные совещания;
- 20) плохая подготовленность к совещаниям, беседам и т. п.;
- 21) отсутствие коммуникаций или неточная обратная связь;
- 22) болтовня на частные темы;
- 23) излишняя коммуникабельность;
- 24) чрезмерные деловые записи;
- 25) привычка откладывать «на потом»;
- 26) желание все узнать подробно;
- 27) длительные ожидания;
- 28) спешка, нетерпение, чрезмерная суетливость;



- 29) неиспользование делегирования;
- 30) недостаточный контроль над порученными делами, из-за чего их приходится переделывать.

Я лично ничего не имею против этого списка и привожу его вполне сознательно, хотя сам по себе список весьма уязвим для критики. Во-первых, непонятен сам принцип его составления (сочинен автором? результат опроса? если результат опроса, то как он проводился, кто были испытуемые?); во-вторых, неясно, полный ли это перечень (или, может быть, избыточный?); в-третьих, и это самое важное, неизвестно, в чьей/какой деятельности встречаются данные помехи.

Любая деятельность специфична и предполагает собственные уникальные помехи. Например, в каких-нибудь организациях это может быть чрезмерная секретность, когда искусственно создается множество информационных барьеров. В некоторых организациях сотрудники перегружены работой, что разрушает энергетическую составляющую работы и в конечном счете ведет к ее замедлению. Даже в работе двух менеджеров, находящихся на разных уровнях иерархии в одной и той же организации, могут встречаться совершенно различные помехи.

Приведенный список «воров времени» можно рассматривать как пример или своего рода «точку старта», отталкиваясь от которой можно (и нужно!) придумать свой список. При ТМ-анализе процессов и ситуаций конкретной жизнедеятельности невозможно обойтись без составления собственного уникального списка помех. Список может быть получен путем прямого опроса (интервьюирования) или наблюдения (самонаблюдения); он может быть простым или ранжированным, также может включать в себя дополнительные оценочные параметры.



Выберите из предложенного Л. Зайвертом списка пять наиболее характерных помех, которые чаще всего встречаются в привычной для вас деятельности. Насколько сильно эти помехи мешают достижению цели и замедляют вашу деятельность? Пытались ли вы с ними бороться? Каким образом, с каким результатом?

Еще раз внимательно прочитайте список помех Л. Зайверта. Предложите как минимум пять помех, которые характерны именно для вашей деятельности, но которых нет в предложенном списке.

## 2.4. ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ ПОМЕХИ

Традиционно помехи рассматриваются как нечто внешнее по отношению к деятельности, временные характеристики которой они ухудшают. Но это не совсем верно, так как помехи могут быть, словно мины, «заложены» и в самих основных компонентах деятельности — целеполагании, способе работы, энергетических характеристиках. Можно «копать» и еще глубже, выделив среди помех **«внутренние»**, связанные с психологическими проблемами в самом работнике, и **«внешние»**, связанные с неэффективностью организационной структуры, ее слабым функционированием и с социально-психологическими причинами. Возможно, предлагаемая ниже таблица позволит несколько систематизировать «воров времени» и взглянуть на них несколько более свежим взглядом (табл. 13).

Таблица 13

### «Воры времени»

	Внутренние	Внешние
Цель	Отсутствие осознанных целей; размытость, нечеткость целей; наличие целей при отсутствии приоритетов; несформулированность целей в виде задач; незнание способов и ресурсов достижения целей; плохая концентрация на цели	Неизвестность целей и миссии организации, слабое планирование; отсутствие или нечеткость должностных инструкций; слабое руководство (постановка задач, инструктаж, контроль); противоречивое руководство; несогласованность целей организации и сотрудников
Способ	Нехватка знаний, навыков, опыта; чрезмерная старательность; избегание или поиск помощи; отсутствие плана, порядка, четкого сценария работы; неравномерность, «разорванность» работы	Отсутствие ресурсов, инструментов и т. п. объективные причины; плохое разделение труда (нечеткие должностные инструкции); отсутствие системы обучения, контроля качества, внедрения инноваций; «заорганизованность»; неупорядоченные коммуникации
Энергия	Физическая усталость или болезнь; недостаток времени на отдых, неумение отдыхать; отсутствие учета биоритмов; слабая мотивация, отсутствие навыков самомотивации; слабая воля, отсутствие самодисциплины; несамостоятельность	Игнорирование фактора времени в системе мотиваторов организации; игнорирование ценности времени в сложившейся корпоративной культуре; отсутствие системы делегирования; низкая сплоченность коллектива, отсутствие взаимопомощи

Как показывает опыт проведения ТМ-тренингов, основная польза в изучении этой таблицы менеджерами заключается в более глубоком и комплексном понимании природы и причин временных помех. Использование данной схемы позволяет перейти от «поисков виноватых» или пустых сетований по поводу «объективных трудностей» к конструктивному «разделению ответственности». «Разделение ответственности» в данном случае означает, что «внутренние» и «внешние» помехи в организации, как правило, дополняют друг друга и находятся в синергизме. Например, работник будет крайне медленно работать, если толком не знает, что должен делать («отсутствие целей»), а со стороны менеджмента мы, скорее всего, обнаружим что-нибудь вроде «слабого руководства» или «отсутствия должностных инструкций». Скажем, медленное выполнение работы из-за нехватки навыков, скорее всего, будет сочетаться с отсутствием корпоративной системы обучения.

«Разделение ответственности» означает, что ТМ-задача по сокращению помех (в соответствии с законом времени как ресурса, см. раздел 2.2) должна решаться не только как задача индивидуального или ролевого ТМ, но и как задача социального ТМ. То есть требует мер по реинжинирингу организации в целом.

**?** Вспомните какую-нибудь работу, которую, как вам кажется, вы делаете слишком медленно. Основываясь на таблице 13, ответьте на следующие вопросы:

Какие внутренние помехи, связанные с неэффективным целеполаганием, могут быть причиной медленной работы?

Какие внутренние помехи, связанные с неэффективным способом работы, могут быть причиной ее медленного выполнения?

Какие внутренние помехи, связанные с нехваткой энергии, могут приводить к замедлению работы?

Какие внешние помехи, связанные с неэффективным целеполаганием в вашей организации, могут негативно влиять на время работы?

Какие внешние помехи могут снизить эффективность способа вашей работы и стать причиной ее медленного выполнения?

Какие внешние помехи, связанные с нехваткой энергии, могут приводить к замедлению работы?

## 2.5. ТАЙНАЯ ПРИЧИНА ВНУТРЕННИХ ПОМЕХ

В контексте индивидуального или даже ролевого ТМ имеет смысл еще более подробно изучить тему «внутренних» психологических помех. Можно объяснить существование внутренних «воров времени» простым незнанием и отсутствием компетентности во времени (о компетентности во времени подробнее см. в разделе 2.11). Иногда такого объяснения достаточно, но чаще всего приходится сталкиваться с иррациональной ситуацией, когда человек знает о том, что «воры времени» живут внутри него самого, но удрученно разводит руками, мол, «ничего не могу поделать!».

Кстати, именно люди с подобной иррациональной установкой чаще всего крайне скептически относятся к возможностям управления временем и считают изучение технологий ТМ пустой тратой времени. Даже если удастся «пробиться» сквозь такую мощную психологическую защиту и уговорить этих людей хотя бы попробовать какие-нибудь техники ТМ, они скорее поверят, что это поможет кому-нибудь другому, но не им лично. В их отношении к собственной временной некомпетентности просматриваются явный фатализм и желание «не трогать больное место».

Тайная причина такого отношения чаще всего — особые «временные страхи» (табл. 14), скрывающиеся где-то среди бессознательных (или частично осознаваемых) установок внутриличностной «концепции времени» (см. 1.13). Можно выделить **пять основных страхов времени**, являющихся наиболее вероятными причинами «хронической» некомпетентности во времени:

- 1) не успеть;
- 2) ошибиться;
- 3) быть хуже других;
- 4) потерять работу (стать ненужным);
- 5) потерять свое «Я» (стать никем).

Все эти страхи относятся к категории так называемых «социальных страхов» (на Западе — «социальных фобий»), то есть приобретаются человеком в различных ситуациях деятельности и в отношениях с другими людьми. В основе этих страхов, скорее всего, лежит реальный негативный жизненный опыт, ситуации, связанные с реальными неудачами, наказаниями, отрицательными эмоциями, потерями и т. п.

Вероятнее всего, время формирования этих страхов — раннее детство. Человек столкнулся с негативным опытом, и этот опыт остался

## Страх и способы их преодоления

№ п/п	Страх	Способ преодоления
1	Страх перед большой продолжительностью работы	Руководствуйтесь древней китайской мудростью: «Великий путь начинается с одного малого шага». Начните с тщательной подготовки. Разбейте работу на предельно малые и простые задачи. Начните с малого, легкого и приятного
2	Страх перед возможной неудачей	Уменьшите субъективную ценность результата. Продумайте, что можно сделать в самых критических случаях («запасные варианты», «пути отхода»). Копните глубже: «А судьи кто?» Доведите возможную неудачу до абсурда: «Не убьют же меня за это?!»
3	Страх перед собственной некомпетентностью	Помните, что невозможно все знать и все уметь! Жизнь предоставляет еще один отличный повод учиться, повышать собственную компетентность! Ищите наставника, просите помощи у других. Творчески ищите дополнительные и оригинальные ресурсы, которые помогут вам легко справиться с делом
4	Страх перед скучной работой	Используйте «метод Тома Сойера» (когда он красил забор)! Вовлекайте, разделяйте, делегируйте. Привнесите личное творчество, ищите личную выгоду. Укрупняйте масштабы работы (скучная работа – всего лишь промежуточный или подготовительный этап в другом – важном и серьезном деле)
5	Страх перед невыгодной работой	Что для вас является «выгодой»? Если только материальное, то попробуйте взглянуть на выгоду с другой стороны. Любая работа имеет «другую», обычно нематериальную выгоду: познание нового, тренировка навыков, установление или улучшение отношений и т. п. Всегда ищите «другую выгоду!» «Другая выгода» может быть важной предпосылкой для получения привычной выгоды в будущем
6	Незнание, с чего начать работу	Если не знаете, с чего начать, то не спешите и начните с обстоятельной диагностики, с исследования проблемы (задачи), опроса, оценки. Постарайтесь выработать собственный «свежий взгляд» на проблему. Просите совета и/или помощи, консультируйтесь с экспертами. Если требуется обучение – учитесь!
7	Чувство ненужности, бесполезности работы	Обсудите смысл работы с поручителем, а еще лучше с друзьями или авторитетными людьми, которым доверяете. Даже если «главный смысл» работы вам непонятен, найдите для себя дополнительные мотиваторы, например, в виде побочных выгод: укрепления хороших отношений с поручителем, возможности сделать карьеру, чему-нибудь научиться и т. п.
8	Уверенность в том, что нет нужных ресурсов	Проведите ревизию наличных ресурсов (составьте список). Четко спланируйте необходимые ресурсы (составьте список). Разработайте несколько вариантов выполнения работы с опорой на минимальные (достаточные, максимальные) ресурсы. Ищите помощь (новые источники ресурсов)
9	Твердая уверенность в том, что ничего не выйдет	Причина – негативный прошлый опыт (см. выше – «пять основных страхов времени»). Требуется самоанализ или серьезное обсуждение проблемы с друзьями или психологом. Возможно, отказ от конкретной работы или смена работы
10	Боязнь, что из-за этой работы не успеть сделать другие важные дела	Четко сформулируйте собственные планы, в случае «нестыковок» скорректируйте цели, измените приоритеты, уточните сроки. Ужесточите борьбу с помехами. Перераспределите резервы времени.

своеобразным «шрамом» на его душе, закрепившись в виде неэффективного способа поведения во времени (то есть в виде той самой внутренней помехи). Постепенно ситуация, спровоцировавшая появление страха, забывается, само чувство страха притупляется и остается в виде тревоги. Каждый раз, когда человек пытается предпринять хоть какие-то шаги по преодолению помехи, тревога обостряется, заставляя его возвращаться к привычному, но неэффективному поведению.

В подавляющем большинстве случаев человек способен самостоятельно проанализировать причины своего иррационального отношения ко времени, выявив страх (или страхи), лежащий в основе характерных для него внутренних помех. Понимание страха (а еще лучше — воспоминания о конкретной ситуации, которая спровоцировала его появление в детстве) — это уже почти преодоление его. Если же не удастся справиться с проблемой самостоятельно, имеет смысл обратиться за помощью к профессиональному психологу.

Временные страхи (опасения) могут существовать и на более поверхностном, сознательном, уровне. В данном случае понять их и найти рецепт их преодоления гораздо проще.

Можно говорить и о специфических «менеджерских тайм-фобиях». Например, для топ-менеджеров более всего характерны такие страхи, как страх утраты контроля и страх потери своего статуса. Страх вызывает нерациональное (во временном аспекте) «защитное» поведение, например: проведение бесконечных и неэффективных совещаний, «раздутый» штат менеджеров-подчиненных, к тому же избыточно контролирующих друг друга, и т. п. Для менеджеров среднего и нижнего уровней самый главный страх — страх неопределенности стоящих перед ними задач, сроков, ответственности, ресурсов и др.

? С какими из страхов времени, приведенными в таблице, вы знакомы? Имеются ли у вас свои «рецепты» преодоления этих страхов? Какие? Какие из способов преодоления внутренних помех (страхов времени) показались вам интересными и вы хотели бы опробовать их в своей жизни?

## 2.6. ПОЧЕМУ ГИБНУТ ВЕЛИКИЕ КОМПАНИИ?

Разумеется, причины исчезновения даже самых великих и могущественных организаций могут быть самыми разными: от внешних социально-политических катаклизмов (вроде войн или революций) до тихой «естественной» смерти по истечении ЖЦФ (см. раздел 1.6).

Однако если продолжать изучение внутренних помех, разрушающих жизнедеятельность организации «изнутри», то можно выделить два типа ошибок стратегического менеджмента организации, связанных с неправильным использованием временного ресурса и в конечном итоге способных вызвать досрочную гибель организации.

Первый тип ошибок (внутренних помех), связанных с чрезмерной фиксацией менеджмента организации на прошлом, получил метафорическое название «**тирания прошлого**» и встречается в одной из трех разновидностей (табл. 15).

Таблица 15

## Виды «тирании прошлого»

№ п/п	Вид ошибки	В чем проявляется
1	«Проклятие первого успеха»	Нет видения перспективы, первый успех ведет к удовлетворенности и успокоенности, теряются энергия и настойчивость, нет разрыва между достижениями и целями. Неясность целей, слабое планирование
2	«Проклятие старых привычек»	Негибкость, приверженность старым привычным бизнес-схемам и технологиям, жесткая приверженность ресурсной базе, неспособность увидеть работу со стороны, невосприимчивость к новому, шансы упускаются
3	«Проклятие верного курса»	Потеря спонтанности; однажды принятые нормы, ценности, правила, культура, способы лидерства закрепляются, но теряют мотивирующую силу. Неспособность и неумение постоянно «изобретать» лидерство

Второй тип ошибок (помех) связан с неадекватным, нереалистическим восприятием менеджментом организации будущего. Метафорически такое отношение можно назвать «**иллюзии будущего**», и оно также чаще всего проявляется в трех разновидностях (табл. 16).

Таблица 16

## Виды «иллюзии будущего»

№ п/п	Вид ошибки	В чем проявляется
1	«Иллюзия желаний»	Желаемое принимается за действительное, в планировании мало анализа, но много прожектерства. Цели мало реалистичны, не опираются на достигнутое, не подкреплены фактами, не развернуты в задачи. Слабость планирования в целом, эмоциональное, а не рациональное обоснование планов
2	«Иллюзия повтора»	Цели и планы на будущее являются ретроспективными, то есть механически повторяют цели и планы, принятые ранее и успешно реализованные в другой ситуации
3	«Иллюзия единственного способа»	В постановке целей, планировании и бизнес-схемах делается ставка на один-два идеальных способа развития событий. События, которые могут нарушить планы и альтернативные сценарии реагирования на них, не предусматриваются

Хочу обратить ваше внимание на то, что и «тирания прошлого» и «иллюзии будущего» существуют исключительно как целевые установки в головах топ-менеджеров. Эти заблуждения обычно основаны на «добрых намерениях» сделать стратегию развития организации более эффективной и добиться ее дальнейшего процветания.

Преодолеть эти неверные стратегические ориентиры можно отчасти «изнутри», когда процесс принятия решений топ-менеджером становится более осознанным, и он более внимательно относится к тем предпосылкам, на основании которых это решение принимается (то есть способен заметить, где он поддается «тирании прошлого», а где подвержен «иллюзиям будущего»). Вторым, «внешним» способом повышения качества стратегических решений является коллегиальный характер подобных решений. Решения, принимаемые командой квалифицированных топ-менеджеров, обычно более взвешенные, проработанные и более объективные, что в определенной мере спасает и от «тирании прошлого», и от «иллюзий будущего».

? В конце 1990-х годов компания Макдональдс (McDonald's), поддавшись многочисленным нападкам в СМИ, а также столкнувшись с возросшим числом судебных разбирательств (иски о вреде здоровью, в основном со стороны людей, страдающих избыточным весом), приняла стратегическое решение о разработке и внедрении в свою сеть быстрого питания линии «здоровой пищи». Однако продажи специально разработанного и широко разрекламированного обезжиренного «здорового» гамбургера McLean в Америке с треском провалились. Компания МакДональдс понесла серьезные убытки.

Почему, по вашему мнению, это произошло?

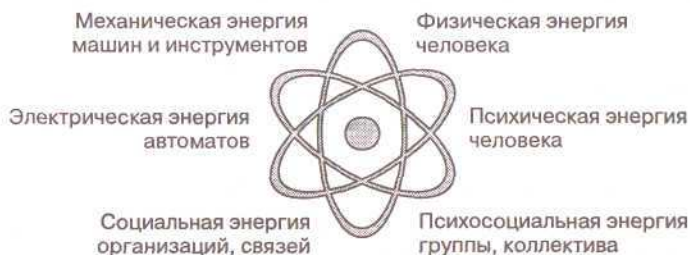
Какую ошибку (из перечисленных в разделе 2.6) в стратегическом планировании допустили менеджеры компании?

## 2.7. ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ РАБОТЫ

«Энергия» в переводе с греческого означает «способность совершать работу». Если немного отвлечься от азбучных физических истин, сидящих в наших головах еще со школьной скамьи, то к энергии можно и нужно относиться более абстрактно, философски. При таком наивно-философском подходе энергия — это **все, что дает нам силы для выполнения работы**. Далее уже можно рассуждать о видах и формах энергии, ее источниках, способах «вложения» энергии в ра-



боту и т. д. Например, ниже приводятся шесть наиболее традиционных видов энергии, важных для своевременного выполнения работы:



В таблице приведены общедоступные примеры некоторых видов энергии, в совокупности составляющих энергетический потенциал работы (табл. 17).

Таблица 17

**Общедоступные примеры некоторых видов энергии**

№ п/п	Вид энергии	Пример
1	Механическая	Вес (масса) молотка. Чем он тяжелее, тем быстрее можно забить гвоздь
2	Электрическая	Мощность энергопотребляющих электрических устройств. Например, электрочайник мощностью 2000 Вт вскипятит воду значительно быстрее, чем чайник того же объема, но мощностью 1000 Вт
3	Физическая (телесная)	Мышечная сила, тренированность, состояние здоровья
4	Психическая	Хорошее настроение, интерес, вдохновение, мотивация, знания и др.
5	Психосоциальная	Трудовой энтузиазм, сплоченность, взаимопомощь, благоприятный социально-психологический климат организации, «укорененность» в корпоративной культуре соответствующих коллективистских ценностей
6	Социальная	Контакты, связи и взаимовыгодное сотрудничество, дающее «системный эффект» («вместе можем добиться того, чего не добились бы поодиночке»)

Приводя примеры лишь отдельных видов энергии, я специально не хочу углубляться в «конкретику», а стараюсь подвести всех участников ТМ-тренинга к мысли, что если энергией может быть все, что угодно, то необходимо творчески относиться к имеющимся в нашем распоряжении и потенциально возможным источникам энергии. Энергия «валяется» повсюду, необходимо только научиться замечать ее и использовать для улучшения временных характеристик своей деятельности.

**?** Вспомните какую-нибудь привычную для вас работу. Какого рода энергия обычно необходима вам для ее успешного выполнения?

Предложите несколько вариантов новых источников (видов, способом и т. п.) энергии, которые помогут вам выполнять работу быстрее.

## 2.8. КАКУЛУЧШИТЬ СПОСОБ РАБОТЫ?

Вообще-то за простеньким сочетанием «способ работы», используемым в ТМ, стоит огромный междисциплинарный раздел, изучающий различные аспекты трудовой деятельности. Описанием способов работы и поиском путей их оптимизации занимаются профессиология, психология и социология труда, экономика труда, эргономика, промышленная (индустриальная) психология и др. Во всех этих науках существует достаточно много «наработок», относящихся к описанию и анализу элементов, процесса, структуры трудовой деятельности, в том числе ее внешней (например, нормативно-технологической) и внутренней стороны (например, индивидуального стиля деятельности).

Говорить об улучшении (оптимизации временных характеристик) способа работы «в общем и в целом» — занятие некорректное и мало-перспективное. Здесь требуется серьезный анализ (экспертиза, аудит) деятельности, включающий тщательное описание трудовых процессов и операций (технологических, информационных, управленческих и др.). Только на основе подобного анализа бизнес-консультант сможет сформулировать обоснованные рекомендации по улучшению способа работы, и в том числе — его временных характеристик.

Чтобы не разочаровывать читателей такой категорической «отсылкой к специалистам», далее приводятся 16 универсальных советов по улучшению способа работы. Эти советы (не дословно, в пересказе) были заимствованы мною из книги отечественного классика НОТ А. К. Гастева «Как надо работать». Книга была впервые издана в 1921 году, но от этого предлагаемые советы не потеряли своей актуальности и вполне могут быть использованы современными читателями в рамках индивидуального или даже ролевого ТМ (курсивом выделены слова, использованные самим Гастевым):

1. До начала работы представьте ее (**модель**), представьте ее этапы (**план**).
2. Не начинайте работу без необходимой **предварительной подготовки** (инструменты, сырье, информация, любые необходимые ресурсы).

3. Важно, чтобы в поле работы не было ничего лишнего, отвлекающего. **Лишнее — убрать**, избавиться!
4. Все средства труда должны быть расположены в **строгом порядке**. Если порядок не предусмотрен правилами — придумайте свой собственный!
5. Вхождение в работу должно быть **постепенным** («исподволь»). Начинайте с «разминки» — решения важных, но легких задач!
6. С помощью нескольких проб найдите **внутренний баланс траты сил**, чтобы наиболее трудные действия выполнять наиболее экономично («приладиться»).
7. Работайте **равномерно**, размеренно, «...*работа сгоряча, приступами портит и человека и работу*».
8. Работайте в удобной позе (создайте для себя наиболее **комфортную физическую среду работы**).
9. Продумайте **соотношение периодов труда и отдыха**, отдыхайте немного, но достаточно.
10. Во время самой работы не следует есть, курить, пить кофе и т. п. (Любое необоснованное **совмещение действий вредит** работе.)
11. «*Не надо в работе отрываться для другого дела, кроме необходимого в работе*». (Любой **необоснованный перерыв вредит** работе.)
12. Если работа не идет, то необходимо сделать краткий перерыв, **отвлечься**, и заново постепенно («нарочно замедлять») начать работу.
13. В случае неудачи **работу прервать**, навести порядок (п. 4), обдумать причины неудачи (п. 1), найти необходимые ресурсы (п. 2) и начать заново!
14. В случае полной неудачи — **сменить** вид работы!
15. В случае успешного завершения работы — не спешить сообщать об этом другим! «*Сделай удовлетворение внутренним, привыкни к успеху, не то потом наступит отравление воли и работа опротивеет*».
16. «**Копчил работу — приберу!**» (Сделать так, чтобы тебе было приятно вновь прийти на свое рабочее место.)



Какие из предложенных А. К. Гастевым способов улучшения работы вы, может быть, уже интуитивно использовали в своей деятельности? Насколько сильно эти приемы улучшения способа работы помогают вам улучшить временные характеристики вашей деятельности?

Какие из рекомендаций А. К. Гастева заинтересовали вас, и вы хотели бы попробовать их для улучшения способа своей работы?

## 2.9. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ

Как от понимания основных теоретических положений закона времени как ресурса перейти к практике управления временем? Сделать это легко, поскольку ТМ по определению — занятие творческое, где приветствуется новаторский подход и изобретение всяких «маленьких хитростей», позволяющих более эффективно использовать время. Можно, скажем, выбрать какой-нибудь отдельный компонент закона времени как ресурса (цель, способ работы, энергию, помехи), который, по вашему мнению, является наиболее слабым местом в вашем персональном или организационном управлении временем, и заниматься его совершенствованием.

Но кроме такого «локального» подхода, когда речь идет о «точечном решении отдельных проблем», можно говорить и о «глобальном» подходе, когда выстраивается целая система управления временем. Для организации подобный инжиниринг системы ТМ и внедрение ее в жизнедеятельность по сути дела означает возникновение еще одного организационного «измерения». В организации появляется отдельная структурно-функциональная «пристройка» ТМ, требующая отдельного управления (простите за тавтологию — «управления управлением временем»).

Кстати, ТМ-консультант может наткнуться здесь на ряд «подводных камней», связанных с недостаточно подробным выяснением запроса клиента ТМ (со стороны консультанта) и с недостаточно четким пониманием отличия системы ТМ от элементарных техник ТМ (со стороны заказчика). Очень часто руководители организаций, благосклонно относящиеся к применению отдельных «ТМ-приемчиков», морально не готовы к серьезной и объемной работе по инжинирингу целостной системы ТМ для организации в целом.

В классическом ТМ система управления временем заимствует из общего менеджмента циклическую шестикомпонентную «функциональную схему» управления (идея которой восходит еще к функциям менеджмента, предложенным в 1920—1930 годах А. Файолем). Ниже приводится традиционная для современного ТМ схема, заимствованная мною у Л. Зайверта. Она включает в себя пять следующих друг за другом и замкнутых в цикл компонентов-функций (постановка цели, планирование, принятие решения, выполнение решения, контроль над выполнением решения, постановка новой цели и т. д.) и один «сквозной» компонент, присутствующий на всех этапах цикла (информация, коммуникация).



Идея отображенной на схеме системы ТМ заключается в том, что процесс управления временем аналогичен (по своим основным этапам) процессу управления организацией и как бы «параллелен» ему.

Например, любой управленческий процесс начинается с формулировки цели. Цель будет носить, скорее всего, производственный характер, предположим: «Изготовить партию продукции X». Но компонентом этой производственной цели может быть и «временная цель»: «СРОЧНО (то есть как можно быстрее или к конкретной дате) изготовить партию продукции X». Если временной атрибут производственной цели является исключительным, уникальным, важным, то «временная цель», по сути дела, становится самостоятельным, отдельным элементом управления, требующим особого внимания и особых методов управления.

В приведенной ниже таблице перечислены элементы системы ТМ, а также некоторые соответствующие данным элементам направления и методы управления временем (табл. 18).

Возвращаясь к приведенному перед таблицей примеру (Как сделать так, чтобы производственная задача была решена СРОЧНО?), для достижения ТМ-цели («срочность») мы можем использовать приведенные в соответствующей графе таблицы методы ТМ-оптимизации цели. Например, объявим всем сотрудникам, что «срочность» работы отныне является важным компонентом миссии организации (декларирование «временной ценности»), а также подкрепим эту декларацию внедрением каких-нибудь мотивационных мер (лучше по-

Таблица 18

## Элементы системы ТМ и управление ими

№ п/п	Элемент системы ТМ	Направления и методы управления
1	Постановка целей	<p>Создание у сотрудников высокого уровня ТМ-мотивации, чувства сопричастности «борьбе за время».</p> <p>Пересечение личных и деловых целей (система вовлечения).</p> <p>Декларативное включение ТМ в личную и организационную систему ценностей и целей.</p> <p>Полный анализ сильных и слабых сторон сложившейся практики управления временем (SWOT-анализ).</p> <p>Выделение приоритетов.</p> <p>Выделение уровней целей (ценности – цели – задачи).</p> <p>Экспертиза связанности и реалистичности целей.</p> <p>Письменная фиксация сроков и первых шагов (внедрение особой ТМ-документации)</p>
2	Планирование	<p>Анализ существующих временных трат и на основе полученных результатов нормирование трудовых операций.</p> <p>При планировании учет всех уровней (от долгосрочного до ежедневного).</p> <p>Внимание к целому, системный подход, согласование планов отдельных подразделений.</p> <p>Оптимальное распределение времени по этапам будущей работы.</p> <p>Верный выбор ресурсной стратегии («ускорить», «накопить», «замедлить», «упорядочить») и создание резервов.</p> <p>Реальное сокращение плановых сроков, увязанное с системой мотивации (планировать поощрения за быструю работу и наказания за отставание от плана)</p>
3	Принятие решения	<p>Использование стратегий выделения приоритетов при принятии решений, например, упорядочивание дел по степени важности и по срокам («матрица Эйзенхауэра»).</p> <p>Построение системы делегирования, освоение навыков делегирования.</p> <p>Оптимизация процедур принятия решений, например, эффективное проведение совещаний.</p> <p>Внедрение мер по информационно-технической поддержке решений (создание экспертных систем, оптимизация документооборота и др.)</p>
4	Выполнение решения	<p>Модернизация распорядка (режима работы) дня, в том числе использование гибких графиков работы.</p> <p>Деление дел на «гибкие» и «жесткие».</p> <p>Обеспечение ритмичности работы, учет личных биоритмов, чередование труда и отдыха.</p> <p>Обучение навыкам индивидуального планирования времени (блоки, перекрытие, зазоры и т. п.), использование контекстов.</p> <p>Внедрение мер по совершенствованию способов и навыков работы</p>

Окончание табл. 18

№ п/п	Элемент системы ТМ	Направления и методы управления
5	Контроль над выполнением	Разработка и письменная фиксация схем контроля (субъекты, объекты, способы, режим). Разработка каналов и способов «быстрого» оперативного контроля. Разносторонний контроль (процесса, результатов, самоконтроль)
6	Коммуникации, управленческая информация	Планирование информационных сетей и информационных потоков в организации. Разработка и внедрение систем электронного документооборота (IT-инжиниринг). Изучение «техник личной работы» с бумагами, телефоном, корреспонденцией, книгами, компьютером и другой оргтехникой. Формирование навыков эффективного проведения совещаний, бесед, встреч

ощрительного характера), которые реально стимулировали бы сотрудников к поведенческой реализации ценности.

Однако следует понимать, что система ТМ потому и получила название «система», что одних только мер по ТМ-оптимизации цели (и процесса целеполагания в целом) недостаточно. «Система» означает разработку и внедрение целого комплекса мер по совершенствованию управления временем, по сути — реинжиниринга всех шести компонентов управленческого процесса. Если продолжать приведенный выше пример, то «срочность» в выполнении производственной цели должна достигаться не только через принятие ТМ-цели, но и с помощью эффективного планирования, принятия решений и т. д. Таким образом, разработка и внедрение системы ТМ — это всегда комплексное решение задач по временной оптимизации организационных процессов.

? Предположим, что у вас есть мечта съездить в качестве «дикого» туриста в какую-нибудь экзотическую страну, например, в Непал. Представьте, что в силу разных жизненных обстоятельств вам это необходимо сделать срочно, как можно быстрее, например, в ближайшие полгода. Предложите ТМ-идеи, связанные с шестью элементами системы ТМ, которые помогут вам успешно реализовать ваш проект (поездку).

Что вы можете сделать для более эффективной постановки цели?

Что вы можете сделать для более эффективного планирования поездки?

Как вы будете принимать решение, если возникнут какие-нибудь трудности или сомнения?

Как можно сделать выполнение решений более эффективным?

Как вы будете контролировать, успешно ли вы продвигаетесь к намеченной цели?

Как сделать получение необходимой информации более эффективным?

## 2.10. КОМПЕТЕНТНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ ВО ВРЕМЕНИ

За время работы ТМ-консультантом автору приходилось сталкиваться с самым разным отношением к проблеме управления временем. В подавляющем большинстве случаев это отношение безразличное, люди просто покорно плывут по течению своего времени, слабо осознавая, куда (и когда) их это самое течение занесет. Часто приходится сталкиваться с поверхностным любопытством: «Ой, как это все занимательно!». И сравнительно редко встречаются еще два вида отношения: фанатизм и скептицизм. Фанатики верят всему, слепо цепляясь за «систему», и часто даже хорошие идеи за счет своей чрезмерной старательности доводят до абсурда. Скептики, напротив, встречают ТМ в штыки: «А зачем вообще все это нужно?!»

Если речь идет о «лицах, принимающих решения» (ЛПР) — руководителях организаций и топ-менеджерах, возглавляющих крупные подразделения, то их скептицизм вполне обоснован. Во-первых, на этих людях лежит большая ответственность (за подчиненных, за процесс и, главное, за результат работы), а во-вторых, они постоянно перегружены и просто не имеют лишнего времени на изучение и применение в своей деятельности «всякой ерунды». Иногда ЛПР действительно трудно понять, что ТМ — это не «ерунда», а один из инструментов управления организацией, который (наряду с другими подобными инструментами) может значительно повысить эффективность деятельности менеджера и во многом упростить ее.

Можно, конечно, приводить скептикам какие-нибудь риторические доводы, вроде того, что слова «УСПЕХ» и «УСПЕВАТЬ» являются близкими по смыслу, что добиваться успеха — это не просто достигать поставленных целей, но еще и делать это вовремя. Но, по моему мнению, для того чтобы очертить сферы применения ТМ (в первую очередь ролевого и социального ТМ), удобнее всего использовать понятие «компетентность во времени». В самом общем виде компетентность во времени — это какие-то факторы или причины, позволяющие организации (человеку) выполнять запланированные дела, укладываясь в заранее установленные сроки.



Всегда ли в вашей организации все поставленные задачи и намеченные цели выполняются вовремя?

Если цели и задачи выполняются вовремя, то почему? Какие факторы внутри организации способствуют этому?



Если цели и задачи выполняются не вовремя, то почему? Из-за чего это происходит (назовите только «внутренние» причины)?

Описательное понятие, включающее в себя перечисление главных причин «успевания», — **«компетентность организации во времени»** родилось в процессе диалогов с ЛПР. Я просил их ответить на один простой вопрос: «Благодаря каким внутриорганизационным факторам вы успеваете/не успеваете вовремя делать работу?» Ответов было много, какие-то из них руководители называли сами, другие я «подсказывал», но если попытаться обобщить все сказанное, то можно выделить шесть таких факторов:

1. Наличие ясных и вдохновляющих **стратегических (долгосрочных) целей**; качественно сформулированная и доведенная до каждого сотрудника корпоративная миссия. Включение «времени» в корпоративную культуру и стратегию организации как ценности и цели. Связанность фактора времени с системой мотивации и вознаграждением сотрудников.
2. Эффективная система (механизм) планирования, связанная с фиксацией **среднесрочных и краткосрочных целей** для всех подразделений организации. Связь (механизм «трансляции» планов) с оперативным управлением (задачи, исполнители, ресурсы, нормативы, контроль и т. п.).
3. Гибкое планирование: 1) использование разных стратегий резервирования времени («ускорить», «накопить», «упорядочить», «замедлить»); 2) выделение приоритетов; 3) использование алгоритмов отработки неожиданностей («сценариев»).
4. Эффективная система (механизм) **принятия решений** разного типа и уровня.
5. Эффективная система (механизм) **контроля**, учитывающая временной фактор.
6. Целенаправленное проектирование информационных **сетей** и информационных **потоков**, контроль над **объемом** информации и ее **использованием**.

Главный смысл понятия «компетентность организации во времени» — возможность быстро выявить, в каком звене (из шести перечисленных) управленческого процесса все делается легко и быстро (вовремя), а в каком наступает «торможение».

Частое использование слова «механизм» в этом определении не случайно. «Механизм» — это рутинный (в отличие от разного рода «авралов» и разовых проектов) организационный процесс, который,

однако, необходимо сначала «запустить». Например, для того чтобы принятие решений в организации не превратилось в «пожирателя времени», необходимо создать четкую систему принятия решений. Во-первых, надо выделить типы решений, характерных для деятельности организации. Во-вторых, решения необходимо формализовать, включив их в должностные инструкции (в зависимости от уровня должности сотрудник несет ответственность за принятие решений определенного вида). В-третьих, в должностные инструкции должно быть включено описание процедуры («технологии») принятия решения определенного вида. Если говорить о роли ТМ-консультанта, то он может выступать и в роли исследователя (выявление типов решений, характерных для деятельности организации), и в роли проектировщика (разработка соответствующей части должностных инструкций и «технологий»), а также в роли наставника (тренера, коуча и т. п.), обучающего сотрудников практическому применению «технологий» принятия решений (подробнее о решениях см. разделы 5.1—5.3).

Обратите внимание, что шесть перечисленных факторов в значительной мере совпадают с компонентами системы управления временем (см. раздел 2.9). «Компетентность организации во времени» предполагает целостное (системное) существование всех шести внутриорганизационных факторов. Отсутствие или нарушение хотя бы одного из компонентов — «точка» для приложения усилий!

## 2.11. КОМПЕТЕНТНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА ВО ВРЕМЕНИ

По аналогии с компетентностью организации во времени можно говорить о **компетентности менеджера во времени**. (Если вас немного смущает слово «менеджер», то его можно без проблем заменить на словосочетание «любой человек».) В контексте индивидуального или ролевого ТМ можно выделить семь факторов/причин компетентности во времени:

1. Осознанность и **упорядоченность личных целей**, их гармоничная согласованность с целями организации (и близких людей).
2. **Регулярное планирование** собственного времени, письменная фиксация задач и подзадач, сроков, ресурсов и др.

3. **Эффективное планирование** — умение выделять приоритеты (достаточно времени для главных дел), резервировать время, делить дела на «гибкие» и «жесткие», учитывать личные биоритмы и т. п.
4. Умение **использовать других людей** как временной ресурс, целенаправленное развитие навыков делегирования.
5. Рефлексия, самоанализ, творчество, обучение, тренировка — постоянный поиск способов **сделать свою работу эффективнее** и быстрее, постоянное совершенствование навыков, знаний, умений.
6. **«Энергетический самоменеджмент»** — оптимальное соотношение работы и отдыха, умение хорошо отдыхать, использование методов самомотивации.
7. **Твердая воля**, самоконтроль, создание схем внешнего контроля, способность преодолевать помехи, побеждать незапланированный хаос.



Какие из перечисленных семи факторов, составляющих индивидуальную компетентность во времени, характерны для вас? Приведите примеры того, как влияние этих самых факторов позволяет вам успевать в работе или в личных делах?

Какие из перечисленных факторов развиты у вас недостаточно? Случались ли ситуации, когда из-за «нехватки» какого-либо аспекта компетентности во времени вы не успевали, не выполняли вовремя работу и т. п.?

## 2.12. СОБСТВЕННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ

Если вдруг у вас создалось впечатление, что система управления временем является слишком «мудреной» для вас, или вы просто далеки от менеджмента и просто хотите немного улучшить собственные ТМ-навыки (индивидуальный ТМ), не применяя их в работе — ничего страшного! Вам не нравится предлагаемая система (построенная на «параллельности» схемы управления из классического менеджмента) управления временем (см. раздел 2.9)? Разработайте собственную ТМ-систему, удобную лично для вас! Я уже не раз упоминал, что все предлагаемые в данной книге материалы изложены в стиле

ТМ-микс, это своего рода «ингредиенты», смешать которые вы можете в любом удобном для вас сочетании. Управлять временем очень просто, достаточно лишь знать всего три правила (участникам ТМ-тренингов я обычно рекомендую написать эти правила крупными буквами и вывесить на самом видном месте).

**1. Создайте собственную, удобную для вас, систему управления временем.** Можно (и нужно!) изучить много разных систем ТМ, можно (и нужно!) заимствовать из этих систем идеи и методы, но по-настоящему эффективной будет только ваша собственная система. Ваша система ТМ должна быть субъективно удобна для достижения именно ваших жизненных целей (то есть «экологична»).

**2. Придерживайтесь этой системы.** Найдите внутренние силы и внешние ресурсы, которые помогут вам не предать собственную идею. Назначьте сами себе «испытательный срок», в течение которого вы действительно будете жить «по системе». Лишь после «испытательного срока» решайте: продолжать жить «по системе»? что-то изменить в ней? отказаться от нее вовсе?

**3. Все записывайте.** Запись — это способ обратной связи и диалог с самим собой. Записывайте так, как вам удобно: хоть на клочках бумаги, но лучше заведите специальный дневник или ежедневник. Записи помогут вам отточить вашу систему управления временем, сделать ее более эффективной.

Создание собственной системы управления временем — дело серьезное, и если браться за него сгоряча, то можно «наломать дров». Чтобы ваша ТМ-проектировочная деятельность была более целенаправленной, необходимо опираться на **шесть критериев проектирования личной системы управления временем** (табл. 19).

Надеюсь, что приведенные ниже критерии позволят вам более точно определить, в какой именно системе управления временем вы нуждаетесь.



Что было бы удобнее лично для вас — внешний учет времени или развитие каких-либо способностей, которые помогут вам стать более компетентными во времени?

В какой сфере своей жизни вы в первую очередь нуждаетесь в более четком управлении временем?

Вы в большей степени нуждаетесь в «творческом» ТМ или в «рутинном» ТМ? Почему?

Назовите 3–4 приоритетных элемента в вашей будущей системе ТМ.

Назовите хотя бы одну достойную цель вашей жизни, в достижении которой персональная система ТМ могла бы вам помочь. Каким образом?

Таблица 19

## Критерии проектирования личной системы ТМ

№ п/п	Критерий	Содержание критерия
1	Общая стратегия управления временем (ответ на вопрос «Как мне удобнее это делать?»)	<p>Существует две основные стратегии, которые могут использоваться как порознь, так и совместно: внешний учет времени и развитие внутреннего потенциала.</p> <p>Внешний учет времени – стратегия, основанная на проектировании таких внешних условий, отношений, правил и способов деятельности, которые будут оптимизировать временные затраты.</p> <p>Развитие внутреннего потенциала – стратегия, основанная на личном самосовершенствовании, тренировке навыков и развитии способностей, позволяющих оптимизировать траты времени</p>
2	Направление («В какой сфере моей жизни я хотел бы использовать ТМ?»)	<p>Направление определяется в самом общем виде: в жизни в целом; на работе; в семье; во взаимоотношениях с друзьями и т. п.</p> <p>Если вы только начинаете осваивать ТМ, то лучше выбрать сравнительно небольшую область своей жизнедеятельности (например, только какой-нибудь аспект работы, вроде «общения с подчиненными») и создавать свою ТМ-систему применительно только к этой небольшой области</p>
3	Характер или специфика управления временем («Какому типу моей жизненной активности должна соответствовать система ТМ?»)	<p>Условно можно выделить два типа деятельности: творческая (интеллектуальная, интуитивная, нерутинная, проектная) либо рутинная (физическая, автоматизированная, алгоритмизированная, конвейерного типа) работа.</p> <p>В зависимости от выбранного типа деятельности ваша система ТМ будет иметь различный «профиль». Например, для рутинной работы крайне важны «энергетические» аспекты и оптимальный способ работы, а для творческой работы – специфическая помехоустойчивость (например, когда «вдохновение не приходит и не приходит, а рукопись скоро в печать сдавать»)</p>
4	Выбор приоритетного элемента в личной системе управления временем («Что я хочу улучшить в первую очередь?»)	<p>Приоритетный элемент – это то, что вы хотите изменить в своих «отношениях со временем» в первую очередь. Он может быть и достаточно обобщенным, вроде умения ставить «хорошие» цели, и достаточно конкретным, например, избавление от какого-либо единичного «вора времени».</p> <p>(В качестве приоритетных элементов можно заимствовать какие-либо компоненты закона времени; п. 2.2; традиционной системы управления временем; п. 2.9; факторы компетентности во времени; п. 2.11)</p>
5	Постановка цели («В достижении чего мне должен помочь ТМ?»)	<p>Управление временем ради управления временем – это несерьезно, это всего лишь игра. Выберите важную для вас жизненную цель (в той сфере жизнедеятельности, где вы решили внедрять свою систему управления временем) и сформулируйте ее дважды: первый раз как «обычную» цель, а второй раз – как «новую» цель, которую вы будете достигать с использованием своей ТМ-системы. Убедитесь, что «новая» цель действительно отличается от «обычной» – вы собираетесь достигнуть ее быстрее, эффективнее, в большем объеме и т. п.</p>

Окончание табл. 19

№ п/п	Критерий	Содержание критерия
6	Изучение и/или выбор необходимых способов (техник, приемов) управления временем («Как конкретно я должен действовать?»)	Подбор какого-нибудь конкретного ТМ-инструментария (техник, приемов, способов работы) для достижения поставленных целей – самый последний шаг в воплощении собственной системы ТМ. Обычная ошибка начинающих заключается в том, что они в первую очередь уделяют внимание именно «технической» стороне ТМ, в то время как без тщательной постановки проблемы применение даже самых совершенных техник малоэффективно

## 2.13. ИСТОРИЧЕСКАЯ СПРАВКА О ТМ

Если говорить об идее управления временем, то, возможно, она существует ровно столько, сколько существует человечество. Думаю, для большей «конкретики» следует рассматривать идею с момента появления термина «менеджмент» (в его современном смысле — как научно обоснованной профессиональной управленческой деятельности) и собственно устойчивого терминологического сочетания «time management» (навыки менеджера по управлению временем). Не претендуя на серьезную историческую «археологию» вопроса, можно выделить три основных этапа развития ТМ.

**1. Тейлоризм** (время наибольшей популярности — 1910—1940 годы). Назван по имени одного из основателей современного научного менеджмента Фредерика Тейлора (его главный труд, неоднократно переиздававшийся: Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. М., 1991). Тейлор считал, что в западном обществе (в начале XX века) сформировался своего рода стереотип «работы с прохладцей», когда работники в силу естественной склонности («природной лени») человека, а также в силу сложившейся культурной традиции «круговой поруки» нарочно замедляют темп работы. При этом Тейлор критически относился к «потогонным системам» организации труда, предъявляющим к работнику необоснованные требования относительно скорости и производительности работы. «Золотая середина» между «потогонными системами» и «природной ленью» заключается, по мнению Тейлора, именно в методах научного управления производством, в обязательном порядке включающих и такое важное направление, как управление временем (вторая глава книги Тейлора содержит много примеров настоящего ТМ-реинжиниринга).

«Русским Тейлором» по праву можно назвать Алексея Капитоновича Гастева (наиболее важные его работы собраны в книге: Гастев А. К. Как надо работать. М., 1966). По заданию В. И. Ленина в 1920-х годах А. К. Гастев с сотрудниками активно изучал наиболее эффективные зарубежные методы управления и организации производства (в частности, сам Гастев работал на французских предприятиях, управляемых по системе А. Файоля, а также переписывался с Г. Фордом и другими ведущими менеджерами того времени); в 1920 году основал и возглавил ЦИТ (Центральный институт труда) в России, в котором было разработано около 1900 методик обучения профессиям и подготовлено более полумиллиона рабочих.

В духе идей Тейлора работали и другие российские специалисты, например, П. М. Керженцев (см. например, Керженцев П. М. Борьба за время. М., 1965), который отчасти являлся оппонентом Гастева. Если за спиной Гастева были «цитовцы», то Керженцев возглавлял оппонирующую им «группу 17-ти». Если «цитовцы» считали, что НОТ (научная организация труда) должна рождаться в научных лабораториях как «строгая дисциплина», то, по мнению «группы 17-ти», НОТ является плодом массового трудового энтузиазма, когда ученые лишь обобщают способы оптимизации труда, придуманные рабочими. В понимании важности временного фактора для НОТ мнения Гастева и Керженцева совпадали. В частности, для распространения отечественных идей НОТ П. М. Керженцев создал в 1926 году международную Лигу «Время», члены которой придавали особое значение методам управления временем.

Многие ТМ-идеи Гастева в определенной степени пересекаются с идеями Тейлора (сравнение систем «научного управления» Тейлора и Гастева можно найти в книге: *Кравченко А. И. Классики социологии менеджмента. Ф. Тейлор, А. Гастев. М., 1999*). Но для работ Гастева характерен совершенно иной пафос и «идеологический посыл» (НОТ — не средство «борьбы с ленью», а способ более эффективной «социальной инженерии», созидающей «светлое будущее»); также Гастевым были разработаны собственные оригинальные ТМ-инструменты (например, хронокарта Гастева).

**Основные идеи:** анализ операционального состава деятельности, хронометраж трудовых операций, оптимизация способа работы, нормирование, карты операций, тренировка и обучение сотрудников, включение показателей временной эффективности работы в систему мотивации и оплаты труда, использование схем и графиков в планировании, календарное планирование.

**2. Классический тайм-менеджмент (1950—1990 годы).** Условно названный мною период «классического ТМ» характеризуется прежде всего тем, что ТМ-идеи развивались «внутри» теоретического и прикладного менеджмента.

Но при этом возникновение ТМ-идей сложно «привязать» к возникновению основных научных «школ» (направлений) менеджмента. Эти направления (кроме упомянутой уже «школы научного управления» Ф. Тейлора, сюда можно добавить «классическую школу» А. Файоля, «бюрократическую» М. Вебера, «школу человеческих отношений» Э. Мэйо и некоторые другие) возникли в 1920—1930 годах, а в указанный период (1950—1990 годы) происходило их дальнейшее развитие и интеграция. Кроме этого, в период с 1950 по 1990 год произошло «обогащение» менеджмента как науки (первоначально возникшего на стыке экономики, психологии и социологии и носящего в большей степени «гуманитарный» характер) идеями и методами математики и кибернетики. Именно в этот период в теории менеджмента добавились такие разделы, как системный и ситуационный подход, синергетический подход, теория принятия решений и др.

С появлением этих разделов в значительной мере модифицировался и практический инструментарий менеджера. Например, предложенные еще Тейлором и Гилбертом идеи по анализу операционального состава деятельности, «отпочковались» в отдельный раздел системного подхода — «анализ операций», имеющий собственную методологию и методы, включающий не только описательные исследования, но и моделирование с обширным применением математики.

Что касается практического менеджмента и неразрывно связанного с ним ТМ-консалтинга, то здесь имеется значительное многообразие материалов, впрочем, при явной немногочисленности «классических» источников.

В американском бизнес-консультировании первым серьезным руководством по теории и практике ТМ считается книга Джеймса МакКея «Управление временем» (McKay J. T. *The Management of Time*. N. J., 1959). В данной книге, пожалуй, впервые описывалась целостная система ТМ, основанная на идее «параллельности» управления временем основным функциям менеджера по управлению организацией (планирование, контроль, координация и др.) и предлагался ряд рекомендаций по самоменеджменту.

С 1960-х годов идеи ТМ активно продвигает американский «гуру» современного бизнес-консалтинга Питер Дракер. В вышедшей в 1967 году книге «Эффективный управляющий» (Drucker P. F. *The*



Effective Executive. N. Y., 1967) Дракер отмечает, что главное качество управляющего (менеджера) — эффективность, а первый способ (из пяти возможных) повышения эффективности — управление временем. Далее он подробно описывает систему ТМ, состоящую, по его мнению, из трех разделов: регистрация времени, управление временем (оперативное распределение времени), укрупнение времени. В 1968 году в Америке выходит получасовой учебный фильм Дракера «Managing Time», в котором демонстрируются приемы управления временем. Следует отметить, что практически в любой книге Дракера (а их издано более 30; многие стали не просто учебниками для многих поколений менеджеров во всем мире, но и настоящими бестселлерами), независимо от ее направленности, содержатся разделы, посвященные ТМ.

Еще одним известным бизнес-консультантом, прославившимся разработкой и внедрением системы ТМ в таких крупнейших организациях, как IBM, Bank of America и др., стал Алан Лакейн. Его книга (Lakein A. How To Get Control of Your Time and Your Life. N. Y., 1973) известна и российскому читателю, правда, она была переведена у нас более чем с 20-летним опозданием (Лакейн А. Искусство успевать. М., 1996). В идеологическом плане (повышение личной эффективности менеджера) изложенные в книге взгляды аналогичны взглядам Дракера, а навыки управления временем традиционно «отсортированы» по управленческим функциям (планирование, принятие решений, контроль и др.).

Из европейских специалистов по ТМ, несомненно, следует упомянуть директора немецкого Института рационального использования времени Лотара Й. Зайверта и его знаменитую (в том числе и в России) книгу «*Ваше время — в ваших руках*» (М., 1990). Даже беглый взгляд на оглавление дает понять, что Зайверт использует традиционную схему «ТМ по функциям», посвящая отдельные главы постановке целей, принятию решений, информации и коммуникациям и т. д.

**Основные идеи:** управление временем аналогично управлению бизнесом (организацией) и включает в себя те же функции и этапы — целеполагание, планирование, принятие решений и т. д. Система ТМ «параллельна» системе управления организацией и одновременно выступает как ее элемент. «Классический ТМ» заимствует у тейлоризма и еще более разрабатывает отдельные методы ТМ, но при этом является более «личностно-ориентированным», рассчитанным на добровольное и заинтересованное применение прежде всего топ-менеджерами.

На мой взгляд, для «классического ТМ» 1960—1990 годов характерно жесткое разделение персонального ТМ («индивидуального» и

«ролевого») и организационного ТМ («социального»). При этом персональным ТМ как «прикладным искусством» в большей степени занимались бизнес-консультанты, а организационный ТМ как-то незаметно слился с экономикой и математикой и в большей степени стал полигоном для построения научных математических моделей, ИТ-систем (прежде всего, АСУ), инженерно-технического проектирования и т. п. Наметился своего рода раскол (в тейлоризме его еще не было) между «человеческой» и «технической» сторонами ТМ, связанный с серьезной дифференциацией знаний и технологий, имеющих отношение к ТМ.

Если говорить о ситуации с ТМ в СССР в 1960—1990 годах, то она была достаточно печальной. НОТ существовала скорее на бумаге, чем в реальной практике «социалистического хозяйствования». Прошлые ТМ-знания (наработки ЦИТ, отечественных психотехников, социологии труда и др.) были либо под прямым запретом как «идеологически вредные», либо цитировались в советских книгах по НОТ как своего рода экзотика, не получая дальнейшего развития.

«Советский ТМ» двигали вперед немногочисленные энтузиасты, по сути дела, работавшие в рамках собственного «индивидуального ТМ». Здесь следует упомянуть о двух ТМ-системах: системе хронометража профессора А. А. Любищева и теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) Г. С. Альтшуллера.

Система Александра Александровича Любищева (биолога по образованию, пытавшегося создать единую систематизацию живых организмов, аналогичную периодической системе химических элементов Д. И. Менделеева) стала популярной благодаря появлению романа Д. Гранина «Эта странная жизнь» (М., 1974), в котором система Любищева была подробно описана. Сущность системы: тотальный хронометраж, с точностью учета времени в 10 минут, которую Любищев вел в течение 56 лет! Результаты подобного тотального хронометража позволяют с высокой точностью нормировать индивидуальные виды деятельности и с высокой точностью планировать и достигать долгосрочных целей. Для системы также характерен «гуманитарный пафос»: свое и чужое время должно восприниматься как «высшая ценность» и должно быть заполнено самосовершенствованием (сам А. А. Любищев оставил богатейшее научное наследие, которое охватывает не только различные отрасли биологии, но и философию, культурологию и др.). Кроме этого, в системе содержится ряд интересных идей по оптимизации творческой научной работы, например, по накоплению, обобщению, систематизации информации в личной картотеке и др.

Возможно, академическая ориентированность советской психологии стала одной из важнейших причин того, что в СССР были практически неизвестны так называемые «технологии творческого мышления», весьма продуктивно используемые на Западе, в том числе и в бизнес-консультировании, тренингах и т. п. В то время как западные менеджеры увлеченно постигали и применяли в своей работе метод «мозгового штурма» (и другие техники *creativity thinking*), первым отечественным вариантом «тренингов креативности» стала система ТРИЗ (теория решения изобретательских задач). Идея ТРИЗ принадлежит инженеру Генриху Сауловичу Альтшуллеру, который на основе анализа патентов, выданных на технические изобретения и открытия, решил выявить общие алгоритмы и приемы технического творчества. Система ТРИЗ существует уже около полувека (первая публикация по ТРИЗ появилась в 1956 году), а само ТРИЗ-движение в некоторые годы обрело невиданную популярность, становясь для своих адептов чем-то вроде религии и постепенно «просачиваясь» из узкой сферы технического творчества в самые разные области социальной практики: педагогику, политику, управление и др.

Если отбросить ажитированный взгляд некоторых «тризовцев» на ТРИЗ как на универсальную панацею, позволяющую решать любые мировые проблемы, то в целом ТРИЗ является удачным сочетанием приемов творческого мышления и системного подхода к решению проблем технического характера. При этом приемы творческого мышления понимаются не как интуитивные эвристики, а как система логических операций, путем комбинирования которых (с использованием различных алгоритмов) можно получить гарантированное решение проблемы.

Многие логические операции и алгоритмы ТРИЗ удобны для решения задач ТМ. Например, использование логического оператора РВС («размер, время, стоимость») позволяет осуществить декомпозицию системы, проанализировав любые процессы или структуры с точки зрения сочетания этих трех параметров. Если варьировать один из трех параметров, входящих в оператор РВС, и отслеживать совместные изменения остальных параметров, можно моделировать поведение системы, в том числе выявлять новые нетривиальные способы поведения и пути развития системы.

В контексте «индивидуального» (и отчасти «ролевого») ТМ особый интерес представляет такой раздел ТРИЗ, как теория развития творческой личности (ТРТЛ), которая наиболее полно изложена в книге Г. Альтшуллера и И. Верткина «Как стать гением: жизненная

стратегия творческой личности» (Минск, 1994). Рассматривая вроде бы стандартные функции ТМ, такие как целеполагание, планирование, принятие и исполнение решений, авторы предлагают их реализацию средствами ТРИЗ, то есть с помощью своего рода «поведенческих операций» (по аналогии с логическими операциями, используемыми в решении технических задач). Жизненный путь человека можно сравнить с игрой, когда на разных этапах своей жизни для достижения подзадач, ведущих к главной жизненной цели, он совершает «ходы», в определенных ситуациях выбирая из доступных «поведенческих операций» наиболее эффективные. Что любопытно, многие идеи ТРТЛ (например, о «достойных целях») пересекаются с теорией самоактуализирующейся личности А. Маслоу, основателя современной гуманистической психологии.

**3. Современный тайм-менеджмент** (конец XX — начало XXI века). Как социальная практика и одно из важнейших направлений бизнес-консультирования, ТМ гораздо больше развит на Западе, чем в России. Существуют не только отдельные консультанты, но и целые консалтинговые организации, специализирующиеся на ТМ, включая некоторые его весьма экзотические разновидности. Например, в США существует агентство, занимающееся «христианским ТМ». Методология «христианского ТМ» основана на цитатах из Библии и высказываниях великих деятелей церкви о природе времени; методы заимствованы преимущественно из классического ТМ, а основное назначение — помочь современному верующему посреди напряженной и суматошной жизни найти достаточно времени для религиозных ритуалов и внутреннего общения с Богом.

В качестве примера использования ТМ в современном западном бизнес-консультировании можно привести вышедший в 1990 году бестселлер Стивена Кови «7 привычек высокоэффективных людей» (Covey S. R. 7 Habits of Highly Effective People. N. Y, 1990). 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.

Среди подробно описанных Кови семи привычек особое отношение к ТМ имеет привычка № 3 «Делать первые вещи в первую очередь» («Put first things first»), которая является необходимым условием для обретения независимости («личной победы»).

Кови считает, что можно выделить **четыре поколения ТМ**, между которыми существует преемственность. Первое поколение («тейлоризм» в моем понимании. — С. К.) было сфокусировано на формальном описании деятельности, позволяющем провести инвентаризацию и учет времени. Второе поколение было «помешано» на календарях и органайзерах и сделало следующий шаг: от учета прошедшего времени — к планированию будущего. Третье поколение (существующее в настоящее время), сохранив достижения первой и второй «волн» ТМ, сместило фокус своего внимания на проблему приоритетов (соотнесения фактических трат времени и планов с ценностями), а также на оперативное краткосрочное планирование и контроль над выполнением поставленных задач (то есть на реальную эффективность). Признавая высокую технологическую эффективность третьего поколения ТМ, Кови справедливо критикует его за «бесчеловечность», так как главная проблема для современного человека заключается не столько в том, чтобы управлять временем, сколько в том — чтобы управлять собой («...the challenge is not to manage time, but to manage ourselves»).

Таким образом, по мнению Кови, четвертое поколение ТМ должно развиваться на совершенно ином ценностном базисе, где первостепенное значение имеют не «вещи» и связанное с ними «время», а «отношения» и «результаты». Главной ценностью объективистского, бесчеловечного подхода к ТМ является «производительность» (количество «вещей» за единицу «времени»), в то время как главной ценностью «гуманизованного» ТМ должна стать **«эффективность»** (значительные по уровню «результаты», достигнутые благодаря «отношениям»). Далее Кови предлагает собственный подход к управлению временем в контексте четвертого поколения ТМ.

Рассматривая «матрицу Эйзенхауэра», стандартный инструмент для выделения приоритетов, Кови считает, что главной индивидуальной ТМ-задачей 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 др.). Постоянное давление срочности и/или «мелочная суэта» (постоянная занятость неважными делами) также лишают человека возможности полноценного и глубокого общения с другими людьми.

Кови предлагает шесть принципов построения системы ТМ, 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» Кови понимает гармоничное распределение времени таким образом, чтобы его было достаточно на достижение важных целей в различных сферах жизнедеятельности (семья, работа, здоровье и т. д.);
- 3) **сосредоточенность** — необходимо постоянно помнить о ключевом значении видов активности «второго квадрата» 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 ТМ 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 ТМ третьей «волны» ориентирован на «точность» в расписании и субординацию. Для ТМ 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** — ваши планы являются вашими слугами, но не господами! Планы должны быть удобными для вас, соответствуя вашим привычкам, стилю работы и т. п. В случае необходимости вы можете легко изменить запланированное;
- 6) **компактность** — ваши ТМ-инструменты (например, органайзер) должны быть максимально компактными и удобными для работы в любых «полевых» условиях. Подобная портативность поможет вам не потерять ни одной важной идеи, вовремя зафиксировав ее.

**Система ТМ** 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 — за-

дачи — недельный план — ежедневное выполнение плана и делегирование.

В качестве прикладного ТМ-инструмента Кови предлагает авторский вариант органайзера (на неделю), а также подробно описывает алгоритм работы с ним. Работа с органайзером проходит в четыре этапа:

**1. Определение ключевых ролей.** Основываясь на личностных ценностях («миссии»), необходимо выделить 5–7 ключевых ролей, связанных с наиболее важными жизненными задачами на данный период. Это могут быть роли семейные (отец, муж, брат и др.), трудовые (руководитель проекта, начальник для подчиненных, председатель комитета и др.), внутриличностные (читатель, болельщик за футбольную команду и др.). Роли могут быть внешними либо внутренними, при этом список ролей не является фиксированным — вы пишете его сами, давая ролям свои названия, при этом каждую новую неделю он может быть разным.

**2. Выбрать задачи.** В рамках каждой роли намечается 2–3 важных результата, которые должны быть достигнуты в течение недели. При этом нельзя забывать, что данные задачи (краткосрочные цели) должны быть частью долгосрочных стратегических целей. При формулировании задач следует стремиться к тому, чтобы они соответствовали «второму квадрату» — были бы действительно важными и не срочными.

**3. Составить план на неделю.** Составление плана заключается в заполнении недельного органайзера, когда намеченные задачи «привязывают» к конкретным дням и периодам времени. При составлении недельного плана Кови рекомендует придерживаться ряда стандартных ТМ-правил: выбирать наиболее удобное для достижения намеченной цели время; резервировать время; планировать виды активности в соответствии с собственными ритмами активности (физической, интеллектуальной, эмоциональной, духовной) и т. п.

**4. Адаптировать дневной план.** Ежедневное планирование является своего рода «подгонкой», адаптацией заранее намеченных на неделю дел к актуальным (то есть срочным) задачам наступившего дня. По сути дела, речь идет о выборе приоритетных дел на сегодня. Кови указывает на то, что можно использовать любые удобные способы определения приоритетов, как третьего поколения ТМ («матрицу Эйзенхауэра», метод АВС и др.), так и четвертого поколения (определение срочности в соответствии с цепочкой стратегического планирования: «миссия — роли — цели», когда приоритетными являются дела, вносящие вклад в миссию). Интересной является идея Кови о том, что

расстановка приоритетов должна быть «мягкой», правополушарной, то есть основанной на интуитивном применении принципов ТМ (согласованность, сбалансированность, «человечность» и др.).

**В качестве резюме** можно отметить, что для современного зарубежного ТМ характерны три тенденции: 1) «гуманизация»; 2) дифференциация; 3) компьютеризация. «Гуманизация» означает приоритетность именно «индивидуального» ТМ, связанного с личностным ростом и самосовершенствованием, и в определенной мере отторжение «ролевого» и «социального» ТМ. Если «ролевой» и «социальный» ТМ являются средством адаптировать человека к «внешнему времени» (времени организационных и технологических процессов), то «индивидуальный» ТМ 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» ТМ означает его «психологизацию» — серьезное сближение с психологией личностного самопознания, развития и самосовершенствования, с различными духовными практиками.

Дифференциация современного ТМ происходит в большей мере не по технологическому принципу (как это было характерно для классического ТМ 1960—1990 годов), а по потребительскому. Это и объясняет появление многочисленных разновидностей, таких как «христианский ТМ», «феминистский ТМ», «ТМ для студентов» и др. При желании можно насчитать несколько десятков современных разновидностей ТМ, но все они с незначительными модификациями используют традиционный технический инструментарий классического ТМ 1960-1990 годов.

Если говорить **о ситуации с ТМ в современной России**, то наша экономика на начало XXI века находится в весьма странном положении. С одной стороны, в стране есть высокотехнологичные предприятия, по своему уровню вполне соответствующие мировым стандартам «предприятия XXI века». На уровне производственных технологий и организации системы управления в целом эти организации копируют западный (высокоэффективный во временном аспекте) инжиниринг. Беда в том, что копирование это часто «не складывается» с российской «безвременной» или «авременной» ментальностью.

Чтобы немного отвлечь читателя, расскажу о ситуации, непосредственным свидетелем которой я был сам. Швеция, семинар для бизнес-тренеров из России, начало послеобеденных занятий затягива-



ется, на 5 минут, потом на 10, потом на все 20. Наконец, в аудиторию неспешной походкой вползает последний из «уважаемых русских коллег». Преподаватель (и, кстати, весьма дорогой бизнес-консультант мирового уровня) из Упсальского университета, заметно волнуясь, спрашивает аудиторию: «Ну почему вы, русские, все время опаздываете? Это что — способ подчеркнуть свой высокий статус? Кого все ждут, тот и есть самый важный?» Кто-то из высокообразованных слушателей «утешил» его следующим ответом: «Вовсе нет, просто в России так принято! Ментальность такая веками сформировалась — страна большая, дороги плохие, транспорта нет, климат суровый. Вот все всегда и опаздывают». Даже если в этой горькой иронии и есть доля правды, то все равно с ментальностью надо что-то делать. Социально-экономические «правила игры» в стране изменились, и нам лучше всего своевременно измениться в соответствии с ними.

Сказанное означает, что перед сотрудниками и руководителями настоящего современных российских предприятий стоит задача «коррекции ментальности», адаптации (прежде всего, психологической) к той «временной реальности», которая создана в их организации, на характерном для их организации рынке, в экономике страны, в мировой экономике в целом.

С другой стороны, существуют организации (малый и средний бизнес), которые создаются «с чистого листа», причем людьми, которые даже не имеют основательного экономического образования. До определенной стадии эти организации растут стихийно, но рано или поздно сталкиваются с проблемой «наведения порядка» в организационной структуре и процессах. Кто-то пытается сделать это сам, кто-то приглашает квалифицированных менеджеров или консультантов.

Как было отмечено выше, организации первого типа (современные предприятия с качественным инжинирингом) нуждаются преимущественно в «гуманизации» ТМ. Задача «гуманизации» ТМ с поправкой на российскую ментальность, в общем-то, аналогична рассмотренной выше задаче, актуальной для современного западного ТМ. Организации второго типа («подросший» малый бизнес) нуждаются в серьезном реинжиниринге, где создание системы управления временем тесно переплетено с решением «технологических» задач (например, описанием оргструктуры, включая написание внятных должностных инструкций, описанием и формализацией бизнес-операций и т. п.). Работа с российскими организациями второго типа зачастую возвращает ТМ-консультанта в эпоху Тейлора, когда приходится объяснять клиентам самые «азы» анализа трудовых операций,

учета и нормирования рабочего времени и т. п. Таким образом, российский ТМ представляет собой весьма пеструю смесь, в которой (в зависимости от уровня знаний и запросов ТМ-клиента) спокойно уживаются как простейшие способы хронометража времен Тейлора, так и внедрение сложнейших компьютеризированных систем управления временем, интегрирующих информационные и производственные процессы внутри всей организации.

Если «переходить на личности», то единственной организацией, специализирующейся на корпоративном ТМ-консультировании в современной России, является московская консалтинговая фирма «Организация времени», возглавляемая Глебом Алексеевичем Архангельским. Авторский подход к управлению временем изложен в книге Архангельского (Архангельский Г. А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. СПб., 2003), а также в многочисленных статьях, опубликованных на Интернет-сайте компании ([www.improvement.ru](http://www.improvement.ru)). По моему (сугубо субъективному) мнению, компания «Организация времени» обладает значительным творческим потенциалом и предлагает ряд оригинальных авторских ТМ-идей и методов: использование разных стратегий и методов управления временем для «проектного подхода» (топ-менеджеры, творческие профессии) и для «программного подхода» (работники среднего и низшего уровня, рутинная работа); оригинальные методики персонального (например, «Учебный органайзер») и корпоративного ТМ (ТМ-диагностика, ТМ-аттестация и др.). Особо следует отметить систему корпоративной оптимизации ТМ на базе MS Outlook, которая является удобным решением как для малого бизнеса, так и для крупных организаций.

В заключение замечу, что если в ближайшие годы в России не произойдет значительных социально-политических и экономических перемен, то у ТМ-консультирования — большое будущее. При переходе отечественного рынка товаров и услуг в зрелое «насыщенное» состояние, а также при выходе отечественных товаропроизводителей на мировой рынок, «давление времени» на все экономические процессы (и на человека) станет гораздо более ощутимым. Руководители неизбежно придут к осознанию необходимости того, что со временем нужно «дружить» — ведь в будущем будет только два типа компаний — либо быстрые, либо мертвые...

## Глава 3

# ИНВЕНТАРИЗАЦИЯ И АНАЛИЗ ВРЕМЕНИ

### 3.1. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ ИНВЕНТАРИЗАЦИИ ЛИЧНОГО И ОРГАНИЗАЦИОННОГО ВРЕМЕНИ

Человеку, будь он менеджер или просто частное лицо, свойственно предаваться фантазиям о собственном времени. Покажите мне человека, который бы не тешил себя любимого иллюзией полезности и наполненности важными делами 99% времени собственной жизни! Любой психолог вам скажет, что Я-концепция каждого так называемого «нормального» человека окружена мощными бастионами психологических защит, которые просто не позволяют ему думать о пустоте и никчемности своего существования. Осознать и признать тот факт, что большая часть моего времени тратится впустую, — это вроде как вычеркнуть из жизни самого себя. Поэтому многие люди словно «играют в поддавки» сами с собой, то просто «не замечая» явных потерь времени своей жизни, то находя этим потерям благовидные объяснения, оправдывая самих себя.

То, что человек пребывает в мире иллюзий о самом себе и об окружающем мире (в том числе в иллюзии времени), человечество знало давно. Все духовные религиозно-мистические учения, каждое своими методами, ведут борьбу с этими иллюзиями. Освобождение от иллюзий буддисты называли бы «просветлением», православные христиане — «трезвением и бдением». Путем сложных тренировок сознания можно на время «подвинуть» иллюзию самого себя в сторону и честно осознать себя таким, какой ты есть, и понять, куда на самом деле «уплывает» время твоей жизни...

Просветленное сознание, без лицемерия и уловок отслеживающее порывы и устремления подконтрольной души, это, конечно, замечательно, но сложно для современного человека. Там, где прямое развитие внутренних способностей является слишком долгим путем, на помощь приходит традиционный для современной цивилизации «ору-

дийный» подход. Если человеку сложно быть честным перед самим собой — дайте ему зеркало (или любое другое орудие, инструмент, способ), которое поможет ему увидеть свое истинное лицо!

Чтобы эффективно управлять временем, необходимо начать с таких инструментов, которые честно и без прикрас дадут вам картину ваших временных трат. Учет временных трат — это то, с чего начинался ТМ еще во времена Тейлора, и эту «эволюционную стадию развития» не может миновать ни один неофит ТМ.

**Инвентаризация времени** включает в себя хронометраж (количественный учет времени) различных видов (качественный аспект учета времени) жизнедеятельности. Как правило, инвентаризация проводится в течение определенного отрезка времени и с определенной периодичностью (вспомните: в системе Любищева так называемый «тотальный хронометраж» проводился каждые 10 минут на протяжении 56 лет; см. раздел 2.13).

На основе накопленных за время инвентаризации данных проводится **анализ** трат времени. Самый простой и доступный каждому интересующемуся ТМ анализ заключается в вычислении абсолютных (простая сумма) или относительных (процентная доля по отношению к общим затратам) затрат времени по видам деятельности. Более сложный анализ может включать использование произвольных коэффициентов, проясняющих качественные аспекты трат времени. Еще более сложный анализ (при достаточном объеме данных) может заключаться в использовании математико-статистических методов, например, в вычислении трендов.

Подробнее способы инвентаризации и анализа времени рассматриваются в последующих разделах этой главы, а в приведенных ниже таблицах (табл. 20, 21) кратко перечислены наиболее распространенные методы инвентаризации и анализа организационного и индивидуального времени.

Таблица 20

**Методы инвентаризации и анализа организационного времени**

Метод	Назначение
Поточные карты (см. раздел 3.3) и диаграммы (карты операций; см. раздел 3.4)	Анализ последовательности основных трудовых действий с оценкой их временной, пространственной и структурной эффективности
Карты и графики Ганта (карты совместных операций; см. раздел 3.5)	Планирование, контроль и анализ временной эффективности совместной деятельности нескольких сотрудников и/или машин
Сетевой анализ (графы, матрицы, таблицы; см. раздел 3.6)	Планирование и управление сложными проектами, включая планирование, учет и контроль времени

Таблица 21

**Методы инвентаризации и анализа личного времени**

Метод	Назначение
Простой органайзер (ежедневник; см. раздел 3.7)	Количественный анализ затрат времени на основные виды работ и жизнедеятельности. Выявление основных временных помех
Органайзер с функциями качественного анализа времени (см. раздел 3.8)	Количественный анализ затрат времени на основные виды работ и жизнедеятельности, включающий в обязательном порядке качественную оценку временных затрат по ряду произвольных критериев
Хронокарта Гастева (см. раздел 3.11)	Количественный анализ затрат времени на основные виды работ и жизнедеятельности. Наглядное представление результатов анализа

Обратите внимание, что большинство предлагаемых методов на начальных этапах освоения ТМ используются для инвентаризации и анализа временных трат, но впоследствии могут быть использованы и как инструменты для планирования (стратегического и оперативного) времени и контроля над выполнением поставленных задач.

**?** Вспомните, в каких жизненных ситуациях вы обращаете особое внимание на время (или хотя бы просто чаще обычного смотрите на часы)? Подумайте, какие причины заставляют вас обращать повышенное внимание на время вашей жизни? Эти причины находятся внутри вас или связаны с внешними обстоятельствами? Кто (или что) является подлинным хозяином вашего времени, напоминая вам о его существовании?

Пробовали ли вы хоть когда-нибудь «сосчитать» время, затраченное на какую-нибудь сторону вашей жизнедеятельности? Как вы это делали? Каковы были результаты? Помогли ли эти результаты сделать ваши траты времени более продуктивными?

Назовите три сферы вашей жизни, где тщательный учет времени может быть особенно полезен.

## **3.2. АЛГОРИТМ ИНВЕНТАРИЗАЦИИ И АНАЛИЗА ВРЕМЕНИ**

Перед началом инвентаризации своего времени необходимо определиться с целью этой процедуры: для чего именно нужно знать картину временных трат? Рискну предположить, что, по аналогии с целями научного исследования, может быть выделено **три основные**

«исследовательские цели», ради которых затевается инвентаризация времени.

1. «Разведывательное» исследование, когда целью выступает **опи- сание** какого-нибудь совершенно нового, непознанного явления. Если вы только-только начинаете осваивать ТМ, то собственное время наверняка является для вас «темной территорией», и проведение полномасштабного описательного исследования, учитывающего «все подряд», будет совсем не лишним.

2. Объяснительное исследование, основная цель которого — **вы- явление причинно-следственных связей** между элементами изучаемой системы. «Сверхзадачей» здесь будет формализация выявленных закономерностей в виде строгих математических формул (функций), позволяющих количественно отобразить изучаемые связи. В ТМ-инвентаризации обычно не ставится задача получения «жесткой математики», достаточно лишь в самом общем виде «ухватить» существующую связь между элементами системы. Вместо выведения сложных формул также в большинстве ситуаций можно обойтись простыми графическими методами, отображая характер взаимосвязей, например, в виде графиков, диаграмм и т. п.

В контексте этой цели задачи инвентаризации времени будут формулироваться уже более узконаправленно, например: Какие именно помехи в большей мере препятствуют быстрому выполнению определенных видов работ? Как различные виды работ связаны с затратами различных видов энергии?

Подобного рода объяснительные исследования характерны не столько для новичков, сколько для «зрелого» ТМ, где уже имеется отчетливая общая картина временных затрат, но хочется «копнуть поглубже», разобраться с причинами и следствиями. Для ТМ-специалистов, обладающих «исследовательской жилкой», здесь наибольший простор для разного рода научнообразных построений. Однако необходимо помнить, что все выявленные закономерности временных трат локальны (специфичны для отдельного человека или организации), а использование слишком «навороченных» методов анализа само по себе может легко превратиться в поглотитель времени.

3. Прогностическое исследование, когда целью является **предска- зание поведения системы** в случае изменения характеристик одного или более из ее элементов (или, в случае целенаправленного воздействия, на этот элемент).

Главная «беда» временного ресурса — в его ограниченности. В сутках всего 24 часа, и чисто теоретически мы можем максимально эф-

фактивно использовать все эти 24 часа. Например, вместо 8 часов в день мы можем работать 14 часов. Но это опять же — чисто теоретически... А что при этом произойдет с нашей энергетикой? Проще говоря — хватит ли нам сил на то, чтобы вместо 8 часов работать 14? Не изменится ли в худшую сторону (из-за появления и накопления ошибок) сам способ и, как следствие, результат работы?

Предсказание поведения системы осуществляется на основе моделирования ее поведения в будущем. Само моделирование может происходить исключительно «на бумаге», с опорой на выявленные в объяснительном исследовании и формализованные причинно-следственные закономерности. Достаточно лишь подставить в полученную формулу новое значение, чтобы получить представление о будущем поведении системы. Но здесь велик риск ошибки, так как изучаемая система может быть нелинейной, и с определенного момента ее поведение может стать непредсказуемым.

Более надежным способом является «полевое моделирование», когда делаются попытки с помощью различных ТМ-методов хотя бы на короткий срок изменить сложившееся распределение времени (или характер сложившихся связей между элементами системы ТМ). В данном случае прогностическое исследование приобретает характер сравнительного исследования, в котором сопоставляется характер распределения времени до моделирования и после него, включая в себя моменты и описания и перепроверки причинно-следственных связей.

Предсказание возможных изменений ТМ-системы как цель инвентаризации времени также характерна для «зрелого» ТМ, поскольку предполагает наличие солидного информационного «багажа» в виде полученных в описательных исследованиях данных, а в объяснительных исследованиях — индивидуальных «формул» времени.

В наиболее общем виде алгоритм инвентаризации и анализа времени включает в себя четыре этапа и состоит из десяти последовательных шагов.

## **ЭТАП 1. Подготовка к инвентаризации**

Шаг 1. Определить виды временных затрат, характерных для вашей жизнедеятельности (или функционирования организации). Четко сформулировать их в форме логически независимых категорий для наблюдения и фиксации (разбиение всего множества временных трат на отдельные непересекающиеся подмножества).

Шаг 2. Если необходимо, определить дополнительные категории (параметры) для качественной оценки изучаемых временных затрат.

Шаг 3. Продумать организацию процесса инвентаризации времени (общая длительность, периодичность, ресурсы на проведение и т. п.). Продумать систему кодирования и количественного представления результатов инвентаризации (при необходимости включая шкалы и формулы подсчета). Подготовить соответствующие бланки.

## **ЭТАП 2. Проведение инвентаризации (хронометраж)**

Шаг 4. На практике в течение выбранного промежутка времени (или запланированное количество раз) измерять затраты времени, регулярно заполняя соответствующие бланки.

Шаг 5. Провести предварительную группировку полученных данных, подготовить их к дальнейшему анализу: оценить временные затраты по качественным параметрам; с использованием разработанных формул, вычислить необходимые количественные показатели.

## **ЭТАП 3. Анализ времени**

Шаг 6. Проанализировать временные затраты, например, по следующим направлениям:

- 1) затраты на работу (по видам, операциям, задачам);
- 2) затраты на внерабочую активность;
- 3) затраты на временные помехи;
- 4) качество временных затрат на работу, помехи, внерабочую активность.

**Примечание.** Объем и направления анализа могут быть произвольными, в зависимости от масштабности поставленных вами задач инвентаризации.

Шаг 7. Сформулировать результат анализа времени исходя из общей цели исследования (см. выше). Это может быть просто описание временных трат; закономерности трат времени, связывающие отдельные элементы системы ТМ; прогноз изменений целостной системы ТМ при направленном воздействии на один (или более) из ее элементов.

Наиболее «типичным» результатом анализа времени обычно становится выявление закономерностей, обуславливающих эффективное либо неэффективное использование времени. Выявленные зако-



номерности могут быть как процессуального характера (сложившиеся стратегии, способы, поведенческие стереотипы использования времени), так и структурного (реальный фонд времени, помехи, энергетические ресурсы и др.).

Шаг 8. На основе проведенного анализа спроектировать пути и способы борьбы с потерями времени, предложить идеи по более эффективному использованию времени.

## **ЭТАП 4. Изменение стратегии/способов управления временем**

Шаг 9. Проанализировать пути и способы борьбы с потерями времени, а также способы более эффективного использования времени в процессе целеполагания и планирования. Согласовать цели и задачи по управлению временем с планом по достижению основных жизненных целей (целей деятельности организации). Оформить письменно.

Шаг 10. Приступить к достижению жизненных целей с использованием методов ТМ на практике (перейти к оперативному ТМ).



Изучите предложенный алгоритм инвентаризации и анализа времени. Можно ли оптимизировать данный алгоритм? (Например, объединить, сократить или добавить какие-либо шаги; вместо линейного алгоритма сделать ветвящийся; добавить обратные связи и т. п.) Предложите собственный, удобный для вас алгоритм инвентаризации и анализа времени.






## **3.3. ПОТОЧНАЯ КАРТА**

Одним из простых методов инвентаризации операций, выполняемых в тех или иных видах/ситуациях деятельности организации, является поточная карта (полное название — «поточная карта трудового процесса»). Метод поточного анализа был разработан в 1960—1970 годах первоначально для анализа трудовых, но впоследствии также информационных, финансовых, управленческих и др. операций и используется в различных модификациях и в настоящее время. Поточная карта позволяет описать и проанализировать линейную последовательность совершаемых операций, а также пространственно-временные характеристики каждой операции. Как правило, на один и тот же вид/ситуацию деятельности поточная карта заполняется многократ-



но, что позволяет, после обобщения полученной информации, создать весьма точную модель изучаемого вида деятельности. В дальнейшем полученная модель деятельности может быть модифицирована с целью улучшения ее отдельных пространственно-временных характеристик или всего «потока» операций в целом.

Идея поточной карты заключается в том, что все многообразие операционального состава деятельности может быть сведено к сравнительно небольшому числу качественно различных типов операций. Каждый из выделенных типов операций предполагает собственные специфические способы оптимизации. На поточных картах типы операций обычно кодируются с помощью специальных символов, причем выделяемые типы и их обозначения могут быть произвольными. Так, первоначально было предложено до 50 типов трудовых операций, но впоследствии они были сведены к пяти наиболее универсальным типам операций.

Ниже приведены наиболее универсальные базовые типы операций и соответствующие им символы поточных карт для описания трудовых (производственных) процессов:

-  ОПЕРАЦИЯ — целенаправленное изменение объекта, лица, информации
-  ТРАНСПОРТИРОВКА — перемещение объекта, лица или информации с одного места на другое
-  КОНТРОЛЬ — проверка или испытание объекта, лица или информации с целью опознания, установления качества или количества
-  ЗАДЕРЖКА — ожидание объектом, лицом или информацией следующей операции. Возникает спонтанно, естественно, произвольно
-  ХРАНЕНИЕ — пребывание объекта, лица или информации без изменения в контролируемых условиях до следующей операции. Возникает запланированно

Возможны также смешанные операции, которые обозначаются, например, следующим образом:

-  — контроль в процессе выполнения операции;
-  — операция в время транспортировки.

В качестве примера заполнения простой поточной карты, как человек, равнодушный к чаю и один из создателей крупнейшего в Рунете ресурса (сайта «Чай»; <http://teatips.ru>), посвященного этому

замечательному напитку, хочу предложить вашему вниманию поточную карту заваривания черного чая.

Карта Заваривание чая № 1

Название и краткое описание процесса Как правильно заварить вкусный черный чай (домашний метод)

Метод:  используемый/предлагаемый

№ п/п	Описание процесса, действия	Символ карты	Время	Путь
1	Чайник стоит на газовой плите	○ ◊ □ D ▼		
2	Поднести чайник к крану с водой	○ ◊ ◊ □ D ▼	2 сек	1,2 м
3	Наполнить чайник водой на ?	● ◊ ◊ ◊ D ▼	20 сек	
4	Вернуть чайник на газовую плиту	○ ◊ ◊ □ D ▼	2 сек	1,2 м
5	Зажечь газовую горелку под чайником	● ◊ ◊ □ D ▼	3 сек	
6	Проверить, пустой (чистый) ли заварник	○ ◊ ◊ ◊ D ▼	2 сек	
7	Если заварник чистый, поставить его на крышку чайника, чтобы грелся	○ ◊ ◊ □ D ▼	1 сек	0,5 м
8	Ждать, пока не появятся первые признаки кипения (шипение)	○ ◊ ◊ ◊ D ▼	4–5 мин	
9	Достать из шкафчика заварку	○ ◊ ◊ □ D ▼	4 сек	
10	Ждать нужной стадии кипения («белый ключ»)	○ ◊ ◊ ◊ D ▼	1 мин	
11	Ополоснуть заварник кипятком	● ◊ ◊ □ D ▼	10 сек	
12	Вылить воду из заварника в раковину, поставить его на стол	● ◊ ◊ □ D ▼	5 сек	1,2 м
13	Всыпать заварку в заварник	● ◊ ◊ ◊ D ▼	3 сек	0,4 м
14	Залить в заварник кипяток так, чтобы он слегка прикрыл сухую заварку	● ◊ ◊ ◊ D ▼	5 сек	1,4 м
15	Ждать распаривания чаинок не более 1 минуты	○ ◊ ◊ ◊ D ▼	1 мин	
16	Долить заварник кипятком на ? объема	● ◊ ◊ ◊ D ▼	7 сек	1,4 м
17	Ждать окончательного заваривания 4 минуты	○ ◊ ◊ ◊ D ▼	4 мин	
18	Размешать заварку чайной ложкой	● ◊ ◊ □ D ▼	5 сек	1,5 м
19	Ждать, когда чай станут разливать по чашкам	○ ◊ ◊ □ D ▼		
		○ ◊ ◊ ◊ D ▼		
		○ ◊ ◊ □ D ▼		
		○ ◊ ◊ □ D ▼		
		○ ◊ ◊ □ D ▼		
	ИТОГО:	8 9 9 3 3	12 мин 7 сек	10,3 м

Заполнил Иванов И. И.

Дата 15 сентября 2003 г.

В заключение отмечу, что кроме простых поточных карт существуют более сложные (см. в Приложении пример аналитической поточной карты), включающие в себя кроме минимальных показателей (типы операций, время, расстояние) некоторое количество качественных показателей и/или коэффициенты, отображающие эффективность анализируемого процесса.

? Рассмотрите внимательно поточную карту заваривания чая. Почему операции № 8 и 10 маркированы как «контроль» и «задержка»? Почему операции № 13, 14 и 16 маркированы сразу тремя символами — «операция», «транспортировка» и «контроль»? Проанализируйте предложенную поточную карту заваривания чая: каким образом можно улучшить эту процедуру?

Выберите какой-нибудь вид деятельности, характерный для вас (или для вашей организации). Опишите эту деятельность как последовательность из «простейших» операций. Попробуйте обобщить эти операции, объединив их в 3–6 типов. Придумайте какие-нибудь удобные для вас символы, обозначающие типы «ваших» базовых операций.

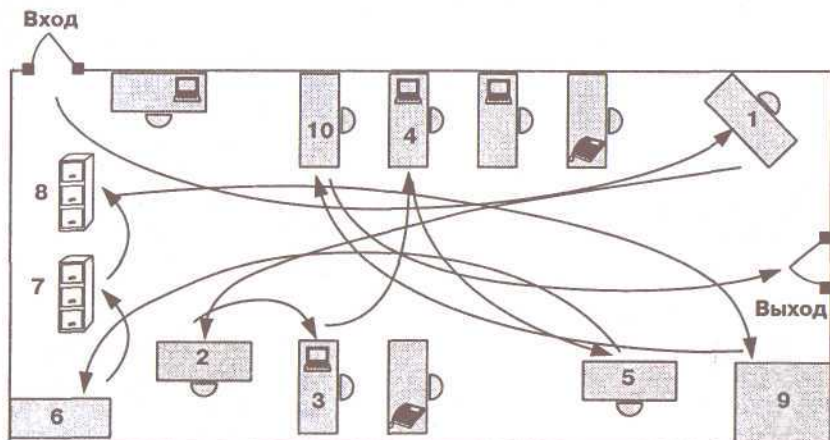
### 3.4. ПОТОЧНАЯ ДИАГРАММА

Поточная диаграмма обычно используется как дополнение к поточной карте, наглядно отображая пространственные (при этом речь может идти не только о реальном пространстве, но и о символическом, например, информационном) аспекты описываемого процесса деятельности.

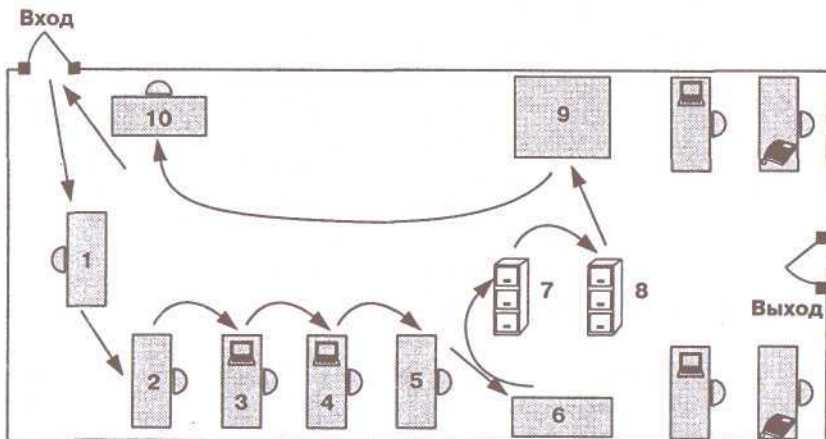
**Примечание.** В данном разделе термин «поточная диаграмма» используется в его первоначальном значении. В настоящее время термин «поточная диаграмма» (flowchart) имеет расширенное толкование, в частности, используется не столько для отображения перемещений в физическом пространстве, сколько для отображения движения информации, финансов и др. В отличие от логической или информационной поточной диаграммы, пространственная поточная диаграмма может носить название планиграммы.

В некоторых случаях поточная диаграмма обладает самостоятельной ценностью, не просто удобно отображая анализируемые процессы (операции), но и являясь «отправной точкой» для исправления ситуации. Например, ниже приводится гипотетический пример поточной диаграммы, отображающей стандартное движение документов в офисе (цифрами обозначена очередность, то есть от «Входа»

документы движутся к рабочему месту № 1, потом к рабочему месту № 2 и т. д.).



Очевидно, что центр офиса является совершенно «непроходимым» местом, где царит постоянная толчея. Подобное «столпотворение» наверняка отвлекает сотрудников от работы и оказывается мощным поглотителем времени. В поточную диаграмму (при одновременном использовании вместе с поточной картой) легко ввести и «временное измерение». Для этого достаточно над дугами, изображающими путь, отметить затраченное на него время. После проведенной оптимизации ситуация выглядит так:



? Внимательно сравните приведенные поточные диаграммы до и после оптимизации. Благодаря каким факторам, по вашему мнению, произойдет уменьшение времени движения документов (и информации в целом) в офисе?

Рационально ли, по вашему мнению, используется пространство в офисе после оптимизации?

В офисе после оптимизации больше не используется «выход». Как вы думаете, это улучшит движение документов или затруднит его? Обоснуйте свою точку зрения.

Предложите 2-3 идеи по оптимизации пространства у вас дома или на работе, которые помогут вам значительно экономить время.

Участникам ТМ-семинаров я предлагаю нарисовать поточную диаграмму, на которой отмечается размещение слушателей в аудитории и направление информационных потоков и/или передвижения участников. После этого участникам предлагается создать оптимизированную поточную диаграмму и на ее основе изменить свое расположение в аудитории на более эффективное. «Эффективность» задается как сокращение непродуктивных трат времени и повышение качества восприятия информации.

При оптимизации поточной диаграммы участники ТМ-семинаров часто предлагают довольно оригинальные способы повышения эффективности. Например, некоторых участников, постоянно обсуждающих посторонние темы и отвлекающих от работы всех остальных, предлагают рассадить на значительном расстоянии друг от друга. Не очень хорошо видящих или слышащих участников пересаживают ближе к тренеру. Чтобы тренер и участники тратили меньше времени на «дорогу» до своих рабочих мест в аудитории, рекомендуют передвинуть стулья ближе ко входу в аудиторию и развернуть их так, чтобы можно было садиться на них быстро «по ходу» движения. Обычно на тренингах предлагаются десятки любопытнейших вариантов оптимизации пространства-времени, но я не буду перечислять их здесь, чтобы не лишать читателей радости самостоятельного творчества.

### 3.5. КАРТА СОВМЕСТНЫХ ОПЕРАЦИЙ

Попытки проанализировать временные затраты сразу нескольких сотрудников в процессе совместной работы предпринимались еще со времен Тейлора. В частности, ученик Тейлора Генри Лоуренс Гант

(в русскоязычной литературе встречаются также варианты написания фамилии — Ганнт, Гант) для оптимального планирования, согласования и контроля совместной деятельности во времени предложил графический способ отображения операций, получивший название «график Ганта». «График Ганта» (также называемый «сетевым графиком»), активно используемый с 1940-х годов, стал отправной точкой для так называемого « сетевого анализа» (см. раздел 3.6), весьма популярного в современной экономике. Ниже приведен простейший пример графика Ганта:

Задачи, операции	Исполнитель	Ресурсы	Неделя 1	Неделя 2	Неделя 3	Неделя 4
Операция А	Иванов И. И.					
Операция Б	Петров П. П.					
Операция В	Сидоров С. С.					
Операция Г						
Операция Д						

Несмотря на то что «график Ганта» изначально разрабатывался как инструмент календарного планирования, заложенная в нем идея представления времени совместной работы может использоваться также для целей инвентаризации и анализа времени. Развитие идей Ганта привело к появлению так называемых «карт совместных операций», которые позволяют не только анализировать согласованность действий нескольких работников во времени, но и выявлять распределение временного ресурса между людьми и машинами. На с. 118 приведен пример заполнения простой человеко-машинной карты совместных операций.

Приведенная человеко-машинная карта описывает временные затраты в рамках одного рабочего цикла по нарезке пленки. Обычно подобная карта заполняется несколько десятков (а то и сотен!) раз, в результате чего вычисляются усредненные временные траты для каждого из участников совместной деятельности по каждой из учитываемых операций. Обратите внимание, что в приведенном примере в итоговых показателях учитываются только два типа операций: «работа» и «простой». На самом деле, учет типов операций может быть более детализирован, например, с выделением в отдельные категории «транспортировки», «хранения» и т. д. (см. раздел 3.3).

**?** Изучите приведенную в качестве примера человеко-машинную карту. Как вы считаете, эффективно ли работает пленкорезательная машина, или организации пора обновлять оборудование?

**Операция:** нарезка упаковочной пленки из рулонов 5000 м в рулоны по 50 м

**Изделие:** упаковочная пленка (указываются точные технические данные)

**Машина:** резательная машина (указываются точные технические данные)

**Работник:** Иванов И. И. (оператор), Петров П. П. (помощник)

Время	Работа оператора	Работа помощника	Работа машины
	Управляет машиной	Готовит упаковку	Режет пленку
	Время работы = 2,2 мин	Время работы = 0,9 мин	Время работы = 2,2 мин
		Ждет окончания работы машины	
		Время простоя = 1,3 мин	
	Ждет помощника	Пакует нарезанные рулоны пленки	Ожидание нового цикла
	Время простоя = 0,7 мин	Время работы = 0,9 мин	
	Метит рулоны	Ждет оператора	
	Время работы = 0,6 мин	Время простоя = 0,7 мин	Время простоя = 3,0 мин
	Открывает машину	Извлекает рулоны из машины	
	Время работы = 0,3 мин	Время работы = 0,8 мин	
	Ждет помощника	Переносит рулоны на тележку	
	Время простоя = 0,8 мин	Время работы = 0,6 мин	
	Включает машину		
	Время работы = 0,6 мин		

Итоговые показатели:

	Оператор	Помощник	Машина
Общее время простоя	1,5 мин	2,0 мин	3,0 мин
Общее время работы	3,7 мин	3,2 мин	2,2 мин
Общее время цикла	5,2 мин		
Занятость, в %	3,7/5,2 = 71%	3,2/5,2 = 62%	2,2/5,2 = 42%

**Примечание.** Цена деления расположенной на карте слева шкалы времени — 0,1 мин, то есть 6 секунд. При использовании в анализе других масштабов времени, цена деления может быть любой, удобной для составителя карты.



? Можно ли говорить о совместной деятельности работников в полном смысле этого слова, или это в большей мере параллельная работа? Каким образом можно улучшить взаимодействие сотрудников?

Эффективно ли тратят время оба занятых в операции сотрудника? Как можно оптимизировать временные затраты оператора? Каким образом можно сделать занятость помощника оператора более насыщенной?

## 3.6. СЕТЕВОЙ АНАЛИЗ

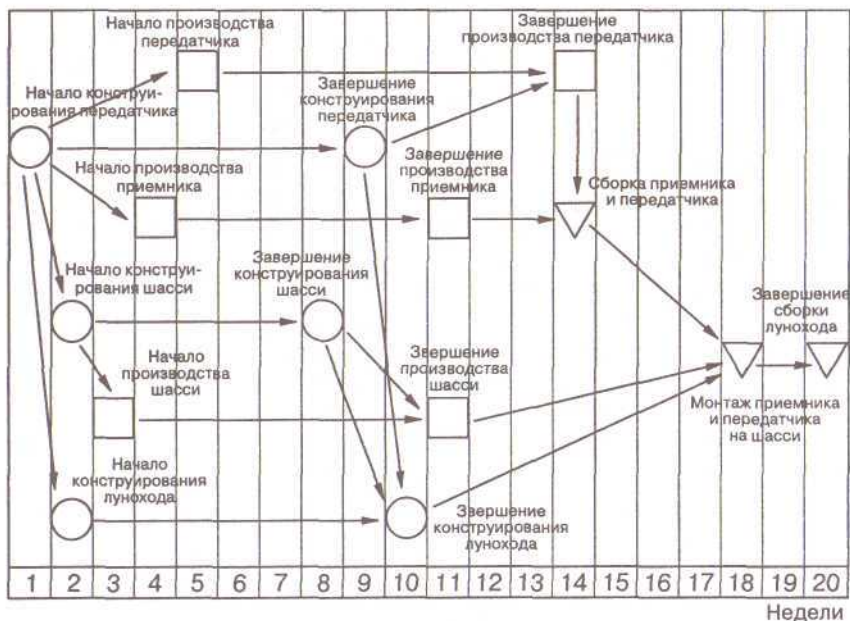
Такие методы инвентаризации и анализа времени организационных (трудовых) процессов, как поточный анализ (разделы 3.3 и 3.4) и анализ совместных операций (раздел 3.5) — очень удобное и наглядное средство для изучения временных аспектов относительно простых видов деятельности. В конце 1950 — начале 1960 годов появилось такое направление исследования и моделирования сложных видов деятельности, как сетевой анализ. Сегодня сетевой анализ применяется в самых разных разделах экономики (организационное проектирование, управление проектами, логистика, построение маркетинговых сетей и др.) для решения самых разных управленческих (планирование, контроль и т. д.) и научных задач.

. В современном сетевом анализе активно используются методы математического и компьютерного моделирования, прообразом которых можно считать возникшие в 1960-х годах и используемые по сей день различные модификации метода критического пути (critical path method, или CPM) и метода оценки и контроля программ (program evaluation and review technique, или PERT). В настоящее время насчитывается около трех десятков сетевых моделей, активно используемых в различных сферах экономической деятельности. Учитывая все возрастающую сложность процессов и объектов управления в современной экономике (в начале XXI века наиболее популярная и активно обсуждаемая экономистами всего мира тема — «сетевая экономика»), можно предположить, что популярность и востребованность сетевого анализа будет возрастать и дальше.

Основная идея сетевого анализа заключается в описании деятельности как совокупности операций и взаимосвязей между ними, направленной на достижение определенной цели (результата). В отличие от линейных «одномерных» методов вроде поточного анализа, сетевой анализ позволяет учесть именно все связи между операциями («сеть»), сохранив их «многомерный» характер в системе деятельности.

Следует также отметить, что главным математическим аппаратом сетевого анализа является такой раздел дискретной математики, как теория графов. Каждая операция (функция, объект и т. п.) в структуре деятельности может быть представлена как вершина графа, а объединяющая их взаимосвязь (отношение) — как ребро графа. В качестве вершин графа могут выступать в принципе любые элементы изучаемой деятельности, характер связывающих их отношений также может быть самым разным: время, расстояние, частота (вероятность), стоимость (ресурсоемкость), приоритетность и др. Таким образом, сетевой анализ открывает широчайшие возможности для оценки и моделирования поведения системы, в том числе и во временном аспекте. Используемые в сетевом анализе данные (операции и отношения между ними) могут быть представлены самым различным способом в виде графов, графиков, таблиц, матриц.

Ниже представлен гипотетический пример сетевого графика (и одновременно графа), отображающего реализацию 20-недельного проекта «Строительство лунохода» (кружками обозначены операции, связанные с конструированием; квадратами — с производством отдельных компонентов; треугольниками — со сборкой изделия).



Обратите внимание, что в проекте существуют четыре взаимосвязанных процесса: 1) конструирование и производство передатчика (наиболее сложной части лунохода); 2) производство приемника (предположим, что его приемлемый вариант уже сконструирован ранее); 3) конструирование и производство шасси лунохода; 4) конструирование и сборка всего лунохода в целом. Также предполагается, что передатчик и приемник будут объединены в одном корпусе.

? Внимательно рассмотрите предложенный сетевой график строительства лунохода. Как вы думаете, почему конструирование шасси и конструирование лунохода в целом начинаются только на второй неделе проекта?

Как вы думаете, почему производство компонентов шасси начинается уже на следующей неделе после начала конструирования, а производство компонентов приемника — через целых четыре недели после начала его конструирования?

Как вы думаете, почему конструирование шасси должно быть завершено ранее других (уже на восьмой неделе) проектировочных работ?

Приведенный сетевой график «Строительство лунохода» позволяет не только планировать временные аспекты деятельности, но и контролировать своевременное выполнение отдельных частей проекта. Также подобный график облегчает своевременную координацию работ по отдельным направлениям проекта. Например, конструирование шасси как базового несущего элемента должно быть завершено в первую очередь, конструирование передатчика — во вторую, и совершенно логично, что конструирование всего лунохода как единства шасси, приемника и передатчика — в третью. Причем если конструирование передатчика является наиболее сложной задачей (во многом определяющей временные рамки проекта в целом), то конструирование шасси — наиболее приоритетной (луноход в целях изучения поверхности Луны должен много передвигаться).

**Примечание.** Здесь намеренно дается только краткая справка по сетевому анализу, так как данная тема является достаточно обширной и сложной, а сами методы сетевого анализа не относятся напрямую к ТМ-инструментарии. На ТМ-тренингах для ЛПР я обычно указываю, что отдельные разделы современного менеджмента (например, управление проектами), использующие мощные компьютеризированные технологии сетевого анализа, могут быть адаптированы и для решения задач ТМ.

### 3.7. ПРОСТОЙ ОРГАНАЙЗЕР

Наиболее удобным индивидуальным ТМ-инструментом для инвентаризации времени (а в дальнейшем также для планирования и контроля) является простой органайзер (или ежедневник).

Временем рождения органайзеров можно считать 1920—1930 годы, когда английская компания Filofax (название, производное от «file of facts»), творчески переработав индивидуальные карточки технических заданий, используемые на американских заводах, создала удобный инструмент учета и планирования индивидуального времени. Первоначально основными потребителями органайзеров были военные и священники, но постепенно органайзеры стали неотъемлемой частью жизни любого делового человека.

Сейчас существует множество разновидностей органайзеров, начиная от самых простых и заканчивая весьма сложными, содержащими в себе целую систему управления временем. Например, упомянутая фирма Filofax, несмотря на обилие мощных компьютеризированных систем-конкурентов, до сих пор успешно продает не просто отдельные органайзеры, а «корпоративную систему ТМ», позволяющую комплексно планировать, учитывать и координировать временные аспекты деятельности сотрудников целой организации. «Профессиональные» органайзеры Filofax включают в себя такие блоки, как система календарного планирования, расписание встреч, управление проектами, система накопления идей и полезной информации и др. Ведь не случайно девиз компании: «Все, что нужно, — под рукой» (Everything in Hand).

Кроме престижных и достаточно дорогих (цена настоящего Filofax колеблется от 70 до 100 USD) органайзеров от Filofax, существует огромное количество разнообразных канцелярских изделий, в той или иной мере копирующих «первооткрывателей». Однако для ТМ-новичка здесь кроется одна серьезная проблема: покупая уже готовый органайзер, вы, по сути дела, покупаете готовое ТМ-решение, которое может быть неудобным лично для вас. В случае подобной «несовместимости» заложенная в органайзер система учета и планирования времени будет использоваться вами лишь частично, а сам органайзер тогда превратится в обычную записную книжку.

Если вы действительно заинтересованы в создании собственной индивидуальной системы ТМ, то можно действовать двумя путями: либо попытаться найти в продаже наиболее соответствующий вашей

му видению готовый органайзер, либо создать свой собственный. Я, например, могу сознаться перед читателями, что до сих пор использую органайзер «ручной работы», представляющий собой обычную папку-скоросшиватель (формата А4) с подшитыми листочками-бланками, которые просто распечатаны на принтере.

Главной «клеточкой» органайзера (не случайно в русском языке используется слово «ежедневник») является листок дневного учета времени. Листок выглядит как таблица, в самом минимальном виде содержащая три столбца: время начала события, время окончания события и, собственно, описание самого события. Пример заполнения подобного элементарного листка дневного учета времени приводится ниже:

Нач.	Окон.	Длит.	Дело, задача	Примечание
7.30	7.50	0.20	Подъем (пытался проснуться)	Долго просыпался!
7.50	8.10	0.20	Зарядка	
8.10	8.25	0.15	Умывание	
8.25	8.40	0.15	Утренний чай (завтрак)	
8.40	9.05	0.25	Дорога на работу	Опоздал на 5 минут!
9.05	9.30	0.25	Планерка	
9.30	10.25	0.55	Просмотр входящих документов	Слишком долго!
10.25	11.45	1.20	Обход отдела, текущие вопросы	
11.45	13.00	1.15	Обсуждение с А.А. проекта NN	Весьма продуктивно
13.00	14.05	1.05	Обеденный перерыв	Что за привычка опаздывать на 5 минут?!
14.05	16.00	1.55	Совещание по сбыту в головном офисе	Явно затянуто
16.00	16.40	0.40	Посетитель (В.В.) по личному вопросу	Не в приемные часы!
16.40	17.00	0.20	Говорил по телефону с экономистом	
17.00	17.15	0.15	Вечерний отчет руководителей проектов	
17.15	17.35	0.20	Городской звонок (от партнеров)	
17.35	18.20	0.45	Вечерний отчет: завершение рабочего дня	
18.20	19.00	0.40	Дорога домой – прогулка пешком	Дышал свежим воздухом, смотрел на закат, получал удовольствие!
19.00	20.00	1.00	Ужин	

Можно создать собственный ежедневник, можно использовать уже готовые органайзеры (если они вас устраивают), но при их заполне-

нии обязательно следует придерживаться описанных ниже **правил учета времени**.

1. Учет времени действительно должен быть ежедневным, **без пропуска дней**. В некоторых крайних случаях допускается заполнение органайзера «задним числом» (то есть за вчерашний день), но, попробовав это сделать, вы сами убедитесь, какая это непростая задача — большой объем информации забывается и теряется.

2. Общее время учета времени, которое позволит вам выявить тенденции и закономерности индивидуальных трат времени, — **от 2 недель до 2 месяцев**. Указанный срок предназначен для ТМ-новичков, которые желают произвести всего лишь «разведку» своих временных трат. Если вы серьезно намереваетесь «жить по ТМ-системе», то можно использовать тотальный хронометраж, продолжительность которого — годы или даже десятилетия.

3. Допустимая точность учета — не менее **15 минут**. Хорошая точность учета — 5 минут (допускается округление до 5 минут).

Более высокая точность учета времени (менее 5 минут) имеет смысл только при детальном анализе временных трат в каких-либо особых ситуациях деятельности (в данном случае точность учета может достигать 15–20 секунд), в противном случае сам учет времени с чрезмерно высокой точностью станет занимать слишком много времени (то есть превратится в «вора времени»).

Точность учета может быть и снижена, например, до получаса. Но подобное снижение точности учета позволяет получить лишь грубый «черновик» временных затрат, что имеет смысл лишь при видах деятельности, структурированных большими блоками. Например, в процессе написания этой книги моей ежедневной «плановой нормой» был четырехчасовой период, не привязанный жестко к какому-либо времени суток. Недоработка в полчаса и более засчитывалась как серьезная и требующая последующей отработки; в то время как недоработка (или переработка) в 15–20 минут считалась «несерьезной». Такая относительно большая погрешность в учете времени, на мой взгляд, вполне допустима в творческой работе, ведь как сказал Л. Н. Толстой: «Нельзя жить подробно».

4. Учет времени должен быть **объективным** — без приписок, «округлений» в выгодную для себя любимого сторону, без «забывания» непродуктивных трат времени и т. п. Это не такая простая задача, как может показаться на первый взгляд. Объективности учета препятствует множество психологических факторов (см. раздел 3.1) нашего «непросветленного» сознания — желание приукрасить себя, страх перед

тотальной непродуктивностью собственной жизни, просто лень или усталость. За объективностью учета времени надо следить, а иногда даже и бороться! (В этом могут оказаться полезными некоторые методы ТМ-контроля, например, помощь со стороны внешних «контролеров времени»; см. раздел 5.4).

5. В конце каждой недели учета составляется **краткое резюме** (своего рода «докладная аналитическая записка» самому себе, которая пишется в произвольной форме), содержащее ответ на следующие вопросы:

- 1) Какие помехи отнимают больше всего времени. Как их можно устранить?
- 2) На какие виды деятельности тратится больше всего времени? На какие виды деятельности нужно сократить траты времени? Каким образом это сделать?
- 3) Существует ли периодичность (ритм) в каких-либо видах деятельности или в помехах? Как можно использовать (оптимизировать) эту периодичность?

Лучше, если в составленном резюме будут содержаться хоть какие-либо цифры, например, суммарные затраты времени по основным видам деятельности, помехам. Но иногда можно обойтись и без вычислений, достаточно лишь наглядно представить порядок временных затрат на те или иные виды деятельности, «прочувствовав» их эффективность либо неэффективность.

6. На основе резюме составляются **листки-памятки**, напоминающие вам о помехах, способах сокращения временных трат на конкретную деятельность и т. п. Их нужно разместить на виду (удобно, например, использовать цветные листочки-стикеры с липким слоем, которые клеиваются прямо в органайзер или расклеиваются в районе рабочего места).

? Используйте ли вы в своей работе (или в жизни в целом) органайзер? Рассмотрите его внимательно: какая ТМ-система в нем заложена, как и какие виды временных затрат он позволяет планировать, учитывать, контролировать? Какие из этих возможностей вы используете (регулярно или изредка), а какие нет? Что вам не нравится в вашем органайзере, чего не хватает именно для ваших целей управления временем?

## 3.8. ОРГАНАЙЗЕР ДЛЯ КАЧЕСТВЕННОГО УЧЕТА ВРЕМЕНИ

Простите за тавтологию, но простой органайзер (см. раздел 3.7) является крайне простым инструментом для учета индивидуального времени. С его помощью можно легко оценить количественные затраты времени на различные виды работ, но при этом, к сожалению, утрачивается качественный, смысловой компонент в оценке временных трат.

Как правило, простой органайзер очень легко превращается в органайзер для качественного анализа времени: достаточно лишь придумать несколько качественных категорий, предложить числовую (или символьную) систему их оценивания и добавить к бланку органайзера несколько столбцов по числу разработанных качественных категорий.

Обычно следует использовать не более 4–6 категорий для качественного учета трат времени. Если их будет больше, то органайзер станет слишком громоздким, а процедура учета и анализа времени — слишком долгой и трудоемкой.

Одна из хрестоматийных схем, включающая в себя четыре категории качественного анализа времени (табл. 22), предложена классиком ТМ Лотаром Зайвертом.

В качестве способа анализа предложенных качественных категорий Зайверт предлагает «формулу полезной работы»:

**Время полезной работы = общее время работы — (время работы, которая не была необходима + время работы с неоправданными затратами времени + время нецелесообразной работы + время работы, длительность которой не планировалась).**

Могу признаться, что я в течение некоторого времени пользовался качественными оценками Л. Зайверта для инвентаризации и анализа моих временных затрат, пока у меня не возникли те самые сомнения, которые приведены в столбце «Критика». Возможно, в этом и есть какой-либо великий и недоступный мне смысл, но категории Зайверта для качественного анализа времени, на мой взгляд, являются неточными и семантически размытыми.

Взять хотя бы категорию «необходимость». Какую оценку в своем органайзере я должен ставить, если существует, например, такой «кон-





Первые столбцы органайзера для качественного анализа времени ничем не отличаются от граф простого органайзера: время начала и окончания событий, их длительность, сами события. Вместо «лирической» графы «Примечания» я решил добавить более целеориентированную графу «Результат, эффект». По моему мнению, необходимость каждый раз указывать конкретный результат произошедшего события обладает мощным мотивирующим и контрольным эффектом, позволяет более жестко выявлять бесполезные траты времени (помехи) и в то же время развивает «позитивное мышление», помогая обнаруживать «другую выгоду» (см. раздел 1.12) даже там, где ее на первый взгляд вроде бы и нет.

Я использую пять направлений качественного анализа (табл. 23).

Таблица 23

## Направления качественного анализа

Обозначение в органайзере	Категория	Система оценивания
пл/нп	Учет запланированности / незапланированности реально выполненного дела, задачи, случившегося события	1 – дело было запланировано, затраты времени соответствуют плану/норме; 0,5 – дело было запланировано, но заняло слишком много времени. Дело не было запланировано, но является важным, и было оперативно включено в планы; 0 – дело не было запланировано
Код	Код временных затрат в соответствии с используемой классификацией трат времени	(Построение кодификатора подробно рассматривается далее в разделе 3.9)
Затр.	Оценка степени и характера затрат сил и энергии на выполнение дела, задачи («энергетический компонент работы»)	Оценка по 5-балльной системе: –2 или –1 – дело было трудным, тяжелым, шло через силу, избыточное перенапряжение; 0 – привычные траты энергии, норма, функциональный комфорт; +2 или +1 – дело было приятным и интересным, вызвало энтузиазм, подъем сил, позитивную мобилизацию сил
Эфф.	Оценка степени реальной эффективности, полезности, продуктивности выполненного дела, его КПД	Оценка по 5-балльной системе: –2 или –1 – неэффективная, малопродуктивная работа, результат хуже нормы/плана; 0 – нормальный результат, обычная эффективность; +2 или +1 – высокая эффективность, успешность, результат выше нормы/плана
Дел.	Оценка возможности делегирования дела или решения проблемы другим путем (покупка услуги и проч.)	1 – делегирование или замена возможны; 0 – невозможность делегирования или замены

Сразу хочу оговориться, что предлагаемая система не идеальна и, возможно, кому-то покажется неудобной. Например, для меня использование 5-балльной шкалы является удобным с точки зрения дальнейшей математической обработки, визуализации и анализа полученных данных, а кому-то подобное оценивание покажется избыточным.

Выбор самих категорий для качественного анализа времени осуществлялся мною для углубленного анализа моих собственных «слабых мест» в управлении временем (именно поэтому лучше не слепо заимствовать категории качественного анализа времени откуда-нибудь из книжек, а разработать их самостоятельно). Например, для меня в периоды интенсивной занятости, когда приходилось работать одновременно на 3—4 работах и над 8—10 проектами сразу, крайне важно было решить «энергетический кризис», так как зачастую я просто валился от усталости или внезапно заболел от хронического перенапряжения. Использование категории «Затраты энергии» (**Затр.**) позволило мне, во-первых, выявить собственные энергетические «ритмы», достаточно точно узнав периоды подъема и спада сил в течение суток, недели, месяца. Во-вторых, я смог очень точно определить людей, события и ситуации, выступающие для меня в роли «энергетических вампиров», лишаящих меня сил. В-третьих, выявив события и ситуации, связанные с позитивной мобилизацией энергии, я смог лучше понять природу собственных сил и возможностей, что позволило мне более творчески заниматься собственным «энергетическим самоменеджментом».

Категории «Эффективность» (**Эфф.**) и «Делегирование» (Дел.) были введены мною как «средство самолечения» от излишней ответственности, упрямства, перфекционизма и вообще, вредного стремления все и всегда делать самому (в том числе и за других). Работа с категорией «делегирование» в значительной мере помогла развить мне «аутсорсинговое мышление» и заодно помогла укрепить чувство глубинного доверия к людям и улучшить отношения со многими из моего социального окружения.

Учет времени по категории «эффективность» позволил мне существенно пересмотреть мои внутренние нормативы на те или иные виды деятельности. Появилось подкрепленное цифрами понимание, что «укреплять силу воли» (как в одном из рассказов М. Зощенко, где маленький мальчик неоднократно заявлял: «А я ем кислую клюкву — и не морщусь!»), проявляя упрямство и настойчивость, — не всегда полезно и продуктивно. Оказывается, многих результатов можно до-

стичь гораздо проще, быстрее и эффективнее, если не «брать противника измором», а приложить «точное усилие в нужное время и в нужном месте». Оценка эффективности разных видов деятельности позволила мне серьезно оптимизировать мои способы достижения результатов, а также пересмотреть индивидуальные нормативы на разные виды деятельности как в сторону их уменьшения, так и в сторону их увеличения.

? Изучите предложенные категории для качественного учета времени и систему их оценивания (запланированность/незапланированность, эффективность, затраты энергии, возможность делегирования или решения другим способом). Приведите по 2—3 аргумента как «за», так и «против» каждой из выделенных категорий и системы их оценивания.

Предложите (и обоснуйте) собственные категории качественного учета времени, а также систему их оценивания.

### 3.9. КАТЕГОРИИ ВРЕМЕННЫХ ЗАТРАТ (КОДИФИКАТОР)

Главный смысл инвентаризации индивидуальных трат времени — проведение (хотя бы на первых порах) тотального хронометража. Это означает, что независимо от вида выбранного вами органайзера (простой или для качественного учета времени) в графу «Дело, задача» необходимо тщательно записывать **все**, что происходит, с «суровой» периодичностью в 10–15 минут.

Уже через 2–3 недели такой инвентаризации, бросив даже беглый взгляд на получившийся список событий, вы легко можете прийти в ужас от полученного «винегрета». Событий и дел так много, они настолько разнообразны, что становится крайне трудно их анализировать и выявлять какие-то общие закономерности.

Чтобы немного облегчить дальнейший анализ трат времени, рекомендуется обобщить все многообразие дел и событий, сведя их к сравнительно небольшому числу качественных категорий (типов, видов) временных затрат. В основу подобного кодификатора может лечь схема индивидуального фонда времени (см. раздел 1.8), но обобщенные категории для качественного учета времени могут быть более детализованными. Мало того — можно разработать и исполь-

зывать совершенно произвольные категории учета времени, наиболее удобные для изучения ваших персональных трат времени.

Ниже приводится пример кодификатора для качественного учета персональных временных затрат. (Пусть вас не смущает числовая «сто-балльная система» маркировки категорий и субкатегорий — в свое время это было сделано автором для того, чтобы категории «лучше понимала» компьютерная программа для статистической обработки.)

### **100. Работа.**

101. Подготовка к работе (любые действия, связанные с самоорганизацией на рабочем месте — планирование, сверка со списками запланированных дел, поиск и сортировка документации и т. п.).

102. Выполнение основных трудовых функций (могут быть расписаны детально).

103. Исправление ошибок в работе, доделывание дел, которые не были завершены вовремя (все — по собственной вине).

104. Регламентированные перерывы в работе (например, обед, обусловленное организацией трудового процесса ожидание).

105. Общение с коллегами, связанное с работой (может быть расписано детально).

106. Дорога (на работу и с работы).

### **200. Помехи.**

201. Потеря времени из-за объективной нехватки ресурсов (информации, техники, инструментов и т. п.) в организации. Ресурсы могут быть получены, но доступ к ним затруднен и требует дополнительных трат времени.

202. Потеря времени из-за организационных «нестыковок» и управленческой неэффективности руководства (нечеткость постановки задач, дублирование функций, отсутствие полномочий и т. п.).

203. Незапланированные встречи, посетители, общение (неважно — деловое общение или неформальное).

204. Потери времени из-за собственной лени (отсутствие интереса, мотивации, долгая «раскачка», отвлечения из-за пустяков и т. п.).

205. Потери времени из-за собственной некомпетентности (ошибочные действия из-за отсутствия необходимых знаний и навыков и т. п.).

### **300. Самообслуживание.**

301. Сон.

302. Пассивный отдых.

- 303. Еда.
- 304. Гигиена.

#### **400. Домашний труд.**

- 401. Магазины.
- 402. Уборка, наведение порядка в доме.
- 403. Ремонт, в том числе мелкий.
- 404. Забота, уход, воспитание, помощь близким людям.
- 405. Разное (например, дача).

#### **500. Свободное время.**

- 501. Общение с друзьями, треп по телефону, гости и т. п.
- 502. Чтение книг, прессы.
- 503. Телевизор.
- 504. Творчество, хобби.
- 505. Спорт (утренняя гимнастика + бег).
- 506. Путешествия, поездки, походы, прогулки.

Приведенным выше кодификатором, без затей «списанным» со схемы индивидуального фонда времени (раздел 1.8), я пользовался на протяжении примерно полутора лет. В принципе, для начала он оказался довольно неплох, хотя и возникали некоторые затруднения. Вот, например, субкатегория «Еда» — в большей степени относится к категории «Самообслуживание» или к категории «Домашний труд»? Возможно, для многих женщин «Еду» следует разделить на две субкатегории — «Потребление пищи» («Самообслуживание») и «Приготовление пищи» («Домашний труд»). Но я готовлю редко, обычно — только для себя самого, мало того, приготовление еды для меня часто является приятным и интересным занятием. Именно из этих соображений я решил отнести «Еду» только в категорию «Самообслуживание», но не включил ее в «Домашний труд» или в «Свободное время».

Следует отметить, что кодификатор не является чем-то «вечным» — его можно и нужно изменять в соответствии с актуальными задачами ТМ. За годы освоения ТМ я модифицировал свой кодификатор, по меньшей мере, раз пять. В приведенном выше в качестве примера кодификаторе — 5 категорий и 26 субкатегорий, но бывали времена, когда я использовал 8 категорий и порядка 40 субкатегорий! На мой взгляд, оптимальное для глубокого качественного анализа число категорий равно 5–6, а число субкатегорий не должно превышать 30. Отклонения от этих «оптимальных» чисел нежелательны: уменьшение числа категорий (субкатегорий) делает анализ слишком поверх-

ностным, банальным и неинформативным, а увеличение числа категорий (субкатегорий) сделает его громоздким и запутанным, затруднит понимание четких тенденций в качественных затратах времени.

Изменение кодификатора может быть чисто механическим: «укрупнение» (объединение каких-либо субкатегорий в более обобщенные) или «дробление» (деление субкатегорий на более детализированные). Но изменение кодификатора может включать в себя и качественное реструктурирование, когда какие-либо субкатегории «мигрируют» в другие категории, добавляются новые категории или исключаются старые, утратившие свою актуальность.

**?** Изучите предложенный кодификатор затрат времени. Если бы вы решили использовать этот кодификатор качественных затрат времени, то как бы вы хотели его оптимизировать?

Какие субкатегории учета времени вы хотели бы добавить в предложенный список? Какие — исключить из предложенного списка?

Может быть, какие-либо из предложенных субкатегорий вы хотели бы «укрупнить», «раздробить», «передвинуть» в другие категории?

### **3.10. КАТЕГОРИИ ВРЕМЕННЫХ ЗАТРАТ МЕНЕДЖЕРА**

Если решать задачу качественного учета временных затрат по различным категориям не в рамках «индивидуального» ТМ, а в рамках «ролевого», то возможно выделение специализированных категорий, позволяющих оценить затраты рабочего времени для различных профессий, видов и направлений трудовой деятельности.

Ниже приводятся примеры категорий для детального учета временных затрат менеджера.

#### **Функции менеджера:**

1. Стратегическое планирование, выработка ценностей, целей, работа над видением, миссией и т. п.
2. Оперативное планирование, формулировка текущих проблем, задач и т. п.
3. Постановка задач перед подчиненными, инструктаж, делегирование и т. п.

4. Оперативное управление, координация деятельности сотрудников и т. п.
5. Обратная связь, контроль над выполнением работ, оценка результатов и т. п.
6. ...

#### Содержание решаемых **вопросов:**

1. Стратегические вопросы, связанные с комплексным анализом целостной ситуации, планированием и целеполаганием на разных уровнях управления (общее управление).
2. Финансовые вопросы.
3. Вопросы производства (процесса и технологий деятельности).
4. Вопросы ресурсов, материально-технической базы.
5. Вопросы сбыта, маркетинг, реклама, PR.
6. Кадровые вопросы.
7. Вопросы отношения организации с внешней средой.
8. ...

#### **Характер общения:**

1. Индивидуальная работа в одиночестве.
2. Диалог с подчиненным (вертикальная коммуникация).
3. Диалог с руководителем (вертикальная коммуникация).
4. Диалог с коллегами (горизонтальная коммуникация).
5. Групповая работа с подчиненными и коллегами (совещания, отчеты, планерки и т. п.).
6. Групповая работа с руководителем и коллегами.
7. Общение с внешними партнерами (проведение переговоров и т. п.).
8. Общение с представителями власти, контролирующими организациями, прессой и т. п.
9. ...

#### **Характер личной работы:**

1. Чтение и обработка внутриорганизационной документации, отчетов.
2. Чтение специальной литературы, статей, прессы и т. п.
3. Обработка корреспонденции.
4. Обдумывание.
5. Написание проектов, приказов, докладных записок и т. д.
6. Общение.
7. Работа с техническими средствами, например, с компьютером.
- 8....



Обратите внимание, что предложенные категории не являются логически взаимоисключающими в отличие от категорий, предложенных в разделе 3.9. Предлагаемые категории качественного учета затрат времени менеджера взаимодополнительны, например, менеджер может общаться с подчиненным («Характер общения»), обсуждая при этом вопросы производства («Содержание решаемых вопросов»), а сам разговор для менеджера имеет целью постановку задачи («Функции») для подчиненного. Таким образом, предложенные категории для учета затрат времени менеджера можно использовать как выборочно, так и в различных сочетаниях, разве что придется добавить в бланк органайзера пару лишних столбиков, да сама процедура его заполнения станет чуть более трудоемкой.

? Обратите внимание, что в каждой из предложенных категорий учета временных затрат менеджера оставлены «пустые» субкатегории. Допишите для каждой категории еще по 2–3 субкатегории учета рабочего времени менеджера.

Какой, по вашему мнению, важной категории (одной или нескольких) учета временных затрат менеджера не хватает в предложенном примере? Предложите хотя бы одну новую категорию учета временных затрат менеджера и разработайте для нее 5–6 субкатегорий.

Если вы не очень хорошо знакомы с работой менеджера, предложите хотя бы 3–4 категории (наполненные субкатегориями) затрат времени, характерных для вашей работы или учебы.

## 3.11. ХРОНОКАРТА ГАСТЕВА

Об «отце» отечественного ТМ А. К. Гастеве было уже достаточно много сказано в разделе 2.12. В одной из своих работ 1923 года с характерным названием «Время» Гастев пишет: «Производить учет времени — это и есть настоящая установка на время. Учет времени мы выдвигаем как первую и единственную задачу всех, кто серьезно ставит проблему времени, а не придает ей крикливо-обличительный характер».

Главным методом учета и анализа времени по А. К. Гастеву стала так называемая «хроно-карта» («карта учета», или, современное написание — «хронокарта»). Хронокарта по сути своей представляет собой своеобразный «гибрид» органайзера и графика Ганта. В своем первоначальном виде хронокарта выглядела как таблица, где по вер-

тикали (в строках) перечислялись события, а по горизонтали (в столбцах) указывалась их продолжительность. С помощью хронокарты можно учитывать не только индивидуальное, но и коллективное время, а вносить в хронокарту отметки о затратах времени может не только сам человек, но и внешний наблюдатель («инспектор времени»).

В первоначальном виде хронокарта Гастева включала в себя следующие столбцы: порядковый номер события, код (Гастев предлагал выделять пять типов временных затрат — сон, прием пищи, работа, отдых, самообслуживание), конкретное описание события, часы суток от 01 до 24 часов (с интервалом в 15 или 30 минут). Ниже в качестве примера приводится фрагмент современной хронокарты Гастева, кроме стандартных полей (номер, название работы, код работы в соответствии с кодификатором, время суток с точностью до получаса), включающей в себя ряд категорий для качественной оценки трат времени:

№	Название работы	Код	Важн.	Оцен.	Ув/ум.	Дел.	6	7	8	9	10	11

В приведенном примере к карте добавлены следующие поля: «важность работы», «оценка эффективности работы», «следует увеличить или уменьшить время работы», «возможность делегирования работы». Обычно эти поля заполняются оценками по двоичной системе («Да» — «Нет») и кодируются как «1» или «0». В случае, если надо постараться увеличить затраты времени на какую-либо деятельность, то в поле «ув/ум» ставится «+1», если уменьшить — «-1». Количество и содержание полей для дополнительной качественной оценки в хронокарте Гастева может быть любым, лишь бы не сильно страдало удобство ее заполнения.

А. К. Гастев также предложил простые и четкие **правила по заполнению хронокарты**:

1. Отметки необходимо делать каждые полчаса.
2. Отметки лучше всего (потом удобнее для анализа) делать сплошной штриховкой.
3. Нерабочие траты времени (например, отдых или помехи) следует обозначать особо, например, точками или крестиками.

4. Отмечать каждые полчаса следует сразу же, как кончится данный получас.
5. Не следует заполнять карту задним числом или вперёд.
6. Следует установить номенклатуру трат времени, присвоив каждой свою литеру (код, категорию).
7. Целесообразно всегда носить хронокарту с собой! Нужно сделать ее удобной для работы.
8. Заполненные хронокарты следует хранить в одном месте. На картах обязательно должна быть указана дата заполнения.
9. Для выявления номенклатуры трат времени (то есть для составления кодификатора. — С. К.), а также для формирования навыка работы с хронокартой требуется один месяц.
10. При появлении навыка — начинайте отмечать траты времени каждую четверть часа. Высший уровень учета времени — «фотография рабочего дня» — поминутный учет трат времени!
11. Для контроля над заполнением хронокарты следует использовать «инспекторов времени».

Следует отметить, что А. К. Гастев рассматривал хронокарты в первую очередь как инструмент «социальной инженерии», полагая, что, обработав и обобщив собранные с помощью карт сведения, можно установить, чем различаются между собой основные социальные группы (рабочий, директор, студент, красный воин и др.) по характеру и способам использования своего времени. Учет времени, по Гастеву, позволяет выявить «социальный скелет» труда, что даст возможность лучше организовать его и более эффективно управлять им. Но А. К. Гастев также считал, что постоянная работа с хронокартой оказывает развивающее влияние и на личность, воспитывая бережливость, дисциплинированность, способность планировать свой рабочий день и т. п. В целом предложенный А. К. Гастевым ТМ-инструмент (хронокарта) не устарел и может с успехом использоваться и в наше время в контексте «индивидуального» или «ролевого» ТМ.

? Сравните возможности по инвентаризации времени, которые заложены в органайзер (см. разделы 3.7 и 3.8) и в хронокарту Гастева. В чем заключаются преимущества учета времени с помощью хронокарты Гастева по сравнению с органайзером?

В чем, по вашему мнению, слабые стороны учета времени с помощью хронокарты Гастева по сравнению с органайзером?

Какой ТМ-инструмент для инвентаризации времени вы бы выбрали лично для себя — органайзер или хронокарту Гастева? Почему?

Кроме достижений в области НОТ, А. К. Гастев был весьма разно-сторонним и одаренным человеком. Например, он писал довольно удачные стихи, его творчество высоко ценили такие его «коллеги», как В. В. Маяковский, В. В. Брюсов, Н. Н. Асеев. В духе своего времени А. К. Гастев многие из своих идей «упаковывал» в краткие и хлесткие лозунги, которые, кстати, пользуются неизменным успехом у участников ТМ-тренингов (многие из этих почти революционных лозунгов мне доводилось видеть красиво оформленными и висящими на видных местах в офисах современных «ударников капиталистического труда»). Вот лишь некоторые из них:

Держи карту учета, сделаешь революцию времени!

Юность! Ты не должна зевать, ты должна всюду поспевать!

Не говори о больших пространствах! Научись овладевать малым пространством и малым временем.

Учитывать время — значит дольше жить.

Человечество научилось обрабатывать вещи. — Наступила пора тщательной обработки ЧЕЛОВЕКА.

Если решил —ДЕЙСТВУЙ!

Когда работа нейдет, — не хватайся за папиросу, лучше вздохни поглубже.

Прекрати работу «начерно», — делайся АРТИСТОМ работы.

Если хочешь вводить НОТ, стань мастером хоть одной операции!

Пролетариат не для того приходит к власти, чтобы коротать свои дни на завоеванных орудиях производства, а чтобы их поднять, возвеличить и сообщить им невиданные скорости.

### 3.12. АНАЛИЗ ВРЕМЕННЫХ ТРАТ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ХРОНОКАРТЫ ГАСТЕВА

Заполненные хронокарты Гастева можно анализировать и **качественно** (наглядно) и **количественно**. Простейшим способом качественного (наглядного) анализа является составление обобщенных месяч-

ных (недельных, квартальных и т. п.) учетных карт по каждому виду временных затрат (в соответствии с выбранными категориями и субкатегориями учета) в отдельности. Обобщенная хронокарта выглядит как таблица, по вертикальной оси которой (в строках) откладываются дни недели, а по горизонтальной (в столбцах) — время суток. Заштрихованные ячейки таблицы указывают, какие именно часы в тот или иной день были потрачены на конкретный вид деятельности (субкатегорию).

Если при заполнении хронокарт вы опираетесь, например, на кодификатор, приведенный в разделе 3.9, то вам необходимо составить 26 обобщенных карт по числу субкатегорий и, возможно, еще пять суммарных карт по категориям. В принципе, можно ограничиться только составлением пяти категориальных карт или же составить обобщенные карты лишь на некоторые субкатегории, анализ временных трат по которым для вас наиболее важен.

Ниже приведен фрагмент, демонстрирующий заполнение обобщенной хронокарты для субкатегории «Выполнение основных трудовых функций» (код 102 в соответствии с кодификатором из раздела 3.9) в период с 10.11.03 по 14.11.03.

Дата, день недели	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
10.11.03, понедельник															
11.11.03, вторник															
12.11.03, среда															
13.11.03, четверг															
14.11.03, пятница															

**Качественный анализ** основан на том, что в заполненной обобщенной хронокарте все закономерности трат времени видны, что называется, невооруженным взглядом. Например, в предложенном фрагменте совершенно отчетливо прослеживается тенденция к сокращению времени выполнения основных трудовых функций к концу недели: наиболее нагруженным («долгим») рабочим днем является понедельник, а наименее нагруженным — пятница.

Полученные обобщенные хронокарты (за месяц, неделю или любой другой период учета времени) по всем анализируемым категориям или субкатегориям можно **анализировать и количественно**, вычисляя следующие числовые показатели:

1. Сколько часов в месяц затрачивается на каждую из учетных субкатегорий или категорий (корректнее вычислять затраты времени в процентах:  $100\% = 30 \text{ дней} * 24 \text{ часа} = 720 \text{ часов}$ ; или  $1 \text{ час} = 0,14\%$ , если точность учета 30 минут, то, соответственно,  $30 \text{ минут} = 0,07\%$ ). Подобные нехитрые подсчеты дадут вам очень точную картину затрат времени по каждой из учетных категорий (субкатегорий) — вы на самом деле узнаете, на что тратится основное время вашей жизни, а на что его явно недостаточно.

2. Разнообразие временных трат (сколько субкатегорий временных затрат в день для вас характерно — максимально, минимально, в среднем, чаще всего, в определенные дни недели?). Разнообразие временных трат может служить хорошим показателем сбалансированности и гармоничности различных видов активности в вашей жизни.

3. Среднее время (обычное) начала и среднее время (обычное) окончания для каждой из субкатегорий временных затрат (желательно вычислить не только среднее значение, но и наиболее характерную «погрешность», например, время отхода к ночному сну =  $24.00 \pm 15$  минут, а время утреннего пробуждения =  $7.00 \pm 20$  минут). Возможно, подобное уточнение наиболее характерных для вас промежутков различных видов активности позволит вам выявить характерные только для вас ритмы и тенденции трат времени, носящие как конструктивный, так и деструктивный характер.

4. Наиболее и наименее загруженные (по различным категориям или субкатегориям) дни и/или часы недели, включая вычисление (в часах) степени этой загрузки.

5. Если при заполнении ежедневной хронокарты в ней использовались дополнительные оценочные категории (вроде «важности работы», «эффективность работы» и др.), то для получения обобщенных показателей за весь учетный период достаточно просто суммировать баллы (см. раздел 3.11) по дополнительным оценочным категориям для каждой из субкатегорий. Полученная для каждой субкатегории сумма, например, по показателю «важность работы», позволит построить своеобразный «рейтинг» субкатегорий, расположив все виды активности от максимально важной (имеющей максимальную сумму) до наименее важной из них.

В заключение добавим, что все предлагаемые расчеты легко выполняются и вручную, с помощью обычного калькулятора, но любой пользователь, более-менее уверенно работающий с такими распространенными компьютерными программами, как MS Excel или MS Access, может легко автоматизировать вычисление представленных

выше показателей. Для более детального анализа времени, в особенности при использовании компьютера, можно вводить и свои собственные количественные показатели. Мне, например, встречались энтузиасты, рассчитывающие до полусотни самых разных «коэффициентов» по обобщенным хронокартам! Но, на мой взгляд, подобная избыточность информации не всегда полезна, поскольку не всегда ясно, как все эти показатели использовать на практике в качестве ориентиров для управления временем.

Результаты как качественного (наглядного), так и количественного анализа являются отправной точкой для изменений в планировании собственного времени. А. К. Гастев предлагает для содержательного завершения анализа обобщенных за учетный период хронокарт использовать так называемые «**плановые ключи**» — своего рода эвристические вопросы, позволяющие «изобрести» способы более эффективного использования своего времени в том случае, если результаты инвентаризации показались вам неудовлетворительными.

#### «Плановые ключи» А. К. Гастева:

- 1) Можно ли **изменить время начала/окончания** какого либо вида деятельности, если помнить тот факт, что любая работа занимает ровно столько времени, сколько на нее отпущено?
- 2) Можно ли **сгруппировать** разбросанные во времени, но похожие виды деятельности в более крупные блоки («пояса работы»)?
- 3) Можно ли **жестко закрепить** какие-либо виды времени за определенными промежутками времени в определенные дни (введение режима, ритмичности)?
- 4) Существует ли достаточное **разнообразие** видов деятельности (в течение дня, недели, месяца), если учитывать тот факт, что отдых есть смена деятельности?

И, в качестве заключительного напутствия, лозунг от А. К. Гастева, непосредственно относящийся к «плановым ключам»:

Если ты имеешь ключ времени, ты — вооруженный инженер своей жизни, ты — монтер и чужого времени — завода, учреждения.



Изучите приведенный фрагмент обобщенной хронокарты, учитывающий время выполнения основных рабочих функций за неделю.

Какие периоды времени в течение недели являются наиболее загруженными? Какие периоды времени наиболее свободны?

Существует ли ритмичность или какие-нибудь устойчивые тенденции в распределении времени работы в течение дня, недели?

Используя «плановые ключи» Гастева, предложите рекомендации по улучшению времени выполнения основных рабочих функций для ситуации, рассмотренной в данном примере.

Используя «плановые ключи» Гастева, предложите рекомендации по оптимизации собственного рабочего времени.

### 3.13. ЕЖЕДНЕВНЫЙ ЭКСПРЕСС-АНАЛИЗ ВРЕМЕННЫХ ТРАТ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ОРГАНАЙЗЕРА

По моему мнению, органайзер с возможностями качественного учета времени (см. раздел 3.8) является гораздо более мощным инструментом, чем хронокарта. Органайзер более универсален, он позволяет не только учитывать время, но и в конце каждого рабочего дня осуществлять экспресс-анализ затрат времени, оперативно корректируя планы на следующий день (или даже на неделю, а то и месяц).

Ниже представлен пустой бланк моего органайзера (в вашей персональной системе ТМ он может выглядеть несколько иначе). В нем три части: «запланированные задачи», «выполнение и оценка», «экспресс-анализ (результаты дня)». Заполнение первой части будет более подробно рассмотрено ниже, в разделах, посвященных планированию (см., например, раздел 4.17). Заполнение второй части («выполнение и оценка») уже было рассмотрено в разделе 3.8, а вот «экспресс-анализ» следует рассмотреть в деталях.

Для ежедневного подведения ТМ-итогов каждого дня я предлагаю использовать шесть показателей, три из которых являются количественными, а три — качественными.

Для **количественного экспресс-анализа** итогов дня вводится три показателя, формулы расчета которых приводятся ниже:

1. **Полезность** (поле «Пл/нп») равна сумме всех временных затрат на плановые и важные неплановые дела (с кодом «1» и «0,5») за вычетом всех временных затрат на неплановые дела (с кодом «0»). При строгом учете траты времени с кодом «0,5» считаются как неплановые.

При получении положительного результата можно сделать вывод о том, что день прошел с высокой степенью организованности, время было использовано с пользой для достижения запланированных целей.





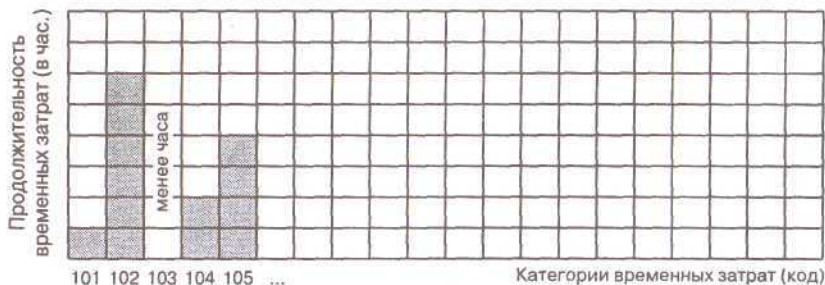
2. **Продуктивность** (поле «Затр.») равна сумме всех временных затрат, связанных с высоким уровнем мотивации (с кодами «+2» и «+1») за вычетом всех временных затрат, связанных с низким уровнем мотивации (с кодами «-2» и «-1»).

При получении положительного результата можно сделать вывод о том, что затраты времени принесли вам чувство удовлетворенности, были связаны с высоким уровнем мотивации. То есть в плане затрат внутренних сил и энергии этот день был продуктивным.

3. **Эффективность** (поле «Эфф.») равна сумме всех временных затрат, связанных с высоким уровнем КПД выполненной работы (с кодами «+2» и «+1»), за исключением всех временных затрат, связанных с низким уровнем КПД (с кодами «-2» и «-1»).

При получении положительного результата можно сделать вывод о том, что затраты времени принесли вам реальный успех и были действительно эффективными, а выбранные способы достижений целей и технологии — оптимальными.

4. Если у вас под рукой есть обычный листок в клетку и кодификатор трат времени (см. раздел 3.9), то вы легко можете получить еще один дополнительный показатель экспресс-анализа — сбалансированность (на основе оценок в столбце «Код»). Данный метод также предполагает простые подсчеты, но по своей аналитической составляющей является качественным, позволяя оценить степень сбалансированности временных трат визуально. Первый шаг в анализе сбалансированности заключается в построении диаграммы Парето, отображающей временные траты на каждую из основных субкатегорий (категорий) деятельности в течение дня. Как правило, учитываются те виды деятельности, суммарная длительность которых составляет более часа. Ниже в качестве примера приводится фрагмент диаграммы Парето:



Второй шаг — визуальная оценка построенной диаграммы. Хорошо сбалансированной является диаграмма, соответствующая прави-

лу Парето: наиболее результативные категории деятельности должны составлять примерно 20% временных затрат дня, остальные — 80%. Обратите внимание, что «результативные категории» — это не просто «где было больше всего работы», а такие, где были достигнуты самые значительные (с точки зрения глобальных жизненных целей) результаты за учетный день.

**Примечание.** Вполне возможно, что при планировании и подведении итогов дня вы будете использовать не соотношение Парето 20/80, а какие-либо другие «золотые пропорции» времени (см. раздел 4.15). Тогда необходимо оценивать сбалансированность в соответствии с выбранной пропорцией.

**Качественный экспресс-анализ** заключается в составлении своего рода «краткого отчета» для самого себя, позволяющего обобщить и компактно представить некоторые важные ТМ-результаты за учетный день:

5. **Делегирование** (на основе оценок в столбце «Дел.»). Здесь указывается, сколько раз в течение дня было использовано делегирование, а также кому именно и что было делегировано. В данном поле рекомендуется отметить случаи успешного и неуспешного делегирования, а также записать оргвыводы.

6. **Главный результат, достижение дня** (на основе записей в столбце «Результат, эффект»). Здесь записывается одно главное достижение дня, а если есть — окончательное решение какой-либо важной задачи. В данном поле психологически важно отметить продвижение к достижению какой-либо стратегической цели.

7. **Главные потери, помехи дня.** Анализ осуществляется на основе полей «Код» (все с кодом «200», что, в соответствии с кодификатором, обозначает помехи), а также отрицательных значений в полях «Затр.» и «Эфф.». Особое внимание надо обратить на те виды деятельности, где по показателям «затраты энергии» и «эффективность» одновременно стоят максимальные отрицательные оценки («—2»). Необходимо не только указать одну-две главные помехи, но также записать идеи по их преодолению и предотвращению.

**Примечание.** Оставшаяся нерассмотренной в третьей части органайзера графа «Примечания» используется не столько для анализа, сколько для записи разного рода ТМ-идей.

В заключение замечу, что когда я только начинал использовать ежедневный экспресс-анализ, то на заполнение третьей части ежедневника («экспресс-анализ») я тратил 15—20 минут, но впоследствии, с появлением навыка, вся ежедневная «аналитика» стала занимать не более 5–7 минут. Первоначально для вычисления количественных

показателей я пытался использовать калькулятор, но, даже при точности учета времени в 10 минут, все операции со сложением и вычитанием легко считаются устно.

? Вашему вниманию было предложено восемь количественных и качественных показателей для ежедневного экспресс-анализа трат времени. На основе предложенного варианта органайзера для качественного анализа времени (раздел 3.8) и кодификатора к нему (раздел 3.9) разработайте собственную концепцию ежедневного экспресс-анализа трат времени. В рамках этой концепции предложите 4–6 оригинальных показателей (качественных или количественных) для подведения ТМ-итогов учетного дня.

### 3.14. ИТОГОВЫЙ АНАЛИЗ ВРЕМЕННЫХ ТРАТ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ОРГАНАЙЗЕРА

Итоговый анализ проводится по истечении выбранного для хронометража периода времени (из «Правил учета времени» с помощью органайзера мы помним, что обычно для получения достоверной информации о временных тратах достаточно учитывать время от 2 недель до 2 месяцев). Как правило, самый распространенный период учета — один месяц.

На мой взгляд, основная проблема итогового анализа — это обилие цифр, в одной только обработке которых можно захлебнуться и утонуть. В любом случае, полезность инструмента должна преобладать над его сложностью, в противном случае инструмент неэффективен. В моей системе ТМ итоговый анализ проводится по двум главным направлениям, предполагая не «тотальное» использование математики, а «точечные» подсчеты: **анализ динамики временных трат** в течение учетного периода и **анализ личной эффективности**.

Анализ динамики временных трат, по существу, является анализом **изменения качества использования времени** за учетный период, что особенно важно, если вы все это время целенаправленно вели «борьбу за время». В основе этого анализа лежат показатели ежедневного экспресс-анализа, такие как «полезность», «продуктивность» и «эффективность», вычисление которых подробно описано в предыдущем разделе. Все три показателя могут принимать как отрицательные, так

и положительные значения и, для удобства изучения их взаимовлияния, можно изобразить их на общем графике. Фрагмент подобного графика в качестве примера приведен ниже:



Полученные графики помогут визуально отследить тенденции (или даже ритмические закономерности), выражающие характерные для вас способы использования времени.

**Примечание.** Если одних только визуальных средств анализа для вас недостаточно, то можно, например, с помощью любой подходящей статистической компьютерной программы посчитать парные или — для еще более дотошных — частные корреляции между всеми тремя показателями. Или использовать еще какой-нибудь хитрый математический метод.

**?** На основе приведенного фрагмента гипотетического графика проанализируйте изменение качества использования времени.

Как в целом изменилось качество использования времени за период с 5.01.2004 по 18.01.2004?

Какой из трех приведенных показателей является самым неустойчивым, «неровным»? Как это может быть обусловлено влиянием двух других показателей?

Как вы думаете, с чем могут быть связаны отрицательные значения по показателю «полезность» (то есть выполнению действительно важной и заранее запланированной работы) 5–6 и 11–14 января?

Рассмотрите внимательно графики «полезности» (запланированность работы) и «продуктивности» (энергетическая сторона работы). Попробуйте сформулировать в виде закономерности ту связь, которая существует между этими двумя показателями.

Рассмотрите внимательно график «эффективности» (использования оптимального способа работы). Существует ли ритмичность в динамике этого показателя? Можно ли ее сформулировать в виде закономерности?

Какие еще тенденции в динамике затрат времени заданный период вы заметили?

Если инвентаризация времени проводится в первый раз, то рекомендуется построить **столбиковую диаграмму** (диаграмму Парето) суммарных затрат времени за учетный период по категориям (субкатегориям). (Построение диаграммы для ежедневного экспресс-анализа описано в разделе 3.13; для итоговой диаграммы необходимо просто сложить данные подобных ежедневных диаграмм.) При построении такой диаграммы по горизонтальной оси откладываются основные субкатегории (категории) трат времени в соответствии с кодификатором (см. раздел 3.9), а вот по вертикальной оси удобнее откладывать не часы (как предлагается в разделе 3.13), а сразу проценты. (Для данных, полученных за период инвентаризации продолжительностью в один месяц, пересчет часов в проценты приведен в разделе 3.12.)

Построение столбиковой диаграммы — обязательное условие качественной инвентаризации времени для ТМ-новичков (или при тщательной ТМ-экспертизе временных трат в контексте «ролевого» ТМ). Я, например, в настоящее время не пользуюсь этим методом, который является довольно громоздким (даже при компьютерной реализации) и, самое главное, дает лишь количественную картину трат времени, без «объяснения причин и следствий».

Информация о точном количестве затрат времени по субкатегориям будет нелишней, но не очень удобна для практических выводов по коррекции персональной системы управления временем. Именно в силу этой причины я предпочитаю использовать **анализ личной эффективности**, который осуществляется в четыре этапа.

1. По завершению учетного периода на отдельном листке бумаги выписывается 5–7 наиболее важных результатов, достигнутых за учетный период (можно по 2–3 результата в 2–4 сферах деятельности). Лучше всего, если данные результаты будут действительно масштабными, связанными с достижением каких-нибудь долгосрочных целей или хотя бы с решением важных промежуточных задач «на полпути» к стратегическим целям. (Если в течение учетного месяца вы не смогли достичь хотя бы 2–3 важных результатов, это уже повод сделать вывод о недостаточной личной эффективности.)

Для выявления таких важных результатов придется пролистать органайзер, обращая особое внимание на результаты экспресс-анализа по показателю «главный результат, достижение дня» (см. раздел 3.13), и отобрать 5–7 наиболее значимых из них.

Все выписанные результаты ранжируются: главному, наиболее важному результату присваивается первое место, следующему по значимости результату — второе место и т. д. Если ранее вы уже определи-

ли приоритетность своих жизненных целей (то есть знаете их иерархию; подробно об этом в главе 4 данной книги), то можно сравнить, насколько ранги достигнутых результатов совпадают с рангами запланированных целей. Достаточно часто обнаруживается, что «оперативные приоритеты» (значимые достижения за месяц) значительно отличаются от стратегических приоритетов. Иногда такое положение дел является временно необходимым, но чаще приходится принимать решение о более внимательном отношении (и об увеличении фактических трат времени и связанных с ними видов деятельности) к достижению главных жизненных целей.

2. Очевидно, что многие из выписанных вами важных результатов — закономерный плод длительных, многодневных усилий, а не «рывка», длящегося несколько минут или часов. Также вполне возможно, что «база» для достижения каких-либо результатов была заложена задолго до начала учетного периода. К сожалению, временем, затраченным на достижение результата до начала учетного периода, придется пренебречь, а вот **время и качество событий, «приблизивших» результат** в течение учетного периода, необходимо сосчитать и проанализировать.

Делается это следующим образом: из органайзера выписываются все предшествующие события (предположим, что вы ведете учет времени с 1.01.2006 по 1.02.2006; если, например, достижение важного результата датируется 15.01.2006, то необходимо просмотреть все листки органайзера с 1.01.2006 по 15.01.2006 включительно), которые, по вашему мнению, прямо или косвенно способствовали достижению данного результата. Для каждого выписанного события указываются также: дата, длительность события, код, было событие запланированным или нет, затраты энергии, эффективность (см. рис. на с. 150).

Ниже приводится гипотетический пример **«событийного анализа результата»**, занимающего четвертое место в списке важных достижений за учетный период. Полное время «изготовления» статьи — 10 дней, и вся цепочка, непосредственно ведущая к достигнутому результату, состоит всего из 9 событий. Обратите внимание, что в столбце «События» перечислены только те события (виды деятельности), которые прямо повлияли на достижение результата. Косвенные события (вроде телефонного звонка 10.01, который можно было учесть как помеху) при этом не учитывались.

Анализ временной эффективности достижения конкретного результата включает в себя три направления: анализ скорости (производительности) работы, анализ сбалансированности (гармоничности) видов деятельности, анализ качества временных затрат.

Место:	4	Результат:	Статья для журнала «ИЦУКЕН»				
Дата	Длит.	Событие	Пл/нп	Код	Затр.	Эфф.	Примечание
06.01	0.30	Общение с редакцией (сроки, объем)	1	105	+1	+2	
08.01	1.20	Интервью с Фывой	1	105	0	+1	
08.01	2.00	Расшифровка интервью с диктофона	1	101	0	+2	
10.01	4.10	Написание черновика 1-й части статьи	0,5	102	+1	-1	Планировал 3 часа, помеха – тел. звонок
12.01	3.00	Написание черновика 2-й части статьи	1	102	+2	+2	
13.01	4.30	Написание чистовика статьи	0,5	102	+2	0	30 мин лишних
13.01	0.20	Звонила Фыва, поправки, пожелания	0	105	-1	0	
15.01	3.40	Проверка информации, правка статьи	0	103	-1	+2	
15.01	1.00	Сдал статью в редакцию	1	103	+2	+2	

Анализ эффективности достижения результата			
Всего затрачено:	Дней	10	<b>Скорость?</b> Для биографической статьи – долго! Плотность работы 2 часа в день – низкая
	Часов	20.30	
	В среднем (час/день)	2	
События:	Количество	9	<b>Баланс?</b> Разнообразие достаточное, количество в норме. Кроме письма (102) много общения (105)
	Разнообразие	4	
	Тип	102	
Из них:	Запланированы	5	<b>Качество?</b> Эффективность – выше средней; КПД энергетической стороны и планирования работы мал (чуть выше 50%)
	Интересны	5	
	Эффективны	6	

**Анализ скорости работы** возможен только в том случае, если известны нормативы (официальные, индивидуальные, традиционно сложившиеся и т. п.) временных затрат на достижение данного результата. В приведенном примере автор статьи, возможно, сравнивая собственную скорость написания биографической статьи с временными затратами коллег-профессионалов, делает вывод о том, что 10 дней – это много, работа была медленной. Также любопытным показателем является «плотность работы» – среднее количество часов, затраченных на достижение результата в день. Пожалуй, два часа в день в данном случае (учитывая также неравномерный характер работы – есть и вовсе «пустые» дни, когда работа над статьей не велась) это недостаточно. При более высокой плотности работы, возможно, статья была бы написана значительно быстрее.



**Анализ разнообразия событий** позволяет учесть все виды деятельности, которые прямо (как в данном примере) или косвенно (как следует учитывать события при тщательном отслеживании индивидуальных стратегий деятельности) были задействованы для достижения результата. Главный вывод здесь делается о разнообразии событий, причем «норма» этого разнообразия, на мой взгляд, — критерий совершенно субъективный. В приведенном примере автор посчитал, что четыре разных вида деятельности на пути к результату — это хорошо, субъективно достаточно, работа не была скучной и однообразной. Возможно, для кого-то другого и при достижении других результатов «нормой» будет совсем другое число. Можно также определить преобладающий «на пути» к результату тип временных затрат, причем сделать это можно как на основе общего времени, затраченного на каждую из субкатегорий (видов деятельности), так и на основе частоты встречаемости того или иного вида событий. Так, в приведенном примере несомненным лидером по объему затраченного времени является «выполнение основных трудовых функций» (код 102 в соответствии с организатором; раздел 3.9), но чаще всего для достижения данного результата приходилось общаться «по работе» (105).

**Анализ качества временных затрат** осуществляется на основе приведенных в столбцах данных по запланированности работы, затратам энергии и эффективности. В данном примере запланированными считались только события с оценкой «1», а вот интересными и эффективными считались события, имеющие оценки «+1» и «+2». В принципе, даже беглый взгляд на данные оценки позволяет сделать вывод, что качество временных трат на достигнутый результат было выше среднего уровня (из 9 событий 5 событий были запланированы, 5 — интересны, 6 — эффективны). Но, судя по комментарию автора в поле «Качество?», он недостаточно удовлетворен качеством временных затрат на достижение данного результата и считает необходимым совершенствовать планирование собственной работы и оптимизировать «энергетический самоменеджмент».

3. На основе 5–7 отобранных «выдающихся результатов» можно составить так называемый **«портрет успеха»**. По сути дела, «портрет успеха» является описанием наиболее удобной и выигрышной для вас «победной» стратегии деятельности. Для этого необходимо выписать из всех списков событий (составленных для каждого результата в рамках «событийного анализа результата», см. выше) все виды деятельности (с указанием даты и времени выполнения), которые были запланированы («пл/нп»=1), максимально эффективны с точки зрения

энергетических трат («Затр.» = +2) и максимально эффективны с точки зрения способа выполнения работы («Эфф.» = +2). Проанализируйте то, что было выписано: Какие виды временных затрат (субкатегории) являются для меня наиболее результативными? В какое время я работаю наиболее эффективно? Сколько примерно времени (за учетный период) я трачу на действительно эффективную работу? Что предшествует эффективной работе, как создаются предпосылки успеха, настрой на успех? и т. п. Постарайтесь представить плоды своих аналитических размышлений в виде своеобразной схемы (перечня условий, закономерностей): «Я работаю (достигаю результата) максимально быстро, легко и эффективно в случае, если: 1)... 2) ... и т. д.».

Если за учетный период времени вы добились трех и менее значительных результатов, то подобным образом может быть составлен и проанализирован «портрет неудачи». Для этого необходимо выписать из органайзера все события, которые не были запланированы («пл/ип» = 0), максимально неэффективны с точки зрения энергетических трат («Затр.» = -2) и максимально неэффективны с точки зрения способа выполнения работы («Эфф.» = -2), и обобщить их аналогичным способом.

4. Первые три этапа анализа личной эффективности (полученные результаты, событийный анализ временного качества этих результатов, оптимальная стратегия деятельности) являются очень важной информацией. Но, чтобы «свести все к общему знаменателю» и перейти от аналитики к модификации системы ТМ на практике, рекомендуется провести **стратегический анализ трат времени**. В данном случае под «стратегическим анализом» понимается использование основных стратегий управления временем (см. раздел 2.1) как эвристических вопросов, помогающих «изобрести» более эффективные способы управления временем.

Для поиска новых ТМ-идей с помощью стратегического анализа трат времени удобно использовать матрицу, приведенную на с. 153.

«Работает» матрица следующим образом: рассматривая различные компоненты личной эффективности (в матрице их предложено семь), следует поочередно задавать себе вопрос о возможности стратегических изменений в управлении данным компонентом. Например, как именно можно «ускорить» достижение результатов, чтобы приблизить достижение стратегических жизненных целей? Что именно для этого необходимо сделать? (и т. д.)

В ячейках матрицы записываются идеи о том, что можно сделать, как на практике оптимизировать тот или иной компонент собствен-

	Что именно, как именно?				
	Ускорить?	Замедлить?	Накопить?	Упорядочить?	Другое
1. Отношение достигнутых результатов к жизненным целям					
2. Скорость достижения результатов; временные нормативы деятельности					
3. Сбалансированность, гармоничность видов деятельности					
4. Эффективность оперативного планирования					
5. Энергетическая эффективность					
6. Эффективность способов деятельности					
7. Стратегия, стиль достижения результата					

ной системы ТМ, повысить личную эффективность использования времени. Идеи записываются в произвольной форме, при этом некоторые ячейки матрицы вполне могут оставаться пустыми.

? Предложите собственную систему анализа личной эффективности трат времени (на основе органайзера с возможностями качественного учета времени), включающую 2–3 направления (показателя) анализа.

### 3.15. АНАЛИЗ ПОМЕХ (УГЛУБЛЕННЫЙ АНАЛИЗ ТРАТ ВРЕМЕНИ)

Одним из направлений учета и анализа времени может быть подробный, так называемый углубленный анализ времени. Обычно углубленный анализ каких-либо компонентов ТМ-системы — закономерный шаг после первой ознакомительной инвентаризации трат времени. Даже самая поверхностная инвентаризация времени обычно выявляет слабые места персональной или организационной системы управления временем. Если, например, менеджер редко и неэффективно использует в своей работе делегирование, то предметом углубленного анализа должно стать именно детальное рассмотрение использования делегирования.

Углубленный анализ может опираться как на стандартные способы учета времени (хронокарта, органайзер), так и на собственные средства учета времени. Далее в качестве примера такого углубленного анализа рассматривается анализ временных помех (в соответствии с кодификатором из раздела 3.9, это все виды трат времени, которые были кодированы как 201-205). Для анализа помех может использоваться информация из стандартного органайзера, но лучше использовать для этого специальные бланки («листок учета дневных помех» и «бланк итоговой оценки помех за учетный период»). При этом углубленный анализ помех осуществляется в три этапа:

- 1) в течение учетного периода ежедневно заполняются «листки учета дневных помех»;
- 2) по истечении учетного периода информация о помехах обобщается с помощью «бланка итоговой оценки помех за учетный период» и анализируется;
- 3) разрабатываются способы борьбы с наиболее опасными помехами, например, с помощью составления ментальной карты помех и листков-памяток.

## 1. Листок учета дневных помех

Ниже приведен фрагмент бланка «листка учета дневных помех», который следует заполнять ежедневно в течение или в конце дня:

Нач.	Оконч.	Длит.	Код	Описание помехи	Внешние причины	Внутренние причины	Идеи

Поля «время возникновения помехи» («Нач.»), «время окончания действия помехи» («Ок.»), а также общая продолжительность действия помехи («Длит.») заполняются стандартным (как в органайзере) образом.

В поле «Код» указывается код деятельности (в соответствии с ранее разработанным кодификатором), во время которой возникла помеха. Обратите внимание, что указывается не код самой помехи, а именно код деятельности (события), в которую вторгся «вор времени»! В случае, если помеха возникла в перерыве между работами, допускается проставление в поле «Код» значения «0».

В поле «**Описание помехи**» в свободной, удобной для заполняющей форме описывается характер помехи. Также в этом поле рекомендуется указать код помехи в соответствии с разработанным кодификатором.

В поле «**Внешние причины**» в свободной форме описываются объективные, не зависящие от действий заполняющего причины возникновения помехи. Внешние причины необходимо описывать развернуто и максимально точно, например, если это посетитель, то указывается, кто именно (Ф. И. О.), по какому вопросу и т. п. В дальнейшем возможна разработка отдельного кодификатора для внешних причин.

В поле «**Внутренние причины**» в свободной форме описываются субъективные, напрямую связанные с заполняющим причины возникновения помехи. Внутренние причины указываются так, как это удобно для заполняющего, таким образом, чтобы наиболее точно охарактеризовать его внутренний мир, его собственное понимание проблемы. К внутренним причинам относятся, например, такие состояния, как апатия, потеря интереса к работе, рассеянность и т. п.

В поле «**Идеи**» записываются любые мысли и идеи, связанные с тем, как можно избавиться от помех, лучше организовать собственную работу, изменить характер общения с различными людьми и т. п.

## 2. Оценка важности помех за учетный период

Ниже приведен фрагмент «бланка итоговой оценки помех за учетный период»:

Помеха	Время	Задачи	Катастрофичность	Причины	Устранить

В поле «**Помеха**» перечисляются возникшие за учетный период разновидности (типы) помех. При указании видов помех можно опираться на виды, выделенные в стандартном кодификаторе (например, субкатегории 201—205, в кодификаторе из раздела 3.9), либо предложить (на основе обобщения данных «листка учета дневных помех» за учетный период) более подробную типологию.

В поле «**Время**» для каждой разновидности помех указывается суммарное время (длительность действия помехи) за учетный период. Можно указывать длительность в часах, но корректнее будет в процентах (по отношению ко всему времени учета).

В поле «**Задачи**» для каждой разновидности помех указываются виды деятельности, задачи деятельности, трудовые функции, которые в наибольшей степени страдают (блокируются, нарушаются, становятся неэффективными и т. п.) из-за каждого вида помех.

В поле «**Катастрофичность**» в процентах оценивается степень (сила, уровень) негативных последствий помех для работы (100% означает, что деятельность невозможна, полностью разрушена помехой).

В поле «**Причины**» указываются 1–3 главные и/или наиболее часто встречающиеся за учетный период внешние и внутренние причины, приводящие к возникновению конкретной помехи.

В поле «**Устранить**» цифрой указывается приоритет (ранг, очередность) устранения каждой помехи.

### 3. Ментальные карты помех, листки-памятки

Достаточно удобным творческим инструментом, позволяющим перейти от углубленной инвентаризации и анализа помех к борьбе с ними в повседневных ситуациях, является составление так называемых ментальных карт (mind map) помех и листков-памяток.

Ментальная карта является удобным способом наглядного представления причин возникновения той или иной помехи, а также вариантов действий по устранению помехи (с опорой на знание причин).

На с. 157 в качестве примера приведен фрагмент ментальной карты, составленной на одном из ТМ-тренингов менеджером N.

Ментальная карта напоминает трехзвенное «солнышко», где в центре — помеха, «лучи» — причины помехи, окончания «лучей» — действия по устранению помехи. Ментальная карта может быть целиком изображена от руки или с помощью предназначенных для рисования mind map компьютерных программ (например, MS Visio) на листке бумаги, но сами действия по устранению помех лучше оформить в виде отдельных листков-памяток. Удобнее всего для листков-памяток использовать разноцветные листки с липким слоем (стакеры), которые можно вклеивать прямо в органайзер (как напоминание) напротив предполагаемых периодов времени с высоким риском возникновения помехи. Один и тот же листок-памятку также можно переклеивать изо дня в день, пока помеха не будет окончательно побеждена. Также можно расклеить листки-памятки возле своего рабочего места, «привязав» их к местам, вещам, бумагам и прочим предметам, которые прямо или косвенно связаны с возникновением помехи.



Выше приведен лишь фрагмент ментальной карты, демонстрирующий причины и возможные действия для единственной помехи («Болтовня с NN», код 203). На самом деле ментальная карта может иметь довольно сложную структуру, так как различные помехи могут быть связаны друг с другом, могут иметь общие причины и одинаковые способы устранения.

? Предложите собственную систему углубленного анализа временных трат, связанных с помехами.

Предложите собственную систему углубленного анализа временных трат, связанных с делегированием.

## 3.16. РЕЗУЛЬТАТЫ ИНВЕНТАРИЗАЦИИ И АНАЛИЗА ВРЕМЕНИ

Главная задача третьей главы — продемонстрировать разнообразие методов инвентаризации времени, которые любой ТМ-неофит может использовать для исследования своих временных трат. Степень сложности предлагаемых методов варьирует от предельно простых (вроде простого органайзера, описанного в разделе 3.7) до необычай-

но сложных (вроде поверхностно затронутых в разделе 3.6 способов учета времени, совмещенных с технологиями сетевого анализа). Кроме того, важно понимать, что учет времени — задача творческая, поэтому многие из предложенных методов могут быть модифицированы (или разработаны «с чистого листа») в соответствии с используемой «авторской» системой ТМ и для решения уникальных индивидуальных (организационных) ТМ-задач.

Независимо от того, какая конкретная цель ставилась при инвентаризации времени (см. раздел 3.2), какие частные методы использовались для учета и анализа, можно указать **восемь главных информационных результатов**, полученных в результате инвентаризации:

1. Знание фактического, реального **режима** собственной жизни — характера чередования и длительность временных затрат на работу, отдых, самообслуживание и другие виды (категории и субкатегории) активности.
2. Знание реальных **качественных характеристик** личных временных затрат — какая именно работа приносит удовлетворение, вызывает подлинный интерес, выполняется легко и эффективно.
3. Знание о собственной **целевой эффективности** — сколько из важных жизненных задач было решено за учетный период? Какой ценой были решены эти задачи? Были ли соблюдены запланированные сроки?
4. Точное знание об индивидуальных **нормативах** на различные виды деятельности, в том числе трудовой.
5. Точное знание об индивидуальных **«ворах времени»**, а также о причинах, порождающих непродуктивные траты времени.
6. Знание о личных временных **ресурсах**, в том числе о других людях, которые могут помочь или которым можно делегировать часть собственных функций.
7. Знание собственных **ритмов эффективности** — в какие часы (дни) ваша работа наиболее эффективна (продуктивна)? Сочетание каких видов деятельности позволяет достигать результатов наиболее эффективно?
8. Более точное знание об индивидуальном, характерном только для вас **«опыте успеха»**. Возможность сформулировать личную стратегию высокой эффективности.

**Примечание.** Восемь главных результатов инвентаризации времени описаны в контексте индивидуального или ролевого ТМ. Аналогичным образом могут быть сформулированы результаты инвентаризации организационного времени в контексте социального ТМ.



Восемь перечисленных результатов — это уже конкретное и вполне «точное» знание о времени, противостоящее тем «временным иллюзиям», о которых говорилось в начале главы (см. раздел 3.1). Кроме того, перечисленные результаты — это крайне полезная информация, которая является базой, основой для практического перехода от стихийно сложившейся практики «проживания» времени своей жизни (или организационного времени) к целенаправленному и эффективному управлению этим временем (этап 4 в алгоритме инвентаризации времени, раздел 3.2).

В заключение хотелось бы заметить, что инвентаризация и анализ времени — пожалуй, самая трудоемкая и «занимая» часть ТМ. Но миновать этап инвентаризации невозможно, хотя бы просто потому, что без хорошего знания предмета управления, без понимания и ограничения сферы управления, чем-либо эффективно управлять вообще невозможно.

? Какие еще, по вашему мнению, важные результаты (помимо перечисленных) могут быть получены по завершении инвентаризации и анализа времени?

Какой из результатов является наиболее важным для вас лично? Почему?

Какой из результатов имеет наибольшую значимость для вашей организации? Почему?

## Глава 4

# ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ, ПЛАНИРОВАНИЕ, ИСПОЛНЕНИЕ

### 4.1. ГЛАВНЫЙ СЕКРЕТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ

Полученная в результате анализа и инвентаризации времени информация обычно мало кого оставляет равнодушным. Четкое понимание того, на какие пустяки растрачивается ограниченное время жизни, редко кому доставляет удовольствие. А поводов гордиться собой обычно еще меньше.

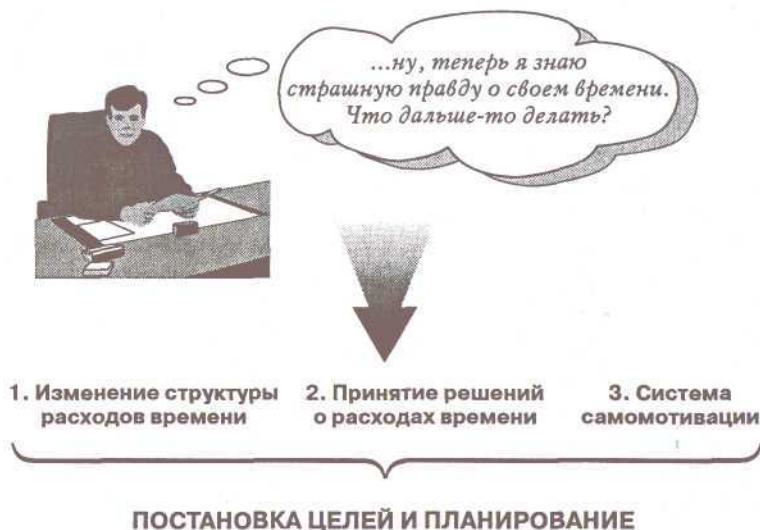
Кстати, между строк замечу, что, как правило, наиболее не удовлетворены своими достижениями объективно очень успешные и продуктивные люди. Они всегда «подгоняют» свое время, им всегда мало часов в сутках и дней в году, чтобы реализовать все свои проекты. Им всегда кажется, что они сделали так мало...

Результаты инвентаризации и анализа трат времени обычно обладают необычайной убедительностью и создают мощный мотивационный заряд: с этим безобразием необходимо как-то бороться! Необходимо срочно повышать степень эффективности в использовании времени. Но как это сделать?!

Общая оценка результатов инвентаризации времени (неважно, индивидуальной или организационной) обычно «вызывает к жизни» три ключевых вопроса:

**1. Как изменить структуру расходов времени?** То есть на какие виды деятельности (активности) затраты времени следует увеличить, на какие — уменьшить, на какие — оставить без изменений? Насколько сильными должны быть изменения? Как координировать изменения расходов времени на отдельные виды деятельности между собой?

**2. Что на практике необходимо сделать, чтобы использовать время более эффективно?** Какие решения относительно образа жизни (инди-



видуальной или организационной деятельности) необходимо принять, чтобы воплотить на практике идеи по изменению расходов времени?

3. **Как добиться того, чтобы усилия, направленные на изменение структуры расходов времени, не стали бы сами по себе безрезультатными тратами времени?** Как создать (в особенности на начальных этапах внедрения собственной системы ТМ) такую систему самомотивации, которая помогала бы преодолевать периоды усталости, лени, апатии, разочарований и т. п.?

Ответ на эти три вопроса один — качественная постановка целей (целеполагание) и эффективное планирование путей и способов их достижения. Главный секрет управления временем очень прост и одновременно очень сложен. Надо всего лишь предельно отчетливо поставить перед собой цель.

Одно из современных научных определений гласит: **«Цель есть мысленная модель желаемого результата деятельности, идеальный образ будущего»**. Вчитайтесь в это определение, и вы поймете, почему именно целеполагание является «главным секретом» эффективного управления временем. «Хорошая» цель обладает мощной мотивирующей силой, позволяющей преодолеть любые сложности на пути внедрения собственной системы ТМ (если есть понимание того, что система ТМ — важное средство для достижения данной цели). «Хорошая» цель есть четкая и подробная мысленная модель результата,

облегчающая детализацию путей и способов ее достижения, то есть планирование. Хороший план всегда является своего рода «шпаргалкой» для принятия точных оперативных решений по изменению расходов времени в реальной жизнедеятельности.

Постановка «хорошей» цели — сложная задача еще и потому, что, находясь в настоящем, фактически необходимо предвосхитить и выстроить в своем сознании правдоподобное будущее. Целеполагание — это скорее искусство, чем наука, опирающаяся на строгие законы и алгоритмы. Можно предложить лишь самые общие рекомендации и «приемы» (изложенные в следующих разделах данной главы), которые помогут сделать процедуру целеполагания более осмысленной и глубокой.

? Как вы считаете, чем (в контексте управления временем) «хорошая» цель отличается от «плохой» цели? Попробуйте привести примеры «хороших» и «плохих» целей из своей личной жизни или из практики деятельности вашей организации.

Дайте как минимум пять ответов на вопрос: каким образом «плохая» цель выступает в роли «вора времени»? Приведите примеры.

Древневосточные учителя дзэн-буддизма, жестко ориентированные на достижение важнейшей цели своей жизни — просветления, говорили: «Цель не должна быть целью». Как вы понимаете это парадоксальное утверждение?

## 4.2. ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ И ЦЕЛИ ЛИЧНОСТИ

Понимание того, что целеполагание является ключевым фактором в построении эффективной индивидуальной системы ТМ (в рамках «индивидуального» или «ролевого» ТМ), обычно приходит очень быстро и не требует особых доказательств. Однако ситуация значительно усложняется, если говорить о целеполагании в контексте управления организацией. Дело в том, что главной проблемой создания корпоративной системы ТМ (в рамках «социального» ТМ) является согласование и соподчинение целей деятельности организации и жизненных целей отдельных сотрудников.

Наиболее обычной практикой «целевого инжиниринга» в современных организациях является декларирование организационных целей и директивное внедрение их в сознание работников (и в жизнедея-

тельность организации) «сверху». Организационные цели в подобных организациях часто подкреплены системой мотивации, жестко «программирующей» сотрудников на их достижение. Личные цели сотрудников при этом игнорируются.

Часто приходится наблюдать и другую (на мой взгляд — худшую из всех возможных) ситуацию, когда цели организации «засекречены», то есть они известны только узкому кругу топ-менеджеров, но остаются полной загадкой для рядовых сотрудников. Отсутствие четкого и ясного «главного направления» обычно приводит к тому, что организацию начинает лихорадить от разного рода проблем: с дисциплиной, мотивацией труда, производительностью, конфликтами и т. п. Организация в целом становится плохо управляемой, ее деятельность имеет низкую эффективность (в том числе и во временном аспекте).

И очень редко можно столкнуться с ситуацией, когда организационные цели являются прямым «продолжением» (частью) жизненных целей личности. Обычно такая ситуация может возникнуть на самых ранних этапах жизненного цикла организации (см. раздел 1.6), если она создается небольшой группой энтузиастов, воплощающих в жизнь собственные идеи. Но рост численности сотрудников и закономерное развитие организации обычно ведет к отчуждению «своих» внутриличностных организационных целей, к превращению их в «чужие», продиктованные извне.

Система целей организации является сложной, включающей в себя множество компонентов: миссию фирмы, видение, элементы стратегии, корпоративные цели, функциональные цели и, наконец, индивидуальные цели сотрудников.

Оптимальное соотношение этих компонентов можно представить в виде своеобразной «экологической» метафоры:



**Миссия фирмы, видение, элементы стратегии**



**Корпоративные цели**

(Цели фирмы как целого; цели по отношению к внешней среде; стратегические долгосрочные планы)



**Функциональные цели**

(Цели подразделений; цели по отношению к другим подразделениям и по отношению к организации как к целому; развертка стратегических целей в оперативное планирование)



**Индивидуальные цели сотрудников**

«Экологическую» метафору можно расшифровать как гармоничную интеграцию организационных целей различного уровня в рамках единой целевой «экосистемы», своеобразного «биоценоза». В качестве солнца, которое все согревает и освещает, выступают элементы стратегического менеджмента, моделирующие **ценностные аспекты организационных целей**. Речь идет, прежде всего, о хорошо разработанной корпоративной философии, включающей в себя четкое видение организационных перспектив со стороны топ-менеджмента, продуманную корпоративную миссию и другие элементы стратегии.

Выстроенные на прочном ценностном основании **корпоративные цели** (цели фирмы как целого; цели по отношению к внешней среде; стратегические долгосрочные планы) становятся той самой «благоприятной погодой», облегчающей «произрастание больших деревьев» (функциональных целей).

**Функциональные цели** (цели подразделений; цели по отношению к другим подразделениям и по отношению к организации как к целому; развертка стратегических целей в оперативное планирование, направленное на решение актуальных задач) — «большие деревья», которые смогут «хорошо расти» только при наличии «солнца» и «дождика». То есть для эффективного достижения целей среднего уровня в равной мере важно наличие и корпоративной миссии, и долгосрочных планов.

**Индивидуальные цели** сотрудников — это нежные и хрупкие растения, которые живут под сенью больших деревьев. Причем большие деревья могут как задушить эти растения, лишив их света и влаги, так и — наоборот — создать для них наиболее комфортные условия, чтобы расти, цвести и приносить плоды. Но обратите внимание: для благоприятного существования растений (индивидуальных целей) важны все остальные компоненты «биоценоза» — «солнце», «дождик», «большие деревья».

Таким образом, если необходимо добиться позитивной интеграции индивидуальных целей сотрудников и целей организации в целом, то «целевой инжиниринг» в организации должен включать в себя как минимум два направления. Первое направление связано с построением **целевой перспективы** — каждый сотрудник должен в общих чертах знать, как выстроена система целей организации снизу вверх. То есть он должен понимать, как решаемые им на его рабочем месте трудовые задачи соотносятся с функциональными и корпоративными целями, а также с ценностными аспектами жизнедеятельности организации (миссией). Наличие «целевой перспективы» позволяет сотруднику выполнять свою работу не механически, а осмысленно.

Чем глубже «целевая перспектива», тем проще сотруднику перекинуть мостик личностного смысла от внешних трудовых целей к своим внутриличностным целям.

Второй путь можно условно назвать **мотивационным посредничеством**. Система целей организации является иерархической, следовательно, вполне возможны разного рода несостыковки целей на разных уровнях управления. Если говорить о конкретных сотрудниках, то одного знания целевой перспективы недостаточно, необходим процесс постоянного согласования между личными, ролевыми (связанными с выполнением функциональных обязанностей на определенном иерархическом уровне в организации) и организационными целями. Результатом такого согласования является психологическое принятие целей, нахождение эмоционально-смыслового пересечения между «моими» личными целями и «чужими» организационными целями.

В моем понимании мотивационное посредничество — это регулярная функция оперативного менеджмента. В качестве посредника (проводника целей) выступает менеджер более высокого уровня. Например, руководитель организации, как носитель видения, должен уметь довести этот ценностный компонент целеполагания до топ-менеджеров. Топ-менеджеры, как разработчики стратегических целей, должны уметь донести эти стратегические ориентиры до менеджмента среднего звена и т. д.

Слово «мотивационный» означает, что в основе самого процесса посредничества лежит создание мотивации, интегрирующей личные и организационные цели. Характер этой мотивации всегда индивидуален и уникален: кто-то принимает организационные цели как вызов своему профессионализму, кто-то видит в них путь повышения статуса и т. д. Создание ориентированной на достижение организационных целей индивидуальной мотивации — это всегда головоломка для менеджера-посредника, которую тот должен решить, опираясь на знание психологических особенностей конкретного сотрудника, на предыдущий опыт работы с ним, используя различные способы воздействия (убеждение, поощрение и др.). Частично мотивационное посредничество может опираться на уже существующую в организации систему мотивации труда, но, как правило, решение этой задачи всегда носит творческий характер. Одних только формально существующих механизмов мотивации недостаточно, необходимо творческое взаимодействие между менеджером-посредником и сотрудником.

Таким образом, согласование организационных и индивидуальных целей — задача непростая, но вполне решаемая. Наиболее перепек-

тивными направлениями целевого инжиниринга могут быть построение целевой перспективы (меры информационного характера, обеспечивающие знание целей всех уровней сотрудниками организации) и мотивационное посредничество (меры управленческого воздействия, направленные на создание индивидуальной мотивации к достижению организационных целей).

**?** Предложите собственные идеи по «целевому инжинирингу» в организации. Какие меры, по вашему мнению, необходимо предпринять в вашей организации, чтобы добиться большего пересечения индивидуальных и организационных целей?

Один из участников ТМ-тренингов выдвинул предположение о том, что хорошая бизнес-идея (то есть главная цель деятельности фирмы) сама по себе является привлекательной для сотрудников (то есть напрямую становится их личностной целью) и именно поэтому не нуждается в каком-либо целевом инжиниринге. Согласны ли вы с этим мнением? Обсудите свой ответ.

Предложите 3-5 конкретных мер, направленных на формирование целевой перспективы в вашей организации (подразделении).

Предложите 3–5 конкретных способов «мотивационного посредничества», с которыми вы сталкивались в вашей работе (применяли сами или наблюдали со стороны).

### 4.3. НАЗНАЧЕНИЕ ЦЕЛЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

В предыдущем разделе была рассмотрена проблема согласования личных и организационных целей. На самом деле ситуация еще более усложняется, если в системе целей выделить в качестве отдельной подсистемы цели управления временем. Идеальная картина соотношения личных и организационных целей, включая цели управления временем, отображена ниже:





Но ситуация может выглядеть и следующим образом:



В данном случае мы имеем классический «индивидуальный» ТМ, никак не связанный с деятельностью организации. Мало того, обладая целями управления временем, никак не связанными с целями деятельности организации (и с персональными целями деятельности в качестве члена этой организации), подобный сотрудник многие виды организационного времени будет воспринимать как временные помехи.

Ярким примером здесь может быть упомянутая ранее система управления временем А. А. Любищева (см. раздел 2.13), одним из важнейших правил в которой было категорическое избегание всяческих совещаний и собраний. Можно оправдать подобное «асоциальное» поведение А. А. Любищева, если принимать во внимание, что в советские времена бесконечные собрания служили не столько механизмом принятия решения, сколько идеологическим ритуалом. Однако современный менеджмент, жестко ориентированный на эффективное достижение результатов, вряд ли будет терпеть подобную нелояльность даже со стороны квалифицированного сотрудника.

Возможна и обратная ситуация, когда со стороны организации начинают форсированно вводиться цели и задачи, связанные с управлением временем. Это может быть как «социальный» (корпоративный) ТМ в чистом виде, так и внедрение жестких временных стандартов для уже существующих технологических схем. Схематически это можно отобразить так:



Не нужно быть пророком, чтобы с большой точностью предсказать возникновение серьезного психологического сопротивления подобным ТМ-новшествам со стороны сотрудников. Мало того, подобная ситуация может негативно сказаться на достигнутом ранее пересечении индивидуальных и организационных целей.

Возможно, некоторым компромиссом (и приближением к идеальной ситуации, отображенной на первой схеме) может стать внедрение организационных целей управления временем на основе «ролевого» ТМ. Тогда ситуация будет выглядеть следующим образом:



Предположим, что сфера пересечения целей организации и личных целей сотрудника связана, например, с карьерным ростом. Сотрудник имеет определенные карьерные амбиции, а организация заинтересована в продвижении и закреплении действительно квалифицированных работников. В данном случае, если сотрудник будет знать, что принятие им организационных целей управления временем является необходимым условием для достижения его личных целей, то значительного сопротивления внедрению ТМ-целей не возникнет.

Для чего же нужны четко сформулированные цели (и в том числе ТМ-цели) в организации? В чем назначение организационного целеполагания? Ответы на этот вопрос помогают найти те самые точки пересечения между целями организации и индивидуальными целями сотрудников. Можно привести как минимум четыре довода, объясняющих назначение целеполагания:

1. Четкая формулировка целей определяет **смысл существования** фирмы, и, следовательно, работа каждого сотрудника становится более осмысленной. Понимание всей системы целей деятельности организации облегчает согласование (нахождение точек пересечения) организационных и личных целей.

2. Четкая формулировка целей задает **направление движения** (развития) фирмы и, следовательно, улучшает общую согласованность

и координацию действий отдельных подразделений и сотрудников. Знание «генерального курса» и «основополагающих принципов» может сыграть конструктивную роль даже в экстремальных ситуациях, когда пропадают какие-либо четкие ориентиры деятельности, но организация в течение некоторого времени продолжает работать «как часы».

3. Четкая формулировка целей **позволяет оценить** степень прогресса и успешность продвижения к результату не только всей организации (или подразделений), но и каждого отдельного сотрудника. Это очень важный момент, так как без подробной проработки системы целей невозможно понять масштаб достигаемых на практике результатов. А без этого невозможно сформулировать какие-либо стандарты (нормативы) деятельности, в том числе и временные. При отсутствии четких стандартов деятельности любые оценки «эффективности» или «неэффективности» работы будут не чем иным, как малообоснованным субъективным мнением руководства, выдаваемым за мудрые управленческие выводы.

4. «Хорошая» организационная цель обладает собственным **мотивационным потенциалом** — она стимулирует, вдохновляет, притягивает всех сотрудников (этот вопрос уже рассматривался в предыдущем разделе).

**?** Прокомментируйте самую первую из приведенных в данной главе схем: как, по вашему мнению, можно добиться такого идеального положения дел, когда существует пересечение личных и организационных целей, и в том числе — связанных с управлением временем?

Выше предложены четыре довода, оправдывающих назначение целей в организации. Какие еще доводы можно привести? Подойдут ли эти доводы для обоснования важности качественного индивидуального целеполагания?

## 4.4. КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

Прежде чем приступить к целеполаганию, необходимо хорошо понимать сущность этого процесса. Достаточно трудно дать целеполаганию краткое и емкое определение, но можно сформулировать описательное определение, в котором перечислены его наиболее важные смысловые моменты. Можно выделить одиннадцать ключевых аспектов целеполагания:

1. Целеполагание — важнейший **механизм реализации потребностей** человека, но не единственный. Многие из потребностей человека реализуются бессознательно, поведение человека далеко не всегда является сознательным и целенаправленным, часто (даже если исключить патологические бессознательные формы поведения) оно имеет импульсивный и нерациональный характер.

2. Цель — это **мотивированное, осознанное, выраженное в словах предвосхищение будущего результата**. Таким образом, процесс целеполагания имеет две стороны: энергетическую (мотивационную) и информационную. Можно даже определить целеполагание как «наделение энергии содержанием». Но главные усилия заключаются в понимании, осмыслении, формулировании в словах информационной модели будущего результата. Цель просто необходимо проговорить, в противном случае она так и останется смутной, интуитивной (и трудно достижимой).

3. Целеполагание — проявление и **способ реализации данной человеку свободы воли**. Действительно эффективные цели человек ставит перед собой только сам, навязать цели невозможно. Человек может осмысленно принять чужие цели, только согласовав их с собственными, а не поддавшись давлению извне. Среди современных менеджеров иногда встречаются технократы, которые искренне верят в то, что в организации всегда можно создать такую жесткую дисциплину, что сотрудники подчинятся «спущенным сверху» целям и «не пикнут». Мол, свобода свободой, а заставить людей следовать чужим целям всегда можно...

Значимость свободы воли легко раскрывается с помощью следующего примера: знаменитый австрийский психолог Виктор Франкл, описывая (см.: Франкл В. Человек в поисках смысла. М., 1990) свой опыт пребывания в годы второй мировой войны в фашистском концлагере, упоминает о том, что в концлагерях существовала продуманная система «ломки личности». Основная цель этой системы — создание «живых орудий», идеальных рабов для «Мирового Рейха», которые полностью лишены воли и послушно исполняют любые указания хозяев. Франкл подробно пишет о том, что фашисты придумали и использовали, казалось бы, весьма эффективные методы, которые просто должны были привести к запланированному результату. Но на практике результат получился несколько иным: полностью лишенный свободы воли, человек утрачивал человеческие черты и превращался в «мусульманина» (так в концлагере называли заключенных, сломленных психологической обработкой; они сидели, поджав

под себя ноги, и раскачивались, подобно молящимся мусульманам). Обычно такие «мусульмане» были совершенно не работоспособны, переставали общаться и понимать человеческую речь, утрачивали простейшие навыки самообслуживания (личной гигиены), прекращали употреблять пищу и в скором времени умирали.

И напротив, пытаясь найти ответ на вопрос: «Что же позволило некоторым людям не сломаться и выжить в нечеловеческих условиях?», Франкл приходит к четкому ответу — наличие действительно важной, личностно значимой цели, ради которой стоило жить. Таким образом, лишить человека свободы воли и подавить его способность к целеполаганию, навязав ему цели, — значит уничтожить человека как личность, как разумное, творческое и продуктивное существо.

4. На выбор целей влияют: социальные нормы и ценности, мода, стереотипы, мнения других людей и многое другое. Но в любом случае **ответственность за выбор конкретной цели лежит только на самом человеке**. Цели не обязательно должны быть какими-то особенными и оригинальными. Целью обычно становится нечто, обладающее ценностью. Можно «копнуть глубже»: а что есть ценность, откуда она берется? Ценности (и цели как их производное) по природе своей социальны и «зашифрованы» в мировой культуре. Когда человек (или организация) растет и развивается, то, «врастая» в общество (социализируясь), он усваивает и характерные для своего времени ценности.

Проблема в том, что в любое время и в любом обществе всегда есть ценности как со знаком «плюс», так и со знаком «минус» (например, по этическому критерию). При этом ценности обычно плохо осознаются, в то время как цели всегда сознательны. Если человек сам выбрал цель, но через некоторое время понял, что она «плохая», то в ее основе, скорее всего, лежат какие-нибудь «неправильные» ценности (например, сиюминутные, связанные с быстро проходящей модой). Таким образом, целеполагание — это весьма ответственное занятие, требующее глубокого осознания и понимания «ценностной основы» выбираемых целей.

5. Целеполагание связано с **категориями закономерности и необходимости** — человек не планирует случайности, он прогнозирует и стремится к наиболее вероятному результату. В психологии познания существует даже целое большое направление, посвященное изучению так называемого «вероятностного прогнозирования». Человеческий мозг оперирует вероятностями возможных событий и старается предвосхитить изменения окружающей среды, поступки других людей, последствия собственных действий. Вероятностное прогнозирование — про-

цесс частично бессознательный (основанный на интуитивных схемах и алгоритмах переработки вероятностей), частично осознанный. Что важно, обе стороны (сознательная и бессознательная) вероятностного прогнозирования тесно связаны и влияют друг на друга. Таким образом, даже при максимально осознанном процессе целеполагания, когда мы вроде бы открыто взвешиваем объективные факты «за» и «против» цели, многие доводы обладают скрытой дополнительной убедительностью, так как на интуитивном уровне некоторые факты могут казаться нам более вероятными. В целом же в подавляющем большинстве жизненных ситуаций человек делает выбор (в том числе выбор целей), стараясь получить наиболее закономерный (вероятный) результат. (Можно рассуждать и от противного: если человек часто ставит перед собой недостижимые цели, значит, что-то не так в системе субъективных вероятностей. Человек либо переоценивает вероятность наступления каких-либо событий на пути к цели, либо переоценивает ее.)

6. При правильном целеполагании **цель — источник энергии**, движение, развитие, активность, изменение и т. п. При неправильном целеполагании цель — энтропия, «черная дыра», источник разрушения личности. «Хорошая» цель вдохновляет и возбуждает, позволяя находить силы даже для преодоления самых безвыходных ситуаций, выполнять самую тяжелую или скучную работу. «Плохая» цель оборачивается хронической усталостью, перенапряжением, болезнями.

7. **Цели индивидуальны.** Даже при внешнем совпадении (в названии, формулировках) они различны на уровне глубинного личностного смысла. Это положение является следствием того, что за целями всегда стоят ценности (см. выше — п. 4). Например, за такой индивидуальной целью, как стремление занять более высокую должность, у одного сотрудника может стоять ценность «деньги, достаток», а у другого — «профессиональная самореализация, воплощение собственных идей и проектов».

8. Целеполагание — **активный творческий процесс.** Цели никогда не даны заранее, их необходимо выдумывать, находить, изобретать, формулировать, ставить. Целеполагание — процесс напряженный, интересный, азартный, захватывающий. Если цель далась легко, без вдохновения и напряженных поисков, то существует очень большой риск, что это «случайная» цель (например, дань моде или цель, «внушенная» авторитетными людьми). Такая легкая цель потом может легко превратиться в «плохую», поглощающую время и энергию.

9. Важно понимать, что психологически целью может являться не внешний результат, а внутреннее состояние, не вообще какой-либо

результат, а процесс; не заявленная цель, а сами средства и способы ее достижения. Если речь идет об организационных целях, то они, как правило, всегда представляют собой «проект» конкретного материального (продуктом, товаром и т. п.) или социального (социальной структурой, отношениями и др.) результата. Такой результат всегда «объективен» — он нагляден, осязаем, действителен. Индивидуальные цели совершенно не обязательно должны быть материальными и объективными. Субъективной целью может быть состояние (например, уверенность в себе), процесс (например, художник-любитель рисует не для выставки или продажи картин, а «для себя», потому что ему нравится сам процесс рисования), средства деятельности (например, спортсмен-любитель занимается восточными единоборствами не потому, что для него актуально владение навыками самообороны, а потому, что ему нравится заложенная в данном боевом искусстве система тренировки тела).

10. Цели человека **пластичны**, они неизбежно меняются в процессе их достижения (вплоть до полного обесценивания). Могут существовать долгосрочные цели, время достижения которых — вся (или почти вся) жизнь. Например, М. Булгаков писал свой знаменитый роман «Мастер и Маргарита» более 40 лет! Могут быть и так называемые «регулярные цели», достижение которых подчиняется определенной периодичности, но промежуток их актуальности во времени — вся жизнь. Примером таких «регулярных целей» может быть забота о близких людях, которая принимает различные формы на разных этапах отношений или меняется с возрастом, но не теряет актуальности в течение всей жизни.

При достижении любых целей (а в особенности — долгосрочных) субъективный личностный смысл цели и отношение к ней меняются. Цель в идеале должна быть привлекательной и вызывать только положительные эмоции (радость, интерес и др.), но в реальной жизни может вызывать весьма противоречивые или даже негативные переживания, такие как сомнение, разочарование, страх и др. Важно понимать, что субъективная (и эмоциональная) пластичность целей — вполне нормальное явление. Негативное отношение к цели часто может быть кратковременным, обусловленным ситуативными причинами, и это еще не повод отказаться от нее.

11. Качественное целеполагание невозможно, если нет необходимой и достаточной **информации**: 1) о самом себе; 2) об окружающем мире; 3) о средствах, способах, правилах, технологиях деятельности. Цель — это координаты на карте жизни, точка, до которой необходи-

мо добраться. Развивая эту метафору, можно сказать, что для успешного прохождения этого пути надо иметь достаточно точное представление о «точке старта», о том, что вообще изображено на карте, какие дороги на ней отобразены и т. д. Целеполагание никогда не происходит в «безвоздушном пространстве», оно опирается на целостное мировоззрение человека, включая его представление о мире, самом себе, других людях и т. п. Если говорить о целеполагании в организации, то аналогичную роль мировоззренческого контекста целеполагания выполняют корпоративная философия, точное знание положения дел в организации, социального контекста ее деятельности и т. д.

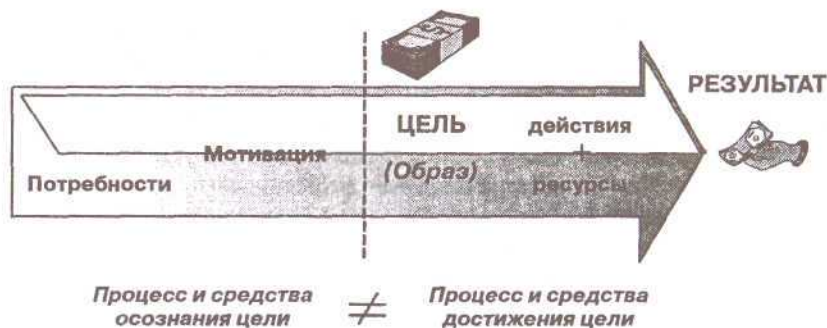
? Какие, по вашему мнению, аспекты целеполагания являются наиболее важными, а какие — второстепенными? Приведите по 2–3 примера.

Какие аспекты целеполагания являются наиболее значимыми для «индивидуального» ТМ? Для «ролевого» ТМ? Для «социального» ТМ?

Каким аспектам целеполагания вы ранее уже уделяли внимание? О каких аспектах целеполагания вы ранее не задумывались? Что из перечисленного показалось вам наиболее значимым, востребованным в вашей практике целеполагания? Что необходимо более глубоко осмыслить, учесть, изменить?

## 4.5. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И ПРОЦЕСС ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ

Целеполагание — это начальная точка в любой человеческой деятельности. Цель вне деятельности просто не существует. В самом упрощенном виде психологическую структуру деятельности можно отобразить в виде следующей схемы:





Существует десять ключевых моментов, которые важны для понимания данной схемы:

1. В основе человеческой деятельности лежат **потребности**, которые не осознаются. Человек может чувствовать потребностное напряжение в форме смутного чувства дискомфорта, но часто не понимает источников и причин этого состояния. Потребность — объективная нужда в чем-либо. Потребности часто навязаны человеку, в том плане, что они существуют объективно, независимо от свободы воли человека (например, чтобы жить, человек должен дышать, принимать пищу и т. д.). В современной психологии нет общепринятой классификации потребностей, но в качестве примера здесь можно назвать модель А. Маслоу, выделяющего пять основных групп потребностей (физиологические, в безопасности, социальные, в уважении, в самоактуализации).

Обратите внимание, что на схеме «Потребности» изображены на сером фоне, то есть ниже уровня осознания.

2. **Мотив** обычно определяется как осознанная потребность. Но поскольку человек осознает множество потребностей, мало того, одну и ту же потребность он может осознавать по-разному, то целостная мотивационная система человека является весьма сложной, противоречивой и лишь частично осознаваемой. Мотивы иерархичны по своей субъективной значимости и могут конкурировать друг с другом (известный в психологии феномен борьбы мотивов). Самый значимый (победивший) и хорошо осознаваемый мотив и есть цель. В качестве компонента мотивации принято выделять мотивировки — сознательные доводы, объясняющие или обосновывающие значимость мотива.

На схеме «Мотивация» изображена на пересечении белой и серой зон, что указывает на частичную осознанность феномена.

3. **Цель** есть понимание того, что я хочу (опредмеченное желание). Цель есть идеальный образ, в котором реальность всегда искажена в большей или меньшей степени.

Цель как идеальный образ является сложным комплексным образованием, состоящим из доводов, формулировок, ожиданий, прогнозов, установок, эмоций, фантазий, идей, догадок и т. п. В современной науке цель понимается как рациональный и полностью сознательный феномен, но при этом нельзя забывать про эмоционально-образные «корни» цели, которые могут не осознаваться сами, но влияют на то, как именно будет осознаваться цель.

Обратите внимание, что изображенная на схеме вертикальная пунктирная стрелка обозначает своего рода «границу»: до нее мы имеем

дело с неосознаваемыми процессами и средствами осознания цели, после этой границы собственно и начинается осознанный процесс целеполагания, а также непосредственное достижение цели.

4. При выборе цели используются внутренние **механизмы вероятностного прогнозирования**. В качестве цели обычно выбирается событие с высоким уровнем субъективной вероятности.

5. Цель как внутренний образ и субъективный прогноз **ВСЕГДА** расходятся с реальным результатом.

На схеме (столь понятной для деловых людей, активно «делающих деньги») образ цели символизирует денежная пачка, а результат — единственная купюра.

6. Образ цели обычно также включает в себя **образ процесса** ее достижения (характер и последовательность действий) и **представление о ресурсах**. Планирование — это сознательный анализ (прояснение) и письменная фиксация этапов достижения цели и требуемых ресурсов.

7. Представление о процессе и ресурсах достижения цели **ВСЕГДА** расходится с тем, что происходит (доступно) на самом деле. Даже самый идеальный план содержит в себе погрешности, которые придется оперативно корректировать.

8. Чем ярче и четче осознается цель, тем сильнее **мотивация** к ее достижению и тем больше активность по достижению результата. В современной психотерапии хорошо известен факт своеобразного «целевого магнетизма» — если максимально ярко и отчетливо представить (визуализировать) будущую цель, то получившийся образ обладает уникальной энергетикой, словно гипнотизируя и «притягивая» к себе человека.

9. Чем сильнее мотивация на начальном этапе, тем больше искажается субъективная вероятность цели («если очень хочется, то легко достижимо»). Данный феномен может сослужить хорошую службу при достижении «кавалерийским наскоком» краткосрочных целей, но явно будет иметь негативное влияние при достижении целей долгосрочных, провоцируя разочарование.

10. Существует известный в психологии мотивационный закон, называемый **градиент цели**: чем ближе мы приближаемся к результату, тем больше сила мотивации и активность действий. Здесь можно провести аналогию с моряками, которые долго были в море, но, увидев на горизонте долгожданную землю, с удвоенной силой налегли на весла. Цели, связанные с «высшими мотивами» (духовными, социально значимыми), имеют более ярко выраженный градиент цели.

Закон градиента цели может (в разумных пределах) использоваться и в практическом менеджменте. Одно из правил ТМ гласит: «Любая работа занимает ровно столько времени, сколько на нее выделено». Можно выделить для достижения цели определенный интервал времени, а потом начать сокращать его, создавая дефицит времени и как бы искусственно приближая цель. В идеале такое форсированное усиление градиента цели должно привести к мобилизации сил сотрудников, усилению мотивации и скорейшему достижению результата.

На схеме градиент цели изображен в виде серого тона заливки стрелки, интенсивность которого усиливается слева направо.

В заключение заметим, что целеполагание является сложным и длительным процессом. Сложность его заключается в том, что необходимо трансформировать во многом неосознаваемые желания в четко сформулированную цель, выстроить в сознании план необходимых действий и ресурсов для ее достижения.

Длительность процесса целеполагания обусловлена тем, что он не ограничивается одним только выбором цели на старте деятельности. В процессе деятельности возникает множество несоответствий между образом цели (включая планируемые действия и ресурсы) и реальными результатами. Целеполагание включает в себя оперативную коррекцию цели в течение всего процесса ее достижения.

**?** Приведите из своей повседневной жизнедеятельности (или из деятельности вашей организации) по 2–3 примера следующих аспектов деятельности:

- борьбы мотивов при выборе цели;
- расхождения цели (как внутреннего образа и субъективного прогноза) и реального результата;
- расхождения планов (действий, этапов, ресурсов) и реального протекания деятельности;
- «целевого магнетизма»;
- эффекта влияния на деятельность сильной начальной мотивации;
- эффекта влияния на деятельность градиента цели.

Каким образом необходимо учитывать перечисленные аспекты процесса деятельности в целеполагании и планировании?

## 4.6. СВОЙСТВА ЦЕЛЕЙ

Как правило, поставленная человеком целью является не единственной. Цель существует не изолированно, она включена в систему целей. Можно выделить как минимум 14 свойств системы целей.

1. **Количество.** Существует множество как отечественных, так и зарубежных психологических, социологических, философских (аксиологических) исследований, в которых делалась попытка «сосчитать» точное количество индивидуальных целей. Количество целей личности может колебаться от одной-двух до нескольких десятков, но в подавляющем большинстве случаев реальное количество целей соответствует известному в психологии «магическому числу»  $7 \pm 2$ . При этом многие исследователи подчеркивают явно выраженную закономерность: чем меньше целей (от 1 до 3) ставит перед собой человек, тем больше шанс, что он их действительно достигнет.

2. **Степень важности, субъективной значимости.** «Важность» — это субъективная оценка значимости поставленных целей, позволяющая делить их на главные и второстепенные (побочные). Иногда главные цели называют «цели-ценности», а второстепенные — «цели-средства». Обычно второстепенные цели (цели-средства) связаны с решением промежуточных или сопутствующих задач на пути достижения главной цели.

3. **Срок (точность) достижения.** Цели человека могут иметь жесткую привязку к какой либо календарной дате или даже часу (так называемые точные, или жесткие, цели). Жесткая привязка обычно характерна для краткосрочных целей, в то время как долгосрочные (в том числе жизненные) цели обычно весьма приблизительно связаны с довольно обширными промежутками времени. Масштаб достижения долгосрочных целей обычно измеряется месяцами, годами или даже десятилетиями, следовательно, погрешность в точности достижения таких целей может составлять дни, недели, месяцы или даже годы.

4. **Приоритетность.** Приоритетность является производным показателем от двух предыдущих свойств. Предполагается, что сочетание важности и срочности (наличие жесткой даты и времени достижения результата) задает иерархию целей, определяет очередность их достижения. В первую очередь выполняются наиболее важные и срочные цели, потом — все остальные.

Приоритетность часто может стать серьезной проблемой для человека, заинтересованного в более эффективном управлении соб-

ственным временем. Корни этой проблемы, с одной стороны, скрываются в том, что важность цели является субъективным, а значит, неустойчивым показателем: важность может уменьшаться и увеличиваться, радикально переоцениваться и т. п. С другой стороны, если с достижением жестких целей также обычно все понятно и просто, то временной масштаб долгосрочных целей часто может быть «плавающим». Отношение человека ко времени и к обстоятельствам собственной жизни может меняться, он может менять оценку своих сил и возможностей, попутно изменяя масштаб важных долгосрочных целей. Таким образом, приоритетность является динамичным, «скользящим», постоянно изменяющимся свойством целей.

**5. Логическая соподчиненность.** Логическая соподчиненность целей является следствием их включенности в процесс и структуру человеческой деятельности. Условно можно выделить цели высшего логического уровня («родовые»), подчиняющие себе все более мелкие цели, — цели-ценности; цели промежуточного уровня («видовые») — цели-задачи; цели низшего уровня («частные») — цели-средства. Логическая соподчиненность целей не является жестко фиксированной, что означает, что отдельные цели в различных видах деятельности могут занимать различные места в разных «звеньях» цепочки (цели-ценности — цели-задачи — цели-средства).

**6. Гармоничность.** Гармоничность — качественная характеристика системы целей, указывающая на отсутствие явных противоречий и конфликтов между целями. Гармоничность представляет собой скорее «практический» показатель, связанный не столько с самими целями, сколько с личностными стратегиями их достижения.

Например, участники ТМ-тренингов почти всегда в качестве жизненно важных целей одновременно указывают «продуктивную работу» (карьерный рост, высокие достижения и т. п.) и «счастливую семейную жизнь». Потенциально эти цели конфликтны: надо или круглыми сутками «гореть» на работе, или выделять значительное время на общение с близкими людьми. Но на практике существует множество вариантов координации данных целей: начиная от самых неудачных и «несчастливых», когда вечно не хватает времени и приходится «разрываться» между домом и работой; заканчивая вполне благополучными, когда цели удается интегрировать или умело распределять временные траты, связанные с ними.

**7. Масштабность затрат («цена» цели).** Любая цель имеет свою цену. Цена цели измеряется затраченными на ее достижение усилиями и ресурсами — как внешними, объективными, так и внутренними, субъек-

тивными. Причем необходимо говорить о двух сторонах этой цены: предвосхищаемой, существующей в воображении и планах, и реальной, с которой человек сталкивается *post factum* уже на практике. От степени расхождения между предвосхищаемой и реальной ценой цели во многом зависит степень удовлетворенности человека при достижении цели. По масштабности затрат условно можно выделить легкие и трудные цели. В идеале легкие цели требуют незначительных затрат усилий и ресурсов, трудные — больших затрат.

**8. Рациональность.** Из приведенной в разделе 4.5 схемы следует, что целеполагание — процесс лишь отчасти осознанный, и далеко не всегда выбор цели осуществляется «голым рассудком». В выбор цели вторгается множество «подводных течений», связанных с самыми различными психическими процессами (эмоциями, мечтами, фантазиями, психологическими защитами и т. п.), весьма далекими от формальной логики. Например, классик психоанализа Зигмунд Фрейд считал (а прикладной психоанализ подтверждает это на практике), что многие цели взрослого человека на самом деле являются воплощением его нереализованных детских желаний. Так, страстное желание взрослого мужчины обзавестись собственным «железным конем» может быть всего лишь компенсацией детской мечты о красивой игрушке-машинке. Как правило, достижение максимально иррациональных целей дает человеку высокую субъективную удовлетворенность, но далеко не всегда корреспондирует с «объективной» (социально значимой и одобряемой) успешностью.

В то же самое время в бизнес-среде существует двойственное отношение к рациональности целеполагания. С одной стороны, в современной стремительно изменяющейся и непредсказуемой бизнес-среде выживают только те фирмы, которые не просто приспосабливаются к изменениям, но опережают свое время (сами создают изменения). Чтобы действительно опережать свое время и получить весомое стратегическое преимущество, необходимо уметь изобретать «дерзкие», «безумные», «нереальные» цели. С другой стороны, творческая иррациональность допустима только в выборе инновационных стратегических целей. Менее масштабные цели (тактические, оперативные), напротив, должны быть максимально просчитанными и рациональными.

**9. Степень осознанности результата.** Поставленная цель может иметь различную степень осознанности в смысле понимания того момента, когда цель считается действительно достигнутой. Кто-то опирается на собственное переживание, на интуитивное ощущение «достигну-

тости» результата. В данном случае, если человеку кажется, что цель достигнута, значит — так оно и есть. На противоположном полюсе находится понимание результата как события, соответствующего четким объективным критериям. В данном случае результат всегда может быть измерен в любых подходящих объективных единицах измерения (например, в рублях).

Классическим ТМ-правилом является рекомендация «объективировать» свои цели, то есть делать осознание результата максимально отчетливым, для чего сам результат должен быть предельно конкретным, измеримым. Пожалуй, для «ролевого» и «социального» ТМ эта рекомендация верна, а вот для «индивидуального» — далеко не всегда. В жизни человека существует много ситуаций, когда целью является не итог, а процесс какой-либо деятельности, при этом качество процесса (то есть желаемый результат) может быть представлено только на уровне переживания. Измерить такой процесс-результат просто невозможно.

**10. Произвольность.** Не противореча постулату о свободе целеполагания (см. раздел 4.4), следует отметить, что часть целей человек ставит перед собой совершенно самостоятельно, произвольно, но некоторые цели он принимает «со стороны». Сторонние цели могут включаться в систему целей личности как со знаком «минус» (из страха, под давлением, желая избежать наказания и т. п.), так и со знаком «плюс» (из восхищения, по соображениям моды, подражания кумиру и т. п.). Можно также говорить об активных («моих») и реактивных («чужих», но принятых) целях; можно также говорить о целях с разным модусом — «хочу-цели» и «должен-цели». Предполагается, что «свои» цели («активные», «хочу-цели») являются более значимыми и привлекательными, обладают большим мотивационным потенциалом. В процессе целеполагания обычно рекомендуется уделять основное внимание именно максимально произвольным «своим» целям, так как только их достижение дает человеку возможность развивать свою эффективность. Замечу, что эта рекомендация не лишена оснований, но уязвима для критики: проблема в том, что даже первоначально «чужие» цели могут быть переосмыслены личностью как «свои». В контексте применения методов повышения личной эффективности и ТМ не существует никакой пропасти (действительно значимых различий) между «своими» и «чужими» целями.

**11. Детализация.** Каждую поставленную цель можно представить как своеобразное описание, своего рода текст. В данном смысле некоторые цели могут быть более развернутыми, подробными, детали-

зированной описаниями, а некоторые — более краткими, обобщенными, простыми. Считается, что недостаточная детализация цели упрощает образ цели, делает его недостаточно ярким, снижает мотивационный потенциал цели. В то же время излишне детализированная цель (когда создан чересчур точный и подробный образ цели) может потом привести к разочарованию и неудовлетворенности при достижении результата. Ведь реальный результат никогда не совпадает с образом цели, а чем детальнее будет образ цели, тем больше будет степень расхождения с результатом.

**12. Конструктивность.** Если рассматривать жизненный путь человека, то с точки зрения возможной динамики формально имеет смысл выделить три типа жизненных ситуаций: 1) благополучные, которые хотелось бы оставить без изменений, «законсервировать»; 2) негативные ситуации, от которых хотелось бы избавиться; 3) нейтральные или благополучные ситуации застоя, когда хотелось бы улучшить, изменить в позитивную сторону существующее положение дел. Соответственно, можно выделить три вида целей: цели стабилизации, цели решения проблем, цели развития. Для личностного роста человека наиболее значимы цели развития, которые являются подлинно конструктивными, созидающими будущее. Цели решения проблем реактивны (проблема обычно навязана, от нее «надо» избавляться), и часто это не конструктивное созидание будущего, а избавление от прошлого. Цели стабилизации также не всегда конструктивны, поскольку во многих ситуациях гораздо сложнее «заморозить» настоящее, чем «прыгнуть» в будущее. В процессе целеполагания совсем отказаться от целей стабилизации и целей решения проблем невозможно, так как зачастую достижение подобных целей является необходимой предпосылкой для достижения целей развития в дальнейшем.

**13. Индивидуалистичность.** Каждая поставленная цель отличается по степени индивидуалистичности достижение некоторых целей зависит только от самого человека, от его усилий и способностей; достижение других целей во многом может зависеть от других людей (от принимаемых ими решений, характера сотрудничества с ними и др.). Например, для художника-любителя цель «написать маслом морской закат» является сугубо индивидуалистической, в то время как для отца семейства цель «родить сына» является кооперационной, требующей согласованного участия как минимум еще одного члена семьи (жены). Желательно, чтобы при целеполагании соблюдался хотя бы относительный баланс между индивидуалистичными и кооперационными целями.



**14. Новизна.** Цели в значительной мере могут отличаться друг от друга по степени новизны. По критерию новизны цели можно разделить на актуальные (уже знакомые личности, опыт достижения таких же или похожих целей имеется) и проекционные (новые, возможно, требующие дополнительных знаний и навыков, эксперимента и разведки). Считается, что подлинное развитие личности происходит только при достижении проекционных целей.

В завершение темы свойств целей, на основании которых можно различать виды целей, следует отметить, что в психологии выделяется особый подвид наиболее важных целей личности, которые составляют ядро индивидуальности человека. Это так называемые **жизненные цели личности** (ЖЦЛ; или цели-ценности, мета-цели), которые обладают следующими свойствами:

**1. ЖЦЛ являются «самоцелями»** — человек определяет их только сам, по отношению к самому себе и только ради самого себя. Именно по результатам достижения «самоцелей» каждый человек имеет возможность ответить на вопросы «Кто я такой?», «Что я есть в этом мире?», объясняющие смысл его существования в мире.

**2. Жизненные цели составляют ядро личности человека,** являются «священными», определяют его «нравственный вектор» и тесно связаны с этическими компонентами мировоззрения человека, его принципами и идеалами. Под давлением внешних обстоятельств человек может отказаться от многих своих целей — но только не от ЖЦЛ. Человек может переоценить важность и посмеяться над многими из собственных целей — но только не над «священными».

**3. Не существует готовых рецептов,** ответов, способов достижения жизненных целей. Они являются уникальной проблемой для каждого отдельного человека, требуют от него творчества и усилий души. Вся накопленная в культуре мудрость человечества бессильна перед проблемой обретения и достижения ЖЦЛ. Человек может опираться на «чужие ответы», на рецепты, проверенные на собственном опыте величайшими мудрецами Земли, но для достижения своих индивидуальных ЖЦЛ ему все равно придется изобретать собственные способы и находить собственные средства.

**4. Жизненные цели задают ценностно-смысловой контекст** (смысл жизни) существования человека и регулируют все остальные, более приземленные цели и задачи. Любая ЖЦЛ и ее достижение есть не что иное, как призвание — главное дело человеческой жизни. Призвание интегрирует человеческую жизнь, облегчает ориентацию в любых жизненных ситуациях и выбор приоритетов, раскрывает все

способности человека, делает его увлеченным и счастливым, притягивает к нему других людей.

? Какие свойства целей, по вашему мнению, являются наиболее важными, и их необходимо учитывать в первую очередь при целеполагании? Кратко оцените собственную систему целей по предложенным в данном разделе критериям (свойствам):

Можете ли вы назвать 1–3 самые важные цели, актуальные для вас в настоящее время?

Приведите примеры ваших целей, жестко и нежестко привязанных ко времени.

Являются ли ваши цели логически соподчиненными? Гармоничными?

Какие цели обычно вы ставите перед собой — легкие или трудные?

Приведите примеры ваших рациональных и иррациональных целей.

Каких целей больше в вашей жизни — «своих» или «чужих»? Приведите примеры.

Какого рода цели вы обычно ставите перед собой: цели стабильности, цели решения проблем, цели развития? Приведите примеры.

Какие цели более характерны для вас — индивидуализированные или кооперационные?

Среди ваших целей преобладают актуальные или проекционные?

## 4.7. ПОИСК И ФОРМУЛИРОВКА ЦЕЛЕЙ

На приведенной ниже схеме отображены четыре основных способа поиска целей, которыми может воспользоваться для целеполагания как отдельный человек (в рамках «индивидуального» ТМ), так и менеджер (в рамках «ролевого» или «социального» ТМ):



**Интуитивный поиск** целей является наиболее распространенным житейским вариантом целеполагания. Весь способ поиска цели здесь заключается лишь во внимательном отношении к собственным догадкам и фиксации спонтанно возникающих «озарений» о том, что

является целью. Разумеется, интуитивные догадки возникают не на пустом месте, они опираются на существующий в сознании прошлый опыт и знания, а само «озарение» есть результат функционирования довольно сложных интуитивных механизмов, оперирующих субъективными вероятностями. Подобное «озарение целью» обычно означает переход неосознаваемой потребности в осознаваемый мотив и его победу в борьбе мотивов за главенствующую позицию в мотивационной иерархии (см. раздел 4.5).

**Метод «изобретения»** целей больше всего подходит для поиска незначительных по масштабу краткосрочных целей. Этот метод можно охарактеризовать как экспериментальный, основанный на пробном достижении возможной цели в уменьшенном масштабе. Например, вы принимаете принципиальное решение о том, что свободное от работы время вашей жизни должно быть заполнено более активным отдыхом. При этом чем именно вы будете заниматься, в каком объеме и т. д. — неясно. В подобной ситуации лучший способ осуществить выбор между, например, бальными танцами и айкидо — это в течение короткого периода времени попробовать заниматься сначала, например, айкидо, а затем — танцами. То, что больше понравится (и окажется более эффективным способом отдыха), можно оставить как постоянное хобби.

Для поиска долгосрочных и масштабных целей лучше использовать **метод «вычисления»** целей, сущность которого заключается в подборе (или выборе) цели в соответствии с заранее сформулированными качественными и количественными критериями. В самом простом варианте метод напоминает процедуру экспертной оценки, когда варианты возможных целей оцениваются по ряду критериев; набравший наибольшую сумму по всем критериям вариант и становится главной целью (пример использования метода с помощью построения матрицы «цели — ценности» см. в разделе 4.10).

Следует отметить, что метод «вычисления» в большей степени подходит для организационного целеполагания для постановки внешних, объективных целей. При организационном целеполагании обычно проще сформулировать четкие критерии «хорошей» цели, а при желании можно создать даже формализованную модель выбора цели, связывающую используемые критерии в единую систему. В большинстве ситуаций индивидуального целеполагания, когда речь идет о внутренних, субъективных целях, метод может просто не охватить всего многообразия критериев (зачастую плохо осознаваемых и неформализуемых), в достаточной мере описывающих цель. То есть по-

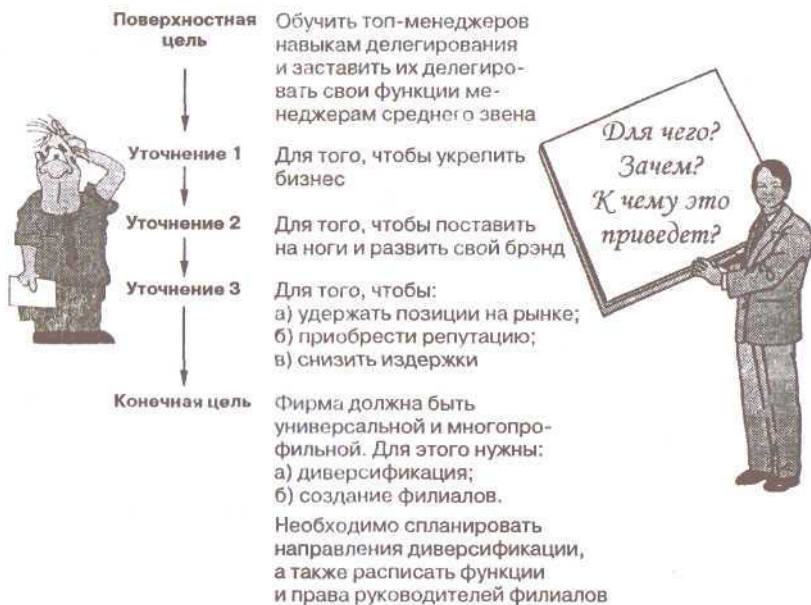
пытки «выбрать жениха по Гоголю», приставляя нос Ивана Ивановича к лицу Петра Петровича, скорее всего, обречены на неудачу.

Четвертым способом поиска целей является их выбор из уже известных, ранее существующих целей и их принятие (признание, предписание) в качестве «своих». Из разделов 4.4 и 4.5 мы знаем, что цель всегда является индивидуальной ценностью (в противном случае, если бы она не являлась ценностью, мы не стали бы стремиться к ее достижению), основанной на социальных ценностях. Именно поэтому любая цель имеет не только индивидуальный, но и социальный характер; даже если нам кажется, что мы стремимся к чему-либо уникальному, на деле оказывается, что «ничто не ново под Луной», и к достижению данной цели стремилась или стремится еще добрая половина человечества. Подобное положение дел дает нам возможность просто «заимствовать» любые существующие в обществе цели, которые кажутся нам привлекательными. Следует оговориться, что подобный способ поиска целей, основанный на копировании и подражании, вполне применим для индивидуального целеполагания, но является слабым вариантом для организационного целеполагания. Копирование целей (даже в измененном виде) для организации — тревожный симптом того, что она «плетется в хвосте» у конкурентов.

После того как привлекательная цель найдена, необходимо уточнить ее и сформулировать предельно тщательно. В психологическом консультировании и психотерапии хорошо известен феномен «многослойности» цели, когда сначала цель формулируется в черновом варианте с помощью первых наиболее подходящих слов, «подвернувшихся под руку». Подобная формулировка обычно является поверхностной, упрощенной и, возможно, даже искажающей смысл существующего в сознании образа цели. Кроме того, такая первичная формулировка обычно страдает разного рода неточностями. Чтобы получить действительно хорошо сформулированную цель, необходимо провести поэтапное ее уточнение, пока не будет получена предельно точная и конкретная формулировка желаемого результата. (В психотерапии, например, в НЛП, такое поэтапное уточнение называется «спецификация результата».) Хорошо сформулированная цель будет, с одной стороны, содержать в себе конкретное описание результата, а с другой стороны, будет в большей степени соответствовать идеальному образу цели и лежащей в его основе потребности.

Поэтапное уточнение формулировки цели при индивидуальном целеполагании может осуществляться самостоятельно, при организационном — лучше, если спецификация результата будет осуществ-

ляться коллегиально группой экспертов. С технической точки зрения спецификация результата осуществляется посредством систематически задаваемых уточняющих вопросов (Для чего? Зачем? Что это даст? К чему это приведет? и т. п.). Ниже приводится пример спецификации результатов в диалоге между руководителем фирмы (изображен слева) и бизнес-консультантом (справа):



**Примечание.** Пример взят из книги: Коучинг: истоки, подходы, перспективы. СПб.: Речь, 2003. С. 18-19.

Обратите внимание, что в приведенном примере первоначально сформулированная «поверхностная» цель имеет краткосрочный, тактический характер, в то время как полученная в результате поэтапных уточнений конечная цель является стратегической и долгосрочной. В данном примере первоначальная цель связана только с персоналом-менеджментом, в то время как окончательная предполагает изменение **стратегии** и реинжиниринг организации в целом.

Следует заметить, что уточнение формулировки цели не обязательно ведет к укрупнению ее масштаба (как в рассмотренном примере), но то, что изначально «простая» цель после проведения процедуры спецификации результата может значительно усложниться, случается довольно часто.

? Какие методы поиска целей вы используете в своей жизни? Есть ли у вас собственные оригинальные методы поиска целей? В чем, по вашему мнению, заключаются сильные и слабые стороны этих методов?

Какие методы поиска целей используются в вашей организации? В чем их сильные и слабые стороны?

Попробуйте на практике отработать технологию спецификации результата. Найдите себе собеседника, готового поделиться с вами одной из своих жизненных целей. Задавайте ему уточняющие вопросы (Для чего? Зачем? Что это даст? К чему это приведет? и т. п.), чтобы добиться более точного и глубокого понимания цели.

## 4.8. SMART-ТЕХНОЛОГИЯ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ (по Д. Доурдэну)

В западном ТМ, ориентированном на бизнес (то есть в контексте «ролевого» и «социального» ТМ), для эффективной постановки организационных целей рекомендуется использовать технологию SMART. Технология SMART задает критерии качества цели, которых необходимо придерживаться при целеполагании. Название технологии является аббревиатурой, составленной из первых букв английских слов, называющих соответствующие критерии качества целей:

**S (specific)** — каждая цель должна быть описана как четкий, конкретный результат;

**M (measurable)** — цель должна быть измеримой с помощью конкретных индикаторов и стандартных процедур измерения;

**A (assignable)** — цель должна быть неслучайной, обоснованной, доказанной, жизненно необходимой для организации;

**R (realistic)** — цель должна быть реалистичной, в принципе достижимой;

**T (time related)** — цель должна быть четко определена во времени, должны быть конкретные сроки (и контрольные точки) ее достижения.

Технология SMART первоначально предназначалась для контроля над качеством уже сформулированных целей, но может быть использована (в несколько модифицированном виде; буквы в аббревиатуре подвергаются незначительным перестановкам) и как способ целеполагания. Алгоритм постановки организационных целей с помощью системы SMART выглядит следующим образом:

- 1) пишется список возможных целей, и группа экспертов проводит спецификацию результата (см. раздел 4.7), стараясь как можно точнее описать предполагаемый результат (S);
- 2) каждая из целей обосновывается, эксперты оценивают значимость каждой цели для деятельности организации, причем для этого могут быть разработаны отдельные критерии для оценивания важности целей (A);
- 3) эксперты прогнозируют и оценивают степень достижимости целей (R), вплоть до применения числовых оценок вероятности достижения целей, различных коэффициентов достижимости и т. п.;
- 4) для каждой из целей выбирается по 3–5 критериев измерения и контроля достижения (M). Важно, чтобы эти критерии измерения результатов были достаточно удобными, а их механизмы уже существовали в организации. Одним из таких распространенных критериев измеримости цели являются финансовые показатели, а в роли механизмов применения этого критерия обычно используется принятая в организации система финансовой документации;
- 5) для выбранных целей указываются точные сроки их достижения, затем пишется план, в котором выделяются промежуточные этапы достижения целей (T).

*Примечание.* Система SMART как процесс целеполагания не является стандартной и жестко алгоритмизированной. В зарубежных источниках автору встречалось до десятка модификаций этой технологии. Например, в приведенной выше последовательности действий пункты 3 и 5 могут меняться местами.

Следует отметить, что в идеальном варианте алгоритм постановки целей с помощью системы SMART оперирует с избыточным количеством целей, постепенно на каждом этапе целеполагания отбрасывая слабые цели, получившие наиболее низкие или негативные оценки со стороны экспертов. Так, на первом этапе отбрасываются цели, которые невозможно преобразовать в конкретный результат; на втором этапе сокращаются нерелевантные деятельности организации цели; на третьем — «недостижимые» цели (имеющие высокий уровень риска, требующие больших ресурсных затрат и др.); на четвертом этапе исключаются цели, выполнимость которых трудно или невозможно контролировать. На последнем, пятом, этапе целеполагания остается небольшое число «хороших» целей (как правило, 5–7) и происходит своего рода переход от стратегического целеполагания к оперативному планированию.

Технология постановки (или контроля качества уже поставленных) целей SMART является очень удобным и компактным инструментом. Эта управленческая технология легко может быть включена в формат совещаний. Как показывает практика, время, затраченное на использование алгоритма SMART (при наличии заранее подготовленной необходимой фактической информации), обычно составляет от 45 до 90 минут. Кроме того, технология SMART может быть легко адаптирована и к целеполаганию в контексте «индивидуального» ТМ.

? Выберите какую-нибудь индивидуальную или организационную цель и проверьте качество ее постановки с помощью пяти критериев SMART. Используйте технологию SMART для постановки новой для вас цели. Например, определитесь с целью вашего отдыха на ближайшие выходные или отпуск.

## 4.9. ПРОЕКТНАЯ СИСТЕМА ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ (по Г. Архангельскому)

Г. А. Архангельский, один из ведущих специалистов (см. раздел 2.13) по ТМ в России, справедливо критикует распространенную на Западе технологию SMART, отмечая то, что технология SMART эффективна для «задачной» постановки целей, но плоха — для «проблемной» (или «проектной»).

Задачная ситуация характеризуется тем, что в ней хорошо известны начальные условия и ресурсы (то, что «дано») и достаточно четко сформулирован сам вопрос (то есть то, что необходимо «найти»). Применяя к имеющейся информации известные формальные правила (в данном случае — технологию SMART), всегда можно найти «правильное» решение. В целом заданный подход требует полноты исходной информации и формализованных алгоритмов, гарантированно приводящих к решению задачи. Задачный подход также можно охарактеризовать как поиск стандартных ответов в стандартных ситуациях стандартными методами.

В отличие от задачной, для проблемной ситуации характерна большая неопределенность, которая вполне может быть комплексной, затрагивающей сразу несколько аспектов существующей ситуации. Для проблемной ситуации в порядке вещей то, что исходной информа-



ции («дано») зачастую не хватает даже для того, чтобы корректно сформулировать вопрос («найти»). Для решения проблемной ситуации более адекватным будет использование **проектного** подхода. В проблемной ситуации обычно неизвестен и «правильный» ответ; вообще же проектный подход допускает известное многообразие «правильных» ответов. Правила и алгоритмы получения ответа также неизвестны или известны только в самых общих чертах (очень трудно формализовать используемые для решения проблем творческие методы).

Следует отметить, что задачный и проектный подходы к целеполаганию не противоречат друг другу, а, напротив, дополняют друг друга. Они имеют различные сферы применения, но вполне могут использоваться совместно. Задачная технология SMART наиболее удобна для постановки краткосрочных целей в контексте организационного целеполагания. Проектная технология целеполагания удобна для постановки стратегических целей в контексте организационного ТМ или для постановки индивидуальных целей.

Можно выделить следующие основные этапы и особенности проектной технологии целеполагания (по Г. А. Архангельскому):

1. Сначала определяется абстрактная «рамка» (**абстрактный уровень**) будущей цели. Для этого необходимо прояснить систему ценностей, выделив конкретные ценности (или мета-цели); ключевые области жизнедеятельности, на которые распространяется влияние этих ценностей; а также правила, фиксирующие характер влияния ценностей на различные сферы жизни.

2. Конкретная цель определяется таким образом, чтобы она не противоречила существующим в данной сфере жизнедеятельности ценностям и принципам (правилам функционирования ценностей). Таким образом, одна из важных особенностей проектного подхода — это соответствие выдвинутой цели не формальным критериям качества (вроде SMART), а ценностям.

3. Далее планируется конкретный процесс (**конкретный уровень**) достижения цели. Главное отличие от задачного подхода на этом этапе целеполагания заключается в отсутствии жесткой вертикальной координации частных задач, когда осуществляется последовательная декомпозиция сверху вниз главных целей до уровня частных (оперативных) задач. В проектном подходе частные задачи не выводятся напрямую из главных целей (что дает возможность более гибкого оперативного планирования), но в обязательном порядке верифицируются в отношении ценностей и стратегических целей.

4. В планировании достижения поставленной цели между проектным и заданным подходом также существуют различия. В заданном подходе планируются точные сроки, в проектном подходе — **временной масштаб** достижения результата. Масштаб, в отличие от точной даты, представляет собой интервал времени («за неделю», «в течение месяца», «полугода» и т. п.), в течение которого цель должна быть достигнута.

5. Еще одно отличие в проектном планировании достижения цели — **деление дел на «жесткие» и «мягкие»**. «Жесткие» дела (как и в заданном подходе) строго привязаны к определенным датам и времени суток. Для планирования «мягких» дел применяется временной масштаб («в течение дня», «за неделю», «с определенной периодичностью» и т. п.) и **система контекстов**.

Сущность системы контекстов (или контекстного планирования) заключается в соотнесении «мягких» дел с наиболее подходящими обстоятельствами (контекстами) для их реализации. В качестве контекстов могут выступать любые обстоятельства жизнедеятельности, как внешние (например, нахождение в каком-либо месте, какая-либо деятельность, встреча с конкретным человеком и др.), так и внутренние (например, состояния).

В самом упрощенном виде контекстный план представляет собой «шпаргалку»-напоминание. Эта шпаргалка пишется самому себе и в ней перечислены виды деятельности и задачи, выполнение **которых** наиболее эффективно при наступлении контекста (**соответствующих** обстоятельств). На с. 193 в качестве примера приводится **фрагмент** заполненного бланка контекстного планирования для **контекста**, связанного с внутренним состоянием.

Сверху в любой удобной форме описывается контекст (в данном случае «Устал, ничего не хочется делать»). В столбце **«ЧТО или КТО»** указываются те виды деятельности, выполнение которых **наиболее** эффективно (или в принципе возможно) при наступлении данных обстоятельств (контекста). В столбце **«Задачи»** записываются задачи, связанные с наиболее удобными в данном контексте видами деятельности, а в столбце **«Примечание»** могут быть указаны, например, временные масштабы выполнения данных задач.

6. В отличие от характерного для «заданного» подхода построения подробной и детализированной системы планов (см. раздел 4.16), в рамках проектного подхода используется так называемое планирование по зонам внимания. **Зоны внимания** — это наиболее удобные для человека периоды целеполагания, если он организует собственную

**КОНТЕКСТ:** *Устал, ничего не хочется делать*

ЧТО или КТО	ЗАДАЧИ	ПРИМЕЧАНИЕ
Порядок в бумагах	1) Разобрать старые рукописи	
	2) Навести порядок в картотеке	
	3) Рассортировать газетные вырезки, выбрать из них примеры к тренингу	В течение недели
	4) Уничтожить черновики, старые письма	
Звонки по телефону	1) Позвонить NN, поболтать о жизни	
	2) Если позвонит AA, не забыть поздравить	В течение недели
	3) Звонки MM, LL, KK (networking)	В течение месяца
	4) Позвонить Zz, расспросить подробно про поездку в Q	

деятельность как работу над проектами. Предполагается, что для планирования деятельности как системы отдельных проектов удобнее всего использовать три вида (уровня) планов: стратегический план (на 1 год) — тактический план (недельный) — оперативный (на 1 день).

**?** В чем, по нашему мнению, заключаются основные различия между задачным и проектным подходами к целеполаганию? В чем эти два подхода похожи?

Создайте собственную систему контекстов. Напишите по 2–3 контекста для внутренних и внешних обстоятельств; для каждого из контекстов — по 2–3 вида деятельности; для каждого вида деятельности — по 2–3 задачи.

## 4.10. АЛГОРИТМ И МЕТОДЫ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

В данном разделе описывается один из возможных алгоритмов индивидуального целеполагания. Возможно, приведенные в данном разделе методы целеполагания и предлагаемая последовательность их применения помогут вам разработать собственный, наиболее удобный и экологичный для вас алгоритм целеполагания.

1. Определите **ключевые сферы** своей жизни. Постарайтесь уложиться в «магическое число»  $7 \pm 2$ . Зафиксируйте выделенные ключевые сферы на бумаге.

Например: *я сам* (мои способности, внутренний мир, счастье), *работа, семья, стиль жизни* (дом, быт, хорошие вещи) и т. п.

2. Определите основные **ценности** своей жизни. Также желательно, чтобы их было не очень много ( $7 \pm 2$ ), сосредоточьтесь действительно на том, что для вас имеет первостепенное значение. Запишите их.

Например: а) личностный рост и развитие, самосовершенствование; б) профессионализм; в) свобода, независимость; г) благосостояние и др.

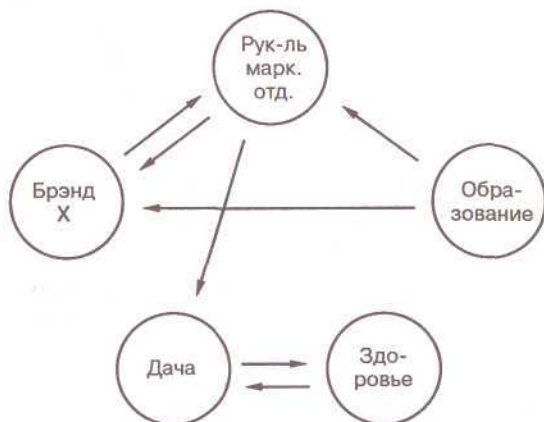
3. Выпишите основные **цели своей жизни** на настоящий момент. Постарайтесь, чтобы их было не очень много, чтобы в список вошли самые значимые цели.

Например: а) стать руководителем отдела маркетинга фирмы; б) «раскрутить» бренд X; в) получить второе высшее образование; г) подправить здоровье; д) построить дачу с банькой и т. п.

На данном этапе важно записывать не просто фантазии и мечты, а уже сразу провести «спецификацию результата» (см. раздел 4.7) или проверить цели на соответствие качественным критериям, например, SMART (см. раздел 4.8).

4. Оцените **взаимосвязи** между **целями** по критерию: «достижение цели А будет способствовать, поможет достижению цели Б». Отобразите это в виде схемы.

Например:



5. Оцените вклад **каждой цели в ценности**. Для этого можно использовать матрицу «цели — ценности», в которой выставляются простые или взвешенные коэффициенты (например: 0 — не важно; 1 — важно, 2 — очень важно). Заполнение матрицы «цели — ценности», по сути дела, является простейшим способом «вычисления» целей (см. раздел 4.7).

Например:

	Личностный рост	Профес- сионализм	Независи- мость	Благосо- стояние	Итог
Нач. отдела маркетинга	2	2	2	2	8
Брэнд X	1	2	1	1	5
Образование	2	2	2	2	8
Здоровье	2	1	2	1	6
Дача	0	0	0	1	1

6. Расставьте **приоритеты** — создайте иерархию целей. При этом полученные в столбце «Итог» матрицы «цели — ценности» коэффициенты уже сами по себе можно рассматривать как оценку приоритетности целей. Но расстановка приоритетов — ответственная и творческая задача, которую нельзя решать механически, только посредством выставления числовых оценок. Существует ряд правил расстановки приоритетов, применение которых поможет произвести качественную корректировку «вычисленных» приоритетов:

- 1) главные ценности (положения миссии, стратегия) диктуют главные цели. Таким образом, наиболее приоритетными должны быть цели, достижение которых способствует реализации основных целей личности;
- 2) при расстановке приоритетов необходимо обеспечивать преемственность между прошлым и будущим. В состав приоритетных целей в равной мере должны входить долгосрочные (вся жизнь), среднесрочные (3-5 лет), краткосрочные цели (до 1 года);
- 3) чем перспективнее (долгосрочнее) цель, тем ниже мотивация по ее достижению. Если все приоритетные цели будут долгосрочными, то существует реальная вероятность в них разочароваться и никогда их не достигнуть. Приоритетных перспективных целей должно быть не более 3, а лучше — одна;
- 4) при расстановке приоритетов необходимо помнить, что «злободневное» (срочное) и «важное» — это разные вещи. Нельзя жертвовать главными целями ради сиюминутных проблем!

Если исходить из рассматриваемого в данном разделе примера, то результаты расстановки приоритетов могут выглядеть следующим образом: главная (долгосрочная) цель — стать руководителем маркетингового отдела фирмы (не филиала!) и работать им; на втором месте среднесрочные цели: 1) через 3 года успешно закончить вуз; 2) решить проблемы со здоровьем; и на третьем месте: 1) рост продаж брэнда X на 25%; 2) строительство дачи.

7. Чтобы перейти от целеполагания к планированию достижения целей, необходимо подробно проанализировать существующее положение дел, произвести своего рода ревизию доступных и недостающих для достижения целей ресурсов, причем не только внешних, но и внутренних (психологических качеств, способностей и т. п.). Для прояснения точки старта проведите **ситуационный анализ** и **SWOT-анализ своей жизненной ситуации** и личностных особенностей (см. разделы 4.11 и 4.12).

8. Как подготовительный шаг к оперативному планированию проведите **ресурсный анализ** (анализ «цель — средство»). Ниже приведен пример такого анализа:

Цель	Средства	Имеется	Не хватает	Делается	Улучшить (идеи)
1. Стать руководителем отдела маркетинга	1. Заявить о себе — для этого успешно раскрутить брэнд X. 2. Наладить отношения с NN. 3. Стаж. 4. Высшее образование	1. Исследование по брэндам, перспективы есть. 2. Чаще общаюсь с NN, допущен к совещаниям топ-менеджеров. 3. Стаж 4 года. 4. 2 года отучился	1. Поддержки коллег. 2. Доверия со стороны NN. 3. 1 года стажа. 4. Диплома о высшем обр.	1. Агитирую коллег на участие в суперпроекте. 2. Доклады для NN каждые 2 недели. 3. Учусь успешно без долгов	1. Заинтересовать всех проектом по брэнду — сделать презентацию, акцентировать внимание на планерках
2. Построить дачу	1. XXXX долларов. 2. Покупка участников. 3. Стройматериалы. 4. Рабочие. 5. 2 месяца свободного времени	1. XXXX долларов 2. 2 участок у тещи. 3. Машина кирпича + всякие мелочи. 4. 2 недели законного отпуска	1. XXXX долларов 2. Стройматериалов. 3. Тещиново согласия. 4. Рабочих. 5. Времени	1. Откладываются денежки. 2. Ведутся переговоры с тещей. ...	1. Найти хорошую строительную фирму (поручить AA). 2. Уточнить цены на стройматериалы

9. После проведения ресурсного анализа удобно осуществить переход к **анализу «цель — задачи»**, то есть непосредственно к оперативному планированию. Сущность оперативного планирования — определение последовательности конкретных практических задач, реальных действий, ведущих к достижению целей.

Ниже приводится фрагмент анализа «цель — задачи» для используемой в предлагаемом примере цели «Стать руководителем отдела маркетинга»:

ЦЕЛЬ	ЗАДАЧИ	Приоритет
Стать руководителем отдела маркетинга	Подготовить презентацию проекта по бренду X	3
	Анализ данных по изучению брендов	2
	Выступить на планерках (работа по бренду X); 1 раз/мес.	1
	Решить с NN вопрос по организации презентации	4
	Провести презентацию	5
	Реализация проекта по продвижению бренда X	6
	*** ** *	

Обратите внимание, что под «задачами» понимаются любые действия, обладающие для человека, осуществляющего целеполагание, достаточной субъективной значимостью и автономностью, благодаря которым их можно вычленить как отдельную, автономную единицу деятельности, направленной на достижение цели. Вычленяемые на пути движения к цели промежуточные задачи являются субъективными «кусочками» деятельности, следовательно, их число и масштаб могут быть произвольными, удобными для человека. (Вполне возможно, что некоторые части деятельности для одного человека будут являться незначительной задачей, а для другого будут самой настоящей серьезной целью.)

Список задач является открытым, при необходимости его легко дополнить, оперативно пополняя перечень собственными задачными идеями или неожиданно возникшими вследствие внешних обстоятельств дополнительными задачами.

От результатов анализа «цель — задачи» легко перейти к календарному планированию, распределяя цели и задачи во времени в соответствии с системой календарных планов (см. раздел 4.16).



Опробуйте на практике предложенный алгоритм целеполагания. Какие этапы, по вашему мнению, можно пропустить, а каким следует уделить особое внимание?

Какие из предложенных в данном разделе методов целеполагания показались вам наиболее эффективными? Каким образом можно изменить предложенные методы, так, чтобы они «работали» более эффективно?

Предложите собственные методы целеполагания. Разработайте собственный, удобный для вас персональный алгоритм целеполагания.

#### 4.11. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ (по Л. Зайверту)

Ситуационный анализ является одним из этапов целеполагания, и его основная задача — выявить и описать актуальную, существующую на момент постановки целей ситуацию жизнедеятельности. Разумеется, ситуационный анализ не претендует на максимально полное и целостное описание жизненной ситуации личности (или организации). Его задача несколько скромнее: зафиксировать уже имеющиеся на пути к цели достижения («заделы», «наработки» и т. п.), а также выявить уже существующие (доступные) и недостающие для достижения целей ресурсы. При этом ресурсы в ситуационном анализе понимаются в самом широком смысле, как любые средства, способствующие достижению цели. Например, в ситуационном анализе выделяются не только внешние ресурсы (финансы, сырье, технологии, информация, контакты и связи и др.), но и внутренние (личностные качества, состояния, способности, опыт и т. п.).

Один из классиков ТМ Лотар Зайверт рекомендует для ситуационного анализа в профессиональной сфере (в рамках «ролевого» ТМ) использовать **список контрольных вопросов**:

1. Знаю ли я задачи, функции, права и обязанности моей должности?
2. Знаю ли я ожидания ко мне со стороны руководителей и коллег?
3. Согласуются ли мои личные цели с целями организации и руководства?
4. Хорошо ли я знаю рутинные дела и обязанности, относящиеся к моей должности? Справляюсь ли я с ними? Умею ли я их планировать?
5. Всегда ли (в любой момент работы) я знаю, какие именно трудовые задачи мне необходимо решать?
6. Есть ли у меня обычно четкое представление о важности и срочности решаемых мною трудовых задач? Насколько эффективно я умею расставлять приоритеты в этих задачах?



7. Успеваю ли я? Своевременно ли я выполняю мои трудовые задачи? Нет ли у меня привычки откладывать «на потом», затягивать принятие важных решений и т. п.?
8. Часто ли я подвергаюсь давлению и критике со стороны руководства? За что именно?
9. Приступаю ли я к выполнению своих задач самостоятельно, по собственной инициативе или нуждаюсь в напоминаниях, «подталкивании»?
10. Довожу ли я обычно свою работу до «победного конца»? Нет ли у меня привычки постоянно улучшать сделанное?
11. Часто ли я нуждаюсь в советах и помощи? В каких именно вопросах? Получаю ли я советы и помощь в достаточной мере? Каким образом я их получаю?
12. Часто ли обращаются за советами и помощью ко мне? По каким вопросам и кто?
13. С кем я общаюсь по рабочим вопросам? С какими людьми и почему коммуникация и сотрудничество эффективны? С какими — не эффективны, и почему?
14. Какую реальную пользу для организации я приношу своей работой?
15. На какие перспективы я могу рассчитывать в нашей организации: повышение заработка, повышение в должности, налаживание полезных контактов и т. п.?
16. Как велико влияние работы на мою личную жизнь? Что она мне дает, а чего лишает?
17. Каких трудовых успехов (даже небольших) я могу добиться в ближайшее время? Какие неудачи мне угрожают в ближайшее время?
18. В чем главные преимущества моей работы (по сравнению с другими подобными организациями)?

Рекомендуется не просто отвечать на эти вопросы кратко («Да» или «Нет»), но и давать более развернутые оценки вроде: «имеющийся ресурс», «недостающий ресурс», «ресурс, имеющийся в достаточном объеме» и т. п. Развернутые ответы на предложенные контрольные вопросы позволят более качественно провести ресурсный анализ (см. раздел 4.10) и целеполагание в целом.

Для ситуационного анализа можно использовать не только контрольные вопросы — подойдет любой метод, облегчающий сбор информации об актуальной ситуации целеполагания. Например, для

поиска и систематизации необходимой информации можно применять различные таблицы (матрицы), отчасти напоминающие аналитический инструментарий популярного в менеджменте SWOT-анализа.

В качестве примера можно привести один из возможных вариантов подобного ситуационного SWOT-анализа, ориентированного на оценку внутриличностных ресурсов (профессиональных, личностных в широком смысле слова и лидерских). К профессиональным качествам можно отнести все непосредственно связанные с работой знания, навыки, опыт, стиль работы, квалификацию и др. Личностные качества охватывают все индивидуальные способности, которые могут выступать в роли ресурса при достижении поставленных целей: интеллект, выносливость, обаяние, творческие способности и др. Если, например, целеполагание предполагает ряд целей, связанных с карьерным ростом, то нелишне будет включить в ситуационный анализ оценку собственных лидерских качеств: умения убеждать, вдохновлять, работать в команде и руководить ею, распределять роли, делегировать и др. Ниже приводится пример ситуационного SWOT-анализа, основанного на оценке внутренних ресурсов личности:

	 <b>Профессиональные качества</b>	 <b>Личностные качества</b>	 <b>Лидерские качества</b>
<b>Сильные стороны</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Хорошее базовое образование по специальности</li> <li>2. Стаж работы более 10 лет (с подобными проектами)</li> <li>3. Имеются собственные уникальные способы работы и технологии</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Быстрая обучаемость, легко осваиваю новое</li> <li>2. Творческие способности, могу и нравится придумывать новое</li> <li>3. Азарт, если работа увлекает, делаю ее легко и быстро</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Умею конструктивно работать в команде, выполняя свою роль ответственно и точно</li> <li>2. Умею убеждать людей, доказать свою позицию</li> </ol>
<b>Слабые стороны</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нет навыков работы с новым компьютерным обеспечением</li> <li>2. Нет опыта работы с новой документацией по проекту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Плохая выносливость, быстро устаю</li> <li>2. Эмоционально зависим от настроений других людей. Часто принимаю чужое мнение некритично, из солидарности</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не умею отстаивать свое мнение в конфликтных или напряженных ситуациях</li> <li>2. Эмоциональная «зжатость», не умею вдохновлять других</li> <li>3. Привык работать один и как подчиненный, не люблю командовать и заставлять работать других людей</li> </ol>

Таблицы для такого напоминающего SWOT ситуационного анализа можно легко модифицировать, включая в нее любые значимые для оценки актуальной ситуации виды ресурсов, как внешние, так и внутренние. Кроме того, если список контрольных вопросов Л. Зайверта является узко направленным, предназначенным только для це-

леполагания в рамках «ролевого» ТМ, то табличные методы более универсальны. Составление подобных таблиц позволяет удобно описать стартовую ситуацию при целеполагании в «индивидуальном», «ролевом» или «организационном» ТМ.

В качестве резюме можно отметить, что ситуационный анализ можно использовать не только на этапе целеполагания, но и на этапе достижения целей, позволяя оценить ваше «местоположение» на пути к цели, провести своеобразную ревизию актуальной жизненной ситуации, выявить имеющиеся ресурсы и ограничения для достижения целей.



Проанализируйте свою профессиональную ситуацию с использованием списка контрольных вопросов Л. Зайверта. Какие вопросы показались вам более «сильными» (хорошо описывающими существующее положение дел и проясняющими доступные ресурсы), а какие — более «слабыми»? Каким образом можно усовершенствовать список контрольных вопросов Л. Зайверта?

Предложите собственный вариант ситуационного SWOT-анализа, ориентированного на оценку внешних ресурсов стартовой ситуации целеполагания. Включите в анализ только значимые лично для вас (вашей организации) ресурсы.

## 4.12. ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ: ОТ ОБЩЕГО - К ЧАСТНОМУ

Стандартная стратегия целеполагания, распространенная не только в ТМ, но и в различных отраслях современного менеджмента, предполагает постановку целей сверху — вниз, от общего — к частному.

При постановке индивидуальных целей (в рамках индивидуального ТМ) стратегию целеполагания от общего — к частному можно отобразить в виде схемы, приведенной на с. 202.

**На первом этапе** определяются цели жизни, лежащие в их основе ценности и внутренние стратегии (правила), определяющие характер ценностно-целевой системы. Выбор жизненных целей предполагает ответ на вопрос, выражающий свободу воли: «Что я хочу?»

Конкретными способами (приемами) целеполагания на данном этапе могут быть: 1) фиксация на бумаге существующих целей и их анализ по ряду произвольных критериев (например, см. разделы 4.6 или 4.8);



2) поиск (раздел 4.7), формулирование и фиксация желаний как новых целей; 3) фиксация ценностей, согласование ценностей и целей (раздел 4.10); 4) определение принципов и правил достижения целей.

**На втором этапе** требуется соотнесение поставленных целей с существующей ситуацией. Новые цели (каждая из которых, как известно, является идеальным образом будущего) необходимо «примерить» к реальному положению дел. В контексте «индивидуального» ТМ такое соотнесение будущего с настоящим в обязательном порядке требует ответа на вопрос: «Что я умею? Что могу?»

Главным способом целеполагания на данном этапе является анализ личного потенциала (учет сильных и слабых сторон), анализ ограничений и возможностей, ресурсов и перспектив актуальной жизненной ситуации (разделы 4.10 и 4.11).

**Третий этап** целеполагания предполагает переход к решению практических задач и связанному с ними краткосрочному оперативному планированию. Это поиск ответа на вопрос: «Что делать?»

Для ответа на данный вопрос можно использовать самые различные методы целеполагания, многие из которых описаны в разделе 4.10:

1) учет связности целей (анализ взаимосвязей между целями); 2) выделение приоритетов; 3) анализ «цели — задачи», причем если существуют альтернативные варианты достижения цели, допускающие вариативность в очередности задач, то возможно построение дерева задач для каждой цели.

Главной задачей третьего этапа целеполагания является переход к календарному планированию, к фиксации сроков решения отдельных задач. «На острие» третьего этапа целеполагания — ежедневное оперативное планирование (которое будет рассмотрено подробно в разделе 4.17) и использование доступного в течение суток времени для решения задач.

? Как вы считаете, в чем заключаются достоинства, а в чем недостатки стратегии целеполагания от общего — к частному?

Возможна ли другая стратегия целеполагания, например, от частного — к общему? Предложите собственный вариант стратегии целеполагания.

Как вы думаете, в контексте какого именно раздела ТМ («индивидуального», «ролевого», «социального») наиболее удобна (эффективна) стратегия целеполагания от общего — к частному? Обоснуйте свою точку зрения.

## 4.13. СЕМЬ ГЛАВНЫХ ПРОБЛЕМ С ЦЕЛЯМИ

Казалось бы, после того как стало известно, что такое цель (разделы 4.1—4.5), какими свойствами она может обладать (раздел 4.6), с помощью каких способов ее можно найти (раздел 4.7) и сформулировать (разделы 4.8—4.11), дело остается за малым — взять да и поставить перед собой «хорошие» цели! Однако процесс целеполагания содержит много «подводных камней», которые могут свести на нет все ваши усилия. Можно назвать как минимум семь наиболее часто встречающихся проблем, связанных с неэффективным целеполаганием:

**1. Слишком много целей.** По моему мнению, главной ошибкой ТМ-неофитов является постановка неоптимального количества целей. Причем чаще выбирается слишком большое количество целей, чем слишком малое. Такая «целевая жадность» чаще всего основана на иллюзии могущества ТМ, когда только что освоенная техническая сторона дела, кажется, поможет преодолеть любые трудности. При

этом новички часто забывают об энергетической и мотивационной стороне управления временем. Им зачастую просто не хватает сил, чтобы угнаться за всеми зайцами одновременно, что неизбежно ведет к негативной эмоционально-мотивационной трансформации некоторых целей. Цена цели становится слишком высока, цель оказывается слишком трудной, неинтересной, вызывающей недовольство и разочарование.

Разумеется, формулировка «слишком много» или «слишком мало» целей предполагает существование некой «нормы». В определении «нормы» можно отталкиваться и от «среднестатистического» показателя  $7 \pm 2$  (см. раздел 4.6), но гораздо важнее понять индивидуальную норму, то есть определить такое количество целей, достижение которых будет действительно эффективным для конкретного человека. Такое индивидуально-оптимальное количество целей может очень различаться: для кого-то «нормой» будет одна-единственная цель (в силу ее субъективной важности, сложности, приоритетности), а кому-то другому достижение единственной цели покажется слишком скучным занятием. Для кого-то (в силу особенностей темперамента, состояния здоровья и т. п.) по силам будет одновременное достижение не более 2—3 целей, а кто-то способен гармонично распределять внимание и силы между 9—10 целями.

Таким образом, если вы хронически не успеваете в достижении каких-либо целей, первый вопрос, который необходимо себе задать: «А не жадничаю ли я? Не пытаюсь ли я достичь сразу многого?» И вполне вероятно, что некоторые цели придется отложить или вообще отказаться от них.

**2. Нет приоритетов.** Мой опыт проведения ТМ-тренингов неоднократно подтверждает следующую истину: многие не понимают, что такое приоритет; часто понимают его неверно (например, постоянно путая «срочность» с «важностью»); либо понимают приоритетность очень уж субъективным образом (например, приоритетом считают ту деятельность, которая больше всего соответствует сиюминутному настроению). Без прояснения приоритетов человек превращается в суетливого хлопотуна, весь день которого вроде бы плотно заполнен всякими делами, но на проверку оказывается, что серьезные жизненные цели или не достигаются вовсе или достигаются крайне медленно и неэффективно. Человек хватается за сотню дел одновременно, его энергия растрчивается впустую, в многообразии дел накапливается неразбериха, и очень скоро возникает ситуация пробуксовки, метко описанная пословицей: «Нос вытянешь, хвост завязнет».

Если в портрете этого суетливого хлопотуна вы легко узнаете себя, то в первую очередь следует навести порядок с приоритетами (хотя причина может быть не только в плохой расстановке приоритетов, но и в неэффективном оперативном планировании). Не касаясь технических моментов (см. раздел 4.10), уточним, что означает «приоритетная цель»:

- 1) это действительно важная в масштабах всей вашей жизни цель, это — Достижение с большой буквы;
- 2) по возможности, эта цель достигается в первую очередь. Здесь скрывается один принципиальный момент — что (или кто) является настоящим хозяином времени вашей жизни: либо срочные дела становятся важными, либо важные дела становятся срочными. Расстановка приоритетов на практике обычно всегда борьба (или поиск компромисса) за то, чтобы действительно важные дела всегда были самыми срочными;
- 3) на достижение этой цели выделяется больше всего времени, и это лучшее (наиболее удобное для вас) время;
- 4) для достижения этой цели выделяются лучшие ресурсы (в самом широком смысле этого слова).

**3. Нереалистичность цели.** При целеполагании очень часто приходится сталкиваться с дилеммой: с одной стороны, для подлинного личностного развития необходимо ставить крупномасштабные «достойные», «дерзновенные», «уводящие за горизонт» цели, а с другой стороны — цель должна быть реалистичной, в принципе достижимой. Нет ничего страшнее нереалистичной, недостижимой цели, на которую потрачены годы напряженных усилий, а результат — нулевой. Как правило, такой «до высшей цели недолет», выражаясь языком психоанализа, «проделывает энергетическую дыру» в структуре личности и может спровоцировать серьезный психологический кризис.

Можно, конечно, предельно снизить уровень притязаний и руководствоваться какой-нибудь расхожей мудростью вроде: «Лучше синица в руках, чем журавль в небе (или утка под кроватью)». Но личность, лишенная крупномасштабных целей, теряет свою психологическую глубину, лишает себя чувства творческого полета и прямого контакта с теми «высшими энергиями», которые можно почувствовать только при движении к чему-то действительно выдающемуся.

Можно ли снизить риск нереалистичности при постановке крупномасштабных целей? Можно, и единственный способ здесь — максимально детализированное представление будущей цели (см. разде-

лы 4.4 и 4.5), которое получает подробнейшую «развертку» в оперативном планировании (см. анализ «цель — задачи» в разделе 4.10, раздел 4.12 и далее 4.14, 4.16).

**4. Нет четких временных рамок.** Можно изящно проделать все предложенные в этой главе манипуляции по целеполаганию и осуществить постановку «красивых» целей. Можно потом долго любоваться этими целями, словно красивой картиной на стене, но так и не достичь их в течение жизни. Если даже очень хорошо сформулированные и продуманные цели «почему-то не достигаются» (или достигаются с большим опозданием), то проблема, скорее всего, в плохой связи целеполагания и планирования. (О планировании см. раздел 4.14 и далее.)

**5. Нет измеримости, четких критериев достижения.** Довольно часто в процессе достижения цели, даже если все идет по плану, возникает ощущение топтания на месте или, что еще хуже, сизифова труда. Прилагаемые усилия кажутся малоэффективными, из-за слишком медленного продвижения возникает раздражение, кажется, что цель недостижима и слишком трудна. Обычно подобные пессимистические мысли возникают вследствие отсутствия показателей, точно отображающих степень приближения к цели. Движение к цели обязательно должно быть измеримым, с помощью любых удобных и доступных объективных и/или субъективных показателей.

Важно, чтобы используемая для измерения движения к цели «линейка» имела бы возможность замерять не только «метровые», но и «миллиметровые» шаги к цели. Например, при написании книги удобным показателем является «страниц в день», но в случае творческих кризисов приходится переходить на «линейку» с меньшей ценой деления — «предложений в день». Понятно, что для трудовой совести это является слабым утешением, но тем не менее ощущению топтания на месте уже можно дать аргументированный отпор, подкрепленный цифрами.

**6. Конфликтность, противоречивость целей.** В разделе 4.6 упоминается такое свойство целей, как гармоничность, которая определяется как отсутствие явных противоречий и конфликтов между целями. Напомним, что гармоничность является показателем, связанным не столько с самими целями, сколько с личностными стратегиями их достижения. Откроем «страшную тайну»: почти все цели личности конфликтны между собой, в том смысле, что делят между собой единое время и ресурсы человека. От личности может потребоваться настоящее искусство, чтобы аккуратно, не создавая противоречий и



конфликтов, поделить «ресурсный пирог» между своими целями, а в идеальном случае — добиться синергизма между целями. Преодолеть противоречивость целей или хотя бы добиться приемлемого компромисса между ними можно благодаря использованию таких ТМ-инструментов, как расстановка приоритетов (см. выше) и планирование (см. далее).

**7. Цель не связана с мотивацией.** Казалось бы, такого не может быть по определению, поскольку любая цель генетически связана с потребностно-мотивационной сферой человека (см. раздел 4.5), являясь как бы вершиной «мотивационного айсберга». Однако при сознательном и рациональном целеполагании часто происходит своего рода отчуждение цели, ее отрыв от первоначальных потребностно-мотивационных «корней».

Одно из важнейших свойств целей — пластичность (см. п. 10 в разделе 4.4), то есть способность со временем изменять свое внутреннее субъективное содержание как в позитивную, так и в негативную сторону, вплоть до полного обесценивания. Таким образом, человек вполне способен оказаться в ситуации, когда поставленная цель будет существовать только на бумаге, в то время как внутри по отношению к этой цели не останется ничего, кроме отвращения и равнодушия. Такая «абсолютная» утрата мотивации обычно ведет к отказу от цели (хотя это и не всегда возможно, например, по морально-этическим соображениям).

Но «отрыв» мотивации от цели обычно происходит постепенно и незаметно, при этом человек часто начинает играть с самим собой в полуосознанные «мотивационные игры», например, используя достижение цели в качестве самонаказания. Можно, конечно, достигать цель по принципу «пока главу не допишешь, спать не пойдешь», но лучше все-таки опираться на положительную мотивацию. При доминирующей замене позитивной мотивации достижения цели негативной всегда есть риск «передавить», и тогда цель постепенно начнет терять свою эмоциональную привлекательность (вплоть до полного обесценивания или переоценки).

**?** Какие из перечисленных проблем вы испытали на собственном опыте? Каким образом вы пытались справиться с этими проблемами? Приведите примеры.

Возможно, что трудности, с которыми вы сталкивались при целеполагании, выходят за рамки предложенных в данном разделе семи проблем? Сформулируйте и опишите их.

Предложите 3–5 способов преодоления отрыва цели от мотивации.

## 4.14. ПРИНЦИПЫ И ПРАВИЛА ПЛАНИРОВАНИЯ

В наиболее общем смысле планированием можно называть любую интеллектуальную проектировочную деятельность, создающую схему будущей деятельности. В отличие от расплывчатого и эмоционально-образного субъективного образа цели, план представляет собой объективацию предполагаемой последовательности действий, с наибольшей вероятностью ведущих к достижению поставленной цели. Простейший план — это логически упорядоченная последовательность действий, зафиксированная письменно и принимаемая как руководство к действию. Простой план является линейным, предусматривающим единственно возможную последовательность действий; сложный план может быть сетевым (см. раздел 3.6), включающим в себя альтернативные или взаимодополняющие сценарии достижения цели. Простой план может представлять собой всего лишь список событий, упорядоченных по степени важности (приоритетности), в то время как сложный план больше похож на разветвленный компьютерный алгоритм, включающий в себя множество дополнительных логических операций, управляющих параметров, условий и др.

В экономической науке методологии и конкретным методам планирования посвящены солидные монографии, но здесь мы затронем только некоторые наиболее важные моменты планирования, востребованные в ТМ. Строго говоря, весь процесс проектирования системы целей (целеполагание) можно назвать процессом (или частью процесса) планирования своей жизни (если речь идет об «индивидуальном» ТМ), но обычно в ТМ сам термин «планирование» имеет значительно более узкую сферу применения. Так как речь идет об управлении временем, то любое планирование в контексте ТМ связано с оптимальным распределением времени на решение различных задач и, по сути дела, имеет непосредственное отношение к так называемому календарному планированию.

Можно выделить **три основных признака календарного планирования:**

1. На достижение цели выделяется оптимальный для ее достижения промежуток (длительность) времени. Если цель по своему характеру не нова, то в определении времени достижения цели следует опираться на известные нормативы трат времени (полученные в результате инвентаризации и анализа трат времени; см. предыдущую главу). Такой подход «от нормативов» предполагает, что, разбив цель на промежуточные задачи, мы уже заранее знаем, сколько времени будет затра-

чено на выполнение каждой из этих задач. Тогда путем простого суммирования трат времени на реализацию отдельных задач мы можем получить (с некоторой погрешностью) общее время достижения цели.

Если цель по своему характеру новая или включает в себя непрогнозируемые аспекты трат времени, то здесь в определении времени, необходимого для достижения цели, приходится использовать интуитивный подход. При этом отчасти все равно необходимо опираться на знание индивидуальных нормативов временных затрат на отдельные виды жизненной активности. Например, даже точное знание того факта, сколько часов в сутки вам необходимо для полноценного отдыха, уже позволит приблизиться к более точному пониманию того, сколько часов в сутки вы сможете выделить на достижение поставленной цели.

2. Выстраивается четкая иерархия целей и отдельных задач (в рамках достижения каждой отдельной цели). Предполагается, что наиболее важные цели (задачи) как приоритетные достигаются в первую очередь, их выполнению выделяется наибольшее и наиболее удобное время (см. п. 2 в разделе 4.13). То есть предполагается, что порядок целей (задач) в иерархии (то есть приоритетность) с высокой точностью переносится на плановый порядок их достижения.

3. Так как время является общим ресурсом, который необходимо поделить между несколькими целями, то планирование предполагает распределение и координацию временных затрат на достижение различных целей (задач) в течение выделенного промежутка времени. Распределение и координация временных затрат на достижение различных целей обычно осуществляется с помощью системы планов, где действия, направленные на достижение целей, «рассосредотачиваются» по годам, месяцам, неделям, дням, часам и минутам жизни.

Человеческая деятельность характеризуется «монофоничностью» — в течение одного отдельно взятого небольшого промежутка времени («кванта деятельности») мы можем делать только одно дело, стремиться к достижению только одной цели. (Исключения вроде Юлия Цезаря, умевшего делать несколько дел одновременно, конечно, случаются, но они лишь подтверждают общее правило.) Но при этом так же очевидно, что вряд ли мы будем в состоянии тратить ежедневно все 24 часа только для достижения одной-единственной цели. Именно планирование позволяет получить конкретные ответы на вопросы о том, какими должны быть «отрезки» деятельности, направленной на достижение цели, чтобы они были наиболее эффективными; каким образом деятельность, направленная на достижение цели,

должна чередоваться с другими видами деятельности, с достижением других целей и т. д.

В долгосрочном планировании распределение и координация временных затрат на достижение различных целей возможны лишь в самом приблизительном «черновом» варианте. В краткосрочном оперативном планировании (в масштабе недели и каждого дня), напротив, оптимальное распределение и координация временных затрат на достижение различных целей являются важнейшей задачей, качественное решение которой — ключевой фактор в достижении намеченных целей.

Чтобы планирование было действительно эффективным, необходимо придерживаться следующих **принципов планирования**:

1. Планирование есть **выражение воли**. Это возможно только тогда, когда планы выражают реальную мотивацию и основаны на реальных ценностях.

2. Планирование должно быть **системным**, то есть учитывать весь комплекс целей и обстоятельств. Благодаря системности достигается высокий синергизм целей, нейтрализуются возможные конфликты между ними.

3. Сущность планирования — **наведение порядка** в выполняемых делах. Порядок может быть линейным (сроки) и структурным (приоритеты, логическая взаимосвязь и взаимообусловленность целей). Порядок — это нечто противостоящее хаосу, но, если можно так выразиться, степень и характер порядка у разных людей могут быть весьма различными. По своей форме план может быть максимально индивидуализирован, важно лишь, чтобы он помогал повысить степень упорядоченности деятельности конкретного человека (организации).

4. Планирование должно быть **перспективным**, а не ретроспективным. Ретроспективное планирование обращено в прошлое и стремится к копированию уже использованных ранее рецептов достижения успеха. В индивидуальном планировании такое использование шаблонов поведения еще может оказаться эффективным, но вот в организационном планировании (в частности — в стратегическом планировании) оно, скорее всего, будет иметь губительные последствия (см. раздел 2.6).

5. Планирование должно быть **проспективным**. «Проспективность» — модный термин в западном менеджменте конца 1990-х годов, фиксирующий тот факт, что индивидуальные (организационные) планы должны быть соотнесены и по возможности согласованы с планами внешнего окружения. Отдельный человек должен координировать собственные планы с планами своих родственников, дру-

зей, коллег и т. д., организация — с планами партнеров, клиентов и др. Также предполагается важность перспективности планирования внутри организации, когда планы топ-менеджмента координируются с планами отдельных сотрудников и подразделений. Подобная координация осуществляется с помощью коллегиальности, учета интересов всех участников планирования, гибкости и альтернативности планирования, возможности пересмотра планов по инициативе участников и т. д. (По моему субъективному мнению, идея перспективного планирования является идеологически привлекательной, но трудно осуществимой на практике.)

6. Планирование должно быть **оптимальным**. По возможности, необходимо выявить индивидуальную норму планирования, избегая чрезмерно детального сверхпланирования (такое планирование быстро превращается в «вора времени»; а запланированные детали постоянно не совпадают с реальностью, вызывая недовольство и дезориентацию) и недопланирования (когда план намечен только в общих чертах, оставляя много «белых пятен» в распределении времени).

7. **Баланс** между интуитивным творчеством при написании плана и использованием каких-либо формальных правил и алгоритмов планирования.

8. Учет при планировании **всех масштабов времени**. Самое простейшее деление планов может быть на долгосрочные и краткосрочные, причем при персональном планировании что является долгосрочным, а что краткосрочным — решает сам человек. Для кого-то планирование дел на месяц вполне может быть долгосрочным, а для кого-то другого — краткосрочным. Можно использовать и другой масштаб времени при планировании, например, выделять рутинное планирование, связанное с регулярными повторяющимися делами и видами активности, и ситуативное, связанное с выполнением актуальных задач или с резервированием времени на возможные неожиданности.

Ниже приводятся советы, позволяющие повысить эффективность оперативного планирования:

1. При планировании времени используйте соотношение 60:40 (60% времени — планируется; 20% — творческое время; 20% — резерв, помехи). (Пропорция планирования времени 60:40, предложенная Л. Зайвертом, не является единственно возможной; см. раздел 4.15.)
2. Учитывайте расход времени, особенно незапланированный. Ведите листки учета дневных помех, используйте листки-памятки.

3. Составьте перечень всех ваших задач (дел), зафиксируйте его письменно. Соотнесите его с целями и ценностями.
4. Отметьте для всех задач точные, но реалистичные сроки исполнения (письменно). Опирайтесь не только на свою временную интуицию, но и на результаты тайм-анализа (см. предыдущую главу).
5. План должен быть гибким — в случае невозможности выполнения цели не тратьте на нее время, переключитесь на достижение другой цели.
6. Не создавайте завал из отложенных дел. Лучше превысить запланированный лимит времени, чем никогда не выполнить отложенное дело.
7. Разберитесь с мелочами! Научитесь сортировать их: какие следует отбросить, а какие следует выполнить. Научитесь жестко отбрасывать несущественное.
8. План — рабочий документ, в нем тоже должны быть отметки о выполнении, соблюдении сроков и т. п. Это важный момент самоконтроля!
9. В плане обязательно должны быть выделены приоритетные задачи (иерархия целей и задач).
10. В плане изначально должны быть предусмотрены исполнители задач, в том числе те, кому их можно делегировать. Также предусмотрите ресурсы (см. анализ «цель — средство», раздел 4.10).
11. При планировании сроков дробите время на крупные (для решения объемных и важных задач) и мелкие (для решения текущих вопросов) блоки.
12. План — рабочий документ, его необходимо согласовывать со всеми заинтересованными лицами (перспективность) и можно изменять в случае необходимости.
13. Планирование — это совокупность планов (личных и организационных, долгосрочных — среднесрочных — краткосрочных; см. раздел 4.16).
14. Планирование должно быть разумным и не должно превращаться в поглотитель времени! Можно планировать реже, но для достижения важных и больших целей планирование необходимо.
15. Планируйте регулярно. Сделайте элементы планирования рутинными, алгоритмизированными, простыми и понятными стандартизированными процедурами.

? С какого рода планами (стратегическими, финансовыми, маркетинговыми, карьерными и др.) вам доводилось иметь дело в вашей профессиональной деятельности (или в повседневной жизни)? В каких случаях вы работали в качестве исполнителя плана, а в каких случаях сами занимались планированием? Какими свойствами должен обладать план, чтобы быть удобным в исполнении (чтобы его вообще можно было выполнить)?

Если вам довелось выступать в роли создателя плана, то каких принципов или правил вы придерживались при его разработке? Есть ли у вас собственные критерии «хорошего» плана или эффективной процедуры планирования?

Какие из перечисленных в разделе принципов планирования и рекомендаций по повышению эффективности планирования кажутся вам наиболее важными, востребованными в вашей работе или повседневной жизни?

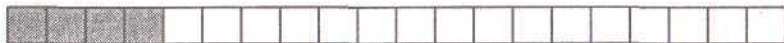
## 4.15. «ЗОЛОТЫЕ» ПРОПОРЦИИ ПЛАНИРОВАНИЯ ВРЕМЕНИ

В разделе 4.14 подчеркивается, что задача планирования заключается в оптимальном распределении затрат времени на различные виды активности (задач), направленные на достижение цели в рамках всего доступного для планирования интервала времени. Но при этом важно понимать, что чем более долгосрочным будет ваше планирование, тем выше погрешность в распределении временных затрат на разные задачи. На «переднем крае» краткосрочного оперативного планирования — в недельном или ежедневном планировании — может быть достигнуто относительно точное и действительно эффективное распределение времени на различные виды деятельности.

Для решения вечно актуальной задачи по оперативному (ежедневному или еженедельному) планированию затрат времени можно использовать так называемые «золотые» пропорции планирования времени (см. рис. на с. 214).

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

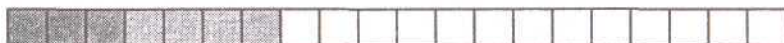
1. В. Парето: 20% жестко запланированных временных затрат должны обеспечивать 80% достигнутых целей



2. Л. Зайверт: 60% — планируемое выполнение основных задач и функций, 20% — на творчество и самоорганизацию (гибкое планирование), 20% — помехи, резервное время на неплановые траты



3. Метод АВС: 15% — планируемое выполнение главных приоритетных задач, 20% — выполнение второстепенных задач, 65% вспомогательные задачи, помехи и т. п.



критических) в самых различных сферах экономической науки и деятельности, в частности и в ТМ. 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, см. раздел 4.9), обеспечивают достижение всего 20% целей. (На своих ТМ-тренингах я называю эту пропорцию «лвиной», так как биологи, изучающие жизнь лвиных прайдов, убедительно доказали — здоровые нормальные лвы только 4 часа в сутках посвящают охоте, а оставшиеся 20 отдыхают. Соотношение почти такое же, что и в формуле Парето.)

Вторая «золотая» пропорция планирования времени 60:20:20 предложена классиком ТМ Лотаром Зайвертом: 60% рабочего времени — планируемое выполнение основных задач и функций; 20% времени — на творчество и самоорганизацию (гибкое планирование); еще 20% времени — резервное время на неплановые траты, в том числе на помехи.

В качестве третьей «золотой» пропорции 15:20:65 можно привести распространенный в западном ТМ метод приоритетного планирования (так называемый метод АВС, или, в русских переводах, метод АБВ): 15% времени — жестко планируемое время выполнения главных приоритетных задач; 20% — выполнение второстепенных задач; 65% — вспомогательные задачи, помехи и т. п.

Если предположить, что количество решаемых в течение дня задач не должно превышать «магического числа»  $7 \pm 2$ , то планирование



дневных задач в соответствии с различными «золотыми» пропорциями будет выглядеть следующим образом:

	Количество решаемых в день задач (7±2)		
	Важность высокая	Важность средняя	Важность низкая
Парето	1–2	5–6	
Зайверт	3–4	1–2	1–2
ABC	1	2–3	4–5

Далее, если предположить, что отведенный на выполнение ежедневных задач промежуток времени равен стандартным восьми часам, то распределение времени на выполнение задач в соответствии с «золотыми» пропорциями будет следующим:

	Количество часов в день на задачи (рабочий день 8 часов)		
	Важность высокая	Важность средняя	Важность низкая
Парето	1,5 часа	6,5 часов	
Зайверт	5 часов	1,5 часа	1,5 часа
ABC	1 час	1,5 часа	5,5 часов

Трудно сказать, какая из предложенных пропорций оперативного планирования времени является «более правильной». Скорее всего, здесь следует говорить о «совместимости» индивидуального стиля деятельности с рекомендуемыми «золотыми» пропорциями. Мне лично пропорция Парето кажется слишком расхолаживающей, в то время как пропорция Л. Зайверта производит впечатление достаточно суровой, «потогонной». В ежедневном планировании лично для меня наиболее удобной и экологичной оказалась пропорция ABC (с учетом того, что мой рабочий день не нормирован и частенько «вылезает» за пределы стандартных восьми часов). Таким образом, ТМ-новичок, только создающий собственную систему оперативного планирования, может выбрать любую удобную для себя «золотую» пропорцию распределения временных трат или даже создать свою собственную.

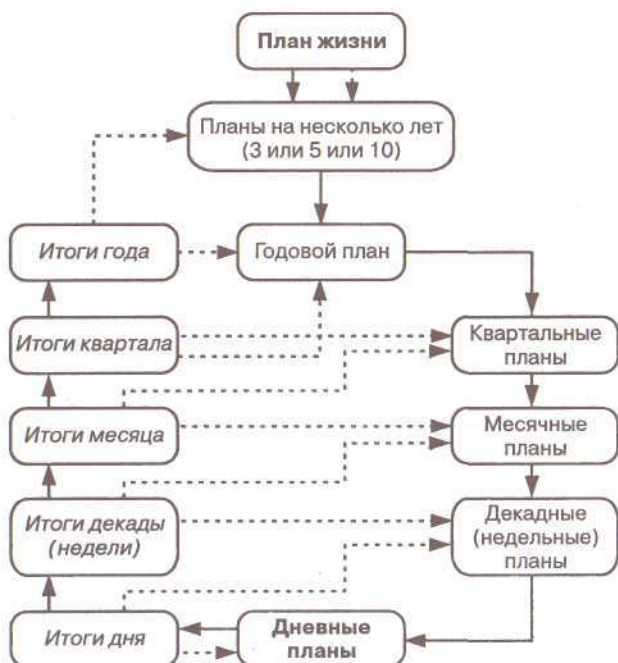
**?** Если вы уже придерживаетесь собственной системы оперативного (недельного или ежедневного) планирования, то с помощью какой подходящей пропорции можно отобразить характерное для вас распределение времени на разные виды активности (деятельности, задачи)? В чем, по вашему мнению, заключается секрет эффективности вашей персональной системы оперативного планирования?

Если вы только создаете собственную систему оперативного (недельного или ежедневного) планирования, то какая из приведенных «золотых» пропорций кажется вам наиболее удобной? Почему?

## 4.16. СИСТЕМА ПЛАНОВ

Ранее, в разделе 4.14, уже упоминалось, что планирование должно быть комплексной, системной деятельностью. Комплексность планирования предполагает разработку системы планов, учитывающих различные масштабы времени. Также предполагается, что планирование является не одноразовым мероприятием, а регулярной и даже рутинной деятельностью (в особенности — оперативное краткосрочное планирование).

Система планов, учитывающих различные масштабы времени, в рамках «индивидуального» или «ролевого» ТМ может выглядеть следующим образом:



Обратите внимание, что на схеме сплошные линии отображают конкретизацию и «развертку» планов, их исполнение, воплощение на практике; пунктирные линии символизируют обратную связь, контроль выполнения, перепроверку и корректировку планов.

Предложенная схема базируется на стратегии целеполагания от общего — к частному (см. раздел 4.12), то есть планы более низкого уровня (краткосрочные, оперативные) являются «разверткой» и конкретизацией планов более высокого уровня (долгосрочных, стратегических). В данной системе планов также предусмотрен «двойной контур» обратной связи, что дает возможности при необходимости быстро и эффективно корректировать планы. «Двойной контур» обратной связи позволяет, например, не только рассматривать итоги дня с точки зрения выполнения дневного плана, но и оценивать степень прогресса в исполнении планов более высокого уровня (недельных или декадных).

Также следует отметить, что предложенная схема намеренно является избыточной. Если старательно составлять планы для всех предлагаемых масштабов времени (день, неделя, месяц, квартал, год и др.), то есть риск увязнуть в сверхпланировании (см. раздел 4.14), в то время как система планов должна быть удобной в разработке и использовании. Например, Г. А. Архангельский рекомендует ограничивать систему планов тремя уровнями планирования (см. раздел 4.9), наиболее соответствующими естественным зонам внимания человека: стратегический план (на 1 год) — тактический план (недельный) — оперативный (на 1 день). При этом также подразумевается наличие высшего, четвертого, мета-уровня планирования, связанного с достижением долгосрочных жизненных целей.

Построение системы планов также в значительной мере является индивидуальной задачей, решение которой должно привести к созданию уникального, адаптированного к целям жизнедеятельности конкретного человека (организации) плана. В качестве примера могу привести собственный опыт составления системы планов, на разработку которой в значительной мере повлиял естественный режим моей работы в качестве вузовского преподавателя. Как известно, в системе образования год начинается с первого сентября (а не с первого января); отпуск продолжается в течение двух месяцев (с учетом каникул — еще больше); учебный год делится не на календарные месяцы, а на четверти и семестры и т. д. Таким образом, предлагаемая выше система планов оказалась вполне экологичной для преподавательской деятельности, с рядом небольших уточнений, например, что квартал —

это четверть (продолжительность и временные рамки четвертей не совпадают с принятыми в экономическом планировании кварталами), а трудовой год состоит из 10 месяцев. Также пришлось отказаться от месячного планирования, которое при четвертной организации работы оказалось избыточным. Разумеется, наиболее востребованными были оперативные недельные и ежедневные планы, но система также включала в себя среднесрочные (четвертные) и долгосрочные планы (на 1 и на 3 года).

**Примечание.** В Приложении представлены стандартные бланки, наиболее часто используемые при составлении планов: «Жизненные цели (стрела времени)», «Годовой план», «Годовой план-график», «План на месяц», «План-график на месяц», «План на неделю», «План-график для регулярных дел на неделю», «План на день». План на день, по сути, является разделом стандартного листка (бланка) ежедневника. Составление дневного плана рассматривается в разделе 4.17.

Предлагаемые в Приложении бланки интуитивно понятны и легко могут быть заполнены читателями самостоятельно в качестве «домашнего задания».



Какая система планов используется в вашей профессиональной деятельности (повседневной жизни)? Опишите ее по аналогии с приведенной в данном разделе схемой: сколько в ней уровней, каким образом учитываются промежуточные результаты выполнения плана (обратная связь)?

Оцените эффективность и удобство использования вашей персональной (или любой известной вам) системы планирования? Какие уровни планирования следует исключить или добавить к системе планов? Существует ли возможность оперативной корректировки планов на всех уровнях?

Изучите приведенные в Приложении стандартные бланки, используемые для составления системы планов. Предложите собственные варианты «инструментов» для составления системы планов или модифицируйте стандартные бланки таким образом, чтобы они были удобны лично для вас.

## 4.17. ПЛАНИРОВАНИЕ ДНЯ С ПОМОЩЬЮ МЕТОДА «АЛЬПЫ»

Ранее уже указывалось, что на самом «переднем крае» всей системы планирования находятся оперативные краткосрочные планы, в частности, ежедневные (они максимально приближены к непосред-

редственному исполнению, фактически «сплавлены» с ним). Как правило, проигнорировать ежедневное планирование не в состоянии ни один человек, хоть как-нибудь заинтересованный в управлении временем своей жизни. Ежедневный план может иметь простейший вид перечня дел «к исполнению», набросанного на клочке бумаги или просто в уме. Однако наиболее удобен для дневного планирования (и контроля над исполнением намеченных на день задач) обычный органайзер (ежедневник). (Напомним, что органайзер является не только удобным, но и универсальным инструментом, позволяющим управлять временем «в режиме реального времени»: планировать и корректировать планы, хронометрировать исполнение, оперативно анализировать характер трат времени и др.; см. разделы 3.7, 3.8).

Существует традиционная и широко используемая как в западном, так и в отечественном ТМ **система ежедневного планирования «Альпы»** (название условное, символизирует восхождение к намеченным «высотам» — целям). Система «Альпы» является пятишаговым алгоритмом ежедневного целеполагания:



Охарактеризуем подробнее каждый из пяти этапов системы «Альпы»:

1. Вечером предыдущего дня запишите все **задачи** на следующий день (или утром наступившего дня запишите все задачи на сегодня). Важно учитывать следующее:

А. Количество задач должно быть оптимальным. Обычно ежедневные задачи имеют небольшой масштаб (в смысле затрат сил и времени), поэтому их количество вполне соответствует «магическому числу»  $7 \pm 2$ . В исключительных случаях (если речь идет об отдыхе или, наоборот, о выполнении серьезных масштабных задач) их количество может быть небольшим (менее 3—4). Следует избегать планирования слишком большого числа задач (более 8—9), так как они либо не будут выполнены, либо к «задачам» будут отнесены слишком мелкие вспомогательные действия.

Б. Задачи должны быть согласованы со списком задач (целей) на неделю или даже месяц. Некоторые из планируемых дневных задач могут полностью совпадать с планами более высокого уровня (например, важная деловая встреча, которая планировалась за месяц, но должна произойти именно сегодня). Некоторые из дневных задач являются мелкими частями задач (целей) более высокого уровня, лишь незначительно приближая к их достижению. Главным же следствием данного правила является то, что по возможности необходимо избегать ежедневного планирования и исполнения лишних, «пустых» задач, не вносящих никакого вклада в реализацию ваших планов более высокого уровня (недельных, дневных и др.),

В. Задачи должны быть завершены, цели достигнуты. Даже у людей, максимально компетентных во времени, имеются свои «скелеты в шкафу» в виде «незавершенки» — невыполненных вовремя задач, отложенных «на потом». «Незавершенка» (даже в мелочах) обладает очень нехорошим свойством «энергетического вампиризма». Знание того факта, что какие-то дела нужно было сделать, но они так и не сделаны, вызывает чувство вины и серьезное эмоциональное напряжение, отвлекающее от эффективного решения актуальных задач. Если «повисшие» дела нельзя просто отбросить и забыть, то психологически очень важно регулярно устраивать «разгребание завалов», постепенно доводя до полного завершения недоделанные дела. В идеале каждый день должна планироваться хотя бы одна задача, направленная на полное и окончательное устранение хотя бы одной «незавершенки». При этом важно получить не промежуточный результат, а конечный, чтобы полностью избавиться от истощающего чувства вины.

Если вдруг вы счастливым образом избежали «незавершенки», то старайтесь в течение дня добиваться не просто выполнения рутинных задач, а получения действительно серьезного результата, соответствующего выполнению планов более высокого уровня. Например, каждый день важно достигать хотя бы одной цели (в среднем), значимой в контексте недельного плана. Каждую неделю важно достигать 1–3 целей, включенных в месячный план и т. д.

Г. Планируйте невозможное. Несмотря на парадоксальность данного совета, все же необходимо развивать и тренировать собственную интуицию. Обычно главной проблемой дневных планов являются разного рода неожиданные срочные дела, которые сваливаются как снег на голову, отвлекая от выполнения запланированных задач. Что интересно, многие из этих «неожиданностей» на самом деле вполне предсказуемы. Для этого достаточно только в момент составления

плана хорошо подумать: «Может ли в этот день возникнуть что-то действительно важное и срочное?» Если ответ на этот вопрос скорее утвердительный, то необходимо «подстраховаться», запланировав небольшой резерв времени, который в случае необходимости возьмет на себя основной «удар» срочных внеплановых дел.

2. Сразу же после составления списка задач распределите их по важности, то есть **расставьте приоритеты**. Для этого я, например, использую метод АБВ (или АВС; см. раздел 4.15):

- А — задача должна быть выполнена обязательно и в первую очередь;
- Б — достаточно важно и желательно, чтобы данные задачи были выполнены, но только после выполнения задачи А;
- В — если останется время после выполнения задач А и Б, то хорошо бы выполнить и эти задачи.

В используемом мною органайзере (см. раздел 3.8, а также бланк органайзера в Приложении) блок постановки задач на день выглядит, например, следующим образом:

ПЛАН НА ДЕНЬ (дата 21 день недели понедельник месяц июнь год 2004 )

Запланированные задачи

Катег.	Описание задачи	Выполнение
1 (А)	Обсудить с N часть 2 проекта ZX	ДА, продуктивно!
2 (Б)	Поручить T найти информацию по партнерам из Уйска	ДА, контр. через 2 дня
3 (Б)	Дописать квартальный отчет (6 страниц)	ДА, уложился 5 стр.
4 (В)	Позвонить M, договориться о встрече	ДА, записано
5 (В)	Поболтать хотя бы 15 мин. с шефом (networking)	НЕТ, не поймал
6 (В)	Родительское собрание в школе (если жена не сможет;	НЕТ (жена)
7 (В)	уточнить до 17.00)	

В столбце «Категория» (**Катер.**) заранее перечислены семь (в соответствии с «магическим числом»  $7 \pm 2$ ) дневных задач в соответствии с пропорцией АБВ (см. раздел 4.15): одна из них — очень важная, две — средней важности, четыре — низкой важности.

В столбце «**Описание задачи**» в удобной форме описывается задача на день. Столбец «**Выполнение**» заполняется по мере исполнения задач в течение или в конце дня.

3. Оцените, **сколько времени** требуется для выполнения каждой запланированной на день задачи. Попробуйте предположить «идеальное время», в течение которого поставленная задача действительно

будет качественно решена. «Идеальное время» предполагает не только представление об общей продолжительности выполнения задачи, но также привязку исполнения к определенному времени суток, гарантирующую наибольшую эффективность деятельности. В принципе, если вам сложно удержать в уме планируемое время выполнения задач, его можно отметить в блоке органайзера «Выполнение и оценка» (см. раздел 3.8), записав карандашом задачи и отметив желаемый интервал их исполнения. Потом, в процессе дневного хронометража, реально выполненные задачи дописываются в блоке «Выполнение и оценка», например, шариковой ручкой, а также отмечается фактическое время, затраченное на их достижение.

Еще раз присмотритесь к поставленным задачам и выделенному на их достижение времени. Скорректируйте решение о распределении времени на выполнение поставленных задач, опираясь на следующие контрольные вопросы: На какие задачи время следует увеличить? На какие можно сократить? В какое время дня лучше всего выполнить данную задачу? Выполнять ли задачу «одним куском» или раздробить ее выполнение на несколько блоков (сколько, какой продолжительности)? Какой период времени будет в резерве на случай неожиданных срочных дел?

4. Продумайте возможности **рационализации** (как можно выполнить задачу быстрее, проще, с меньшими затратами сил и ресурсов и т. п.) и делегирования каких-либо задач.

5. В течение дня ведите учет (хронометраж) реальных затрат времени, затраченного на выполнение поставленных задач, с помощью органайзера (простого или для качественного анализа; см. разделы 3.7 и 3.8).

6. В конце дня обязательно **проконтролируйте** выполнение поставленных задач (заполнив столбец «**Выполнение**» в блоке органайзера «**Запланированные задачи**», см. выше): Какие задачи выполнены, а какие не выполнены? Какие задачи выполнены полностью, а какие частично? По каким причинам? С какими помехами вы столкнулись? Какие рационализаторские идеи принесли успех? Что удалось делегировать?

В конце дня примите решение по невыполненным задачам («незавершенке») этого дня и/или предыдущих дней: Сделать завтра (в другой день)? Доделать? Переделать? Отказаться? Принятое решение занесите в план на соответствующий день.

**Примечание.** В классическом методе «Альпы» последовательность шагов в ежедневном планировании немного отличается: 1) задачи; 2) оценка длительности; 3) резервирование времени; 4) приоритеты, делегирование и рационализация; 5) контроль.



**?** Проанализируйте предложенный в разделе метод ежедневного планирования «Альпы». В чем, по вашему мнению, заключаются его сильные стороны? Какими недостатками обладает метод «Альпы»?

Готовы ли вы использовать этот метод ежедневного планирования в собственной персональной системе ТМ? Нуждается ли метод в какой-либо переработке, модификации?

Предложите собственный метод ежедневного планирования.

## 4.18. КАК ВЫПОЛНЯТЬ ДНЕВНОЙ ПЛАН?

Если вы научились составлять «правильные» ежедневные планы, дело осталось за малым — научиться исполнять их. Грамотно составленный дневной план очень удобен для исполнения: как правило, если не вторгаются многочисленными неожиданностями и помехи, дневной план исполняется как бы «сам по себе» — незаметно, легко и естественно. Гарантия «правильности» плана обычно заключается в оптимальном количестве и масштабе задач на день, в способности верно оценить их продолжительность и точно распределить достижение задач в рамках доступного времени и т. д. (см. раздел 4.18).

Но если при исполнении плана вы все же столкнулись с трудностями, возможно, преодолеть их вам помогут следующие ТМ-советы, сформулированные в форме ответов на «провокационные» вопросы:

1. **Как чего-то добиться в этой жизни?** Каждое выполняемое сегодня дело, каждая решаемая сегодня задача должна вносить свой вклад в достижение большой и масштабной цели. При выполнении любого дела все время спрашивайте себя: «Чем я на самом деле сейчас занимаюсь? Приближает ли меня выполнение этой задачи к чему-то действительно важному, или я трачу время на пустяки?»

2. **Как съест слона?** Разрезать его на маленькие кусочки. Любая большая цель достижима через решение малых задач. Чем сложнее и неприятнее дело, тем меньше должны быть «кусочки». Если задача оказалась слишком трудна, «не по зубам», попробуйте разделить ее хотя бы на две подзадачи.

3. **Как убить десять зайцев одновременно?** Собрать их всех в одном месте. Сделайте так, чтобы выполнение одной задачи работало сразу на достижение нескольких целей. Старайтесь, чтобы ваши цели и задачи максимально пересекались, были тесно связаны друг с другом (стремитесь к синергизму в целеполагании, планировании и исполнении).

**4. Как не устать при решении поставленных задач?** Учитывайте собственные биоритмы, работайте ритмично, планируйте перерывы, группируйте вместе схожие виды работ, чередуйте виды деятельности (наверняка все помнят крылатую фразу И. П. Павлова «Отдых есть смена деятельности»), оставляйте «зазоры» между разными видами деятельности (время «входа» в деятельность и «выхода» из деятельности также можно рассматривать как отдых).

**5. Как не забыть важные задачи?** Используйте принцип материализации информации, фиксируя ее на любых удобных носителях (органайзер, стенды, рисунки, схемы, записки, электронная почта, другие люди и т. п.), дающих возможность максимально полного и удобного обзора важной информации. Выявляйте, создавайте и четко определяйте контексты, используйте контекстное планирование (см. раздел 4.9) и связанное с ним постепенное перемещение дел в зону внимания (делаем одно дело — подготавливаем следующее).

**6. Как не потерять интерес (мотивацию)?** Создавайте систему самомотивации, включающую в себя различные способы «не пасть духом», например:

- 1) придумайте и используйте индивидуальные ритуалы настройки на работу;
- 2) активизируйте и визуализируйте образ эффективной работы и образ успешного результата;
- 3) превращайте работу в совместную, создавайте взаимобязательства, берите на себя ответственность и сотрудничайте;
- 4) ежедневно добивайтесь маленьких «happy end'oB», окончательно завершая хотя бы маленькие дела;
- 5) придумайте систему прямых самонаградений «за достижения и выдающиеся заслуги»;
- 6) для подступа к субъективно сложным задачам используйте «безответственную разведку боем» (по принципу «попытка не пытка — авось и прорвемся!») и т. д.

**7. Как делать так, чтобы ничего не делать?** Проявляйте творчество и изобретательность в достижении своих задач: используйте необычные ресурсы, новые способы работы. Изобретайте собственную жизнь, будьте оригинальными и делайте это с удовольствием! Станьте наблюдательным и хитрым человеком — учитесь для достижения целей оказываться «в нужное время в нужном месте»; умело выбирайте подходящие время и место для приложения «точечного», но ключевого усилия, чтобы малые затраты времени и сил приносили

великие результаты. Поймите, что жизнь — игра, но это означает, что лучше играть не по чужим правилам, а изобретать свои собственные и... — всегда выигрывать!

**8. Что делать с ними?** С последнего понедельника вы стали совсем другим человеком и начали совершенно новую жизнь, подчиненную строгим правилам и стройным алгоритмам ТМ. Основная проблема заключается в окружающих, которые не понимают случившегося с вами «просветления» и все время норовят нарушить ваши замечательные планы. Существует как минимум четыре стратегии, позволяющие упорядочить взаимодействие с окружающими таким образом, чтобы оно не превратилось в бессовестное «воровство времени»:

- 1) установите четкие правила, регламентирующие ваши взаимодействия с окружающими во времени, и ознакомьте всех с ними («стратегия монолога» или «ультиматума»). Вне этих правил общение исключается;
- 2) согласуйте интересы, если возможно бесконфликтное пересечение или взаимодополнение целей, то «присоединяйтесь» к чужим целям и действуйте совместно (стратегия торговли). Стратегия торговли обычно предполагает компромисс: вы готовы тратить свое время на «чужие» цели, если это гарантирует достижение ваших собственных целей;
- 3) делегируйте и перепоручайте все, что только можно (стратегия власти). Это силовая (и не всегда этичная) стратегия, когда собственное время экономится за счет других людей;
- 4) находите единомышленников (людей с аналогичными целями), насколько возможно добивайтесь интеграции целей и работайте вместе (стратегия подлинного сотрудничества). В данном случае речь идет о совместной и взаимовыгодной «эксплуатации общего времени», что является оптимальным ответом на вопрос «Что делать с ними?».



Какие из предлагаемых советов заинтересовали вас больше всего? Что из перечисленного вы можете использовать в собственной практике управления временем?

Есть ли у вас собственные «хитрости», помогающие эффективно выполнять запланированные на день дела? Если есть, то сформулируйте их в виде советов, рекомендаций.

Сформулируйте несколько советов (3-5) по выполнению плана не в рамках «индивидуального» ТМ (как в данном разделе), а в рамках «организационного» ТМ.

## Глава 5

# ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ И КОНТРОЛЬ

## 5.1. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Тайм-менеджмент (впрочем, как и всякое решение любых проблем управления на практике) в большей степени напоминает винегрет, где для того, чтобы блюдо получилось вкусным, требуется смешать самые разные компоненты. Я не случайно охарактеризовал во Введении стиль этой книги как «ТМ-микс» именно потому, что строгое «раскладывание по полочкам» отдельных элементов и функций управления (как это принято в строгих научных монографиях) в практическом ТМ вряд ли возможно.

Яркая иллюстрация к этому тезису — такие функции управления временем, как **принятие решений и контроль**. В экономической науке и принятие решений, и контроль являются автономными и глубоко проработанными теоретическими разделами, а также отдельными специализированными направлениями прикладного менеджмента. Достаточно лишь упомянуть изощренные модели контроля (или, как модно сейчас говорить на западный манер, — «контролинга»), используемые в популярном ныне TQM (Total Quality Management, «всеобщее управление качеством»).

Строго говоря, весь процесс целеполагания и планирования, описанный в главе 4, есть не что иное, как принятие решения (точнее, ряда решений) о характере использования времени собственной жизни. «Характер использования времени» предполагает как минимум два ключевых аспекта решения: о направлении (то есть целях) и объеме (то есть конкретных сроках, продолжительности) затрат времени.

В контексте ТМ можно говорить о принятии стратегических решений, связанных с выбором ценностей и определением долгосрочных целей и планов. Также можно говорить и о принятии оперативных решений, связанных с краткосрочным целеполаганием и дости-

жением поставленных целей (задач). Как правило, принятие стратегических решений имеет характер проектировочной деятельности, реализуемой в уме и на бумаге. Принятие оперативных решений — в большей степени волевой и поведенческий акт, когда решение зачастую является мгновенным ответом на давление внешних обстоятельств и практически сразу воплощается в конкретных поступках.

Основные различия между стратегическими и оперативными решениями отражены на следующей схеме:



Основными особенностями стратегических решений являются следующие:

1. Так как стратегические решения связаны с долгосрочным целеполаганием и планированием, то их принятие требует значительно больших затрат времени на обдумывание и подготовку.

2. Стратегические решения должны приниматься комплексно с учетом всей системы взаимосвязей, существующих между долгосрочными целями, чтобы обеспечить надлежащее качество целеполагания (см. раздел 4.10). Комплексность также предполагает учет социально-психологических «внешних» факторов, в частности, интересов других людей, групп, организаций, способных оказать влияние на достижение запланированных вами целей. В силу своей высокой значимости, стратегические решения должны по возможности приниматься коллегиально, проспективно (см. раздел 4.14).

3. Принятие стратегических решений требует от человека максимальной вовлеченности. Под вовлеченностью понимается психологическая цена решения — оно должно быть эмоционально привлека-

тельным, наполненным смыслом, «кристально» понятным, подкрепленным весомыми аргументами. Кроме того, принимающий решение должен быть максимально уверен в его правильности. Таким образом, психологическая цена стратегических решений всегда очень высока.

Принятие оперативных решений характеризуется совершенно противоположными качествами:

1. Принятие оперативных решений должно занимать как можно меньше времени. Зачастую это настоятельное требование внешней ситуации (в особенности — экстремальной) и деятельности, из процесса которой нельзя «выпадать» в силу разных объективных причин. В то же время принятие решений в мелких рутинных делах (например, составление дневного плана, см. раздел 4.17) не должно превращаться в постановку и решение вопросов «гамлетовского масштаба» и отнимать слишком много времени.

2. Если в стратегических решениях самым главным является их качество, то в оперативных решениях всегда приходится идти на компромисс, выбирая некое доступное соотношение быстроты и качества решения. Именно поэтому при принятии оперативного решения человек не может позволить себе «роскоши согласований» и принимает его единолично, директивно. В противовес комплексному характеру стратегического решения, оперативное решение всегда является локальным, то есть представляет собой конкретный ответ на конкретный вопрос (проблему, задачу).

3. Важно, чтобы принятие оперативных решений было связано с малой вовлеченностью. В идеале оперативные решения должны приниматься рутинным образом, не вызывая значительных сомнений, переживаний и раздумий. Чрезмерная вовлеченность в принятие оперативных решений может превратить любую деятельность в нерво-трепку, основательно подорвав энергетический и мотивационный компоненты ТМ.

**?** В чем, по вашему мнению, заключаются самые главные, ключевые различия между стратегическими и оперативными решениями?

В рамках вашей персональной системы управления временем какого рода решения вы бы назвали стратегическими, а какие — оперативными? В чем заключаются главные различия между ними?

Где, по вашему мнению, выше степень риска (вероятность совершить ошибку): при принятии стратегических или при принятии оперативных решений? Обоснуйте свой ответ.

## 5.2. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ПО ОТКЛОНЕНИЯМ

Предполагается, что результатом целеполагания (см. Главу 4) является качественный план, выполнение которого должно происходить как по нотам, без сучка и задоринки. План является первичным и главным решением, за которым в идеале должно следовать только исполнение. Однако на практике все происходит далеко не так гладко: стратегические решения и планы могут и должны оставаться неизменными, в то время как оперативные планы необычайно пластичны и часто при столкновении с жизнью требуют срочного принятия «свежих» оперативных решений. Такая постоянная «переигровка» оперативных решений под давлением внешних жизненных обстоятельств является не чем иным, как принятием решений по отклонениям.

**Принятие решений по отклонениям** связано с ситуациями, когда развитие событий начинает выходить из-под контроля и отличаться от ранее намеченного плана. При этом если срочно не принять оперативного решения, связанного с изменением вашего поведения в данной ситуации, то запланированная цель не будет достигнута, задача не будет решена.

Если более подробно рассматривать возникающие в процессе достижения запланированных целей ситуации, требующие оперативного решения, то их можно отобразить в виде схемы (см. рис. на с. 230):

В процессе достижения запланированных целей может возникнуть три вида ситуаций, требующих решений.

**Ситуация 1. Запланированная цель достигнута (задача решена).** Это идеальная «штатная» ситуация, когда запланированная цель достигается в соответствии с планом. После достижения цели необходимо принятие очередного оперативного решения о новой цели (задаче).

Например, в начале сегодняшнего дня с помощью органайзера осуществляется постановка задач (то есть принимается оперативное решение) на день; в запланированное время поставленные задачи выполняются. Утром следующего дня осуществляется очередная рутинная постановка задач на день, то есть снова принимается плановое решение и т. д.

**Ситуация 2. Известное отклонение от запланированной цели (задача).** Вторая ситуация связана с нарушениями запланированной деятельности из-за возникновения известных отклонений. В ТМ под «отклонениями» чаще всего понимаются наши старые знакомые — «воры

### ПРОЦЕСС ДОСТИЖЕНИЯ ЗАПЛАНИРОВАННЫХ ЦЕЛЕЙ



времени» (см. разделы 2.3., 2.4). Слово «известные» также предполагает, что ранее, при проведении учета и анализа времени, все характерные для вашей жизнедеятельности помехи были инвентаризированы (см. раздел 3.15). Также предполагается, что вы уже знаете причины возникновения этих отклонений (помех), а также обладаете рядом конструктивных идей по их нейтрализации.

Тем не менее помеха возникла, и чтобы она не развалила вашу деятельность, необходимо срочно принимать решение о том, что делать в данной «ситуации известного отклонения». На схеме предложен один из возможных алгоритмов принятия решения в подобных ситуациях, состоящий из четырех шагов:

1. Помеха проявила себя, вы опознали ее. Первое, что необходимо сделать, это решить: **стоит ли вообще на нее реагировать?** Надо ли вообще что-то делать? Надо ли отвлекаться от выполнения плана и предпринимать какие-либо действия по устранению проблемы? Или, как шутят медики, «само пройдет»? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо оценить (или хотя бы почувствовать интуитивно) важность, значимость возникшей помехи. Если помеха оценивается как серьезная, то реагировать на нее целесообразно. Если отклонение незначительное — «само пройдет».



2. Если принято решение, что реагировать на отклонение (помеху) все-таки необходимо, то важно ответить на следующий вопрос: **следует реагировать на помеху самому или поручить (делегировать) решение проблемы кому-либо другому?** Вопрос этот далеко не праздный, так как исправление отклонения требует непредвиденных затрат вашего драгоценного времени (исправление помехи поможет решить конкретную задачу, но может запросто «съесть» время, предназначенное для других задач) и сил. Критерий ответа на этот вопрос очень простой: если есть кому, то все, что можно делегировать, — следует делегировать.

3. Если вы решили исправлять отклонение самостоятельно (то есть, по сути дела, поставили перед собой новую, ранее не включенную в планы задачу), то следует принять решение о времени ее исполнения. **Исправлять отклонение немедленно**, начиная «войну» за сохранение заранее (до появления отклонения) намеченного плана? Или исправить отклонение позже, отложив (перепланировав срок) выполнение задачи? Критерием ответа на этот вопрос является важность (приоритетность) задачи, выполнению которой помещала помеха. Если задача приоритетная, то, скорее всего, «воевать» за сохранение ранее намеченного срока исполнения необходимо. Если важность задачи низка, а устранение отклонения требует больших затрат времени и сил, то исполнение можно отложить.

4. Если принято решение исправлять отклонение немедленно, то нелишне будет задать **вопрос о наиболее эффективном способе преодоления** помехи. Обратите внимание, что даже при рутинном способе принятия решений (например, при ежедневном планировании с использованием системы «Альпы», см. раздел 4.17) важной характеристикой этих решений является степень их новизны, оригинальности, рациональности и т. п. В ТМ вообще существуют «культ инноваций» и «религия изобретений» — приветствуется любой нестандартный подход, способствующий повышению эффективности. При принятии оперативного решения о способе устранения возникшего в конкретной ситуации жизнедеятельности отклонения обычно открывается огромный простор для изобретения и применения различных «маленьких хитростей». Эти маленькие хитрости часто невоспроизводимы (то есть срабатывают только в уникальной конкретной ситуации), но зато эффективны. Понятно, что «вымучивать» новые способы преодоления старых помех не нужно, но если вдруг возникла интересная идея, почему бы не проверить ее на практике?

**Ситуация 3. Неизвестное отклонение от запланированной цели (задачи).** Это наиболее сложная и экстраординарная ситуация из всех

возможных, когда вы сталкиваетесь с совершенно новой помехой. Вы чувствуете, что не успеваете выполнить задачу в соответствии с запланированным на ее исполнение временем, но не понимаете, почему это происходит. Тяжесть такого отклонения часто связана с тем, что вы не только не знаете характера и причин данной помехи, но и не имеете готового «рецепта» по ее преодолению.

В данном случае алгоритм принятия решения еще более удлиняется: сначала необходимо помеху опознать (из неизвестного отклонения сделать известное), потом необходимо придумать варианты решения проблемы и наконец принять решение в контексте «уже известного» отклонения от запланированной цели (то есть вернуться к ситуации 2).

Первым шагом в данной ситуации является конкретизация проблемы, для чего ее необходимо сформулировать в форме четкого вопроса или утверждения (дать проблеме определение, как в словаре), перечислить элементы проблемы и охватить проблемное поле (контекст, среду существования проблемы). Проведенный таким образом анализ проблемы, ее декомпозиция на отдельные элементы дают возможность перекомбинировать выделенные элементы. Такой синтез зачастую позволяет спроектировать несколько вариантов беспрепятственного развития ситуации, когда отклонения от плана не возникает. Впрочем, если подобный системный подход (анализ и синтез) к решению ранее неизвестных отклонений (помех) вам неудобен, можно найти вполне действенные варианты решения проблемы с помощью интуиции.

В заключение следует сказать, что технология принятия решений по отклонениям наиболее востребована в ТМ, в особенности на начальных этапах его внедрения в жизнедеятельности человека и организации. Даже самые прекрасные планы часто оказываются недостаточно реалистичными, а список учтенных «воров времени» — далеко не полным. У ТМ-неофитов часто встречающиеся ситуации, когда «все идет не так» (не по плану), могут вызвать настоящую панику. На самом деле впадать в панику не имеет смысла — следует использовать подобные ситуации как повод для тренировки эффективного принятия решений по отклонениям.

? Приведите примеры (из профессиональной практики или повседневной жизнедеятельности) принятия: 1) рутинных решений; 2) решений по известным отклонениям; 3) решений по ранее неизвестным отклонениям.

Есть ли у вас собственные уникальные способы (приемы, технологии, стилевые особенности и т. п.) принятия решений по отклонениям?

Какие из предложенных алгоритмов (в ситуациях 2 и 3) вам наиболее понравились? Что в них можно улучшить?

## 5.3. ТИПЫ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Если говорить об организационном (социальном) ТМ, то процедура принятия решений в организации является одним из важнейших элементов всей системы управления, и управления временем в частности. В случае слабой эффективности принятия решений в организации эта процедура может стать серьезной помехой, способной разрушить выполнение даже идеально разработанных планов.

Представляется полезным выделить несколько основных типов управленческих решений в организации. В основе выделения этих типов заложен целый комплекс критериев, главными из которых являются два: требуемая быстрота принятия данных решений и уровень решения (степень управленческой ответственности).

Можно выделить четыре типа решений в организации:

1. **Инновационное** принимается долго (в психологии творчества хорошо известно, что новая идея может прийти моментально как внезапное «озарение», но на ее обоснование и доработку обычно требуется много времени) и, как правило, носит долгосрочный характер (в масштабах управления организацией инновационные решения часто являются стратегическими решениями; см. раздел 5.1).

2. **Рутинное решение** обычно является наиболее стандартным способом принятия решений, сложившимся в организации, своего рода нормой. Так как решения подобного рода связаны с типичными повседневными ситуациями жизнедеятельности организации, то на их принятие в организации обычно отпущена некоторая норма времени. Этот самый временной норматив (а также связанные с принятием решений процедуры и регламенты) обычно предписан, но может быть и стихийно сложившимся в организации стандартом работы. Как правило, рутинные решения носят среднесрочный и краткосрочный характер.

3. **Селективное решение**, по сути дела, является модифицированным вариантом рутинного решения, предназначенным для оптимального принятия решений в ситуации напряженной деятельности. Принятие селективных решений включает в себя выбор наиболее важных и срочных задач (то есть расстановку приоритетов), а также (в связи со срочностью) выбор наиболее быстрых и эффективных способов решения этих задач. Если рутинные решения часто являются механистическими, шаблонными, то принятие селективных решений — активный творческий процесс, когда из всех потенциально возможных вариантов развития событий необходимо выбрать оптимальный.

Селективные решения по своему характеру краткосрочны, они находятся «на переднем крае» оперативного менеджмента.

4. **Адаптационное решение.** Из всех перечисленных четырех типов решений адаптационное должно быть самым быстрым, так как оно принимается в неожиданно возникших кризисных и экстремальных ситуациях, когда возникает непосредственная угроза существованию организации или ее деятельности. Как правило, адаптационное решение является краткосрочным, поскольку ситуация требует «неотложных мер», но следом за ним неизбежно принимаются другие решения, связанные с более долгой временной перспективой (селективные, инновационные).

В предлагаемой таблице содержится краткое описание типов решений, а также перечисляются основные правила, рекомендации, ключевые моменты, которые необходимы для эффективного принятия решений каждого типа (табл. 24).

Таблица 24

Типы решений и их основные характеристики

Тип решения	Правила, ключевые моменты
Инновационное (выбор нового пути развития, ценностей, целей, организационной структуры в целом, принципов управления, сферы деятельности и т. п.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подобные решения принимаются редко, но степень ответственности максимальна. Авторами подобных решений являются руководители организаций, топ-менеджеры.</li> <li>2. Решение, ориентированное на создание/изменение ценностей и стратегических целей.</li> <li>3. Возможность альтернатив. Среди подобных решений не бывает «единственно верных», всегда существуют полноценные альтернативы.</li> <li>4. При проработке решения важна системность, целостное видение.</li> <li>5. Инновационная идея возникает у одного человека, но обязательно обсуждается в группе экспертов. Как управленческое решение к исполнению принимается директивно и единолично (так как характеризуется высшим уровнем ответственности) руководителем организации.</li> <li>6. Творческое решение, основанное на интуиции и «озарении», нет жестких алгоритмов поиска и принятия подобного рода решений</li> </ol>
Рутинное (оперативное управление, повседневные стандартные вопросы и проблемы)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. По характеру такое решение является «ретроспективно-перспективным», то есть это решение о настоящем или будущем на основании того, что уже происходило. Такого рода решения эффективны в стабильных, повторяемых условиях.</li> <li>2. Основано на организационных стандартах (документации) и формализованных процедурах, обязательных для исполнения.</li> <li>3. Ключ к эффективности рутинных решений: разумная и точная (но не громоздкая) оценка актуальной ситуации, позволяющая быстро выбрать предписанное стандартами решение.</li> <li>4. Рутинные решения могут приниматься на любом уровне управления.</li> <li>5. Важно, чтобы рутинные решения не становились слишком «окопостеневшими». Должна существовать возможность своевременного внесения изменений в предписанные стандарты и процедуры принятия решений</li> </ol>

Окончание табл. 24

Тип решения	Правила, ключевые моменты
	<p>6. Предписанные стандарты и процедуры принятия рутинных решений не должны быть слишком жесткими и, там где это возможно, учитывать человеческий фактор, оставляя возможности для творческого подхода, проявления самостоятельности и др.</p> <p>7. Чтобы механизм принятия рутинных решений функционировал эффективно, он должен в равной мере опираться на эффективный контроль и достаточно высокую мотивацию сотрудников</p>
Селективное (оперативное управление, при решении срочных и важных задач)	<p>1. Связано с актуальным положением дел и ближайшей перспективой. Часто является не чем иным, как решением по отклонениям, своевременной коррекцией оперативных планов.</p> <p>2. Подобного рода решения чаще всего в компетенции миддл-менеджеров и топ-менеджеров.</p> <p>3. Главный аспект: правильный выбор приоритетов. Принимающий решение должен уметь анализировать текущую ситуацию и обладать четкими критериями расстановки приоритетов.</p> <p>4. Для быстрого принятия таких решений важна сбалансированность анализа и действия.</p> <p>5. Чтобы исполнение таких решений было эффективным, требуется их четкая формулировка (постановка задачи) и эффективный контроль</p>
Адаптационное (ответ на внезапные, нестандартные экстремальные проблемы)	<p>1. Повысить эффективность принятия подобных решений можно с помощью создания системы идентификации организационных проблем (их диагностики и прогнозирования). По мере накопления данных возможно создание типологии проблем (то есть перевод неизвестной проблемы в известную задачу, см. раздел 5.2).</p> <p>2. После создания типологии проблем следующим шагом может быть разработка системы сценариев (типовых алгоритмов) для решения типовых проблем. Идентифицированная проблема плюс типовой алгоритм ее решения означают изменение статуса решения – из адаптационного оно превращается в рутинное.</p> <p>3. Отдельным направлением повышения эффективности адаптационных решений может быть регулярный анализ и учет рисков в различных видах деятельности организации (прогнозирование как мониторинг).</p> <p>4. Принятие таких решений может быть востребовано на любых уровнях управления. Наиболее качественно адаптационные решения принимаются не единолично, а при работе в группах, при совместном творческом (вроде мозгового штурма) поиске решения</p>

? С какими типами решений вам приходилось сталкиваться в жизнедеятельности вашей организации? Приведите примеры.

Предложите несколько идей по повышению эффективности процедуры принятия решений в вашей организации (персонально на вашем рабочем месте):

- для инновационных решений;
- для рутинных решений;
- для селективных решений;
- для адаптационных решений.

## 5.4. ВИДЫ КОНТРОЛЯ В ТМ

Выше уже упоминалось, что хорошо составленный план, в особенности при наличии достаточно высокого уровня мотивации, выполняется «сам собой», лишь изредка требуя принятия решений по отклонениям (см. раздел 5.2). Но даже идеальная легкость в исполнении плана не отменяет важности такой управленческой функции, как контроль. Достижение цели является долгим и сложным процессом (см. разделы 4.13, 4.4, 4.5), не исключая, с одной стороны, разрушающего действия внешних помех, а с другой стороны, пластичности и изменчивости внутреннего образа цели. Чтобы достижение цели стало реальностью, необходимо постоянно следить за тем, чтобы не сбиться с курса.

Подчеркнем, что для управления такой «тонкой материей», как время, контроль важен особенно. Нашим усилиям, направленным на достижение цели в назначенный срок (то есть в соответствии с планом), противостоит множество внутренних помех и внешних препятствий. Достаточно «проглядеть» какую-нибудь досадную мелочь, и вот уже отставание от плана становится катастрофическим.

Можно говорить о различных видах контроля, но в ТМ наиболее востребованными являются два вида контроля: процессуальный и итоговый. **Процессуальный контроль** в идеале связан с непрерывным наблюдением за процессом деятельности. В реальности же процессуальный контроль осуществляется в определенные моменты времени (контрольные точки), через относительно короткие промежутки времени. Все контрольные точки при этом находятся «внутри» временного промежутка деятельности, и желательно, чтобы они совпадали с некими ключевыми, переломными моментами в характере деятельности. При этом отслеживается соответствие деятельности некоторым заранее установленным параметрам качества (например, нормативам затрат времени, энергии и ресурсов и др.). **Итоговый контроль** проводится в конце деятельности (или по достижении отдельных самостоятельных задач в структуре деятельности). При итоговом контроле проверяется соответствие полученного результата ранее запланированному.

В контексте ТМ процессуальный контроль в большей степени связан с исполнением ежедневных планов (см. раздел 4.17) и принятием решений по отклонениям (см. раздел 5.2). Итоговый контроль обычно связан с контурами обратной связи, существующими в рамках при-

нятой в индивидуальном (организационном) управлении временем системы планов (см. раздел 4.16).

Также важно различать внешний контроль и внутренний (самоконтроль). **Внутренний** контроль предполагает различные процедуры самопроверки, то есть обратную связь о характере деятельности, контур которой полностью замкнут внутри самого субъекта контроля. Таким образом, внутренний контроль можно понимать как самоконтроль. **Внешний** контроль предполагает включение в процедуру контроля дополнительного звена в виде внешнего контролера. Причем в роли такого внешнего контролера могут выступать не только люди, но и безличные стандарты деятельности.

В приведенной ниже таблице перечислены некоторые способы контроля, используемые в ТМ (табл. 25).

Таблица 25

## Способы контроля, используемые в ТМ

	Процесс	Результат
Самоконтроль	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ведение хронометража в течение дня.</li> <li>2. Отметки в органайзере в течение дня.</li> <li>3. Хронометраж отдельных трат времени.</li> <li>4. Фиксация помех.</li> <li>5. Использование интуиции.</li> <li>6. Создание «временной среды» и памяток</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ежедневный обзор выполненных задач, достигнутых целей. Анализ причин успехов / неудач.</li> <li>2. Ежедневный экспресс-анализ качества времени.</li> <li>3. Плановое подведение итогов по завершению планового периода (недели, месяца и др.)</li> </ol>
Внешний	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Письменная фиксация договоренностей, сроков отчетов по делегированным задачам.</li> <li>2. Взаимные обязательства (договор) при совместной работе.</li> <li>3. Использование «напоминателей», «будильников», «контролеров времени»</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Устная или письменная отчетность перед заинтересованными лицами в соответствии с договором.</li> <li>2. Использование консультантов, презентация перед заинтересованной группой, получение оценки и обратной связи</li> </ol>

В рамках индивидуального ТМ существует достаточно большое разнообразие способов **самоконтроля над процессом** деятельности:

1. Ведение хронометража в течение дня (см. раздел 3.7). При этом чем меньший (например, 5–10 минут) интервал времени будет использоваться в качестве единицы хронометрирования, тем выше степень контроля над процессом достижения цели.

2. Отметки в органайзере в течение дня. Даже если вы не ведете подробный хронометраж в течение дня, само по себе своевременное заполнение органайзера (хотя бы отметки о времени, затраченном на

выполнение поставленных на день задач) является эффективным способом процессуального контроля.

3. Хронометраж отдельных трат времени. Если у вас нет возможности вести тотальный хронометраж в течение дня, то подробно хронометрируйте хотя бы некоторые наиболее важные виды деятельности.

4. Фиксация помех (см. раздел 3.15). Если актуальной задачей вашего персонального ТМ является освоение искусства принятия решений по отклонениям, сосредоточьте ваше внимание на контроле над отклонениями (помехами).

5. Использование интуиции. Если вы старательно прошли «школу хронометража», описанную в главе 3, то скорее всего уже почувствовали, насколько изменилось ваше внутреннее чувство времени. Наверняка вы значительно точнее ориентируетесь во времени, чем это было раньше — не останавливайтесь, продолжайте проверять и развивать свою временную интуицию непосредственно в процессе деятельности!

6. Создание «временной среды» и памяток. Простейшая памятка, которой наверняка пользовался в своей жизни любой человек, — будильник, который вы заводите, чтобы утром не проспять на работу или учебу. Строго говоря, будильник является уже внешним элементом в контуре контроля, но все-таки заводите вы его сами! С развитием современной техники количество и разнообразие «будильников» значительно возросло: наручные часы с программируемым будильником, мобильные телефоны с функциями будильника и органайзера, компьютерные органайзеры и специализированные программы «напоминалки» и др.

8 роли памяток не обязательно должны быть технические устройства. Простейшей и эффективной памяткой может стать обыкновенная записка самому себе, размещенная в нужном месте (контексте; см. раздел 4.9) и напоминающая, что необходимо сделать в определенное время. Совокупность подобных памяток и технических устройств может создать своего рода «временную среду», облегчающую более отчетливое понимание того, что человек делает «здесь и теперь» (то есть контроль над процессом).

В качестве **итогового самоконтроля** (контроля результата) в рамках индивидуального ТМ можно предложить следующие способы:

1. Ежедневный обзор выполненных задач, достигнутых целей. Анализ причин успехов/неудач (см. разделы 3.8 и 3.13).
2. Ежедневный экспресс-анализ качества времени (см. раздел 3.13).



3. Плановое подведение итогов по завершению планового периода (недели, месяца и др.; см. раздел 3.14).

Для **внешнего процессуального** контроля достижения целей можно использовать следующие способы:

1. Письменная фиксация договоренностей, сроков отчетов по делегированным задачам. Если вы выступаете в роли исполнителя, выполняя, например, делегированные вам задачи, следует заранее оговаривать и, по возможности, фиксировать письменно точные сроки выполнения задачи. Если такой срок не известен, то существует большой соблазн «забыть» данную задачу. Наличие точного срока позволяет оперативно соотносить с ним процесс исполнения делегированных задач, то есть выполняет контролируемую роль.

2. Взаимные обязательства (договор) при совместной работе. Очень удобным случаем для осуществления внешнего контроля является участие в совместной деятельности, предполагающей наличие постоянного общения с коллегами, друзьями, знакомыми. В данном случае можно разделить контроль, распределив обязанности и функции, связанные с отслеживанием процесса деятельности, между его участниками. Вполне возможно, что в такой ситуации кто-то из членов команды будет контролировать (в рамках существующих договоренностей) характер вашей включенности в совместную деятельность.

3. Использование «напоминателей», «будильников», «контролеров времени». Идея использования для контроля за персональными или организационными тратами времени внешнего наблюдателя восходит к А. К. Гастеву, предлагавшему, например, в организациях ввести должность контролеров времени. В самом простом случае вы просите какого-либо знакомого вам человека (друга, коллегу, члена семьи и т. п.) проследить за вашим временем и при необходимости внести коррективы в процесс вашей деятельности. В данном случае слова «напоминатель» или «будильник» используются как синонимы, обозначающие частные функции ваших персональных контролеров времени. Например, задача «напоминателя» — в определенное время напомнить об изменении характера деятельности, о необходимости придерживаться определенных стандартов деятельности и т. п.

Для **внешнего итогового** контроля могут быть использованы следующие методы:

1. Устная или письменная отчетность перед заинтересованными лицами в соответствии с договором (договоренностью).

2. Использование консультантов; презентация перед заинтересованной группой, получение оценки и обратной связи. В самом простом

случае вы просите побыть в роли «консультанта» любого человека, мнение которого является для вас значимым. Вы рассказываете ему о достигнутом вами результате, возможно, включая описание самого процесса движения к цели, ваше мнение о «цене» достигнутого результата и т. п. «Консультант» не просто выслушивает ваш отчет, но и высказывает собственное мнение о полученном вами результате, что позволяет более глубоко и качественно осуществить итоговый контроль.

В организационном ТМ можно использовать открытые презентации любых более-менее масштабных результатов деятельности перед любой заинтересованной и компетентной группой. Открытость презентации предполагает возможность плодотворного обсуждения полученного результата, что также позволяет повысить качество итогового контроля.

❓ Какими способами контроля из всех приведенных в таблице вам доводилось пользоваться (в работе или повседневной жизнедеятельности)? Какие из использовавшихся вами способов, по вашему мнению, были эффективными, а какие — нет? В чем, по вашему мнению, причины эффективности или неэффективности отдельных способов контроля?

Можете ли вы предложить какие-либо идеи по усовершенствованию (повышению эффективности) предложенных в данном разделе способов контроля?

Используете ли вы собственные оригинальные способы контроля над личным временем? Какие? Почему эти способы удобны именно для вас?

## 5.5. МЕТОД «ПЯТИ ПАЛЬЦЕВ» (по Л. Зайверту)

Лотар Зайверт предлагает очень простой и удобный метод ежедневного итогового ТМ-контроля (впрочем, метод можно использовать и для промежуточного контроля над выполнением отдельных задач в течение дня) — так называемый **метод «пяти пальцев»**. Метод является элементарной мнемотехникой, в которой за каждым из пальцев руки закреплен один из контролируемых параметров качества достижения цели.

Достаточно лишь посмотреть на ладонь правой руки и по первым буквам названий пальцев вспомнить параметры, на основании которых осуществляется контроль.

Вот эти параметры (в несколько модифицированном, по сравнению с предложенными Л. Зайвертом, виде):

**М** (мизинец) — **Мысли, знания, информация.** Что новое сегодня я узнал? Какие важные знания приобрел? В чем возросла моя компетентность, усилился профессионализм? Какие новые и важные идеи сегодня меня «озарили»?

Узнал ли я что-то новое о своем времени? придумал ли новые «хитрости», чтобы лучше управлять им?

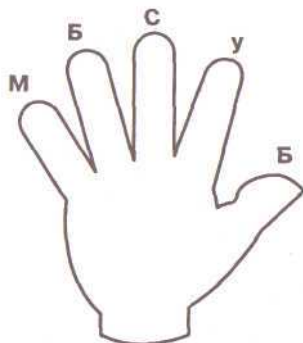
**Б** (безымянный) — **Близость к цели.** Какие оперативные задачи, приближающие меня к достижению важных целей (долгосрочных стратегических), я сегодня решил? И наоборот, достижение каких целей было недостаточным, неуспешным?

**С** (средний) — **Состояние.** Какие дела были особенно интересными? Что было связано с положительными эмоциями и высокой мотивацией? Напротив, какие дела были скучными, субъективно тяжелыми, делались **«через силу»**?

**У** (указательный) — **Услуга, помощь, сотрудничество.** Какие достижения в сфере общения и человеческих отношений были сегодня? Кому я помог, кому оказал ценную услугу, с кем нашел общий язык, с кем вместе хорошо работал? Познакомился ли я с новыми людьми? Улучшились ли мои отношения со старыми знакомыми? Или наоборот, с кем возник конфликт? С кем опыт сотрудничества был неудачным и в силу каких причин?

**Б** (большой) — **Бодрость.** На какие задачи я затратил больше всего энергии, физических сил? Что позволило отдохнуть, восстановить силы? Оптимально ли я распоряжался своими индивидуальными энергетическими ресурсами в течение дня? Что сделано мною сегодня для поддержания здоровья и физической формы?

«Пятипальцевый» метод итогового контроля удобен, прежде всего, своей компактностью — он дает возможность быстро и качественно проконтролировать наиболее значимые итоги дня. При этом ответы на связанные с каждым из критериев вопросы могут быть как предельно краткими, так и развернутыми. Таким образом, при всей его простоте, метод «пяти пальцев» может быть вполне серьезным аналитическим инструментом, глубина применения которого зависит лишь от желания субъекта контроля.



**?** Попробуйте прямо сейчас, сразу после прочтения данного раздела, посмотреть на свою правую ладонь и проконтролировать результат, на-

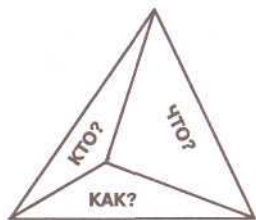
пример, чтения данной книги: Можете ли вы назвать несколько наиболее важных идей, которые вас заинтересовали при чтении (мизинец)? Помогают ли знания, содержащиеся в книге, в достижении ваших актуальных жизненных целей (безымянный)? Были ли в книге страницы, чтение которых вас по-настоящему увлекло, заинтересовало (средний)?

С указательным пальцем несколько сложнее, так как чтение книги не предполагает общения с другими людьми. Зато чтение книги можно понимать как аутокоммуникацию — общение с самим собой. Таким образом, средний палец можно интерпретировать следующим образом: Помогла ли вам книга лучше понять самого себя? Смогли ли вы в чем-то изменить себя, а в чем-то принять себя таким человеком, какой вы есть?

Было ли чтение книги тяжелым, трудным? Сильно ли утомило вас понимание изложенного в ней материала (большой)?

## 5.6. КОНТРОЛЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

Не претендуя на глубокий анализ управленческого контроля в организации, кратко опишем его основные компоненты, так как оптимизация даже некоторых из них может сыграть важную роль в эффективном корпоративном (социальном) ТМ.



Можно выделить три стороны (или три грани) контроля, отраженные на рисунке.

Первая грань контроля — **кто осуществляет контроль?** В качестве организационных субъектов контроля могут выступать:

- 1) каждый сотрудник может контролировать сам себя (самоконтроль);
- 2) коллеги, то есть сотрудники, контролируемые друг друга. В данном случае осуществляется «контроль по горизонтали». (Характерным примером здесь может быть первоначально возникшая в Японии модель контроля «кружков качества»);
- 3) непосредственный руководитель («прямой контроль по вертикали»);
- 4) вышестоящий руководитель («черезуровневый контроль по вертикали»);
- 5) внешний контролер. Внешним контролером может быть назначен любой сотрудник организации (или даже приглашенный эк-

- сперт), временно наделенный полномочиями по контролю над деятельностью отдельных сотрудников, групп, подразделений и др.;
- 6) формально предписанные стандарты и нормы деятельности (технологии, правила жизнедеятельности организации и др.), обязательные для исполнения;
  - 7) «неписанные законы» — организационная культура в целом (традиции, ритуалы, нормы и т. п.);
  - 8) государственные организации.

Как показывает практика бизнес-консультирования, в подавляющем большинстве случаев для организаций характерны «шаблонные» субъекты контроля: № 3 (непосредственный руководитель) и № 6 (стандарты деятельности).

Вторая грань контроля — **что именно контролируется?** В качестве предмета организационного контроля могут выступать:

- 1) выполнение запланированных задач, реальный результат;
- 2) «цена» достигнутого/достижимого результата. Речь идет о контроле за оптимальным (допустимым) соотношением «затраты/результат». Если соотношение неоптимально («цена» результата становится неоправданно высокой), требуется принятие решений по отклонению;
- 3) соблюдение правил, технологий. Это процессуальный контроль, связанный с мониторингом соответствия процесса деятельности предписанным алгоритмам;
- 4) расход времени, денег, других важных ресурсов. Итоговый контроль, связанный с проверкой соответствия результата допустимому уровню расходов (аналогично п. 2);
- 5) качество работы: скорость, точность, экономичность и др. Процессуальный контроль, связанный с отслеживанием соответствия процесса деятельности некоторым заранее установленным критериям качества. Обычно каждый из критериев представляет собой спектр допустимых значений, внутри которого качество работы считается нормальным;
- 6) безопасность.

В отношении объектов организационного контроля достаточно сложно выявить какую-либо отчетливую тенденцию, однако во многих организациях наблюдается отчетливое тяготение к упрощению объектов контроля. Гораздо легче контролировать такие «абсолютные» показатели, как результат или соблюдение предусмотренных техно-

логией правил, чем «относительные» комплексные показатели вроде «цены» результата.

Третья грань контроля — **как осуществляется контроль?** Эта грань связана с технологической стороной контроля, с наиболее характерными способами контроля, используемыми в организации:

- 1) постановка задачи (цели), включая в случае необходимости обучение и инструктаж, а также проверку понимания поставленной задачи;
- 2) проверка профессиональных знаний и навыков сотрудников с помощью специальных оценочных технологий (асессмент-технологии). Ассесмент-технологии могут быть использованы как механизм текущего контроля (мониторинга), но чаще используются в контексте итогового контроля (как аттестация сотрудников). Ассесмент-технологии могут быть максимально интегрированы в повседневную трудовую деятельность;
- 3) текущий (оперативный) контроль: а) по часам (через равные, заранее установленные промежутки времени); б) по операциям (по завершении каждой промежуточной операции в структуре деятельности); в) по «экстренной связи» (несистематический контроль в случае возникновения значимых отклонений от плана или стандартов деятельности);
- 4) контроль по завершении промежуточных «ключевых» этапов работы. В данной схеме используются выделенные по комплексу критериев точки контроля. Точки контроля связаны с узловыми моментами деятельности, во время которых алгоритм достижения цели в зависимости от существующих условий может ветвиться. Следовательно, в точке контроля необходимо определить существующие условия и принять решение о наиболее подходящем направлении дальнейшей деятельности (выбрать ветвь алгоритма деятельности, с наибольшей вероятностью гарантирующую результат);
- 5) контроль по результату является наиболее распространенным способом и предполагает соотнесение качественных и количественных характеристик реально достигнутого конечного результата с ранее запланированным результатом. Если расхождение между итогом и планом существенное, то принимается решение о доработке результата, что в некоторых случаях связано с постановкой новой цели и началом деятельности с нуля.

В заключение отметим, что в данном разделе три стороны контроля перечислены по отдельности, в то время как для более детального

понимания системы контроля, существующей в организации (подразделении), более продуктивным будет составление и заполнение таблиц или матриц, учитывающих возможные сочетания всех сторон контроля сразу.

? В качестве какого «контролера» (из шести перечисленных в разделе одушевленных субъектов контроля) вам приходилось выступать в вашей трудовой деятельности? Что именно вы контролировали (каковы были объекты вашего контроля)? Какие способы (технологии) контроля вы при этом использовали?

Охарактеризуйте состояние трех граней контроля в вашей организации: какой грани уделяется наибольшее внимание, а какая используется недостаточно? Какие стороны контроля (или их отдельные аспекты) являются в вашей организации эффективными, а какие — нет? Почему? Предложите способы повышения эффективности всех трех сторон контроля в вашей организации.

## 5.7. ПРАВИЛА И ОШИБКИ КОНТРОЛЯ

Чтобы организационная система контроля была действительно эффективным подспорьем в деле управления временем, следует придерживаться следующих правил контроля:

1. Контроль будет эффективен только при создании целостной системы контроля, включающей в себя как минимум четыре компонента (пересекающихся с гранями контроля; см. раздел 5.6): субъекты контроля (кто контролирует?), объекты контроля (кого контролируют?), предмет контроля (что контролируют?), а также методы и технологии контроля (как контролируют)? Все элементы системы контроля и правила функционирования самой системы должны быть формализованы, то есть зафиксированы документально в описаниях технологий, должностных инструкциях и др.

2. С точки зрения психологической стороны контроля, у всех одушевленных участников системы контроля должно быть понимание того, что **контроль** — это «**нормальная**» **рутинная функция организации**. Всегда существует искушение (со стороны субъектов контроля) превратить его в инструмент тотальной слежки и психологического террора. В тоже самое время потенциальные субъекты контроля всячески противятся внедрению системы контроля в деятельность организации, отчасти справедливо опасаясь ужесточения требований по от-

ношению к своей работе. Внедрение (или реинжиниринг) системы контроля в организации — весьма деликатная инновационная задача, требующая постепенных изменений и осторожных решений.

3. «Хорошая» система контроля предполагает не односторонние воздействия, а **диалог, способ обратной связи**. Способы контроля должны обеспечивать полноценный обмен информацией, на основе которого подчиненные работают точнее, а менеджер решает управленческие задачи более оперативно.

4. Фундамент для системы контроля — **система организационных коммуникаций**. Невозможно спроектировать и эффективно использовать систему контроля, если в организации отсутствует разветвленная и слаженно функционирующая система организационных коммуникаций. Эффективность контроля во многом зависит от скорости поступления и полноты управленческой информации; если же контроль будет «слепым», то, скорее всего, он будет и «жестоким» (см. п. 2).

5. Любой контроль ориентирован на унификацию и стандартизацию. Однако, в противовес насаждению единообразия, «хорошая» система контроля должна допускать **индивидуальные методы работы** и поощрять их, если они эффективны. Если контроль не будет достаточно гибким, то рано или поздно он превратится в фактор «удушения» любых инноваций и будет препятствовать организационному развитию. Разумеется, любой индивидуальный стиль работы, с позиции существующей системы контроля воспринимаемый как отклонение, должен быть проверен на эффективность и санкционирован руководством.

В дополнение к перечисленным правилам контроля приведем **семь ошибок контроля**, чаще всего встречающихся в практике управления:

1. Контроль является «однобоким», то есть осуществляется **только в отношении негативных ситуаций** работы — срывов сроков, отступлений от стандартов качества, аварий, перерасходов ресурсов и т. п. Такой контроль стимулирует негативную мотивацию труда, что ведет к страху, уклонению от ответственности и к скрытому саботажу со стороны работников.

2. Контроль является **тотальным и мелочным**, то есть контролируется каждая мелкая деталь в поведении сотрудников, в том числе и непосредственно не относящаяся к выполнению трудовых обязанностей (например, как сотрудники проводят свое свободное время где-нибудь в курилке). Самое забавное, что до определенной степени тотальный контроль достаточно эффективен, позволяя добиться очень высокой дисциплины и исполнительности. Однако со временем подобное вое-



питание сотрудников-«роботов» неизбежно приводит к безответственности, к потере инициативы и творческого подхода к делу.

3. Контроль является **скрытым**, то есть в организации нет очевидных, понятных и известных всем сотрудникам процедур контроля. Для скрытого контроля также характерно наличие двойных или противоречивых стандартов деятельности, что часто превращает контроль в манипулятивный инструмент власти внутри организации. При скрытом контроле также возможна путаница с распределением ролей и полномочий участников (субъектов и объектов) системы контроля. Скрытый контроль ведет к недоверию, к ухудшению психологического климата в организации, конфликтам, распаду коллектива.

4. Контроль используется **неравномерно**, то есть какое-либо подразделение в организации контролируется тщательно и регулярно, на деятельность остальных руководство взирает сквозь пальцы. В некоторых случаях неравномерность контроля оправдана, например, особой важностью контролируемого направления деятельности или объективной нехваткой ресурсов для осуществления такого же по интенсивности контроля в других подразделениях. Однако неравномерный контроль имеет очень негативные психологические последствия, провоцируя раскол в коллективе.

5. **Отсутствие контроля** в каком-либо из подразделений или по отношению к каким-либо сотрудникам. Как ни странно, но такой крайний вариант неравномерного контроля также встречается. Чаще всего отсутствие контроля указывает на психологическую слабость, отсутствие лидерского потенциала или даже на управленческую некомпетентность менеджера.

6. **Избыточный контроль** над отдельными сотрудниками указывает на психологические проблемы в межличностных отношениях между конкретными людьми (руководителем и подчиненным). Подобная пристрастность может сильно вредить делу, так как контроль в данном случае явно используется предвзято, для «сведения счетов». Избыточный контроль в очень редких случаях может быть и оправданным, например, если речь идет о контроле над малоопытным сотрудником, которому делегировано выполнение ответственной задачи.

7. **Контроль не имеет последствий**, то есть по выявленным неудачам или успехам не принимается никаких управленческих решений. Иногда такая ситуация возникает при субъективном понимании руководителем контроля лишь как механизма обратной связи. Такой менеджер всего лишь получает «информацию для размышлений», но никак на нее не реагирует. К этой же ошибке контроля можно отнес-

ти все ситуации, когда контроль инициирует принятие либо крайне незначительных реальных мер, либо меры, не затрагивающих соответствующих сотрудников (объектов контроля).

Также добавим, что контроль, с одной стороны, должен быть полноценно функционирующим механизмом управления организацией, а с другой стороны, он должен быть тесно связан с существующей в организации системой мотивации труда. Любые «выдающиеся» успехи или неудачи, выявленные посредством итогового контроля, в обязательном порядке должны быть включены в мотивационную систему (то есть должны поощряться или наказываться).

? Каким образом, по вашему мнению, предложенные правила контроля будут способствовать оптимизации управления временем в организации? Какое из предложенных правил контроля, по вашему мнению, является наиболее важным, «ключевым»? Обоснуйте ваше мнение.

Соответствует ли система контроля, существующая в вашей организации, предложенным правилам?

С какими ошибками контроля вам доводилось сталкиваться в вашей работе? Приведите примеры. Опираясь на приведенные примеры, покажите, каким образом ошибки контроля становились «ворами времени» в организации.

## 5.8. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КАРТ КОНТРОЛЯ

В принципе, для осуществления оперативного контроля можно в качестве главного и единственного инструмента использовать обыкновенный ежедневник. Однако если перед менеджером стоит задача серьезной оптимизации организационной системы контроля в целом и совершенствование персональных навыков контроля в частности, то лучше воспользоваться специализированным инструментом. Удобным инструментом контроля в рамках «ролевого» ТМ является так называемая **карта контроля**. Карта контроля также особенно полезна для менеджеров, совершенствующих свое умение делегировать, хотя она может быть и хорошим подспорьем в решении любых оперативных управленческих задач, требующих вовлечения подчиненных.

Не существует каких-либо «стандартных» карт контроля, в данной книге вашему вниманию предлагается лишь один из возможных вариантов, который в случае необходимости может быть легко видоизменен. Предлагаемая карта контроля представляет собой бланк фор-

мата А4, поделенный на две половины: верхняя предназначена для планирования (постановка требующих проверки задач, или старт контроля), нижняя — для отметок о проведении текущего или итогового контроля.

Первая половина карты контроля, предназначенная для планирования, выглядит следующим образом:

Постановка задачи	Исполнитель	Ожидаемые результаты	Точки контроля
-------------------	-------------	----------------------	----------------

- 1) В поле «**Постановка задачи**» кратко описывается задача, выполнение которой требует последующего итогового или промежуточного контроля;
- 2) в поле «**Исполнитель**» указывается исполнитель (группа исполнителей, организационное подразделение) задачи;
- 3) в поле «**Ожидаемые результаты**» перечисляются основные результаты, которые необходимо получить при выполнении задачи;
- 4) в поле «**Точки контроля**» указываются даты (одна или несколько), когда необходимо проверить процесс или промежуточные результаты выполнения задачи. Если задача является не очень важной, то в поле «Точки контроля» указывается только одна дата — дата итогового контроля. Если важно проконтролировать процесс выполнения задачи, то точек контроля может быть несколько; они будут расположены либо через равные промежутки времени, либо в соответствии с узловыми этапами работы (см. раздел 5.6).

Вторая половина карты контроля предназначена для контроля выполнения задач.

Проверяемая задача	Исполнитель	Ожидаемый результат	Фактический результат	Решение	Точка контроля
--------------------	-------------	---------------------	-----------------------	---------	----------------

- 1) В поле «**Проверяемая задача**» описывается поставленная ранее задача;
- 2) в поле «**Исполнитель**» указывается исполнитель (исполнители) задачи;
- 3) в поле «**Ожидаемый результат**» перечисляются результаты, которые планировалось достичь;

- 4) в поле «**Фактический результат**» указывается фактический результат, а также отмечается степень расхождения с планом;
- 5) в поле «**Решение**» записывается управленческое решение по расхождению факта с планом (устранять, не устранять и т. п.); фактически это решение по отклонениям; см. раздел 5.2);
- 6) в поле «**Точка контроля**» указывается дата (одна или несколько), к которой необходимо выполнить принятое решение, устранить расхождение плана и факта. Поле «Точка контроля» может оставаться пустым, если принято решение о достаточной степени совпадения фактического результата с запланированным (ожидаемым).

Заполненная карта контроля выглядит приблизительно так, как изображено на рис. на с. 251.

Для работы с картами контроля необходимо заранее завести **тетрадь контроля** — подшивку бланков карт контроля, по количеству соответствующих числу рабочих дней в году. Желательно, чтобы на каждой бланке была заранее проставлена дата, а сами бланки в тетради должны располагаться в календарном порядке.

Работа с картами (тетрадь) контроля осуществляется следующим образом: при постановке новой задачи она записывается в верхней половине бланка карты контроля (заполняются поля «Постановка задачи», «Исполнитель», «Ожидаемые результаты», «Точки контроля»).

Вторым шагом необходимо перенести (переписать) поставленную задачу в карты, соответствующие (по датам) намеченным точкам контроля. При этом задача переписывается во вторую половину новых карт: информация из «Постановки задачи» переписывается в «Проверяемую задачу»; «Исполнитель» — в поле «Исполнитель»; «Ожидаемые результаты» — «Ожидаемый результат». Если точек контроля намечается несколько, то необходимо несколько раз аналогичным образом продублировать задачу, переписав ее на соответствующие дни (в нижнюю половину бланка).

Несмотря на некоторую громоздкость (необходимость переписывать задачу по несколько раз; кстати, именно поэтому сама формулировка задачи должна быть краткой, а точек контроля — не более 2—3) в заполнении карт контроля, они являются очень надежным инструментом. В начале каждого рабочего дня, открывая соответствующую наступившему числу карту контроля, вы видите, что верхняя ее половина еще пуста (в нее будут вписаны новые задачи, поставленные сегодня), а в нижней части уже содержатся задачи, постав-

## КАРТА КОНТРОЛЯ ( 18 число марта месяц 2003 год)

Постановка задачи	Исполнитель	Ожидаемые результаты	Точка контроля
1. Анализ результатов маркетингового исследования по рынку продукта F в регионе N	Отдел маркетинга	1. Обзор представленных фирм и брендов 2. Структурный анализ рынка, в т. ч. по категориям потребителей 3. Прогноз выведения на рынок нового бренда FF (итоговый отчет)	
2. Подготовка компьютерной презентации по итогам проекта RRR для клиента ТТТ	Иванов И.И., Петров П.П. Петров П.П. Иванов И.И., Петров П.П.	1. Разработанная структура презентации (35–40 слайдов) 2. Дизайн слайдов 3. Итоговый вариант презентации (35–40 слайдов)	
3. Распечатать анкету к исследованию JJ	Сидорова С.С.	1. Анкета (5 экз.)	

Проверяемая задача	Исполнитель	Ожидаемый результат	Фактический результат	Решение	Точка контроля
Проектное предложение по проведению фокус-групп для фирмы SSS	Кузнецов К.К.	Текст предложения (5–7 страниц)	Предложение недописано (3 страницы)	Доделать! Назначить в помощь Сидорову С.С.	
Телефонный опрос по бренду V	Отдел марк. (Николаев Н.Н.)	Протоколы опросов (250 штук)	228 протоколов, 22 забраковано	Добрать 22 протокола	
Встреча (переговоры) с партнерами из GGG	Я сам	Согласие GGG на совместный проект; договоренность о сроке написания предпочитаемого предложения	Не состоялась (болезнь рук-ля Б.Б.)	Перенос встречи на один месяц	
Разместить нашу рекламу в Справочнике Z	Александрова А.А.	Подписанный договор о размещении рекламы, платежки	Выполнено	Похвалить Александрову за исполнительность	

ленные ранее, выполнение которых необходимо проконтролировать именно сегодня.

В течение дня, по мере осуществления намеченного на сегодня контроля, заполняются другие поля в нижней половине карты контроля («Фактический результат», «Решение», «Точка контроля»). Если по расхождению между запланированным и фактическим результатом принято решение о его исправлении или доработке (что фактически равносильно постановке новой цели деятельности), то необходимо записать эту новую задачу в верхней половине карты контроля. После этого новая задача переносится вперед (переписывается) в соответствии с новой намеченной точкой контроля описанным выше образом.

**Примечание.** Термин «карты контроля» используется и в TQM (например, карты контроля У. Шухарта, позволяющие отслеживать и оценивать качество производственных процессов по динамике ряда количественных показателей). В ТМ карты контроля предназначены не для контроля над производственными процессами, а являются инструментом только управленческого контроля.

**?** Проанализируйте предложенную карту контроля. В чем, по вашему мнению, заключаются ее достоинства и ее недостатки? Предложите, каким образом можно оптимизировать предложенную карту контроля.

Предложите (разработайте) собственный вариант карты контроля, удобный лично для вас в рамках индивидуального или ролевого ТМ.

Карта контроля является индивидуальным управленческим инструментом. По вашему мнению, возможно ли использование аналогичных карт для контроля над работой групп людей или организационных подструктур? Каким образом необходимо модифицировать предложенную карту контроля, чтобы она стала более удобной для решения задач организационного (социального) ТМ?

## Глава 6

# СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

## 6.1. ДВА ГЛАВНЫХ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Уж сейчас и не помню, на каком из тренингов я впервые услышал (и с тех пор не устаю его повторять) следующий афоризм, сформулированный почти в стиле «Дао Дэ Цзин»: **«Великая эффективность — делать правильные дела, малая эффективность — правильно делать дела»**. Афоризм этот, подчеркивающий приоритетность стратегических аспектов (целеполагания и планирования) в любом деле, и особенно в управлении временем — несомненно верен. Однако, как показывает практика, большая часть участников ТМ-тренингов заинтересована в первую очередь в повышении своей «малой эффективности», то есть в оптимизации своих повседневных умений и навыков.

ТМ-неофитам кажется, что достаточно изучить и отточить 2–3 способа повышения личной эффективности (так называемых техникличной работы), и этого уже будет достаточно для повышения эффективности управления своим временем. В качестве такой панацеи, производящей впечатление простого и понятного способа экономии времени, могут выбираться самые различные технологии: скорочтение (или рациональное чтение), стенография, мнемотехники, «слепой» метод машинописи и др. Что интересно, такая погоня за наилучшим способом экономии времени часто затягивает, и люди хватаются за изучение одного метода, потом другого, потом третьего. Кажется, вот еще немного, и время станет послушным как пластилин, все дела начнут делаться легко и быстро. Но чаще происходит по-другому: изучение всех этих хитроумных способов экономии времени отнимает неоправданно много часов и дней, а «воз и ныне там» — запланированные жизненные цели так и не достигнуты.

Автор и сам переболел многими из этих «болезней оптимизации», но постепенно пришел к неизбежному выводу о том, что все-таки «великая эффективность» — вдругом. Не бывает прямых и простых способов экономии времени, позволяющих с высокой эффективностью добиваться выполнения поставленных целей. Дело в том, что любая деятельность, даже если она производит впечатление примитивной, на самом деле является целым комплексом разнообразных умений и навыков. Достижение совершенства во владении какой-либо техникой личной работы всего лишь означает, что вы оптимизировали лишь единственный элемент, «вырвав» его из целостной системы деятельности.

Например, если передо мной стоит цель — написать диссертацию, то сможет ли мне помочь в ее более эффективном (быстром) достижении, предположим, скорочтение? Даже если отбросить временные затраты на изучение и тренировку какой-либо системы скорочтения, то следует понимать, что «начитывание» научной литературы по теме — лишь маленький кирпичик в создаваемом диссертационном здании. Необходимо проанализировать и обобщить прочитанное, сделать выписки, по-своему структурировать информацию (например, создав картотеку), дописать собственные идеи и рассуждения, спланировать и провести исследование, обработать и проанализировать результаты и т. д. При этом существует определенный риск индивидуальной «несовместимости» человека с изучаемой им техникой личной работы. В данной ситуации освоение техники личной работы требует слишком много времени, достается слишком большой ценой и фактически превращается в «вора времени». Таким образом, утверждение «хочу овладеть скорочтением, чтобы быстрее написать диссертацию» представляется мне не совсем логичным.

Хочу сказать, что я не отговариваю читателей от освоения способов повышения личной эффективности. Важно, чтобы «малая эффективность» все-таки была на втором месте после «великой эффективности». Кроме того, на мой субъективный взгляд, увлечение техниками личной работы не должно перерастать в фанатическую приверженность — все-таки все эти приемчики являются всего лишь средством для достижения цели, но не самоцелью. Именно поэтому в данной главе не рассматривается традиционный инструментарий «оперативной» экономии времени (стенография, мнемотехники, «слепой» метод машинописи и др.), связанный с изучением и тренировкой особых навыков. В этой главе будут затронуты лишь простые и естественные способы повышения личной эффективности, которые можно объеди-



нить в два направления — повышение эффективности в коммуникациях и повышение эффективности в рутинных трудовых операциях.

**Примечание.** В данном разделе (и далее в этой главе) речь идет о коммуникациях и рутинных операциях, характерных для работы менеджера. Их оптимизация проводится прежде всего в рамках ролевого ТМ. Впрочем, все предложенные в этой главе техники личной работы могут быть легко адаптированы для индивидуального ТМ, а некоторые идеи могут внедряться на уровне корпоративного (социального) ТМ.

Повышения **эффективности в коммуникациях** можно добиться при использовании следующих способов:

- 1) развитие навыков и качеств лидера;
- 2) повышение коммуникативной компетентности;
- 3) грамотное использование делегирования;
- 4) построение упорядоченной системы коммуникаций и управление этой системой;
- 5) формализация информации и информационных потоков;
- 6) формализация типовых коммуникативных ситуаций (совещаний, собеседований, переговоров и т. п.).

Повышение **эффективности в работе** (в рутинных операциях) может быть обеспечено следующими способами:

- 1) знание и учет в своей работе индивидуальных биоритмов;
- 2) создание и использование собственных законов «хорошего» рабочего дня;
- 3) использование эффективной системы сортировки и хранения информации;
- 4) использование навыков работы с деловой документацией, письмами, отчетами и т. п.;
- 5) использование технических средств (компьютер, диктофон и др.);
- 6) эффективное чтение и конспектирование.



Предложите собственный «рецепт», удобный лично для вас, достижения наиболее оптимального сочетания «великой» и «малой» эффективности в вашей персональной системе ТМ.

Какие способы повышения личной эффективности (из двенадцати перечисленных выше) вам необходимы? Есть ли у вас собственные идеи о том, как освоить необходимые вам техники личной работы?

Какими способами повышения личной эффективности вы уже владеете? Насколько они помогают вам в достижении поставленных целей (приведите пример)?

## 6.2. 28 ПРИНЦИПОВ ЛИДЕРСТВА

Поверьте, изысканиями на тему лидерства автор этой книги занимается, пожалуй, уже более 15 лет! Сначала это было чисто теоретической задачей, когда приходилось продираться сквозь дебри отечественной социальной психологии, во многом заимствовавшей «лидерство» из англоязычной литературы, но запутавшейся в переводе самого слова leader. Когда хоть как-то удалось развести по разным углам такие понятия, как «руководство» и «лидерство», перед автором возникла практическая задача по проведению тренингов, посвященных развитию лидерского потенциала, лидерских навыков для самых разных участников (политиков, бизнесменов, студентов и др.). Был даже опыт разработки концепции и проведения «Школы молодых лидеров» городского масштаба для студентов.

Если рассуждать предельно кратко, то понятие «лидерство» фиксирует определенный способ или стиль отношений между человеком и окружающими его людьми, включая как процесс («лидирование», «процессуальное лидерство» и проч.) построения этих отношений, так и устойчивый результат («лидерство», «структурное лидерство», «ролевое лидерство» и т. п.). Главная особенность «лидерского» способа отношений с другими людьми заключается (в терминологии ТМ) в том, что окружающие становятся полезным ресурсом (но не помехой), помогающим лидеру в эффективном достижении целей. Соответственно, «лидер» — это человек, обладающий эффективными способами (технологиями, умениями, навыками) построения отношений с самыми разными людьми таким образом, чтобы они прямо или косвенно становились помощниками в его начинаниях.

Однако не буду утомлять читателей развернутыми теоретическими построениями и поучительными практическими примерами. Скажу лишь о том, что единого и единственного понимания феномена лидерства не существует, а каждый желающий стать лидером неизбежно вынужден самостоятельно открывать и изобретать «лидерство» для самого себя. На мой взгляд, не существует строгих и надежных правил, гарантирующих, что при систематическом их использовании человек обязательно станет лидером. Существуют лишь некоторые эвристические принципы, при творческом «наложении» которых на собственную жизнь, человек приобретает «магическую» способность превращать окружающих в помощников, то есть становится лидером.

Я давно пытался сформулировать подобные «лидерские эвристики», пока не наткнулся (см.: Коучинг: истоки, подходы, перспекти-

вы. СПб.: Речь, 2003, с. 78) на список «принципов привлекательности» (аттрактивности), предложенных американским коучем Томасом Леонардом. На мой взгляд, предлагаемые Т. Леонардом принципы привлекательности есть не что иное, как эвристические принципы лидерства, при творческом применении которых человек становится своего рода «магнетической личностью», привлекая окружающих и легко вовлекая их в сотрудничество, то есть становится лидером. Разумеется, лидерские эвристики Т. Леонарда являются лишь одной из возможных стратегий лидерства, но, на мой взгляд, это весьма конструктивная и эффективная стратегия. Ниже (в несколько измененном мною виде) приводятся принципы Т. Леонарда:

1. Станьте невероятными эгоистами, то есть заботьтесь действительно о своих целях. Обычно я поясняю этот принцип цитатой из Бориса Гребенщикова: «Я долго был занят чужими делами, я пел за ненакрытым столом...» Всегда обладайте четким пониманием, когда вы заняты действительно своими делами, а когда — чужими. Стремитесь к тому, чтобы основное время своей жизни тратить на свои дела.

2. Не цепляйтесь за будущее, но в то же самое время — не бойтесь его. Этот принцип предполагает конструктивное отношение к будущему (поставленным целям): его не надо бояться (см. раздел 2.5), также не нужно предаваться бесплодным мечтаниям о будущем. Над будущим необходимо работать, его необходимо строить своими руками, каждодневными делами постепенно приближая намеченную цель. Отношение к будущему должно быть рациональным, «рабочим».

3. Откликайтесь на каждое событие, будьте неравнодушными. Такое внимательное отношение к собственной жизни позволяет вовремя находить и использовать (а иногда даже создавать) «счастливые случаи» — благоприятные стечения обстоятельств, когда серьезные результаты могут быть достигнуты с минимальными затратами времени и ресурсов.

4. Создайте по возможности суперрезерв в каждой сфере деятельности.

5. Цените простые радости жизни. Подумайте над тем, что любая «сложная» радость жизни легко может превратиться в «вора времени» и поглотителя ресурсов.

6. В любой удобной ситуации оказывайте влияние на других людей. Лидерские навыки, несомненно, требуют постоянной тренировки. Важно только подходить разумно и осторожно к выбору действительно «удобных» ситуаций.

7. Бесстыдно рекламируйте свои таланты. В соответствии с народной мудростью: «Сам себя не похвалишь — так и никто не похвалит». Если говорить серьезно, то для лидера очень важна эффектная самопрезентация. Лидер не может допустить, чтобы в сознании других людей формировалось стихийное и случайное впечатление о нем, он должен управлять этим процессом, формируя в сознании окружающих желаемый образ самого себя.

8. Станьте неотвратимо привлекательны сами для себя. Это «самооценочная аксиома лидерства»: если вы сами себе не нравитесь (не цените себя высоко), то кому вы вообще можете нравиться?

9. Делайте жизнь максимально насыщенной. Где много событий — там много дел. Где много дел — там много свершений (достижений).

10. Обещайте немного, но выполняйте все обещания. Пожалуй, это единственный способ стать «человеком слова», заработать хорошую репутацию и уважение.

11. Создавайте вакуум, который толкает вас вперед.

12. Не откладывайте на потом.

13. Удовлетворяйте все ваши потребности, стремитесь к исполнению всех желаний. В основе любой деятельности лежат потребности (см. раздел 4.5). Потребности — это скрытая энергетическая пружина любой деятельности. Чем больше потребностей, чем больше жажда жизни, тем больше энергетический потенциал деятельности, тем выше уровень мотивации и тем выше вероятность достижения цели. Смысл прост: чтобы много получить, надо многого хотеть.

14. Вникайте в детали, будьте точными. Можно называть это «мелочностью», а можно — «тщательностью» и «ответственностью». Добавлю, что именно знание деталей отличает компетентного специалиста от дилетанта.

15. Не проявляйте излишнего терпения. «Излишнее терпение» всего лишь означает, что в какой-то ситуации вы заняты не своими, а чужими делами (см. п. 1), то есть перестали быть лидером.

16. Показывайте другим, как сделать вам приятное. Это важнейший аспект мотивационного инжиниринга. Можно мотивировать себя самому, можно использовать естественные мотиваторы, существующие в окружающей среде, но наиболее перспективным способом является предложенный здесь.

17. Подтверждайте ваши самые худшие недостатки, будьте честными перед собой и другими. Важно добавить, что честность перед самим собой — первый и главный шаг в работе над своими недостатками. Знание этих недостатков позволит либо спланировать и начать

борьбу с ними, либо просто учитывать их и обходить в процессе достижения целей.

18. Прочувствуйте себя, будьте глубокими в самопонимании.

19. Улучшите свое окружение. Это достаточно обширная задача, которая может касаться улучшения качества жизни в целом, но хотелось бы акцентировать один из ее аспектов — улучшение системы коммуникаций с другими людьми, что будет более подробно рассмотрено далее (см. раздел 6.13).

20. Развивайте силу воли и характер, будьте упрямыми и настойчивыми.

21. Осознайте, насколько чудесно ваше настоящее. Это опять вопрос мотивационного инжиниринга: необходимо найти, знать, использовать индивидуальные естественные мотиваторы. Проще говоря, в этом мире у вас должно быть достаточно много радостей-жизни — вещей или дел, которые доставляют вам положительные эмоции.

22. Станьте конструктивной личностью — стройте, а не разрушайте!

23. Учитывайте свои интересы и стройте свою жизнь вокруг них (см. п. 1).

24. Упрощайте жизнь во всех ее проявлениях. Это вечная изобретательская задача рационализации, оптимизации, научной организации труда и т. п., которая стоит перед каждым ищущим человеком.

25. Открывайте в себе таланты и используйте их. Будьте разносторонним и интересным человеком (и не забывайте про п. 7).

26. Распознавайте и говорите правду.

27. Имейте четкое представление о своем будущем (стратегическое видение). Четкое представление о своем будущем создает своего рода внутренний стержень человека, который легко чувствуют окружающие. Наличие такого внутреннего стержня свойственно целеустремленным и сильным людям, что притягивает к ним других людей.

28. Будьте реалистичным и человечным. Не знаю, намеренно или нет, создатель этого списка Т. Леонард написал этот пункт последним, поместив на первое место правило «станьте невероятными эгоистами...». По моему мнению, принцип человечности и реалистичности является своего рода сдерживающим правилом, указывающим на то, что лидерство не должно превращаться в использование людей. Всегда существует соблазн «расчеловечить» других людей, перейдя от партнерского («субъект-субъектного») взаимодействия с ними к силовому или манипулятивному («субъект-объектному»). «Правильное» лидерство должно быть основано на взаимопонимании и сотрудни-

честве, которое в идеале должно быть равноправным, взаимовыгодным и т. п.

? Прочитайте внимательно список принципов лидерства. Какие из лидерских правил (принципов, эвристик) вы уже используете в своей жизни (работе)?

Какие из правил вас заинтересовали, и вы хотели бы использовать их на практике?

С какими из приведенных принципов вы не согласны (или они просто не подходят лично для вас)? Почему?

### 6.3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АЛГОРИТМ ЛИДЕРСТВА

По моему мнению, основная проблема многих систем, нацеленных на развитие лидерских умений и навыков, — это чрезмерное увлечение «конкретикой». Обычно лидерство развивают или тренируют как совокупность разрозненных техник, то есть решают проблему лидерства в контексте совершенствования «малой эффективности» (см. раздел 6.1). Участник подобных тренингов может поверхностно «нахвататься» полезных навыков, но будет использовать их от случая к случаю и практически не заметит каких-либо существенных изменений в эффективности своих отношений с другими людьми.

Значительный прирост эффективности во взаимодействии с другими людьми возникнет только тогда, когда желание стать лидером станет для человека стратегической задачей. По сути дела, такое решение проблемы лидерства в контексте «великой эффективности» означает существенные личностные изменения. Развитие лидерских качеств осуществляется не через «нахватанность» полезных навыков, а благодаря серьезному личностному росту.

Один из таких стратегических алгоритмов лидерства как личностного роста, состоящий из шести шагов, предложил А. Кичаев (Коучинг: истоки, подходы, перспективы. СПб.: Речь, 2003, с. 31). Ниже приводится краткое описание шести шагов с моими краткими комментариями.

**Шаг 1. Человек недоволен существующим положением дел.** В основе всяких личностных изменений должна лежать прочная мотивационная основа. Чтобы действительно измениться, у человека должны быть очень серьезные причины. Я, например, крайне скептически

отношусь к такому понятию, как «прирожденный лидер», и считаю, что по-настоящему мощными лидерами становятся только те люди, которым действительно есть что преодолевать и с чем бороться, и прежде всего — в самих себе. Недовольство самим собой — главная движущая сила лидерства, да и любого личностного роста.

**Шаг 2. Человек решает, что ему необходимо изменить, чтобы достичь желаемых целей своей жизни.** Даже если, по мнению человека, причины неудовлетворительного положения дел находятся в окружающем его внешнем мире, задача на личностный рост всегда является внутренней задачей. Не имеет смысла обвинять мир (во многих случаях изменить его просто невозможно), но всегда можно принять ответственность (в разумных пределах) за происходящее и изменить самого себя.

Стать лидером (или просто высокоэффективным человеком) невозможно, если не провести тщательную и честную ревизию своих личностных качеств. Результатом такой ревизии должно быть четкое видение того, какие качества необходимо развивать, какими умело управлять и др.

**Шаг 3. Человек преодолевает страхи, не боится перемен, не боится ошибок, не боится успеха.** Можно, конечно, становиться лидером медленно и постепенно, старательно репетируя способы лидерского поведения и преодолевая существующие на пути ограничения. Но, по моему глубокому убеждению, ничто не мешает любому человеку просто взять да и стать лидером, в одночасье как бы перешагнув все сомнения и трудности. Я называю это «психологией камикадзе», когда человек, забыв обо всем (не только о страхах, ошибках, рисках, приличиях, но даже о самой смерти), бросается, как в омут головой, навстречу запланированной цели. Общение с другими людьми превращается в совершенно особое «состояние потока» (помните, например, как у Ильфа и Петрова — «Остапа понесло?»), когда все запланированное выполняется легко и как бы само собой. Быть лидером (или успешным, или эффективным) просто — надо лишь «ухватить» и почувствовать это состояние.

**Шаг 4. Человек вырабатывает отношение к себе как к игроку, а к своей работе — как к игре.** В основе нашей индивидуальной жизненной стратегии могут лежать самые различные метафоры. Проблема обычно заключается в том, что многие люди выбирают слишком «тяжелый жанр» (вроде древнегреческих трагедий, где герой, вступивший в борьбу со злым роком, просто обязан, совершив подвиг, «слопаться» и погибнуть), в то время как для достижения успеха лучше

подошел бы жанр «полегче». А. Кичаев предлагает использовать метафору игры, что предполагает определенную отстраненность от происходящего — есть мои собственные действия, а есть правила игры; если неизбежное чередование выигрышей и проигрышей; игра — это всего лишь игра и т. д. Можно использовать, например, метафору театра — есть зрители, а есть актеры; есть спектакль, и есть моя роль в нем; какие-то элементы роли предписаны, а в чем-то я могу импровизировать; в спектакле не бывает результата, но важен процесс актерской игры и т. д.

Если вы действительно хотите стать лидером (успешным, эффективным), возьмите на вооружение какую-нибудь удобную для вас метафору. Метафора может быть любой («игра», «театр», «спорт» и др.), лишь бы она давала вам возможность более эффективно проявлять требуемые качества и достигать поставленных целей.

**Шаг 5. Человек выбирает такую работу, где у него есть шанс стать победителем.** Человек не всемогущ — нельзя быть лидером во всех ситуациях, точно так же как невозможно добиваться идеального результата во всех видах и направлениях деятельности. Быть лидером (успешным, эффективным) — не значит быть глупым. Старайтесь просчитывать и выбирать такие сферы и ситуации жизнедеятельности, которые действительно позволят вам проявить свои лидерские качества и достичь значительного успеха.

**Шаг 6. Человек начинает действовать — активно, планомерно, целеустремленно.** (С этого момента личностный лидерский рост тесно смыкается с ТМ.)

Обратите внимание, что содержание этого раздела противоречит намеченному в главе 6 рассмотрению способов повышения личной эффективности только как совершенствования «малой эффективности». Воплощение в жизнь приведенного в данном разделе стратегического алгоритма лидерства, несомненно, является самостоятельным направлением по развитию «великой эффективности», которое находится в синергизме с ключевыми аспектами системы ТМ — целеполаганием и планированием.

Стратегический алгоритм лидерства включен мною в данную главу не случайно — по моему мнению, все способы повышения «малой эффективности» могут приобретать самостоятельное и важное стратегическое значение. В развитии своего лидерского потенциала можно ограничиться изучением одной-двух технологий, которые позволят вам более конструктивно взаимодействовать с другими людьми, а можно сделать лидерство главной идеей самосовершенствования.



Таким образом, вопрос о масштабности использования способов повышения «малой эффективности» каждый должен решать самостоятельно.

? Насколько, по вашему мнению, предложенный в данном разделе стратегический алгоритм лидерства является обоснованным и логичным? Существует ли возможность дополнить предложенные шесть шагов промежуточными (дифференцировать какой-либо из этапов) или дополнительными этапами?

Могли бы вы предложить собственный алгоритм лидерства?

## 6.4. ЧТО МОЖНО ДЕЛЕГИРОВАТЬ?

Одним из важнейших способов экономии временных затрат в работе руководителя (менеджера) является делегирование. Делегирование кратко можно определить как поручение возникающих перед руководителем оперативных задач (обычно неплановых) своим подчиненным. В принципе, возможно не только делегирование по управленческой вертикали сверху вниз, но и по горизонтали, например, в форме обращения к коллегам за помощью. Аналогичным образом можно говорить о существовании «житейского делегирования», когда мы просим родных, друзей или просто знакомых выполнить за нас какие-либо стоящие перед нами задачи.

Основная специфика делегирования, его отличие от обычного оперативного управления заключается в том, что делегируемые задачи, как правило, не включены в список функциональных обязанностей сотрудника (в должностную инструкцию). Грубо говоря, сотруднику поручается сделать то, что, в общем-то, он делать не обязан. Именно поэтому «психологическая тональность» делегирования несколько иная, нежели у традиционных в управлении приказов или распоряжений; делегирование скорее ближе к просьбе.

Делегирование является достаточно тонким инструментом управления. С одной стороны (не случайно разделы о делегировании размещены после разделов, посвященных лидерству), при хорошем отношении сотрудников к руководителю делегирование может стать механизмом, высвобождающим огромные временные резервы для руководителя. С другой стороны, злоупотребление делегированием и неуклюжее его использование могут серьезно навредить и авторитету руководителя, и работе организации в целом.

Начнем рассмотрение искусства делегирования с предмета делегирования, то есть с того, что можно делегировать (табл. 26).

Таблица 26

## Предмет делегирования

Нужно делегировать	Можно делегировать	Ни в коем случае нельзя делегировать
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Простые задачи технического (вспомогательного) характера.</li> <li>2. Рутинную (простую и одно-типную) работу.</li> <li>3. Подготовительную работу.</li> <li>4. Узкоспециализированные экспертные задачи, в которых сотрудник разбирается значительно лучше.</li> <li>5. Задачи, которые другие могут выполнить быстрее и экономичнее.</li> <li>6. Любые не срочные задачи, которые сотрудник качественно может решить сам</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Представительские функции в некоторых ситуациях.</li> <li>2. Частные задачи, требующие уникальных качеств (квалификации, опыта) сотрудника.</li> <li>3. «Обучающие» задачи, требующие приемлемых затрат на обучение и инструктаж сотрудника.</li> <li>4. Комплексные задачи, имеющие невысокую степень риска</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегические функции руководителя по определению целей, задач, стратегии и т. п.</li> <li>2. Масштабные финансовые вопросы.</li> <li>3. Кадровые перемещения.</li> <li>4. Управленческие решения по результатам контроля (поощрения и наказания).</li> <li>5. Задачи особой важности, срочности, высокой степени риска.</li> <li>6. Вопросы безопасности</li> </ol>

Логика распределения задач для делегирования по трем категориям («необходимо», «можно», «нельзя») достаточно проста. Чем меньше важность, срочность и масштабность возникающей перед руководителем задачи, тем лучше подходит она для делегирования. И наоборот, чем больше важность, срочность и масштабность задачи, тем меньше вероятность ее успешного решения в том случае, если она будет делегирована.

Что касается профессионально-содержательной стороны возникающих задач, то можно предположить, что у каждого специалиста есть своего рода диапазон наиболее эффективно выполняемых задач. К нижней границе этого диапазона относятся все простые задачи технического характера, которые выполняются легко, но, отвлекая от выполнения более важных задач, легко превращаются в «поглотителей времени». К верхней границе этого диапазона относятся сложные задачи, которые выполнить можно, но «цена» этих задач будет слишком велика — их выполнение отнимет слишком много времени и сил. Задачи, относящиеся к нижней и верхней границам диапазона, также необходимо по возможности делегировать.



Какого рода задачи обычно делегируются в вашей организации? Всегда ли корректно, по вашему мнению, осуществляется делегирование задач различного рода?

Доводилось ли вам делегировать какие-либо задачи? Какого рода задачи вы делегировали? Можно ли считать ваш опыт делегирования удачным (помогло ли делегирование сэкономить или зарезервировать время)?

## 6.5. ПРАВИЛА ЭФФЕКТИВНОГО ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

Для того чтобы делегирование стало по-настоящему эффективным управленческим инструментом, позволяющим экономить время и силы руководителя, оно должно быть «высокотехнологичным». Соблюдать технологию делегирования означает придерживаться определенных правил. Можно выделить 12 «формальных» правил делегирования и 6 «неформальных» правил. «Формальные» правила описывают техническую сторону делегирования, а «неформальные» — психологическую.

«Формальные» правила делегирования:

1. Четко формулируйте цель (задачу) и результаты, которые должны быть получены сотрудником. Нет ничего хуже постановки «размытых» задач в стиле «пойди незнамо куда, найди неведомо что»! Нечеткие (без точной формулировки цели и результата) задачи, во-первых, просто не выполняются, во-вторых, выполняются «не так», в-третьих, провоцируют возникновение у работников сильнейшего стресса.

2. Укажите, как распределяется ответственность за порученное задание. Здесь можно выделить три категории задач:

А — задача выполняется сотрудником до получения итогового результата самостоятельно (полная передача ответственности);

Б — задача выполняется самостоятельно, но существуют промежуточные точки контроля. В случае необходимости руководитель, на основании полученной в точке контроля информации, может отменить (или переназначить) делегированную задачу, оказать необходимую помощь и т. п. (частичная передача ответственности);

В — задача выполняется в тесном консультативном контакте с руководителем (разделение ответственности).

3. Объясните причину, почему данное задание важно выполнить. При этом не всегда стоит рассказывать сотруднику о том, какая польза будет от его работы организации в целом. Речь идет об изложении субъективно значимой для сотрудника причины, почему именно ему

доверено выполнение данной задачи. Помните, что делегирование — это поручение сотруднику не обязательной (с позиции его функциональных обязанностей) задачи. Именно поэтому пояснение весомой причины играет для сотрудника важную мотивирующую роль.

4. Разъясните сотруднику технологию и алгоритм выполнения задания. В случае необходимости проведите соответствующий инструктаж и обучение. Обычно это правило отпугивает руководителей. Им кажется, что «поручил — и забыл», а тут, оказывается, нужно затрачивать какие-то усилия на инструктаж и обучение! Действительно, в самом начале использования делегирования оно может требовать дополнительных временных затрат, но это ни в коем случае не превращает делегирование в «вора времени». Поверьте, инвестированное в обучение сотрудников выполнению делегируемых задач время потом окупится сторицей!

И все же, если делегируемая задача воспринимается сотрудником как чрезвычайно сложная, лучше не тратить время на обучение, а делегировать это задание кому-нибудь более компетентному.

5. Установите четкие и реалистичные **сроки** выполнения задания. В разделе 6.4 отмечалось, что нежелательно делегировать срочные и важные задачи. В любом случае, даже при делегировании несрочных задач, необходимо ставить перед сотрудником конкретную дату (час) выполнения задачи и контролировать ее соблюдение.

Если сотрудник является новичком в решении делегированных задач, то руководителю необходимо определять срок выполнения каждой задачи с определенным запасом, чтобы в случае возникновения сложностей существовал резерв времени на доработку задания.

6. Основные моменты делегированного задания оформите **письменно** (или попросите сотрудника, чтобы он записал поручение).

7. Проверьте **понимание** задания и **мотивацию** сотрудника. В очередной раз напомним, что делегирование — это поручение сотруднику «необязательной» задачи. Именно поэтому в данной ситуации особенно важно получить от сотрудника (непосредственно в момент делегирования) обратную связь о том, насколько хорошо он понял порученное задание и насколько он заинтересован в его выполнении. При необходимости следует дополнительно мотивировать сотрудника и более подробно разъяснить ему делегированную задачу.

8. Предоставьте сотруднику запасные ресурсы и каналы **помощи**. В некоторых случаях, даже если задача сформулирована достаточно четко (п. 1) и даже если проведено необходимое обучение (п. 4), при выполнении делегированной задачи сотрудник все равно может стол-

кнуться с какими-нибудь непредвиденными сложностями. Иногда случается так, что под воздействием этих сложностей сотрудник впадает в панику и вполне способен наломать дров, пытаясь решить проблему доступными ему, но малоэффективными способами, и провалить выполнение поставленной задачи.

Чтобы сотрудник не провалился при возникновении неожиданных сложностей, при делегировании необходимо предоставить ему запасные ресурсы (своего рода стратегический резерв, который можно использовать только в экстраординарных обстоятельствах), а также каналы помощи, то есть компетентных сотрудников, которых можно в случае крайней необходимости попросить прийти на подмогу. Разумеется, сотрудники, выступающие в роли каналов помощи, должны быть заранее предупреждены о возможности такого обращения.

9. Четко укажите на **способы обратной связи и формы контроля**.

**10. Информируйте** всех, с кем будет взаимодействовать сотрудник, о его задаче, правах и полномочиях. Участники ТМ-тренингов не раз рассказывали мне про случаи, когда выполнение делегированной задачи **срывалось только** из-за того, что коллеги не верили или сомневались в том, что одному из них поручено столь важное задание. Кто-то просто отказывался от сотрудничества, кто-то начинал проверять, «а действительно ли это **так?**», кто-то требовал документального подтверждения. Все неувязки, разумеется, устранялись, но при этом терялось драгоценное время. Правда, все эти случаи возникали на начальных стадиях освоения навыков делегирования менеджерами организации. Тем не менее важно заранее сообщить всем сотрудникам, чьи интересы и полномочия могут быть затронуты, о планируемом или состоявшемся делегировании.

11. **«Запланируйте» проблемы.** Как ни парадоксально это звучит, но нужно постараться предугадать трудности («запланировать» проблемы), которые могут возникнуть у сотрудника при выполнении делегированной ему задачи. Подобное предвидение, если вы хорошо знаете работающих с вами людей, является не очень сложным, но позволит весьма эффективно подстраховаться, заранее наметив запасные варианты решения проблемы (достижения поставленной цели).

12. Четко определите **критерии качества** процесса и результата работы сотрудника. Скорее всего, делегированную задачу сотрудник выполнит не так хорошо, как вам хотелось бы. По этому поводу уместна старая английская поговорка, в переводе звучащая как «Хочешь хорошо сделать дело — сделай его сам». Чтобы у менеджера постоянно не возникало чувства неудовлетворенности от использования де-

легирования, ему необходимо заранее определить (хотя бы для самого себя) критерии качества выполнения делегированного задания. При этом мудрым подходом будет выбор достаточно мягких критериев качества, допускающих некоторые отклонения от существующего в вашей голове идеала.

**К «неформальным» правилам делегирования** можно отнести следующие:

1. В момент делегирования демонстрируйте сотруднику, что вы ему **доверяете**, верите в его способности и силы.
2. Допускайте возможность ошибок, будьте готовы к ним. Не наказывайте за ошибки, особенно если система делегирования только начинает внедряться в организации.
3. Воспитывайте у сотрудников чувство собственного достоинства — поручайте им такие задачи, которые были бы интересны для них, помогали бы им лично **развиваться и расти**.
4. Уважайте и цените сотрудника, выполняющего новую и «необязательную» для него работу, оказывайте ему моральную и психологическую поддержку.
5. Проявляйте **гибкость** в делегировании, давайте сотрудникам возможность попробовать свои силы в решении разных задач и разными способами.
6. Наберитесь **терпения** — первоначально делегирование требует затрат сил и времени, но потом в значительной мере облегчит работу менеджера и повысит ее эффективность.



Вспомните какой-либо недавний случай делегирования, свидетелем (или участником) которого вы были. Используя список «формальных» правил делегирования (как своего рода «контрольный список»), оцените с его помощью эффективность той ситуации делегирования, которую вы вспомнили.

На основании приведенных в разделе правил разработайте (по аналогии с картой контроля, см. раздел 5.8) карту учета делегированных задач.

Какие из правил делегирования наиболее востребованы в вашей организации?

## 6.6. КАК ПРЕОДОЛЕТЬ СОПРОТИВЛЕНИЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЮ

Часто и овладение навыками делегирования отдельным менеджером (в рамках ролевого ТМ), и внедрение системы делегирования в организации в целом (в рамках социального ТМ) наталкивается на значительное сопротивление со стороны сотрудников. Работники, сталкиваясь с дополнительным и «необязательным» заданием, начинают явный или скрытый саботаж, отказываясь от выполнения задач, нарушают поставленные сроки, выполняют задачу некачественно и т. п.

Подобное отношение к делегированию, с одной стороны, может быть симптомом серьезных системных организационных проблем, но, с другой стороны, за сопротивлением могут стоять вполне конкретные локальные причины. Если преодоление системных причин сопротивления делегированию требует серьезного реинжиниринга, то локальные причины вполне могут быть нейтрализованы в оперативном порядке.

Можно выделить, по меньшей мере, пять причин, лежащих в основе сопротивления делегированию. Причины, а также возможные способы их преодоления со стороны руководителя (менеджера) приведены ниже (табл. 27).

Таблица 27

Причины сопротивления и способы их преодоления

№ п/п	Причина	Тактика и способы преодоления
1	Пассивность, привычка во всем полагаться на руководителя	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Демонстрируйте доверие и уверенность в том, что сотрудник сам может хорошо справиться с этим заданием («психологическое стимулирование»).</li> <li>2. Дополнительно стимулируйте! Возможно, на первых этапах использования делегирования требуется продумать дополнительную систему небольших вознаграждений (поощрений) за успешное выполнение делегированных задач.</li> <li>3. Обращайтесь за советом. Делегирование может осуществляться в консультативном стиле, когда руководитель обращается к подчиненному за советом и помощью.</li> <li>4. Вовлекайте сотрудников в принятие решений. Участие в принятии решения облегчает принятие делегируемой задачи как «своей».</li> <li>5. Обеспечьте «технологичность», четкость механизма делегирования (см. правила в разделе 6.5)</li> </ol>

Окончение табл. 27

№ п/п	Причина	Тактика и способы преодоления
2	Страх критики, наказаний	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Допускайте риск ошибки. Спокойно принимайте ошибки, помогайте исправить их.</li> <li>2. Критикуйте этично! Даже в случае неудовлетворительного выполнения делегированной задачи подходите к ситуации конструктивно, старайтесь вместе с сотрудником понять причины неудачи, а не «ударить» его по самооценке.</li> <li>3. Оценивайте и обсуждайте обстоятельства, а не человека, дайте ему «сохранить лицо».</li> <li>4. Ищите не виноватых, а способ исправления ошибки, оказывая помощь.</li> <li>5. Планируйте подстраховку заранее.</li> <li>6. Вселяйте оптимизм, энтузиазм и вдохновение! Позитивная энергия, исходящая от руководителя, — главный фактор в преодолении страхов сотрудников, связанных с делегированием</li> </ol>
3	Отсутствие знаний, навыков, ресурсов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вместе с постановкой задачи не забывайте выделять ресурсы и необходимую информацию.</li> <li>2. Выделяйте также достаточные для выполнения задачи полномочия (делегирующие задачи также означает передачу сотруднику «кусочка» управленческой ответственности и возможностей).</li> <li>3. Соотносите силы и возможности человека с порученной задачей. Идеальная задача для делегирования интересна для самого сотрудника, трудна, но связана с его прошлыми навыками и опытом, и поэтому, при приложении некоторых усилий, вполне решаемая.</li> <li>4. Спланируйте пути и способы получения информации, ресурсов, знаний (обратную связь, «каналы помощи»)</li> </ol>
4	Перегруженность работой, избыток обязанностей и поручений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совместно с сотрудником проведите обзор и анализ фактически выполняемой им работы.</li> <li>2. Перераспределите задачи сотрудника по важности и срочности; введите новые приоритеты, включающие новые делегируемые задачи.</li> <li>3. Приостановите выполнение некоторых трудовых функций или даже отмените на время выполнение ряда обязанностей</li> </ol>
5	Нет мотивации, желания брать на себя ответственность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможно, в организации требуется ревизия системы мотивации труда и включение в нее стимулов, побуждающих брать ответственность и поощряющих качественное выполнение делегированных задач.</li> <li>2. Принцип признания минимального вклада. Выполнение даже незначительной делегированной задачи должно поощряться, хотя бы устной благодарностью.</li> <li>3. Создание информационной среды и обмен информацией. Делегирование предполагает выполнение нетипичных для сотрудника задач, которые могут играть обучающую и развивающую роль. Чтобы позитивный опыт, полученный в результате такого обучения, закрепился, необходимо создать возможности для обмена этим опытом (например, периодически проводить что-то вроде круглых столов для сотрудников по результатам делегирования за последние 2–3 месяца).</li> <li>4. Сбалансируйте обязанности сотрудника (связанные с выполнением делегированной задачи) с его правами и ресурсами. Часто отсутствие мотивации объясняется простой нехваткой средств и ресурсов для решения делегированных задач, из-за чего они воспринимаются сотрудниками как слишком трудные</li> </ol>



? Существует ли в вашей организации сопротивление делегированию? Если да, то в силу каких причин? Возможно, в вашей организации существуют уникальные, особенные причины сопротивления делегированию — какие?

Рассмотрите предлагаемые способы преодоления сопротивления делегированию. Какие из этих способов, по вашему мнению, являются эффективными, а какие — нет? Предложите собственные способы преодоления сопротивления делегированию (или оптимизируйте предложенные).

## 6.7. ДЛЯ ЧЕГО НУЖНО ДЕЛЕГИРОВАНИЕ?

Как ни странно, но вынесенный в заглавие раздела вопрос возникает у участников ТМ-тренингов довольно часто. Среди предпринимателей «первой волны» есть очень много людей, для которых аксиомой является фраза «Бизнес — это я» (подобно Людовику XIV, который говорил: «Государство — это я»). Они все привыкли делать сами, отводя сотрудникам скромные роли второго плана исключительно в рамках их «функционала». К делегированию такие руководители относятся крайне недоверчиво, считая его излишней «забавой» и искренне полагая, что делегирование может иметь разрушительные последствия для дела.

Встречается и обратная ситуация, когда существуют организации (в основном «самодельные» структуры малого и среднего бизнеса, в которых не было проведено предварительное организационное проектирование), где понятие «делегирование» вообще теряет свой смысл. Это происходит из-за того, что должностные обязанности сотрудников размыты и не прописаны в виде четких инструкций. В данной ситуации размытого функционала название любой должности приобретает чисто номинальный характер, а каждый сотрудник фактически превращается в «мальчика (девочку) на побегушках». В данном контексте постановка любой управленческой задачи перед сотрудником может восприниматься как делегирование.

Следует сказать, что помимо своей основной ТМ-задачи (экономии трат и резервирования времени) делегирование обладает целым рядом «плюсов» (впрочем, объективности ради следует упомянуть и о «минусах»; табл. 28).

Таблица 28

**«Плюсы» и «минусы» делегирования**

	<b>Для менеджера</b>	<b>Для сотрудников</b>
<b>«Плюсы»</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) «Приближает» управленческое решение к «точке» возникновения проблемы (задачи);</li> <li>2) развивает и обучает сотрудников;</li> <li>3) формирует команду и «проявляет» управленческий резерв;</li> <li>4) дает возможность более качественно решать стратегические задачи;</li> <li>5) экономит силы и время;</li> <li>6) развивает управленческие (в том числе лидерские) навыки руководителя;</li> <li>7) позволяет достичь высокого уровня культуры управления в организации</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Обеспечивает разнообразие работы, новый интересный опыт;</li> <li>2) дает возможность обучаться, расти, становиться более компетентными;</li> <li>3) укрепляет отношения с руководством и коллегами;</li> <li>4) развивает навыки руководства;</li> <li>5) повышает мотивацию, удовлетворенность работой (при успешном решении сложных делегированных задач);</li> <li>6) предоставляет базу для карьерного роста, возможность показать свои силы, способности, «заявить о себе»</li> </ol>
<b>«Минусы»</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Недоверие к подчиненным, нежелание делегировать;</li> <li>2) привычка делать все самому, уверенность лишь в своей правоте («консерватор»);</li> <li>3) незнание техники делегирования;</li> <li>4) боязнь потерять контроль, авторитет, власть, статус, «воспитать конкурентов»;</li> <li>5) «двойное делегирование»;</li> <li>6) негативный прошлый опыт делегирования (нечеткие задачи, слабый контроль, «обратное делегирование», конфликты и т. п.)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Пассивность, привычка быть исполнителем, боязнь брать ответственность;</li> <li>2) нехватка информации, знаний, опыта, навыков, компетентности в целом;</li> <li>3) страх последствий (наказаний, психологического давления, моральных санкций и др.);</li> <li>4) отсутствие мотивации (в том числе дополнительной) выполнения делегированной задачи;</li> <li>5) общий низкий уровень мотивации труда, неудовлетворенность работой в силу многих факторов;</li> <li>6) перегруженность работой;</li> <li>7) «делегирование-клеймо»;</li> <li>8) «фиктивное делегирование»</li> </ol>

**Примечания.** 1. «Обратное делегирование» — ситуация, когда сотрудник возвращает руководителю невыполненную делегированную задачу. Кроме того, сотрудник может «в довесок» к невыполненной задаче переложить на плечи руководителя решение каких-либо своих проблем (задач). Возврат обычно осуществляется с помощью психологического манипулятивного воздействия.

2. «Двойное делегирование» — руководитель использует делегирование в первую очередь как инструмент власти. Одна и та же задача поручается двум сотрудникам независимо друг от друга, то есть устраивается соревнование между ними. Часто двойное делегирование провоцирует конфликт между сотрудниками, поставленная задача не решается, но зато у руководителя появляется возможность выступить в роли судьи.

3. «Делегирование-клеймо» — поручение сотруднику задачи, имеющей для него лично (или для коллектива в целом) негативный смысл. Часто делегирование-клеймо связано с поручением задач негативного этического характера, например, ког-

да сотрудник должен выступить в роли «терминатора», изыскивающего основания и причины для увольнения других сотрудников.

4. «Фиктивное делегирование» — ситуация, когда руководитель поручает (делегирует) сотруднику выполнение некоторой задачи, но не контролирует ее выполнение, либо выполнение задачи быстро обесценивается, теряет свой смысл. Формально делегирование осуществляется, но сотрудники прекрасно понимают, что это «понарошку», и не выполняют поставленные задачи (или имитируют их выполнение).



Какие, по вашему мнению, «плюсы» делегирования являются наиболее значимыми аргументами для его использования в работе руководителя (менеджера)?

Какие из перечисленных, по вашему мнению, «минусов» делегирования являются наиболее опасными, способными существенно снизить эффективность делегирования в целом? Предложите несколько идей по преодолению этих «минусов».

## 6.8. СИСТЕМА ЗАМЕСТИТЕЛЕЙ

Один из любопытных способов внедрения делегирования в организации — создание и активное использование системы заместителей. Заместитель является временным помощником руководителя (или даже работает вместо руководителя), выполняющим полностью или частично функциональные обязанности (задачи) замещаемого руководителя. Заместителем может быть как равный по статусу член организации, так и сотрудник, занимающий место на более низком уровне организационной иерархии.

Заместитель может быть штатным (на постоянной основе) или временным, сменным, по совместительству. Штатное замещение нас не интересует, так как должности вроде «заместитель директора по общим вопросам», «заместитель директора по управлению персоналом» и т. п., несмотря на присутствие в названии слова «заместитель», предполагают фиксированный круг обязанностей и не имеют прямого отношения к внедрению системы делегирования в организации.

Традиционно заместитель назначается на время отсутствия (по болезни, из-за убытия в командировку и т. п.) замещаемого руководителя. Однако подлинный простор для делегирования открывается при широком использовании в организации временных заместителей, на-

значаемых регулярно, например, по графику. Если предположить, что в подчинении руководителя находится шесть подчиненных, то каждый из них может быть в роли заместителя два месяца в году. Вообще можно выделить пять вариантов временного замещения:

1. **Заместитель, равный по статусу** (совместитель). Как правило, равный по статусу заместитель назначается из смежников, работающих в тесном взаимодействии с данным подразделением. Делегирование руководителю каких-либо задач, типичных для смежников, позволяет значительно улучшить координацию работы двух взаимодействующих подразделений. При решении подобных задач в значительной мере повышается управленческая компетентность руководителей (менеджеров) и возникает возможность горизонтальной карьеры.

2. **Заместитель-подчиненный** (заместитель-ученик). Заместителю-подчиненному обычно поручаются (делегировются) несложные задачи, характерные для его непосредственного руководителя. В данном случае заместитель-подчиненный выступает в роли ученика, пробующего силы в решении управленческих задач. В случае успешного выполнения делегированных задач у заместителя-подчиненного формируется более комплексное понимание функционирования организации, развиваются управленческие навыки, возникает возможность вертикальной карьеры.

3. **Заместитель-консультант** (эксперт со стороны). Достаточно редким вариантом замещения является приглашение «варяга» — заместителя-консультанта со стороны, из другой организации. Подобный вариант замещения вполне допустим, например, в рамках проектного подхода. Чаще всего заместитель-консультант обладает уникальными экспертными знаниями и навыками и выступает для сотрудников в качестве образца для подражания.

4. **Универсальный заместитель**. В роли универсального заместителя обычно выступает сотрудник, обладающий самым большим опытом работы и высоким уровнем компетентности, позволяющим ему решать самые разнообразные задачи в жизнедеятельности организации. Универсальный заместитель — это человек, гарантированно решающий достаточно широкий спектр делегированных ему задач на самых разных участках работы. Универсальный заместитель — своего рода «палочка-выручалочка» для руководителя, но, по возможности, не следует перегружать таких ценных сотрудников незначительными поручениями; стоит делегировать им лишь наиболее срочные и важные задачи.

5. Коллективный заместитель. Если для организационной культуры характерны прочные демократические традиции, а стиль управления допускает коллегиальность, то можно делегировать задачи коллективному заместителю. В роли коллективного заместителя обычно выступает небольшая группа (не более 3–4 человек) наиболее компетентных сотрудников, которые совместно решают поставленную перед ними задачу в духе микропроектного подхода. Побочным, но весьма важным эффектом коллективного заместительства является эффект team building (формирования команды), который может быть не менее выраженным, чем после специализированных тренингов.

Следует отметить, что в организации могут параллельно (то есть одновременно) использоваться разные варианты замещения, но для того, чтобы замещение было эффективным, следует придерживаться следующих правил (табл. 29).

Таблица 29

Правила замещения

Правила для руководителей	Правила для заместителей
1. Максимально допустимая открытость важной информации.	1. Сохранение политики руководства, следование стратегическому курсу, избегание «греха инноваций», ограничение себя выполнением делегированной задачи.
2. Лояльность к заместителю, поддержка его статуса, авторитета (в особенности перед другими сотрудниками).	2. Лояльность к руководителю, поддержка его авторитета, статуса.
3. Максимально возможное предоставление полномочий и ресурсов.	3. Корректное (с точки зрения безопасности, психологического благополучия в коллективе и др.) использование полученных ресурсов и информации
4. Наделение «людьми-ресурсами», которые в случае необходимости могут оказать требуемую помощь	

Технически система заместителей работает очень просто: в организации принимается управленческое решение о внедрении системы заместителей, приказом на роль заместителей назначаются подходящие сотрудники, причем в приказах обязательно фиксируются сроки их заместительства, делегированные им задачи (обязанности) и др. Важно, чтобы по возможности в приказ были включены хотя бы некоторые ключевые моменты делегирования (см. раздел 6.5). Также важно предусмотреть содержательную обратную связь по итогам работы заместителя, включая анализ проделанной им работы и возможные поощрения по полученным результатам.



Как вы понимаете афоризм: «Заместитель — это не второй человек в организации, а первый человек на втором месте»? Какими свойствами, по вашему мнению, должна обладать система делегирования, чтобы заместитель действительно был «первым человеком на втором месте»?

Возможно ли внедрение системы заместителей в вашей организации? Если нет, то в силу каких причин? Если да, то какого рода замещение было бы наиболее эффективным?

Есть ли временные заместители лично у вас? Если да, то какого рода задачи вы им делегируете? Справляются ли они с ними? Если нет, то кто из сотрудников вашей организации мог бы стать хорошим заместителем для вас?

## 6.9. КОММУНИКАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Общение с другими людьми может быть очень опасным «похитителем времени». «Коварство» общения заключается в том, что это живой, эмоциональный и спонтанный процесс, в который человек «погружается с головой» и поэтому упускает контроль над развитием ситуации. Психологическая привлекательность общения часто перевешивает его «целевую» составляющую. Мы можем получить удовольствие от общения, а потом с удивлением обнаружить, что забыли обсудить важный деловой вопрос и вместо запланированных 15 минут проговорили целый час.

Чтобы общение не превратилось в «вора времени», необходимо научиться управлять наиболее важными (хотя бы деловыми, связанными с работой) для вас ситуациями общения. Совершенствование умений и навыков общения традиционно рассматривается в современной психологии как развитие коммуникативной компетентности.

В самом общем смысле **коммуникативную компетентность** можно определить как способность человека устанавливать и поддерживать эффективные контакты (то есть эффективно общаться) с другими людьми. Коммуникативная компетентность — сложное психологическое явление, состоящее из знаний, умений и навыков, обеспечивающих эффективное общение в различных ситуациях жизнедеятельности.

При этом важно понимать, что достаточно проблематично говорить о коммуникативной компетентности вообще, так как ситуации общения могут быть очень разными, задачи общения также могут сильно различаться, следовательно, критерии эффективности общения (средством достижения которой служит коммуникативная компетентность) могут быть очень разными. Согласитесь, что содержание коммуникативной компетентности (то есть знания, умения и навыки) в

общении с детьми дошкольного возраста и в общении с топ-менеджерами фирмы мирового масштаба будет весьма различным.

Ниже предлагается краткий перечень умений и навыков, на мой взгляд, составляющих основу коммуникативной компетентности руководителя (менеджера):

- 1) умение выбрать или подготовить подходящую (имеющую наиболее удобные свойства для достижения цели общения) ситуацию общения;
- 2) умение устанавливать, поддерживать, возобновлять контакты (включая навык самопрезентации);
- 3) умение обмениваться информацией (точно и в желаемом объеме получать и/или передавать информацию), включая навыки активного слушания, вопросные техники и проч.;
- 4) навыки «генеративного общения» — владение креативными техниками порождения новых идей, умение стимулировать и направлять творческий поиск идей со стороны собеседника и др.;
- 5) умение точно и глубоко ориентироваться в других людях (наблюдательность, пронизательность), понимать их состояния, «язык тела», мотивы, цели и т. д.;
- 6) «психотерапевтические» навыки, умение оказывать эмоциональную поддержку, управлять эмоциональным состоянием собеседника;
- 7) навыки посредника, умение разрешать конфликты;
- 8) навыки управления групповым общением, в том числе при принятии групповых решений;
- 9) умение пользоваться доступными формальными санкциями;
- 10) навыки личного воздействия на людей (убеждение, внушение и др.).

Оговорюсь, что намеренно привожу здесь лишь краткий перечень, так как подробное описание коммуникативных навыков возможно лишь в масштабе серьезной книги (как изложение системы знаний, повышающих коммуникативную компетентность) и тренинга (или даже серии тренингов; как тренировки и закрепления основанных на знаниях прикладных техник, приемов, умений и навыков). Возможно, мой многолетний опыт проведения тренингов коммуникативной компетентности когда-нибудь воплотится в книгу, пока же могу порекомендовать читателям лучшую (на мой сугубо субъективный взгляд) на сегодняшний день книгу по этой теме: Е. В. Сидоренко «Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии». СПб.: Речь, 2002.

? Внимательно прочитайте перечисленные в разделе умения и навыки, составляющие базовую коммуникативную компетентность руководителя (менеджера). Какие, по вашему мнению, умения и навыки (назовите 2–3) будут наиболее востребованы для оптимизации времени общения? Какие коммуникативные умения и навыки помогут усилить степень контроля над процессом общения (то есть сделать временной аспект общения более управляемым)?

Какие присущие лично вам умения и навыки общения позволяют вам точно «вписываться» в отведенное для делового общения время? Каких, по вашему мнению, умений и навыков нам не хватает? Над какими навыками общения вам еще стоит поработать, потренировать их?

## 6.10. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ И ПРИНЦИПЫ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Выше (см. раздел 6.9) уже упоминалось, что развитие коммуникативной компетентности руководителя (менеджера) востребовано, прежде всего, в ситуациях делового общения. Что же такое «деловое **общение**» и чем оно отличается от обычного общения? В современной психологии обычно существует противопоставление «делового» («формального», «управленческого», «институционализованного» и др.) и «межличностного» («неформального», «эмоционально-личностного» и др.) общения. Главным критерием, позволяющим выделить и противопоставить эти два вида общения, является социальный контекст, который задает допустимые цели, нормы и правила общения. Социальным контекстом делового общения выступает работа (организация, профессия, должность, профессиональные стандарты деятельности и т. п.), а социальным контекстом межличностного общения — устойчивые эмоциональные отношения между людьми (дружба, любовь и др.).

Не пытаясь охватить все грани различий между «деловым» и «межличностным» общением, рассмотрим подробнее различия, существующие на разных этапах непосредственного процесса общения. При этом предполагается, что существует пять универсальных этапов, характерных практически для любых актов общения: 1) вступление в контакт; 2) ориентация в разговоре, определение цели общения; 3) обмен информацией; 4) принятие решения; 5) разрыв контакта. Ниже приведены основные особенности «делового» и «межличностного»



общения, отличающие их друг от друга на различных этапах процесса общения (табл. 30).

Таблица 30

## Сравнительная характеристика «делового» и «межличностного» общения

Параметр	Деловое общение	Межличностное общение
Время	Краткое, регламентированное деловым этикетом приветствие (в некоторых организациях приветствие может быть формализовано как корпоративный стандарт), обязательное ограничение времени общения («Для обсуждения вопроса потребуется 15–20 минут»)	Весь разговор может состоять из приветствия (развернутого обмена ритуальными фразами и «психологическими поглаживаниями» вроде «Как жизнь? Как дела? Как поживают родные?» и т. д.). Время подобного общения заранее не ограничивается
Тема	Прямое и открытое название темы разговора, повода, вопроса, проблемы, для решения которой необходим разговор	Тема разговора прямо и открыто называется не всегда. Существует достаточно много ситуаций, когда тема не называется, а предполагается; когда существует «плавающая» (спонтанно изменяющаяся) тема; скрытая тема разговора. Допускается также беспредметный разговор, то есть вообще без темы (так называемое «фатическое» общение)
Степень диалогичности	Совместное обсуждение вопроса в режиме диалога (заинтересованное партнерское сотрудничество). Могут быть и монологические ситуации (доклад, отчет и т. п.), но они сравнительно редки	«В норме» допускает разную степень участия и заинтересованности собеседников в разговоре — от полноценного диалога до монолога
Принятие решения	После обсуждения вопроса требуется принятие управленческого решения, разной степени «развернутости». Развернутое решение может включать в себя планирование способов, сроков, ресурсов и др., необходимых для решения проблемы	Принятие решения требуется далеко не всегда. При этом качество решения может быть достаточно низким. Решение достигается «в принципе», но не осуществляется его развертка в конкретные и точные планы
Завершение общения	Завершение общения обычно связано с договоренностью о новой встрече, чаще всего необходимой для промежуточного или итогового контроля над решаемой задачей	Спонтанное завершение разговора, новая встреча чаще всего не планируется

Несмотря на то что во многих организациях могут существовать официальные (или неофициальные, связанные с ценностями и традициями корпоративной культуры) правила, регламентирующие отдельные стороны делового общения, важно, чтобы эти правила соответствовали **принципам эффективного делового общения**. Таких принципов можно выделить как минимум шесть:

1. **Принцип KISS** (Keep It Short and Simple) — любая деловая (в том числе управленческая) информация должна быть как можно короче и проще, но, разумеется, не в ущерб содержанию. По возможности, необходимо всячески внедрять и «продвигать» корпоративный стандарт краткости и простоты во всех коммуникативных ситуациях в организации, например, во время проведения разного рода планерок, летучек, совещаний и др.

2. **Принцип «Show must go on»** («Шоу должно продолжаться», цитата из одноименной песни Ф. Меркури) — бесперебойность работы организации обеспечивается тогда, когда обеспечивается бесперебойность деловых коммуникаций (и информационных потоков в целом). Все элементы коммуникативной системы организации (источники, каналы, способы отображения, носители информации и др.) должны быть легко дублируемыми и взаимозаменяемыми.

3. **Принцип книжной полки** — вся важная информация должна быть просто организована и легко доступна. Использование этого принципа для оптимизации работы с информацией на «твердых» носителях очевидно, но несколько сложнее его использовать по отношению к устной информации. Возможными путями для реализации принципа здесь могут быть «диспетчерское решение» (когда все люди, обладающие важной и необходимой информацией, собираются в одно и то же время в одном и том же месте для обмена ею) и формализация устных коммуникаций (как в армии — устное сообщение должно соответствовать строгим «формулам», делающим это сообщение простым и удобным для понимания).

4. **Принцип охоты за идеями** — кроме формальных информационных потоков в организации должны существовать способы обмена новыми идеями, сбора предложений, выражения критики и т. п. Если у руководителя действительно есть желание серьезно усовершенствовать систему коммуникаций внутри организации, то это невозможно сделать без создания удобной среды для творческого неформального общения сотрудников. Важно, чтобы эта среда неформального общения имела реальные «выходы» на систему формальных коммуникаций, то есть чтобы предложенные где-нибудь в курилке ценные идеи были бы услышаны и могли бы получить реальное воплощение.

5. **Принцип обратной связи** — в организации должна существовать реальная возможность получения обратной связи; то есть на любое сообщение в случае необходимости легко должно быть получено ответное сообщение (или ответная реакция). Если говорить точнее, то коммуникации между любыми членами организации (независимо от

их места в организационной иерархии) должны быть двусторонними. Этот принцип особенно актуален для многих организаций с авторитарным стилем управления, где существует единственное направление информационного потока сверху вниз. При этом обратная связь, то есть информационный поток снизу вверх вовсе отсутствует.

**6. Принцип примерки чужой шкуры** — сотрудники должны хорошо знать (а еще лучше — ощутить на практике) информационные потребности и способы работы с информацией в других подразделениях организации. «Примерку чужой шкуры» можно реализовать с помощью обучения или делегирования, а еще лучше при внедрении системы заместителей (см. раздел 6.8). «Примерка чужой шкуры» помогает выработать и согласовать наиболее удобные для заинтересованных сотрудников (подразделений) коммуникативные стандарты, в значительной мере повышающие эффективность делового общения в организации.

**?** Какие из приведенных в таблице особенностей делового общения на различных этапах акта общения, на ваш взгляд, больше всего связаны с управлением временем? Какие именно особенности делового общения помогают лучше управлять временем общения, расходовать его более экономно?

Если вы занимаетесь управлением временем в контексте индивидуального ТМ, то перед вами вполне может стоять задача временной оптимизации межличностного общения. Какие, по вашему мнению, особенности и принципы делового общения могут быть перенесены (хотя бы частично) на межличностное общение?

Какие из принципов эффективного делового общения уже используются в вашей организации? Насколько, по вашему мнению, использование этих принципов позволяет экономить время организации и отдельных сотрудников?

Какие из перечисленных принципов еще необходимо внедрить в вашей организации? Предложите идеи, как это можно сделать на практике.

## **6.11. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Разумеется, информатизация организационных процессов является обширной и сложной задачей, решение которой требует серьезной работы группы квалифицированных IT-специалистов и участия в этой работе всего коллектива организации. При этом лишь некото-

рая часть информационного инжиниринга может быть связана с построением системы управленческих коммуникаций, то есть с упорядочиванием делового общения.

Если развитие коммуникативной компетентности (см. раздел 6.9) наиболее востребовано как средство управления временем в рамках ролевого ТМ, то воплощение в жизнь принципов эффективного делового общения (см. раздел 6.10) уже требует принятия масштабных решений в контексте социального (корпоративного) ТМ.

В данном разделе приводится лишь краткое описание алгоритма построения эффективной системы управленческих коммуникаций в организации. Начальные этапы предлагаемого алгоритма информационного инжиниринга являются вариантом анализа системы коммуникаций, основанным на применении широко известной в информатике метафоры черного ящика (black box analysis). Метафора черного ящика, предложенная на заре основания кибернетики Норбертом Винером, описывает принципиальную схему любой информационной системы (устройства, механизма и проч.). «Черный ящик» включает в себя три компонента: входящую информацию, исходящую информацию, переработку информации внутри системы. В свою очередь, процессы переработки информации также могут быть дифференцированы, например, на генерирование (производство новой информации), хранение (преобразование информации в накапливаемые данные, обладающие определенной структурой) и др. Схема «черного ящика» приведена ниже:



В самом общем виде информационный инжиниринг управленческих коммуникаций состоит из пяти этапов:

1. Выявить информационные потребности (идеальный образ входящей информации) каждого подразделения: Какая информация требуется? В каком объеме? От кого (от каких подразделений, руководителей, сотрудников)? В какой форме? В какие сроки? На каких носителях?

2. Провести анализ эффективности работы с информацией внутри каждого подразделения: Как обрабатывается полученная информация в настоящее время? Какие формы представления информации используются, насколько они удобны и эффективны? Каким образом, для чего используется (будет использоваться) полученная информация? Выполнение каких функций подразделения зависит от входящей информации?

3. Пронести анализ накопления и хранения информации внутри подразделения: Какая информация накапливается в подразделении, а какая уничтожается? Оптимальны ли сроки хранения информации? Существуют ли типовые формы хранения информации, насколько они удобны? Существует ли упорядоченная система хранения и поиска информации, насколько эта система эффективна? Существует ли общее организационное хранилище информации и насколько удобен доступ к нему для разных подразделений?

4. Провести анализ продуцирования и передачи информации внутри подразделения: Какими способами добывается новая информация? Как можно повысить эффективность этих способов? Кому (каким подразделениям) передается новая и/или обработанная информация? Каким образом происходит передача информации: по собственной инициативе, по запросу, регулярно и т. п.?

5. После «black box»-анализа для каждого отдельного подразделения (или для каждого отдельно сотрудника внутри подразделений) необходимо нарисовать структурную схему организации, стрелками указать необходимые информационные потоки и описать характеристики данных потоков (кто, кому, какую информацию, в каком объеме, в какой форме, на каких носителях, в какие сроки или при каких условиях предоставляет).

Закрепить необходимые информационные потоки с помощью соответствующих приказов, должностных инструкций и т. п. как обязательные функции подразделений и обязанности конкретных сотрудников.

Проверить спроектированную информационную (коммуникационную) систему в течение 6–12 месяцев, в случае неэффективности внести необходимые изменения.

В завершение этого раздела еще раз уточним, что речь в нем идет лишь об управленческой информации, связанной с оптимизацией основных менеджерских функций (планирование, принятие решений, контроль и др.). Здесь не затрагивается тема информационного инжиниринга технологических, логистических, финансовых и

прочих процессов, имеющих непосредственную «производственную начинку». Как правило, информационные системы внутри отдельных подсистем (например, финансовой) деятельности или подразделений организации обычно достаточно хорошо продуманы и имеют мощную IT-поддержку в виде специализированных компьютерных программ.

Проблема здесь несколько шире: как согласовать информацию из отдельных подсистем (подразделений), чтобы повысить эффективность управления организацией в целом? Ответ на этот вопрос кроется в создании организационной системы управленческих коммуникаций. Если привести простой пример, то вопрос может быть сформулирован и так: если отдел персонала предлагает разработать и внедрить новую систему монетарной мотивации, то каким образом должно происходить их информационное взаимодействие с бухгалтерией? Автор этого текста был свидетелем реальной ситуации, когда в одной из организаций финансисты в течение нескольких лет раз за разом отказывались просчитывать предлагаемые отделом персонала проекты по улучшению трудовой мотивации только потому, что им было «вообще непонятно, что там написано». Именно для преодоления подобного непонимания и необходим информационный инжиниринг, связанный с построением в организации единой системы управленческих коммуникаций.



Возникали ли в вашей организации случаи непонимания между отдельными подразделениями? Опираясь на метафору «черного ящика», предложите свою версию, объясняющую причины возникшего непонимания.

Предложите несколько идей по созданию (улучшению) системы управленческих коммуникаций в вашей организации. Помните, что создаваемая система управленческих коммуникаций должна не удлинять, а ускорять время обмена информацией и реализацию управленческих функций.

## 6.12. ФОРМАЛИЗАЦИЯ ИНФОРМАЦИИ

Самым простым шагом в направлении информационного инжиниринга является формализация всей подходящей для этого информации в организации. Следует отметить, что часть информации внутри организации уже формализована, при этом информационной единицей является документ, то есть оформленный в соответствии со стро-

гими правилами и стандартами «кусоч» информации, например, на бумажном носителе. Стандарты и правила, определяющие вид и содержание документа, могут быть как внешними (ГОСТы, законы и проч.), так и внутренними (приказы, должностные инструкции, технологические стандарты и др.).

Однако в данном разделе нас интересует «свободная» информация, которая не попадает под требования существующих правил и стандартов, не отображается в принятых в работе организации документах. Такая хаотически циркулирующая и свободно флуктуирующая информация может быть очень ценной, но управленческая эффективность ее использования обычно крайне низка. В некоторых случаях переработка этой «свободной» информации, а также связанные с ней коммуникативные ситуации могут становиться настоящими «похитителями времени».

Чаще всего неформализованной («свободной») остается незначительная по объему информация, связанная с оперативным управлением. Примером такой мелкой неформализованной информации могут являться служебные (докладные) записки. Казалось бы, действительно мелочь, но через руки менеджера в течение дня может проходить до нескольких десятков таких записок. Если просуммировать затраченное на их чтение время (а также время, затраченное на принятие управленческих решений по этим запискам), то каковы будут суммарные временные затраты? А если учесть, что объем записок не ограничен (заранее не формализован), то некоторые из них могут занимать до нескольких машинописных страниц. В итоге получаются серьезные (и плохо поддающиеся прогнозированию и контролю) затраты времени на «мелочь».

Смысл формализации — упростить, стандартизировать и ускорить использование «свободной», но важной информации в организации. В идеале формализации подлежит вся используемая в организации информация, попадающая в «зазор» между бесполезной и полезной, но уже формализованной информацией.

Существует **шесть принципов, лежащих в основе формализации информации**:

1. Простота.
2. Удобство в использовании, целесообразность.
3. Краткость.
4. Структурированность.
5. Обязательность.
6. Наглядность.

В качестве примера использования формализации можно привести введенный в одной из организаций стандарт служебных (докладных) записок, обязательный для всех сотрудников, независимо от должности:

1. Объем любой служебной записки — половина машинописной страницы. Максимальный объем (в порядке исключения) — одна машинописная страница.

2. В «шапке» записки обязательно указывается: *от кого* (ФИО, должность), *кому* (ФИО, должность), *копии* (если они есть, то кому, должности), *дата и точное время* (час, мин.) передачи адресату или секретарю.

3. В «аннотации» кратко (не более одного предложения) указываются:

- 1) *вопрос* — в чем суть проблемы, о чем записка (своего рода «заголовок»);
- 2) *сроки* — в течение какого времени требуется рассмотреть вопрос, здесь также возможны специальные пометки о важности/срочности;
- 3) *действия* — какие именно действия ожидает автор записки от адресата (принятие управленческого решения, просто ознакомление с информацией и т. п.).

4. Далее следует собственно текст служебной записки.

5. В конце служебной записки обязательно должно быть одно (может быть и 2—3, но каждое объемом не более одной строки) *предложение* по решению описанной проблемы или вопроса.

6. Служебные записки являются типовым внутриорганизационным документом, напечатаны на специальных бланках; доступны для любого сотрудника.

В настоящее время на рынке канцелярской продукции предлагается множество уже готовых, типовых вариантов служебных (докладных) записок и при желании в организации можно внедрить любые из этих вариантов. Но, как показывает практика, гораздо лучше, если вид и содержание типовых служебных записок будут разработаны в самих организациях. В данном случае формализация информации будет проведена более точно в соответствии с нуждами и особенностями деятельности организации.

Важно также отметить, что формализация существующей внутри организации «свободной» информации является творческим процессом, допускающим любые нестандартные (с позиций тради-



ционного делопроизводства) способы представления информации. Грубо говоря, в деле формализации нашей внутренней информации «мы сами себе стандарт», лишь бы предложенные способы формализации были удобны для использования. К таким **нестандартным способам формализации** оперативной информации, например, можно отнести:

1. Контрольные списки:

- 1) вещей (инструментов, деталей, бумаг и т. п.);
- 2) людей (например, тех, с кем надо сократить время общения);
- 3) вопросов (например, проверка степени подготовленности к работе);
- 4) действий (алгоритмы, блок-схемы; например, что делать в случае ошибки в работе).

2. Графики.

3. Произвольные схемы и диаграммы.

? По аналогии с предложенной в разделе формализацией служебных (докладных) записок предложите собственный вариант формализации какой-либо «свободной» информации, существующей в вашей организации (например, телефонных звонков; разговоров с потенциальными клиентами; творческих идей, возникающих во время общения в курилке, и т. п.). Для решения этой задачи можно использовать нестандартные способы формализации, важно только чтобы предлагаемый способ соответствовал принципам формализации.

## 6.13. СИСТЕМА МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОММУНИКАЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ (МЕНЕДЖЕРА)

Руководитель (менеджер), желает он того или нет, всегда оказывается в центре (или на перекрестке) существующих в подразделении (организации и даже за ее пределами) коммуникативных сетей. Руководитель непрерывно находится под постоянным «информационным напряжением», работая с огромными массивами самой разнообразной информации. Но если потоки документированной информации чаще всего являются ограниченными (формализован-

ными), то потоки личностной информации (связанной с непосредственным общением) могут увеличиваться до бесконечности. То есть именно люди, а не бумаги могут стать главным «поглотителем времени» руководителя.

Некоторые руководители пытаются решать проблему бесконечных посетителей и вечных разговоров чисто психологическими средствами. Например, излюбленным способом является исполнение роли «злого и страшного начальника», когда существует надежда, что сотрудники из опасения получить внеочередной нагоняй не будут «доставать» руководителя мелкими вопросами. До какого-то момента этот способ работает, но очень быстро сотрудники адаптируются к «злому и страшному начальнику», и поток визитеров вновь восстанавливается до прежней численности.

Радикальным (и технологичным) методом, который позволит решить проблему незапланированного и неконтролируемого общения, является **создание упорядоченной системы межличностных коммуникаций руководителя** (менеджера). Построение такой системы состоит как минимум из шести этапов:

1. **Проведите «ревизию» своего повседневного круга общения**, связанного с работой. С кем и на какие темы вы обычно общаетесь? Например, это можно сделать следующим образом:

	В организации		Вне организации	
«Большие разговоры»	Смирнов С. С.	Павлов В. В.	Александров А. А.	
«Малые разговоры»	Петров П. П.	Кузнецов К. К.	Сергеев Е. Е.	Николаев Н. Н.
Пустая болтовня	Иванов И. И.		Сидоров Д. Д.	

**«Большие разговоры»** — общение, непосредственно связанное с решением производственных вопросов. Является жестко ориентированным на достижение цели (постановку задачи, решение проблемы, уточнение информации и др.); часто регламентировано стандартами корпоративного общения, принятыми в организации.

**«Малые разговоры»** — общение, ориентированное на установление и поддержание эмоционально-личностного контакта, «хороших отношений». Термин предложен Д. Коттером и подробно описан Е. В. Сидоренко в уже упоминавшейся книге «Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии» (СПб.: Речь, 2002, с. 32 и далее, с. 201-203).



Опосредованное общение осуществляется с помощью вспомогательных технических средств: через обмен служебными записками, по телефону, по электронной почте и т. п. Обычно опосредованное общение занимает значительно меньше времени и требует значительно меньших психологических затрат, чем непосредственное. Непосредственное общение — «живой» диалог, беседа с человеком.

**5. Создайте свои правила общения и строго придерживайтесь их.** По необходимости сообщите об этих правилах всем заинтересованным лицам.

**6. Станьте «сетевиком»!** Сами **создайте собственную сеть общения** с важными и интересными для вас людьми. Простейшая технология создания сети общения (networking) состоит из четырех этапов: 1) сами проявляйте инициативу, активно идите на контакт с интересующим вас человеком; 2) сформируйте у данного человека потребность и/или привычку общаться с вами; 3) сформируйте «сеть», то есть создайте возможность совместного общения всех интересующих вас людей; 4) формализуйте «сеть» (создайте правила и/или традиции, гарантирующие регулярность встреч и общения).

Если вы являетесь руководителем, должность которого предполагает наличие помощников (секретарей, офис-менеджеров и т. п.), то очень важно грамотно использовать данных сотрудников в качестве «коммуникативных фильтров», избавляющих вас от избыточного общения и информационной перегрузки. Ниже приводятся шесть правил, позволяющих добиться эффективного взаимодействия руководителя и секретаря:

1. Секретарь должен четко знать: руководитель (за исключением «дней открытых дверей», как часто в шутку называют дни, за которыми официально закреплены приемные часы) — недоступен! Ни одной незапланированной встречи, ни одного незапланированного звонка! При этом секретарь максимально открыт для всех: у любого посетителя всегда должна быть возможность оставить у секретаря просьбу о встрече, сообщение и т. п.

2. Секретарь — посредник и, в случае необходимости, барьер между руководителем и другими людьми. «Доступ к телу» осуществляется строго на основе трех заранее сформулированных руководителем правил: 1) приемных часов или минут в течение дня; 2) приоритизированного списка посетителей (кого пускать всегда и в первую очередь, кого пускать только на основании предварительной договоренности в запланированное время, кого не пускать вообще и др.); 3) оперативных указаний руководителя.

3. Мнение посетителя о том, как к нему относится руководитель, напрямую зависит от того, как к нему относится секретарь. Хмурые, грубые, невнимательные и необщительные секретари — профессионально непригодны!

4. Секретарь — не просто «шлагбаум», он активно обрабатывает входящую информацию от других людей (и о других людях), формализует ее и в наиболее компактном и удобном виде предоставляет шефу.

5. Секретарь — «записная книжка», «будильник», «напоминатель» и т. п. — особенно в общении с другими людьми. Таким образом, по отношению к руководителю секретарь может и должен выступать в качестве «контролера времени» (см. раздел 5.4).

6. Рабочий день руководителя начинается и заканчивается общением (оперативным планированием, подведением итогов и т. п.) с секретарем.



Попробуйте, используя предложенный в разделе алгоритм, разработать (или упорядочить) собственную систему межличностных коммуникаций (на работе или в обыденной жизни).

Доводилось ли вам работать вместе с вашим персональным секретарем? (Если не доводилось, то вспомните работу какого-нибудь секретаря в вашей организации.) Какие из шести предложенных правил эффективного взаимодействия руководителя и секретаря были реализованы в вашей с ним работе? Какие правила не соблюдались? Оцените, насколько работа вашего секретаря помогала вам более эффективно управлять вашим рабочим временем.

## **6.14. ЭФФЕКТИВНОЕ ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЙ (ЦЕЛИ И УЧАСТНИКИ)**

Е. В. Сидоренко (Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. СПб., 2002, с. 38) приводит данные о характере трат времени различными категориями деловых людей (директора, менеджеры и др.). В соответствии с этими данными, затраты времени на проведение совещаний устойчиво занимают 2—3-е место (после различных видов общения и работы с документами) и в основном отнимают от 10 до 15% всего рабочего времени (аналогичные цифры можно найти и в зарубежной литературе по ТМ).

Однако встречающиеся в книгах по ТМ (и просто по менеджменту) усредненные данные временных затрат менеджера часто являются некорректными (как в медицинском анекдоте, где средняя температура по больнице всегда равна 36,6 градуса). По моим наблюдениям, в различных организациях встречается определенная подгруппа менеджеров (до 20–25% от всего управленческого состава; чаще всего это менеджеры высшего и среднего звена), которые просто «прикованы» к совещаниям и тратят на них более 50% своего рабочего времени! Разумеется, в данные 50% входит и подготовка, и проведение, и подведение итогов совещаний. Как ни парадоксально, многие из этих менеджеров «прикованы» к совещаниям именно потому, что они достаточно хорошо (результативно) проводят их, однако, самим «специалистам по совещаниям» от этого не легче. Во-первых, они хором жалуются на то, что у них не хватает времени на выполнение других функций, а во-вторых, «хорошее» (результативное) проведение совещаний еще не означает, что они проводятся эффективно, «технологично». Таким образом, пламенные стихи В. Маяковского про «проседавшихся» не потеряли своей актуальности даже сейчас...

Повышение эффективности проведения совещаний следует начать с распознавания трех возможных типов совещаний. В основе такой типологии лежат цели, достижению одной из которых должно быть посвящено каждое совещание:



Можно выделить три типа совещаний, нацеленных на достижение различных целей, причем «идеальным» и «правильным» является как раз такое совещание, в рамках которого достигается только одна-единственная цель. Любое объединение или смешение целей в рамках одного совещания значительно затруднит его проведение.

Главной целью совещаний первого типа является коллегиальное обсуждение и **принятие управленческого решения**. Как правило, речь идет о ситуации выбора одного-единственного, оптимального решения из набора примерно равноценных вариантов решений. совеща-

ние нужно для того, чтобы из уже известных альтернатив выбрать лучшую. Если ситуации выбора не существует, то есть одно из решений во много раз «перевешивает» другие возможные варианты, то это ситуация безальтернативного решения. В данной ситуации совещание просто не нужно, а решение вполне может быть принято руководителем единолично.

Понятно, что у каждого из участников будут собственные критерия «подходящего» или «неподходящего» решения, поэтому скорее всего совещание будет связано с дискуссией, спором. Чтобы дискуссия по поводу «лучшего» решения не переросла в конфликт, главное в проведении совещаний подобного типа — жесткий регламент (общего времени и времени всех процедур) и формализованная процедура обсуждения и принятия решения (например, тайное голосование).

Целью совещаний второго типа является **решение сложной, плохо структурированной, малоизвестной проблемы**. Примером подобного рода проблем могут служить инновационные решения, связанные с прогнозированием и «выбором будущего». Так как «правильное» решение в подобной ситуации заранее неизвестно (его нужно «изобрести»), то главными условиями успешного проведения подобных совещаний являются: тщательно подобранный состав участников (см. ниже) и создание творческой неформальной атмосферы, позволяющей легко генерировать и обсуждать «суперидеи» (идеальный вариант — использование каких-либо креативных технологий вроде мозгового штурма или хотя бы их элементов).

Третий тип совещаний связан с **обменом самой разной управленческой и производственной информацией**. Это могут быть отчеты и доклады о проделанной работе, сообщение обратной связи по итогам какого-либо проекта и т. п. Успешность подобных совещаний определяют прежде всего качество предварительной подготовки сообщаемой информации, качество ее непосредственного представления (презентации) участникам совещания, а также в случае необходимости удобная процедура анализа (обсуждения) и обобщения представленной информации (непосредственно на самом совещании).

Следует отметить, что проведение любого совещания — ответственный шаг. Всегда есть риск, что даже при тщательной подготовке что-то «пойдет не так» и совещание превратится в «вора времени». Возможно, определиться с решением вопроса «А нужно ли вообще проводить совещание?» поможет следующая «шпаргалка» (табл. 31).

Если решение о необходимости проведения совещания все-таки было принято, цель (тип) совещания сформулирована, то необходи-

Таблица 31

## Проведение совещаний

Проводить совещание, если...	Не проводить совещание, если...
1. Требуется много информации, в том числе экспертной и/или новой.	1. Решаются вопросы, затрагивающие преимущественно личные интересы сотрудников и не оказывающие серьезного влияния на деятельность организации в целом.
2. Требуется ознакомить всех с новой (важной) информацией, обменяться мнениями, рассмотреть факт или ситуацию с разных точек зрения.	2. Вопрос уже решен, управленческое решение принято.
3. Требуется разделение обязанностей и/или ответственности между участниками.	3. Нет достаточного времени на качественную подготовку совещания.
4. Требуется контроль и согласование, координация целей и стратегий, уточнение характера взаимодействий между участниками.	4. Проблема является относительно мелкой, неважной и может быть решена в рабочем порядке другими способами (записка, звонок по телефону, встреча и др.).
5. Требуется еще большее сплочение группы; необходимо выработать единое мнение, дать единую оценку какому-либо очень важному событию в жизни организации	5. Проблема очень срочная и важная, нет достаточного времени на проведение совещания (решение принимается единолично, директивно).
	6. В коллективе много конфликтов и совещание может спровоцировать еще больший конфликт

мо определить с составом участников совещания. Главным принципом здесь является следующий: «Чем меньше людей участвует в совещании, тем лучше». Но при этом все, кого непосредственно касается обсуждаемый вопрос, должны (могут) на совещании присутствовать. Вообще, вопрос о степени открытости или закрытости совещания (и, следовательно, о потенциальном количестве участников) всегда должен решаться организаторами совещания заранее, но с «округлением в меньшую сторону».

Участниками совещаний могут быть:

1. **Организатор и ведущий.** Важно различать тех, по чьей инициативе проводится совещание (оно может быть плановым; проводится по инициативе руководителя или группы заинтересованных менеджеров), и тех, кто непосредственно отвечает за организацию и проведение совещания. Организация совещания вполне по силам секретарю или офис-менеджеру (разумеется, в тесном контакте с руководителем; см. раздел 6.16, п. 6), но желательно, чтобы в роли ведущего был менеджер достаточно высокого уровня, владеющий техниками модерации (см., например, Петров А. В. *Дискуссия и принятие решений в группе: технология модерации.* СПб.: Речь, 2005). Роли организатора и ведущего являются универсальными для любых типов совещаний, причем если роль организатора считается «само собой разумеющейся», то про роль ведущего часто забывают (либо в его



роли выступает сам руководитель, что не всегда эффективно, да и не способствует экономии сил самого руководителя).

**2. Лица, ответственные за принятие управленческих решений (ЛПР).**

Если на совещании предполагается принятие управленческого решения (совещание первого типа), то на нем должны присутствовать сотрудники, наделенные соответствующими должностными полномочиями.

**3. Эксперты (в том числе независимые), носители полезной информации.** Эксперты (независимо от их должностного уровня) могут быть как постоянными участниками совещаний, так и приглашаться для коротких докладов. Эксперты являются обязательными участниками совещаний второго типа.

**4. Возможно, лица, которые должны ознакомиться с решениями и информацией.** Это могут быть менеджеры самых различных должностных уровней, которые должны будут в дальнейшем исполнять (контролировать исполнение) принятое решение (совещания первого типа); либо обязаны ознакомиться с важной управленческой информацией (совещания третьего типа).

**5. Возможно, представители прессы или PR-менеджеры.** Эти участники могут присутствовать на совещании любого типа (или какой-нибудь его части), если оно посвящено обсуждению каких-нибудь важных «программных» вопросов, например, связанных с изменением стратегии организации, подведению итогов за большой период деятельности и т. п.



Какого типа совещания чаще всего проводятся в вашей организации (подразделении)? Если преобладает какой-либо один тип совещаний, то почему?

Предложите собственные идеи по выделению типов совещаний на основании тех целей и задач, ради решения которых совещания проводятся в вашей организации.

Как вам кажется, бывают ли в вашей организации «неправильные» совещания (см. столбец таблицы «Не проводить совещание, если...»)?

Каким образом определяется «стандартный» состав участников на совещаниях, проводимых в вашей организации (подразделении)? Каких участников (из пяти перечисленных видов) на этих совещаниях, по вашему мнению, избыток, а каких — не хватает?

## 6.15. ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ СОВЕЩАНИЙ

Если в силу ваших должностных обязанностей или по сложившейся в организации традиции вам часто приходится выступать в роли ведущего (см. раздел 6.14) совещания, то, возможно, вам пригодятся следующие правила эффективного проведения совещаний:

1. **Никаких совещаний без подготовки и повестки дня!** По возможности категорически отказывайтесь от проведения неподготовленных, «спонтанных» совещаний. Их результативность, скорее всего, будет крайне низка, а «виноватым» легко может оказаться именно ведущий.

2. В начале совещания обязательно формализовать (если вас все-таки втянули в «спонтанное» совещание) или напомнить (если совещание заранее спланировано, хорошо организовано) **ключевые моменты процедуры**: повестку дня (тему), цель совещания, лимит времени, очередность выступлений, как будет приниматься решение, как будут решаться спорные вопросы и др.

3. Важнейшая задача и обязанность ведущего совещания — во время совещания **контролировать соблюдение установленной процедуры** и выполнение повестки дня, принимая в случае необходимости оперативные решения по отклонениям. На время совещания ведущий наделяется особыми полномочиями, позволяющими ему управлять поведением всех участников совещания, независимо от их статуса. Например, ведущий имеет полное право остановить докладчика, исчерпавшего установленный для доклада лимит времени.

4. Ведущий следит за тем, чтобы в **заключительном разделе «разное»** действительно обсуждались бы только мини-вопросы. Если, по мнению ведущего, в разделе «разное» предлагаются слишком масштабные вопросы, обсуждение которых грозит затянуться надолго, он имеет право отклонить рассмотрение этих вопросов или перенести их на другое совещание.

5. Основные **докладчики обязательно готовятся к совещанию заранее**. Правильная организация совещания предполагает, что темы и содержание (а главное — объем) докладов должны быть заранее (за несколько дней или хотя бы часов) известны ведущему. Это позволит ведущему более точно выстроить процедуру совещания, скорректировав в случае необходимости порядок докладов, отпущенное на каждый из докладов время и т. п.

6. **Время всего совещания, а также время отдельных его частей** (выступлений, обсуждений, принятия решений и др.) **обязательно регла-**

**ментируется**, то есть ограничивается во времени. Как только в совещании появляется хоть какая-нибудь нерегламентированная часть или процедура, сквозь эту «временную дыру» моментально проникает «вор времени», до бесконечности затягивая совещание!

7. Важнейшая задача ведущего совещания — **отслеживание «конструктивного тона» совещания**. Попытки некорректных нападок, обвинений, оскорблений и т. п. участников совещания должны сурово пресекаться. Изложение информации и генерация новых идей должны проходить без критики. Дискуссия и спор должны быть рациональными, аргументированными, нацеленными на поиск оптимального преодоления разногласий.

8. Требовать от докладчиков и всех участвующих в обсуждении участников совещания, чтобы они использовали любые удобные для них и имеющиеся в организации **средства наглядности** (доску, флипчарт, компьютерные презентации и др.).

9. **Протоколировать всё!** Разумеется, сам ведущий совещания ничего не протоколирует, но он должен следить за секретарем-протоколистом, в случае необходимости указывая на особенно важные моменты совещания (факты, идеи, мнения и т. п.), подлежащие протоколированию в обязательном порядке.

10. Разумеется, чем короче совещание — тем лучше. Но если длительность совещания превышает 90 минут, то необходимо **делать короткие перерывы** по 5—15 минут примерно каждые 40—45 минут. При этом перерывы должны быть запланированы заранее, а ведущий должен следить, чтобы кроме регламентированных перерывов участники совещания не отвлекались ни на какие посторонние дела.

? Внимательно прочитайте предложенные правила. Какие из них вы бы дополнили, сделали бы более подробными и точными? Возможно, вы могли бы предложить еще какие-нибудь правила, важные для эффективного проведения совещаний?

Какие из предложенных правил соблюдаются (а какие не соблюдаются) при проведении совещаний в вашей организации? Несоблюдение каких правил, по вашему мнению, приводит к наибольшим потерям времени?

## 6.16. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПОДГОТОВКА СОВЕЩАНИЙ

Ниже предлагается семь советов для организаторов совещаний (а также для руководителей, по чьей инициативе совещание проводится и видение которых должен воплотить организатор):

1. В первую очередь необходимо заранее сформулировать тему, **цель и задачи** совещания, а также конкретный желаемый «продукт» (**результат**), который будет получен в итоге. «Продуктом» совещания может быть управленческое решение, план на определенный период деятельности, утвержденный отчет, постановление и т. п., оформленные письменно в соответствии с принятыми в организации правилами документооборота.

2. Определитесь с **датой, временем и местом** проведения совещания. С плановыми совещаниями все просто — обычно они проводятся с определенной периодичностью в одни и те же дни недели, в одно и то же время (например, каждый первый четверг каждого месяца в 16.00). Как правило, сотрудники, чье участие в данных совещаниях обязательно, заранее включают запланированное совещание в свое рабочее расписание, и поэтому никаких проблем в его проведении не возникает.

Несколько сложнее ситуация обстоит с внеплановыми совещаниями, когда срочно требуется собрать вместе требуемое число участников. В данном случае определение наиболее подходящих для обеспечения «кворума» даты, времени и места проведения совещания становится для организаторов настоящей головной болью. Сразу хотелось бы сказать, что идеальных ситуаций, когда удастся «угодить» всем потенциальным участникам, не бывает. Поэтому, как ни сурово это звучит, дата, время и место проведения внепланового совещания выбираются, исходя из их удобства для организаторов (а не участников). Проведение внеплановых совещаний также обязывает руководителя (организатора) более лояльно относиться к тем сотрудникам, которые в силу разных причин не смогли принять в нем участие.

3. Решите, каков будет оптимальный **состав и число участников** (см. раздел 6.14): Кто будет активным участником (докладчиком), а кто слушателем? Кому следует подготовиться заранее? Кто будет из числа сотрудников организации, а кто — приглашен со стороны? Кого необходимо пригласить официально заранее (отправить приглашение)?

4. Продумайте возможные **роли участников** и, если необходимо, командную работу. Если это необходимо, обсудите данные роли с соответствующими участниками. Совместно с руководителем обязательно необходимо выбрать (назначить) сотрудника на главную роль — ведущего совещания и заранее сообщить ему об этом.

Можно также добавить, что при творческом подходе к совещаниям (в особенности второго типа, см. раздел 6.14) возможно распределение между участниками социально-психологических ролей, таких как «генератор идей», «критик», «эрудит» и др. Привнесение в работы подобных ролевых позиций будет способствовать более глубокому и качественному пониманию обсуждаемых вопросов, сделает саму процедуру совещания более живой.

5. Продумайте повестку дня и регламент совещания. В какой последовательности проходят выступления? Сколько времени расходуется на каждое? и т. п. Обсудите повестку дня и регламент будущего совещания с заинтересованными лицами, в первую очередь — с ведущим совещания (см. раздел 6.15).

6. Возможно, для фактической подготовки совещания организатору потребуются дополнительные полномочия и **ресурсы**, которые он должен будет получить от руководителя на время подготовки и проведения совещания.

7. Организатор должен заранее подготовить **пакет документов** к совещанию, в который входят:

- 1) официальные приглашения, в которых указаны тема, время и место проведения совещания;
- 2) список участников (с обязательным указанием организатора, ведущего, секретаря совещания);
- 3) повестка дня, включая цель и задачи совещания, список докладов и открытых вопросов;
- 4) если необходимо, протоколы прошлых совещаний;
- 5) если необходимо, вспомогательная документация, которая может понадобиться для обсуждения и принятия решений;
- 6) если необходимо, презентационные материалы («раздатки») докладчиков;
- 7) если существуют в организации, то стандартные бланки для ведения протокола совещания.



Соблюдение каких из перечисленных правил организации совещаний дает, по вашему мнению, наибольшую экономию времени при проведении совещания?

Какие из перечисленных правил соблюдаются (а какие не соблюдаются) в вашей организации? Существуют ли в вашей организации собственные правила (традиции) организации совещаний? Какие из этих правил ускоряют, а какие тормозят проведение совещаний?

Что, по вашему мнению, необходимо изменить в первую очередь, чтобы совещания в вашей организации «съедали» меньше времени? Сформулируйте свое предложение в виде правила.

## 6.17. СОВЕЩАНИЕ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Проведение совещаний является для руководителя сложной управленческой задачей, хотя бы потому, что ему приходится брать на себя одновременное выполнение сразу нескольких ролей и функций. Например, до проведения совещания руководитель выступает как его инициатор и организатор; во время самого совещания часто совмещает роли участника и ведущего; после совещания выполняет не только свои управленческие функции (планирование, оперативное руководство и контроль за исполнением принятых на совещании решений и т. п.), но зачастую и «психотерапевтические» функции, занимаясь разрешением противоречий и конфликтов, которые могут возникнуть на совещании.

Ниже приводится список контрольных вопросов, которые помогут руководителю оценить и повысить степень эффективности своих управленческих навыков, связанных с различными этапами проведения совещаний.

### До совещания

1. Нужно ли совещание вообще? Любое совещание — трата времени и повод для конфликтов. Может быть, существует возможность эффективно решить вопрос без проведения совещания?

2. Каковы внутренние («политические») и внешние (производственные) цели совещания? На чем делать акцент? Грубо говоря, будет ли совещание целиком и полностью посвящено решению объективных проблем, связанных с работой, либо важным является также психологический аспект совещания (выработка единого мнения, создание мотивации, подъем «боевого духа» и т. п.)?

3. Достаточно ли времени и других ресурсов для подготовки совещания и качественной работы на самом совещании? Кто будет не-

посредственным организатором? Как должно быть организовано совещание, чтобы его проведение было наиболее эффективным?

4. Известны ли основные участники совещания и «ключевые фигуры»? Достаточно ли четко определены роли участников? Нужна ли дополнительная «репетиция» (возможно, руководителю необходимо встретиться с кем-либо из участников будущего совещания для согласования позиций, мнений, подходов и т. п.)?

5. Если существуют разные подходы к решению проблемы, то насколько сильны мои позиции? Каковы «слабые места» и возможные возражения? От кого они могут исходить? Кто в моей «группе поддержки»?

## Во время совещания

1. Умейте слушать. Руководитель — это человек, который привык говорить (приказывать, инструктировать, отдавать распоряжения и т. п.). Совещание — это одна из немногих ситуаций, где могут и должны говорить сотрудники. Дайте возможность прозвучать каждой конструктивной мысли. Особенно интересные идеи поддерживайте: задавайте уточняющие вопросы, просите объяснить подробнее и т. п.

2. Пресекайте любое неконструктивное поведение: личные нападки, туманную критику, попытки нарушить регламент, отвлечения внимания и др. Эта задача обычно выполняется ведущим (см. раздел 6.15, п. 7), но в некоторых случаях ему может просто не хватать авторитета и полномочий, поэтому роль «контролера конструктивности общения» может и должен брать на себя руководитель.

3. Умейте обобщать сказанное другими и выделять ценные факты, мысли, идеи и предложения. Записывайте «для себя» наиболее ценные и интересные идеи, высказанные сотрудниками.

4. Следите за продвижением к результату. Если совещание идет «мажорно», то принимайте управленческие решения сразу, параллельно обсуждаемым вопросам. Если же много противоречий и назревает конфликт, отложите принятие решения на конец совещания и для его принятия используйте особые процедуры (например, тайное голосование).

5. Будьте внимательными и гибкими. Если совещание пойдет по плану, но будет достаточно продуктивным — «не плюйте против ветра», не пытайтесь ничего изменить! Если во время совещания придется выбирать между регламентом и эффективностью, всегда делайте выбор в пользу эффективности.

6. «Последнее слово» должно быть за вами. В конце совещания обязательно подведите итог: какие цели (задачи) достигнуты, какой результат получен, какие решения приняты, какие интересные идеи высказаны, кто из участников работал особенно хорошо (продуктивно, конструктивно и т. п.).

## После совещания

1. Проконтролируйте, чтобы все заинтересованные участники совещания, а также сотрудники, для которых это необходимо в соответствии с должностными обязанностями, ознакомились с протоколом совещания.

2. Проконтролируйте, как началось выполнение принятых решений. Возможно, необходимо уточнение деталей и более точное оперативное планирование.

3. Обеспечьте необходимые ресурсы и добейтесь первых результатов. Оповестите (на следующих совещаниях) участников совещания о полученных результатах (то есть о выполнении принятых на совещании решений).

4. Обязательно встретьтесь с «обиженными», чье мнение не было выслушано или учтено на совещании, и проведите индивидуальное обсуждение их видения проблемы. Если доводы этих сотрудников покажутся вам важными, возможно, имеет смысл запланировать подробное рассмотрение их позиции на следующем совещании.



Какие из предложенных правил, по вашему мнению, наиболее способствуют экономии времени руководителя при проведении совещаний?

Какие из этих правил, по вашему мнению, являются рискованными и могут, наоборот, легко превратиться в «воров времени»?

Предложите собственные правила (3—4) проведения совещаний для руководителей, которые позволили бы ему минимизировать затраты времени и сил на это мероприятие?

## 6.18. БИОРИТМЫ ЧЕЛОВЕКА

Одним из важнейших направлений совершенствования «малой эффективности» (см. раздел 6.1) является учет ритмических закономерностей жизнедеятельности человека, традиционно называемых



биоритмами. Предполагается, что знание индивидуальных биоритмов дает возможность более точного и «человечного» проектирования персональной системы управления временем. Система ТМ, в которой целеполагание осуществлено «с поправкой» на биоритмы, более реалистична и эффективна.

*Примечание.* На самом деле название «биоритмы» является не совсем корректным (использование термина «биоритмы» допустимо только в контексте соответствующих биологических наук — физиологии, медицины, хронобиологии и др.), так как человек является сложным существом, жизнедеятельность которого подчинена (и выражается через) целому «ансамблю» ритмов — физических, биологических, социальных, психологических и др. Однако, чтобы не нарушать сложившуюся традицию использования термина, в данной книге по отношению к любым ритмам жизнедеятельности человека используется слово «биоритм».

Почему раздел, посвященный биоритмам, отнесен мною к главе о «малой эффективности»? Дело в том, что, несмотря на то что научному изучению биоритмов исполнится вот уже скоро двести лет, проблема эта еще мало изучена, и вопросов здесь больше, чем ответов. Литература, посвященная изучению биоритмов, полна противоречивых (и даже взаимоисключающих) данных.

По моему глубококому убеждению, данные серьезных научных исследований, опирающиеся на обширные статистические обобщения, имеют малую ценность для решения прикладных ТМ-задач. Дело в том, что практически все биоритмы конкретного человека, в общем совпадая с закономерностями, выведенными учеными, в частности всегда имеют много существенных отклонений (индивидуальных особенностей), отличающих их от нормы. Именно поэтому знание научных выкладок о том, «какие бывают биоритмы и какими они должны быть у большинства людей», не избавляет человека от тщательного изучения собственных биоритмов (что, кстати, вполне по силам любому наблюдательному человеку). Простейшим, но весьма эффективным способом вычисления своих персональных биоритмов является качественный хронометраж (см. раздел 3.14).

В зависимости от продолжительности одного ритмического периода (цикла), можно выделить более двух десятков биоритмов человека. Мельчайшие из них делятся доли секунды (например, связанные с клеточным обменом веществ), а самые длительные совпадают по продолжительности с жизнью человека (например, жизненный цикл человека в целом, от момента зачатия до момента смерти). Одна часть этих биоритмов изучена достаточно хорошо и носит вполне объективный характер, статус других определен менее четко и по поводу

реальности их существования до сих пор продолжают серьезные споры.

Например, к таким «сомнительным» биоритмам можно отнести месячные биоритмы, связанные с одно время очень популярной «теорией трех ритмов»: физического (продолжительностью 23 дня, смена знака каждые 11,5 дней), эмоционального (26 дней, смена знака каждые 13 дней) и интеллектуального (33 дня, смена знака каждые 16,5 дней). Считается, что можно рассчитать эти месячные биоритмы с момента рождения человека, что дает возможность прогнозировать, например, «особо опасные дни» (когда совпадают отрицательные точки двух ритмов, что происходит 6 раз в год) и вычислить наступающий один раз в год «фатальный день» (когда совпадают отрицательные точки всех трех ритмов).

Автор этой книги на заре своего увлечения ТМ в течение нескольких лет рассчитывал (по опубликованному, кажется, в журнале «Наука и жизнь» алгоритму) эти биоритмы и свято верил в существование всяких «страшных» и «счастливых» дней. Но через какое-то время (через несколько лет, уже на новом витке интереса к ТМ) меня посетила «крамольная» идея — а не провести ли мне эксперимент «от противного»? Я обобщил данные моего качественного хронометража почти за два года, графически отобразив мое физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, после чего задним числом рассчитал (уже на компьютере) три месячных биоритма за тот же период времени. Сразу могу сказать, что меня ждало жестокое разочарование — «теория трех ритмов» лично для меня оказалась неработающей. Но вполне допускаю, что для кого-то другого использование данной модели окажется вполне адекватным средством для понимания изменений своего поведения и состояния в течение месяца.

В этом разделе мы коснемся лишь некоторых биоритмов, знание которых, на мой взгляд, наиболее важно при проектировании и внедрении в жизнь персональной системы ТМ.

## 1. Суточные биоритмы человека

Суточный (или циркадианный) биоритм человека связан в первую очередь с ритмом сна — бодрствования, в соответствии с которым «настроено» функционирование многих физиологических процессов в организме. В норме бодрствование связано с активными тратами энергии и привязано к светлomu (дневному) времени суток;

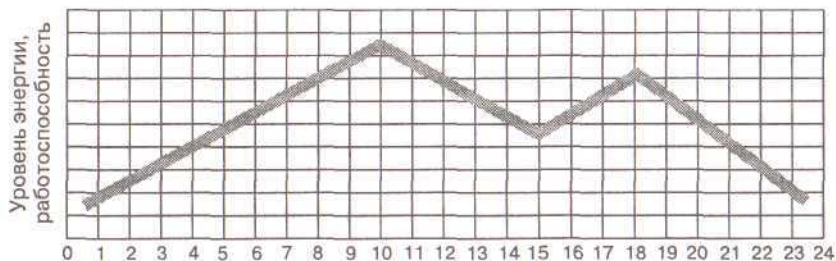
сон связан с отдыхом, восстановлением энергии и «привязан» к темному (ночному) времени суток.

Существуют многочисленные биологические и медицинские исследования, убедительно доказывающие, что любое отклонение (десинхроноз) от этого запрограммированного природой «графика» (ночью — сон, днем — бодрствование) нежелательно, так как вызывает стресс, а в дальнейшем провоцирует возникновение и развитие целого «букета» заболеваний.

При этом само соотношение сна и бодрствования является индивидуальным: средняя продолжительность нормального сна по разным данным составляет от 7 до 9 часов. Но в то же самое время существуют люди, для которых достаточным (без вредных последствий для здоровья) является время сна от 2 до 4 часов в сутки. Есть люди, для которых необходимое время сна составляет 10—12 часов в сутки, и это нельзя считать патологией (у младенцев и стариков нормальное время сна еще больше). Для полноценного восстановления потраченной за день энергии человек должен не просто выполнять свою норму сна — сон должен быть «качественным» (в привычный промежуток времени, в комфортных физиологических условиях, без перерывов и т. п.).

На ТМ-тренингах участники часто задают вопрос: «А можно ли сократить время сна, чтобы больше оставалось времени для достижения главных целей?» Я всегда отвечаю на этот вопрос так: «И можно, и нельзя». Для начала с помощью хронометража необходимо точно установить свою норму сна, причем норма сна — это всегда интервал времени, имеющий вариативность (например, моя норма сна, когда я высыпаюсь «на все 100%», варьирует от 8 до 10 часов). Это означает, что при достаточно комфортном соотношении дневных труда и отдыха, я могу без вредных последствий «ужать» свой сон до 8 часов (максимум — до 7 или 7,5 часов; это сильно зависит от состояния организма). Если вы попробуете еще больше «сжать» время сна, в течение долгого времени сокращая минимальное значение нормального для вас времени сна, — готовьтесь к усталости и болезням! Мало того, если в течение дня вы столкнетесь с чрезмерными нагрузками (нехваткой отдыха), то, скорее всего, организм потребует увеличения времени сна, и минимально допустимых часов сна будет уже не хватать.

Кроме очевидного ритма «сон — бодрствование», в течение суток можно выделить еще ряд биоритмов, один из которых связан с суточными колебаниями уровня энергии (работоспособности) человека. Пример графика, отображающего такой суточный энергетический ритм, приводится ниже:



Следует отметить, что среди множества исследований суточного энергетического ритма, проведенных различными специалистами (врачами, физиологами, гигиенистами, валеологами, специалистами в области психологии труда и др.) в разных сферах человеческой жизнедеятельности, нет единой точки зрения на данный биоритм. Чаще всего результатом этих исследований является построение двухпиковой модели (графика), согласно которой в течение суток у человека наблюдается два энергетических подъема (периода наивысшей работоспособности). Первый (и самый выраженный) приходится на период с 9 до 11 часов, второй (менее выраженный) — на период с 17 до 19 часов. Однако следует отметить, что, наряду с двухпиковыми моделями, существуют основанные на вполне серьезных исследованиях трехпиковые и четырехпиковые (и далее; вплоть до выделения ультрадианных ритмов работоспособности продолжительностью менее часа). Кроме того, даже относительно вроде бы традиционно выделяемого «главного» пика работоспособности (в первую половину дня) также существуют разногласия: точное время пика работоспособности у разных исследователей «дрейфует» от 9.00 до 12.30. Время ночного минимума работоспособности также варьирует в весьма широком диапазоне с 1 часа ночи до 4 часов.

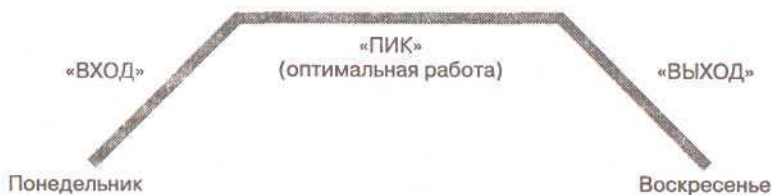
Также большинство моделей энергетического ритма являются усредненными и не учитывают индивидуальной специфики внутреннего времени личности. Я веду речь о таких хронотипах, как «совы» и «жаворонки» (к ним иногда добавляют «голубей»). Я, например, являюсь ярко выраженной «совой», для которой привычное время отхода ко сну — около двух часов ночи. Соответственно, нормальное время пробуждения — около 10–11 часов дня. А теперь разгадайте несложную загадку: будет ли пик моей работоспособности приходиться на промежуток с 9 до 11 часов утра? По результатам самонаблюдений и благодаря проведению хронометража я смог построить собственную индивидуальную модель суточного энергетического ритма.

Могу сказать, что она также получилась двухпиковой, но в остальном сходство с приведенным выше стандартным графиком отсутствует (например, наиболее выраженный «главный» пик работоспособности является вторым, а не первым, как в традиционной модели, и приходится на вечерне-ночное время). Тем не менее точное знание собственного энергетического ритма позволяет мне эффективно осуществлять ежедневное оперативное планирование (см. раздел 4.17), выделяя время лучшей работоспособности для решения наиболее важных задач.

## 2. Недельные биоритмы человека

Недельный (или циркасептидианный) ритм по своему происхождению является внешним социальным, связанным с исторически сложившейся «рабочей неделей». Тем не менее за многие годы обучения и работы у человека формируются явно выраженные внутренние биологические и психологические недельные ритмы. Первыми недельные ритмы обнаружили врачи и физиологи. Например, в течение недели происходит постепенный рост артериального давления, при этом самое низкое его значение наблюдается в воскресенье, а самое высокое — в пятницу, во вторую половину дня.

Довольно быстро был выявлен недельный энергетический ритм, характеризующий динамику работоспособности в течение недели. В самом общем виде график изменения работоспособности в течение рабочей недели выглядит следующим образом:



Начало недели связано с периодом вработываемости, когда уровень работоспособности после выходных дней является еще достаточно низким. В норме (если в течение выходных дней человек хорошо отдохнул) «вход» в работу занимает не более 0,5–1 дня (то есть только понедельник или даже его часть). Если у человека не было возможности хорошо отдохнуть в выходные, то период вработываемости может растянуться до среды.

Экспериментально доказано, что начало недельного биоритма (стадия «входа») связано со сниженным уровнем функционирования психики: мыслительные процессы несколько заторможены, плохое сосредоточение внимания, время реакции замедлено и т. п. Существует и многочисленная статистика, согласно которой пик несчастных случаев на производстве и дорожно-транспортных происшествий также приходится на понедельник.

Таким образом, народная мудрость права: понедельник действительно «день тяжелый». При составлении плана на неделю (в частности, плана на понедельник) нельзя планировать решение сложных и ответственных задач в понедельник хотя бы до обеда. К сожалению, это правило редко соблюдается во многих организациях, где утро понедельника часто отводится для проведения планерки или совещания. Определенная логика в этом есть (начинать неделю с постановки задач на неделю), но само совещание, скорее всего, будет неэффективным, отнимет у участников слишком много времени и сил.

В недельном биоритме пик (оптимально высокий уровень) работоспособности в норме продолжается со вторника по четверг включительно. Спад работоспособности («выход») обычно начинается в пятницу (чаще всего во вторую половину дня) и растягивается на все выходные дни, достигая энергетического минимума в субботу вечером — воскресенье днем. Ухудшение психического функционирования во время спада работоспособности (в пятницу) обычно никогда не бывает более сильным, чем в начале недели (в понедельник). Считается, что основная причина спада работоспособности в конце недели — накопившаяся в течение недели усталость. Эффект снижения работоспособности зависит от опытности сотрудника, и, как правило, у более опытных и компетентных работников, имеющих достаточно большой стаж работы, он выражен слабее.

С точки зрения эффективного оперативного ТМ-планирования, на конец недели необходимо планировать небольшие задачи, которые могут быть успешно завершены, а также доделывание «незавершенки», накопившейся за эту (или предыдущие) неделю.

### **3. Периоды жизни (жизненные циклы)**

Крупнейшими ритмами человеческой жизни являются многолетние периоды жизненного цикла и связанные с ними нормативные жизненные (возрастные) кризисы, которые случаются примерно раз семь лет (момент рождения, 6—7 лет, 13—14 лет, 22—25 лет, 33—35 лет

или «кризис среднего возраста», 43—45 лет и т. д.). Выделение таких многолетних периодов, на «переломе» которых с личностью происходят значительные психологические изменения, — задача возрастной психологии, а также психологии личности. Следует отметить, что описание периодов жизни и жизненных кризисов является слишком масштабной задачей и не будет рассматриваться в рамках данной книги (всем, кто хочет узнать больше о возрастных кризисах, можно рекомендовать книгу Г. Шихи «Возрастные кризисы. Ступени личностного роста». СПб., 2005).

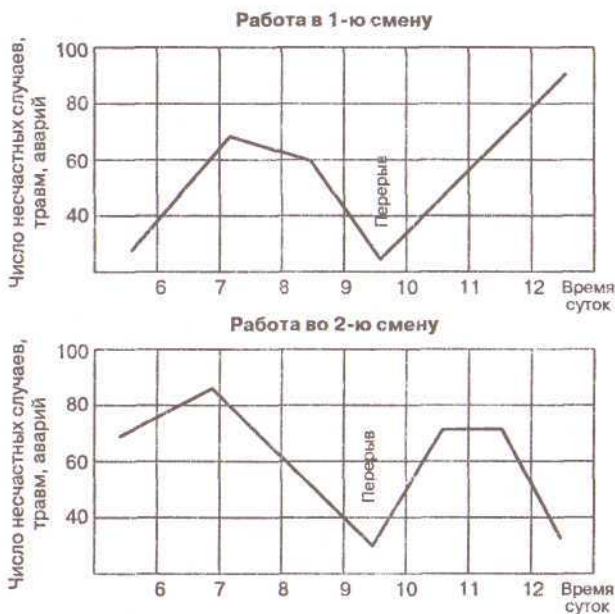
Следует отметить, что многолетние ритмы жизненного цикла и возрастные кризисы тесно переплетаются с этапами карьерного роста (см. раздел 1.10). Следовательно, ритмы жизненного цикла в обязательном порядке должны учитываться при стратегическом планировании основных достижений своей жизни. При целеполагании в намечаемые сроки достижения целей обязательно должна вноситься поправка, учитывающая, например, возможность деструктивного влияния на наши планы со стороны кризиса; либо, наоборот, на периоды стабильности, существующие между кризисами, должны планироваться наиболее масштабные достижения.

Впрочем, подобное долгосрочное планирование является (в силу своей низкой точности) крайне неблагодарным занятием. Проблема заключается, с одной стороны, в том, что кризисы никогда не наступают «точно по расписанию», а с другой стороны, не всегда можно предвидеть степень «трудности» кризиса и характер собственного поведения в кризисе. Субъективное переживание кризиса может быть крайне тяжелым и разрушительным — и тогда «летят к чертям» все наши прекрасно составленные стратегические планы. Но иногда кризис становится отправной точкой для радикальных изменений в образе жизни человека, подвигает его на совершение масштабных и удивительных поступков — и тогда «перевыполнение» намеченных ранее планов граничит с чудом! Бывает и так, что кризис проходит незамеченным: мы к нему готовимся, волнуемся, вносим поправки в планы, а время идет — и субъективно ничего не происходит. Жизнь как текла размеренным потоком, так и продолжает.

Если при целеполагании и проектировании системы планов (см. раздел 4.16) вы сумели предугадать и «запланировать» кризисы — вы учли этот «биоритм» (многолетние периоды жизненного цикла) в контексте совершенствования «великой эффективности» (см. раздел 6.1). Если вам удалось использовать высвобождаемую кризисом энергию для более быстрого решения поставленных задач — это «малая эф-

фективность». Но «оседлать» энергию жизненных кризисов также можно в контексте «великой эффективности». Для этого необходимо использовать кризис как стартовую точку для серьезных личностных изменений, например, для того, чтобы стать лидером (см. раздел 6.3).

? Ниже приведены графики, отражающие динамику несчастных случаев, травм и аварий (по вине работника) на производстве в течение суток (по Д. Нойгеру). Представлены два графика: для людей, работающих в первую смену (с 5.00 до 13.00, перерыв с 9.00 до 10.00), и для людей, работающих во вторую смену (с 13.00 до 21.00, перерыв с 17.00 до 18.00).



С опорой на приведенную в разделе информацию, посвященную суточному биоритму, проанализируйте и прокомментируйте приведенные графики.



## 6.19. ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ПРАВИЛА «ХОРОШЕГО» РАБОЧЕГО ДНЯ

Как на практике использовать знание своих, например, суточных биоритмов? Для этого рекомендуется разработать персональные правила «хорошего» (эффективного) рабочего дня и придерживаться их. Разумеется, составление подобных правил всегда должно осуществляться человеком самостоятельно, чтобы соответствовать актуальным для него жизненным задачам (например, в контексте индивидуального и ролевого ТМ подобные правила будут сильно различаться). Правила «хорошего» рабочего дня всегда индивидуальны, хотя некоторые наиболее общие моменты в них могут совпадать. Ниже приводится пример подобных правил:

**1. Высыпайтесь и хорошо завтракайте.** Напомним, что сон должен быть «качественным» (см. раздел 6.18), а завтрак должен обеспечивать организму достаточную «стартовую энергетiku» для начала нового дня.

Не хотелось бы «отнимать хлеб» у диетологов, но среди критериев «идеального завтрака» можно назвать:

- 1) он должен быть небольшим по объему, «легким» (в противном случае ближайшие полдня основной вашей «деятельностью» будет не работа, а переваривание пищи);
- 2) он должен быть достаточно калорийным (допускаются такие высококалорийные продукты, как сладости и жиры; разумеется, и здесь важно чувство меры — в роли сладостей может выступать, например, кусочек шоколада, а в роли жиров — намазанное на хлеб масло);
- 3) на завтрак человек должен получить основную суточную дозу витаминов, которая обеспечит его активность на целый день (разумеется, лучше получать дозу витаминов не с помощью таблетки, а «сконструировав» утром нехитрый фруктовый или овощной салатик, а еще лучше — отжав стакан свежего фруктового или овощного сока);
- 4) в состав завтрака обязательно должна входить белковая пища (молочные продукты, мясо, рыба, яйца);
- 5) если вы очень тяжело просыпаетесь, то не лишним будет включение в рацион привычных энергетических напитков — крепкого кофе или чая, разумеется, свежесваренных.

**2. Начинайте день с хорошего настроения.** В самом начале дня очень важен эмоциональный настрой, который во многом определяет ваше настроение на весь день. Утром необычайно важно сделать что-то такое, что приведет вас в радостное и оптимистичное расположение духа: приготовить себе вкусный завтрак, сделать зарядку, послушать любимую музыку, поиграть с домашним животным и т. п. Для такого настроения обычно требуется не более 10–15 минут, а эффект от него сохраняется в течение всего дня.

**3. Не опаздывайте, имейте запас времени на дорогу до работы.** Даже у самого отъявленного «опоздуна», для которого опоздания являются вроде бы легким и привычным делом, все равно остается психологический осадок в виде чувства вины, страха, тревоги. Даже если мы находим сотню оправданий нашим опозданиям, в подсознании все равно накапливается негативный «багаж», который снижает наше чувство удовлетворенности работой. Звучит парадоксально, но наши собственные опоздания делают работу субъективно «плохой» и снижают степень нашей вовлеченности в нее.

**4. Создавайте привычку — начинайте работать в одно и то же время.** Важно понимать, что психологически «хорошая» (комфортная для нас) работа — это во многом ритуал. Ритуал — это жесткая, постоянно воспроизводимая схема поведения, которая гарантирует, что «все идет как надо». Фиксированное время начала работы — один из элементов такого ритуала, который в значительной мере повышает эффективность работы.

**5. Начинайте работу с «организационных моментов»** — планирования дня, согласования контактов, подготовки рабочего места и т. п. Для того чтобы работа была эффективной, разумеется, некоторое время необходимо потратить на самоорганизацию. Если этого не сделать, потом (в течение рабочего дня) может обнаружиться множество «сюрпризов» — забытые встречи, неподготовленные документы, неизвестно куда засунутые бумаги и т. п. Все эти «сюрпризы» автоматически становятся «ворами времени», чего можно было бы легко избежать, выделив немного времени на подготовку к работе.

**6. В начале дня приступайте без «раскачки» к решению самых важных (в том числе самых сложных и комплексных) и срочных задач.** Это правило не является абсолютным (существуют люди, для которых, наоборот, гораздо эффективнее постепенно «вработываться», переходя от решения простых к решению более сложных задач), но определенная логика в нем есть. Во-первых, в начале дня человек еще не устал, у него достаточно сил для решения важных задач; во-

вторых, если при решении приоритетных задач возникнут какие-нибудь непредвиденные сложности, то еще останется определенный «оперативный простор», который позволит вовремя скорректировать планы.

7. Если вы знаете собственный суточный ритм работоспособности, **то планируйте выполнение наиболее важных задач на пик работоспособности**. Если вы точно не знаете ритма своей работоспособности, то при планировании рабочего дня исходите из того факта, что у большинства людей пики суточных биоритмов приходятся на периоды с 9.00 до 12.00 и с 16.00 до 18.00 (см. раздел 6.18).

8. **Избегайте незапланированных импульсивных действий** и действий, которые могут вызвать непредвиденную обратную реакцию. Категорически **отказывайтесь** от немедленного выполнения всех случайных дел, за исключением жизненно важных. За этим правилом скрываются два «подводных камня»: один из них связан с самодисциплиной и самоконтролем, а второй — с особенностями отношений с другими людьми. Импульсивные действия обычно связаны с плохой самодисциплиной, когда нечто увлекательное заставляет нас отклониться от намеченного плана.

Иногда главная опасность скрывается в чрезмерной мягкости и податливости (конформности) человека, в его неумении говорить «нет» окружающим. В данном случае исполнение планов человека может сильно пострадать из-за того, что на него будет «навешано» много чужих дел и поручений.

9. **Выработайте и соблюдайте индивидуальный ритм труда и отдыха**. Общеизвестным ритмом является деление рабочего дня на две половины обеденным перерывом. Но внутри «половинок» рабочего дня также важно ввести собственные микроциклы (ритмы) чередования труда и отдыха. Гигиенисты и специалисты по психологии труда давно установили, что для повышения эффективности работы необходимы функциональные паузы (или функциональные перерывы), продолжительностью 5—15 минут каждый час-два. (Конкретное соотношение времени работы и функционального перерыва зависит от характера работы. Например, для работающих с большими объемами информации операторов рекомендуется делать каждый час работы перерывы по 10—15 минут.)

Можно выделить особую разновидность ритмов трудовой деятельности руководителя, например, разделяя время открытости для встреч и общения с сотрудниками и «время неприкосновенности», когда руководитель ни для кого не доступен.

10. Мелкие однородные задания выполняйте сериями («блоками»).
11. Постоянно сверяйтесь с вашим органайзером (планом на день) и корректируйте свою работу!
12. Конец рабочего дня посвятите «постановке точки» (доделайте хоть одно дело до полного завершения).
13. В конце дня подведите итога и составьте (уточните) план работы на следующий день.
14. Найдите, за что себя похвалить, и с хорошим настроением отправляйтесь домой. По аналогии с энергетическим ритмом рабочей недели (см. раздел 6.18) каждый рабочий день также имеет свой «вход» (пп. 1–5) и свой «выход». С точки зрения нормального отдыха, очень важно психологически не «остаться» на работе в конце рабочего дня. Для этого нужно в конце каждого рабочего дня поставить «позитивную точку» — осознать и «прочувствовать» главное достижение сегодняшнего дня. Важно, чтобы «выход» из рабочего дня содержал в себе момент самомотивации (поощрения, вознаграждения): за главное достижение дня можно похвалить себя самого, «похвастаться» этим достижением перед авторитетными для вас людьми, сделать самому себе маленький подарок и т. п.

Обратите внимание, что предложенные правила «хорошего» рабочего дня перекликаются с рекомендациями А. К. Гастева по улучшению способа работы (см. раздел 2.8), с правилами оперативного планирования (см. раздел 4.17) и с рекомендациями по выполнению ежедневных планов (см. раздел 4.18).

? Какие из предложенных правил «хорошего» рабочего дня оказались вам наиболее интересными и актуальными для вас?

Имеются ли у вас собственные правила «хорошего» рабочего дня? Какие?

Если у вас нет собственных правил «хорошего» рабочего дня (или они четко не сформулированы), составьте собственный список (из 8–12) таких правил.

## 6.20. ПЕРСОНАЛЬНАЯ СИСТЕМА РАБОТЫ С ИНФОРМАЦИЕЙ

В некоторых разделах этой главы уже затрагивались вопросы информационного инжиниринга, связанные с принципами проектирования системы коммуникаций в организации (см. раздел 6.11), а так-

же с принципами и способами формализации информации (см. раздел 6.12). Однако все эти аспекты повышения информационной эффективности востребованы, прежде всего, в контексте организационного (социального ТМ), и в меньшей степени — в контексте ролевого ТМ.

Тем не менее многим менеджерам приходится самостоятельно решать проблему индивидуального информационного инжиниринга, пытаясь разобраться с огромным потоком обрушивающейся на них служебной информации. Обычно даже хорошо проработанные должностные инструкции указывают, что именно нужно делать с документами, но совсем не содержат подсказок, как все требуемые действия совершать быстро и технологично, не утонув в бумажном потоке.

Для многих сотрудников (менеджеров) вопрос эффективной переработки информации часто становится серьезной задачей, которую необходимо решать не только для эффективного выполнения своих обязанностей (то есть как задачу ролевого ТМ). Любой профессионал, заинтересованный в том, чтобы расти и развиваться, должен постоянно обучаться, усваивая новые знания и навыки, обобщая и анализируя собственный опыт. Таким образом, постоянная работа с информацией становится обязательным условием для профессионального развития и личностного роста, то есть эффективная работа с информацией из задачи ролевого ТМ легко может перейти в разряд задач индивидуального ТМ.

Ниже приводится несколько правил, с опорой на которые можно разработать собственную систему работы с информацией, чтобы потом использовать ее в контексте ролевого или индивидуального ТМ.

1. Самое главное: определитесь с **целью** получения, хранения и использования информации. Для этого необходимо ответить на ряд вопросов: Для чего вообще вам нужна информация? Как она будет использоваться? Точные ответы на эти вопросы помогут вам лучше понять, что вообще (какие сведения, факты, данные и др.) для вас является «информацией», а что — нет (то есть является «информационным шумом»).

Главная проблема информационного инжиниринга заключается в том, что нельзя объять необъятное. Нас окружает океан информации, и не утонуть в нем поможет только четкое определение границ: что для нас «информация», а что — нет. «Границы информации» напрямую зависят от целеполагания, то есть от того, как мы собираемся эту информацию использовать.

2. Определите удобные лично для вас **информационные темы**. Темы — это содержательные области, категории, сферы, разделы, которые позволяют легко укрупнять (обобщать) входящую информацию. Информационные темы не являются чем-то незывлемым, при желании вы можете легко их изменить: объединить несколько тем в одну, переименовать, разделить тему на несколько самостоятельных тем и т. п. Принцип объединения информации в тему может быть любым, лишь бы темы были удобными для вашего восприятия и соответствовали вашей логике работы с информацией. Однако по возможности содержание тем не должно пересекаться друг с другом, в противном случае может возникнуть серьезная путаница.

3. Решите, в какой **форме** и в каком **объеме** будет храниться и использоваться информация. Это индивидуальная задача по формализации (см. раздел 6.12) используемой вами информации. Можно использовать самые разные формы представления информации, лишь бы они были удобны для вас: в виде полной или частичной копии документа, развернутой выписки или конспекта, краткой выписки или цитаты, ссылки на источник информации и др.

Форма и объем хранения (использования) информации являются связанными характеристиками. Например, принимая решение о сохранении целостного документа, вряд ли имеет смысл его конспектировать, переписывая весь текст целиком, но сокращая написание отдельных слов. Гораздо проще сделать ксерокопию или отсканировать весь документ, то есть сохранить его в полном объеме.

4. Выберите удобный для вас **носитель** информации. Традиционными носителями информации являются бумажные, хотя в последнее время их все больше теснят цифровые (компьютерные) носители информации. Можно приводить много доводов «за» и «против» как для бумажного, так и для компьютерного способов представления и хранения информации. Компьютерный носитель информации, несомненно, открывает уникальные возможности для быстрой и эффективной работы с огромными массивами информации, в то же самое время бумажные носители информации, как это ни странно, отличаются большей надежностью и универсальностью.

В качестве примера могу привести историю, приключившуюся лично со мной. Еще на заре «персоналок» в «научном» текстовом редакторе ChiWrighter («научным» он считался потому, что позволял вписывать в текст и редактировать математические формулы) под операционную систему MS DOS мною была написана научная статья. Статья была распечатана, послана в редакцию одного сборника

научных статей, но так и не была опубликована. Прошло много лет, сначала «умер» ChiWrighter, потом «операционка» MS DOS была вытеснена вездесущей Windows, а файлы с текстом статьи в формате редактора ChiWrighter остались. Через несколько лет мне вновь пришлось заниматься вопросами, затронутыми в статье, и мне понадобились изложенные в статье факты и выводы. Финал этой истории печален — я до сих пор ишу программу-конвертер, которая позволила бы преобразовать «нечитаемые» файлы в формате \*. chi в какой-нибудь более современный текстовый формат.

«Мораль» этой истории проста: еще в течение долгого времени бумажный и компьютерный носители информации будут не заменять, а дополнять друг друга. Как правило, в любой организации, заинтересованной в «сверхнадежном» хранении информации, она дублируется на носителях обоего типа.

5. **Разместите информацию** (точнее, ее носители) **в пространстве** таким образом, чтобы с ней было удобно работать. Например, удобным способом размещения информации является метод «трех зон». Первая зона — это та информация, с которой я работаю непосредственно в настоящий момент, которая находится у меня перед глазами (например, на рабочем столе или на «рабочем столе» компьютера).

Вторая зона — это информация, которая может срочно понадобиться в качестве дополнения к основной или та информация, с которой я буду работать во вторую очередь. Вторая зона — это также поверхность рабочего стола и прилегающие к нему участки (например, ящики рабочего стола, полка над столом и т. п.). В компьютере аналогом второй зоны могут быть пиктограммы рабочих папок (каталогов), выведенные на «рабочий стол».

Третья зона — это архив, то есть та информация, которая используется сравнительно редко. Третья зона вообще должна находиться за пределами рабочего стола, например, это могут быть отдельные шкафы или стеллажи для хранения бумаг. В компьютерном варианте третья «архивная» зона может быть скрыта внутри структуры папок (каталогов) или даже «убрана» на внешние носители, например, записана на компакт-диски.

6. Для удобства ориентации в больших массивах накопленной (архивной) информации придумайте собственный **кодификатор**, позволяющий быстро определять, к какой теме или подтеме, разделу и т. п. относится та или иная единица хранения информации. Кодификатор должен быть удобен для вас, а в его основу могут лечь цифры, символы, цвет и др. Например, все папки моего бумажного архива

имеют кодифицирующие метки в виде цветных наклеек на корешках, а вложенные в них материалы имеют соответствующую метку-символ в верхнем правом углу листа. Удобным способом представления малых информационных единиц (например, цитат, библиографических ссылок и т. п.) является картотека, в которой способами кодификации информации могут быть размещение ее по алфавиту, в хронологическом порядке и др.

Чтобы разработанная вами персональная система работы с информацией «заработала» на практике, следует придерживаться следующего **алгоритма обработки входящей информации:**

- 1) Нужна ли мне эта информация? Является ли она целесообразной, можно ли как-то использовать? Если информация не нужна, не целесообразна, во избежание «информационного завала» она отбрасывается, и чем быстрее, тем лучше.
- 2) Если информация нужна, то к какой теме она относится? В некоторых случаях полезная информация «не вписывается» в уже существующие темы. Здесь можно пойти двумя путями: либо создать новую тему, либо дать этой информации «отлежаться» некоторое время. Возможно, через некоторое время вы придете к иному пониманию содержательного наполнения выделенных вами тем, и тогда отложенная информация легко подойдет для какой-нибудь темы.
- 3) Если вы определили, к какой теме относится важная для вас информация, то необходимо решить две связанные между собой задачи: в каком объеме и в какой форме необходимо сохранить информацию? По сути дела, одновременно с принятием решения о форме и объеме сохраняемой информации также принимается решение о том, на каком носителе она будет «запечатлена».

В «канцелярской плоскости» эта задача может быть решена тысяча и одним способом (выписки от руки, ксерокопирование, сканирование, покупка печатного варианта документа, фотографирование и др.), но желательно постараться сократить все канцелярское многообразие к одному-двум вариантам. В противном случае ваш архив будет напоминать пеструю свалку разноформатных единиц хранения информации, ориентироваться в которых будет неудобно и некомфортно.

- 4) Разместите выделенную вами единицу информации в соответствующей ее актуальности зоне. Если информация сразу отправляется в архив, то (при необходимости) кодифицируйте ее.



? Есть ли у вас собственная система работы с информацией? Опишите ее. Какие стороны вашей персональной системы работы с информацией являются особенно сильными, эффективными, а какие нуждаются в совершенствовании? Какие из предложенных в данном разделе советов (правил, этапов) показались вам наиболее интересными и важными?

Если вы используете в своей работе компьютер, то каким образом организовано в нем хранение вашей персональной информации? Легко ли вы находите в собственном компьютере необходимые вам данные? Если какая-то информация вдруг теряется (вам ее не обнаружить вовремя), то в силу каких причин? Как можно оптимизировать хранение и использование ваших компьютерных данных?

## 6.21. «КРАТКИЙ КУРС» ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ С ИНФОРМАЦИЕЙ

В наш безумный информационный век мы все, независимо от рода занятий, немного канцелярские работники. Это означает, что существует достаточно большой спектр повседневных навыков работы с информацией, совершенствование которых до определенной степени позволит нам экономить время для решения более масштабных жизненных задач. Ниже приводятся экспресс-советы (упоминание в заглавии «краткого курса» не случайно, хотя по каждому из упомянутых в разделе направлений можно было бы написать отдельную книгу), указывающие, каким образом можно повысить эффективность работы с информацией в знакомых многим «канцелярских» ситуациях.

### Работа с деловыми бумагами (документами)

1. Да наведите же, наконец, порядок на своем рабочем столе! Или так: наводите порядок на письменном столе хоть изредка!

2. Делите рабочий стол на три зоны («стопки») для бумаг по их приоритетности: 1) «работаю в настоящий момент»; 2) «вторая очередь»; 3) «буду работать, когда появится свободное время». Эти три «стопки» могут располагаться на рабочем столе в любой удобной для вас последовательности, например, слева направо.

3. Используйте соответствующие тематические ячейки (папки-органайзеры, лотки, полки и т. п.) для удобного хранения информации.

4. Сортируйте входящие бумаги (документы) по приоритетности: 1) «реагировать сразу»; 2) «принять решение после получения дополнительной информации, обсуждения»; 3) «сразу выбросить в мусорную корзину».

5. Не допускайте скопления бумаге грифом «не знаю». Например, периодически их можно выбрасывать в мусорную корзину. (В эту категорию попадают все «зависшие» деловые бумаги, то есть не срочные, не важные, не точные, не полные (следовательно, немного «отлежавшись» и так и не став востребованными, они вполне могут отправиться в мусорную корзину). Гриф «не знаю» также может ставиться на «странные» бумаги, по форме и содержанию не соответствующие стандартам документооборота в организации; или на бумаги, рассмотрение которых выходит за пределы компетентности сотрудника.)

6. Ограничивайте поток, и в особенности — хранение информации (не копируйте, не храните «про запас»).

7. Создайте личную архивную систему для документов, с которыми вы постоянно или часто работаете (например, «ближний» и «дальний» архивы).

## Общение по телефону

1. Планируйте телефонные звонки (для других людей — назначайте время, когда вам можно позвонить, и строго придерживайтесь его). От случайных незапланированных звонков отгораживайтесь секретарем (см. раздел 6.13) или автоответчиком.

2. Для тех звонков, от которых не удалось отгородиться, введите жесткий регламент времени, например, 5 минут. (В принципе, для делового общения хорошо бы ввести регламент — внутриорганизационный стандарт — на любые звонки.)

3. Ведите (и требуйте от сотрудников) краткую запись телефонных разговоров (телефонограммы). Желательно, чтобы телефонограмма была формализованным (см. раздел 6.12) документом. Тогда важная информация не будет теряться и не нужно будет тратить время на перезванивание, уточнение и т. п.

4. Создайте персональную и организационную базу телефонных номеров. (При наличии АОНа создайте также «белый» и «черный» списки входящих звонков.)

5. Будьте компетентными в телефонном общении: четко представляйтесь в начале разговора; говорите кратко; лаконично излагайте суть

вопроса и цель звонка; не отвлекайтесь на общение с другими «нетелефонными» собеседниками; переспрашивайте, уточняйте, проверяйте взаимопонимание и др.

## **Работа с почтой (деловой корреспонденцией)**

1. Используйте для предварительной фильтрации и сортировки почты секретаря или доверенного сотрудника.

2. Не тратьте время на случайную почту, безжалостно выбрасывайте.

3. Сортируйте почту по степени важности («реагировать сразу», «принять решение после обсуждения», «мусорная корзина», «сохранить в архиве»).

4. Фиксируйте важные места и делайте пометки по обработке и ответной реакции (например, «Проверить информацию», «Ответить утвердительно», «Выслать типовой ответ N» и т. п.).

5. Не накапливайте почту — читайте и обрабатывайте ее в начале дня один раз в 1–3 дня.

6. Заведите необходимые варианты типовых (стандартных, в которые подставляется Ф. И. О. адресата) исходящих писем.

7. Введите в практику диктовку (а также поручение «чистового оформления» и отправку) писем секретарю или доверенному сотруднику.

8. Старайтесь отвечать на письма как можно быстрее. По возможности, высылайте немедленный ответ, используя электронную почту.

## **Работа с книгами и печатной прессой (газетами, журналами)**

1. Читайте только самое необходимое, не тратьте избыточное время на чтение. Чем объемнее книга, которую вы планируете прочитать, тем строже должны быть ваши критерии оценки целесообразности (полезности, востребованности) данной информации.

2. Если существует такая возможность, то используйте толковых сотрудников для реферирования книг и прессы. Поручайте им делать выписки или краткие конспекты (ограниченного объема) по интересующей вас теме.

3. Используйте какие-нибудь простые и удобные техники рационального чтения (в отличие от техник скорочтения они не требуют специальных долгих и трудоемких тренировок), например, пятиступенчатый метод SQ 3R:

- 1) Survey — ОБЗОР структуры текста;
- 2) Question — ВОПРОСЫ, задающие цель чтения;
- 3) Read — собственно ЧТЕНИЕ текста;
- 4) Recite — ОБОБЩЕНИЕ текста, краткое выделение основных идей;
- 5) Review — ПОВТОРЕНИЕ, запоминание основных идей.

4. Чтобы прочитанная информация не пропадала зря, разработайте и используйте собственную систему пометок в тексте, конспектирования, выписок на карточках и картотеку (см. раздел 6.20).

## **Как конспектировать, делать выписки?**

1. Выписывайте только самое необходимое и помните, что запись имеет смысл только для небольших заметок. В других случаях используйте ксерокс, сканер, принтер.

2. Разработайте собственную систему конспектирования, в которую могут входить: 1) особые сокращения; 2) символические пометки; 3) различные способы подчеркивания; 4) использование цвета; 5) «свертка» информации в таблицы, схемы.

3. Используйте собственные комментарии, рисунки и схемы для улучшения восприятия и запоминаемости информации. Преобразование начальной информации в рисунок или схему является мыслительной задачей, решение которой в значительной степени повышает запоминаемость выписываемой информации.

4. Определитесь с форматом выписок: 1) записывается только идея или смысл текста в произвольной форме; 2) выписывается дословная цитата (требуется указание источника, библиографическая ссылка); 3) конспект (включает в себя указание источника, выписанные цитаты и/или пересказ смысла текста, а также собственные комментарии).

5. Выписка — это очень «маленькая» единица хранения информации, поэтому главная проблема — не потерять выписку! Если выписка не «размещается» в продуманной системе хранения информации (например, в картотеке; см. раздел 6.20), скорее всего, она будет быстро потеряна.

## **Использование «умной» техники**

1. Для повышения эффективности работы с информацией и степени самоорганизации в целом (под углом внедрения индивидуаль-

ной системы ТМ) можно и нужно использовать: 1) персональный компьютер; 2) ноутбук; 3) КПК (карманный персональный компьютер, «наладонник»); 4) электронный органайзер; 5) мобильный телефон с функциями органайзера.

2. В качестве минимального «джентльменского набора» компьютерных программ, которыми в совершенстве должен владеть каждый современный человек, заинтересованный в эффективной работе с информацией, являются программы, входящие в стандартный (и наиболее распространенный) пакет MS Office: MS Word, MS Excel, MS Access, MS Power Point и др.

«Величайшей компьютерной ТМ-программой всех времен и народов» можно по праву назвать электронный органайзер MS Outlook, объединяющий в «одном флаконе» функции планирования, контроля, управления контактами и встречами, архива (картотеки) и др. Разумеется, возможности MS Outlook не безграничны, и не всегда удастся настроить и использовать эту программу в полном соответствии с проектируемой ТМ-системой. Но в большинстве случаев использование MS Outlook вполне эффективно в контексте и индивидуально, и ролевого, и корпоративного (социального) ТМ.

3. Кроме традиционного телефона и личных встреч активно используйте наиболее эффективные и современные средства коммуникации, которые позволят в значительной мере ускорить ваше общение: 1) мобильный телефон; 2) электронную почту; 3) факс.

4. Используйте не только традиционные визуальные способы работы с информацией (текстовые компьютерные файлы, бумажные документы и др.), но и аудиальные. Для записи и воспроизведения звука можно использовать обычный магнитофон, любой современный мультимедийный компьютер также позволяет работать со звуком, но удобнее всего в применении обычный диктофон (лучше цифровой). Диктофон можно использовать для: 1) планирования своей работы; 2) фиксации новых идей и ценных мыслей; 3) повышения ответственности сотрудников (запись отчетов, докладов, постановки задач и др. оперативной информации); 4) самообучения.

Если вы «дружите» с «умной» техникой, то здесь возможен ряд нетривиальных решений. Например, чтобы не терять драгоценного времени в дороге на работу и с работы, во время стояния в очередях и пробках и т. п., многие используют для обучения или развлечения чтение книг с экрана КПК. Однако это опять визуальная информация, а глаза наши вовсе не «железные» и имеют свойство уставать (лично мне, как «очкарику» и много читающему и работающему за компью-

тером человеку, эта «ломота в глазных яблоках» хорошо знакома). Я решил проблему следующим образом: интересующий меня текстовый файл с помощью программы для синтеза речи надиктовывается (конвертируется) в звуковой файл; потом звуковой файл переписывается на «флэшку» (MP3 плейер); в уши втыкаются наушники, и я получаю возможность прослушать интересующий меня текст, и в то же самое время глаза мои отдыхают. Единственной проблемой здесь является сравнительно низкое качество искусственно синтезируемой речи, но к «электронному голосу» вполне можно привыкнуть.

5. По возможности используйте только такие технические средства, которые удобны для вас и в которых вы хорошо разбираетесь. Но незнание и неумение работать с какой-либо техникой или компьютерными программами не должны становиться для вас непреодолимым барьером. Даже если использование каких-либо технических новинок является для вас тайной, потратьте на их изучение необходимое время — оно потом с лихвой окупится!

? Есть ли у вас собственные know how (ноу-хау), позволяющие быстро и эффективно:

- работать с документами;
- общаться по телефону;
- работать с почтой;
- читать книги;
- делать выписки;
- работать с «умной» техникой?

Какие из предложенных идей (правил) по улучшению повседневных навыков работы с информацией показались вам наиболее интересными?

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вот и все, уважаемый читатель! Закончилось малое время этой книжки, и наступило великое время судьбоносных (надеюсь) деяний. Я до сих пор не знаю точно — то ли мы управляем временем, то ли Время, лукаво усмехаясь, заставляет нас изобретать всякие милые глупости вроде «управления временем». Но я знаю правильный ответ на эту загадку: «Время покажет...»

Надеюсь, что изложенные в этой книге знания сделают тебя, дорогой читатель, мудрее и сильнее. В любом случае, для любого доблестного покорителя времени за нашим уютным столом всегда найдется лишнее местечко (где-нибудь между мною и Ореховой Соней, напротив Шляпника и Мартовского Зайца), чтобы можно было вместе попить хорошего чаю (teatips. ga) и продолжить наш бесконечный разговор о времени.

Когда я закончил писать эту книгу, меня посетила невероятная радость — ведь время написания этой книги закончилось! Но кто сказал, что мы движемся вперед и только вперед по «стреле времени»? Вон, физики не шутят, а утверждают, что «стрела времени — это всего лишь следствие вводимой нами аппроксимации вследствие отсутствия у нас полной информации о Вселенной» (ничего, что я так по-умному?). Я перечитывал написанное мною снова и снова, и мне снова и снова хотелось переписать эту книгу заново (так много осталось недосказанного). Мне захотелось прожить это *мое-время-с-книжкой* еще и еще, и еще, но каждый раз чуть-чуть по-другому. И поверьте, когда-нибудь, в другое время и в другом месте, обязательно придет черед моего перерождения в какого-нибудь тысячерукого аватара, который сможет одновременно напечатать рукописи 500 разных книг, посвященных времени... Вот время удивится!

Когда я закончил писать эту книгу, меня посетила пронзительная грусть — время написания этой книги закончилось... Оно ушло, пропало, исчезло! И дело даже не в том, что «всякий зверь после наслаждения печален» (Аристотель), плевал я на эти мотивационные зако-

ны! Это как ребенок: вроде только родился, но не успеешь оглянуться — вот уже и покидает родительский дом. Вот уже время моей книги уходит, чтобы стать твоим временем, читатель... Прошу, не запирай двери!

Долго ли, коротко ли искал бы я грань между печалью и радостью — не знаю... И вновь решение пришло с Востока, пришло совершенно неожиданно: «Все-таки Время, куда ни глянь, сплетает все вещи и события в одно непрерывное полотно, тебе не кажется? Мы привыкли кромсать эту ткань, подгоняя отдельные куски под свои персональные размеры, — и потому часто видим Время лишь как разрозненные лоскутки своих же иллюзий; на самом же деле связь вещей в ткани Времени действительно непрерывна... Время вообще никуда не идет. Оно прибавляется» (Мураками Х. Охота па овец). Вот и все?

*Любые интересные идеи, факты и уточнения (включая конструктивную критику), любые предложения (в особенности по обмену моего времени и знаний на ваши денежные знаки), любые вопросы и пожелания будут с интересом и благодарностью приняты здесь:*

kalinin\_s\_i@mail.ru

*Искренне ваш, Сергей Калинин*



# ПРАКТИКУМ К ГЛАВЕ 1

## ЗАДАНИЕ 1. Тест на восприятие времени «Субъективная минута»

Тест «Субъективная минута» является классической методикой на восприятие (см. раздел 1.13) времени, хорошо известной в экспериментальной психологии. Участникам дается следующая **инструкция**:

1. Попросите кого-нибудь из участников тренинга выступить в роли «экспериментатора», учитывающего ваши оценки временных интервалов. «Экспериментатору» понадобятся часы с секундной стрелкой (механический или электронный секундомер).

2. По команде «экспериментатора» вы начинаете в уме отмерять заданное количество секунд. Постарайтесь не отсчитывать секунды, а просто интуитивно выждите нужный интервал. Когда, по вашему мнению, интервал закончится, сообщите об этом «экспериментатору», который запишет ваш реальный результат в таблицу.

3. Для оценивания предлагается 5 временных интервалов: 23 секунды, 44 секунды, 15 секунд, 32 секунды, 1 минута. Полученные результаты заносятся в таблицу в графу «Ваш результат». После измерения всех пяти заданных временных интервалов вычисляется разница между временем заданного интервала и временем, которое испытуемый указал в своем ответе. Результаты вычислений записываются в графу таблицы «Разница», при этом учитывается знак (если ответ меньше заданного интервала, то величина разницы записывается со знаком «минус»; если ответ больше заданного интервала, то величина разницы записывается со знаком «плюс»).

Под таблицей необходимо указать, сколько получилось ошибок со знаком «плюс», а сколько — со знаком «минус» (см. табл. на с. 328).

4. Если в ваших ответах преобладают ошибки со знаком «+», это указывает на внутреннюю тенденцию ЗАМЕДЛЕНИЯ в восприятии времени. Причиной этого могут быть усталость, утомление нервной системы, астенические эмоции, например, плохое настроение, низкий уровень мотивации и т. п.

Если в ваших ответах преобладают ошибки со знаком «-», это указывает на внутреннюю тенденцию УСКОРЕНИЯ времени. Причи-

Оцениваемый интервал	Ваш результат	Разница
23 секунды		
44 секунды		
15 секунд		
32 секунды		
1 минута		

Количество ошибок со знаком «+» = \_\_\_\_\_

Количество ошибок со знаком «-» = \_\_\_\_\_

ной такой ошибки в восприятии времени являются мобилизация сил и энергии, стенические эмоции, например, хорошее настроение, высокий уровень мотивации и др.

Рассматривая результаты данного теста, необходимо помнить, что обнаруженные тенденции к «ускорению» или «замедлению» времени не являются «пожизненным приговором» (устойчивым свойством психики). Полученный результат — всего лишь следствие актуального состояния, которое может быть довольно неустойчивым, кратковременным, ситуативным.

5. Поменяйтесь ролями с вашим «экспериментатором» и помогите ему оценить его собственное восприятие времени.

Примечание для ведущего ТМ-тренинга. Если есть необходимость в углубленной проработке данной темы (восприятие времени), можно использовать еще 1–2 экспресс-методики, оценивающих актуальное состояние человека. Методики должны быть простыми и достаточно наглядными, что позволит самим участникам тренинга легко найти «пересечения» информации о своем состоянии, полученной из разных методик. На наш взгляд, с результатами методики «Субъективная минута» достаточно хорошо корреспондируют результаты по таким методикам, как САН (Самочувствие, Активность, Настроение) и восьмицветовой тест Люшера. Например, если хотя бы одна шкала теста САН имеет значения ниже среднего уровня, это часто совпадает с незначительным преобладанием ошибок со знаком «плюс» по тесту «Субъективная минута».

## **ЗАДАНИЕ 2. Рисуночный тест** **«Персональная концепция времени»**

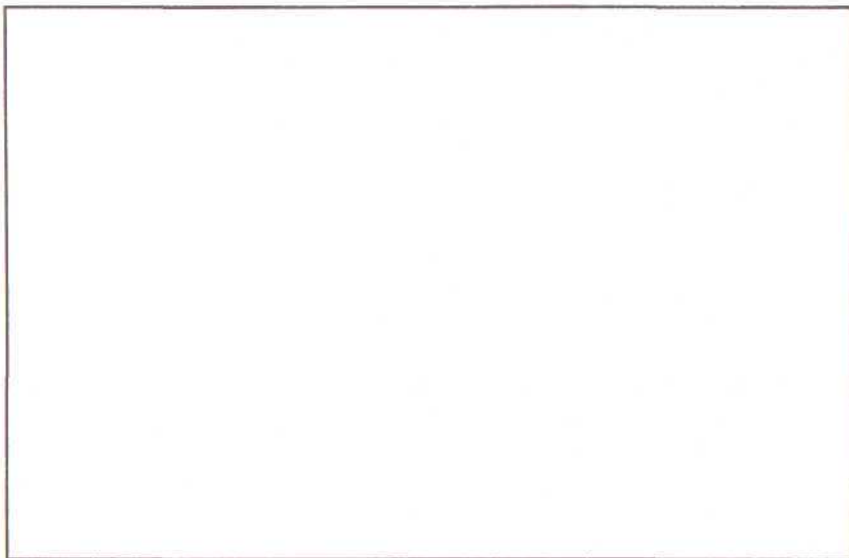
Рисуночный тест «Персональная концепция времени» позволяет осуществить экспресс-диагностику наиболее вероятной для вас внутренней концепции времени (см. раздел 1.15).

**Инструкция к выполнению теста:** «Изобразите ваше представление о времени в виде трех окружностей. Одна окружность должна символизировать ваше представление о прошлом, вторая — о настоящем, третья — о будущем.

При выполнении теста соблюдайте следующие правила:

1. В этом тесте вы оцениваете ваше собственное время.
2. Размер каждой окружности — произвольный (окружности не обязательно должны быть одинаковыми).
3. Расположение окружностей в пространстве друг относительно друга — произвольное (окружности могут пересекаться, быть вложенными одна в другую и т. п.).
4. Не забудьте подписать, какая из окружностей символизирует ваше прошлое, какая — настоящее, а какая — будущее.
5. При выполнении этого теста главное — воображение и интуиция. Не раздумывайте долго, как вам изобразить окружности, — нарисуйте первый же вариант, что придет вам в голову!»

Рисунок выполняется внутри квадратной рамки. Для рисования можно использовать любые удобные средства — ручки, карандаши, фломастеры и др. Рисунок, по желанию, может быть цветным или черно-белым. Время рисования не ограничено, но, как показывает практика, 3–5 минут для выполнения этого задания более чем достаточно.



При выполнении задания могут быть получены, например, следующие результаты (подробное описание внутренних концепций времени см. в разделе 1.15):

А. Время как линейная цепь отдельных событий. 1-й тип изображается как горизонтальная прямая линия, где кружки «Прошлое», «Настоящее» и «Будущее» следуют один за другим слева направо (реже, наоборот, справа налево). Иногда подобная линейная трансспектива изображается как восходящая или нисходящая линия.



Б. Время как непрерывный ветвящийся поток альтернатив. 2-й тип личностной концепции времени чаще всего задается с помощью трех видов изображений: 1) в виде горизонтальной (реже наклонной) прямой из пересекающихся окружностей, в которой прошлое, настоящее и будущее как бы сцеплены друг с другом; 2) в виде «вертикали» («прошлое» обычно внизу, «будущее» — вверху) из разобщенных или пересекающихся окружностей; 3) в виде хаотично разбросанных (иногда 2 из 3 окружностей могут пересекаться) внутри квадратной рамки окружностей.



В. Время как постоянная величина, «пространство», «поле». Для личностной концепции времени 3-го типа характерно изображение уравновешенного (с центральной или радиальной симметрией) сочетания окружностей в виде «мишени» (порядок расположения прошлого, настоящего и будущего может быть самым различным) или в виде так называемого «гармоничного единства» (окружности равны, рас-

положены по вершинам равностороннего треугольника, может быть, при этом пересекаются друг с другом).



**Примечание для ведущего ТМ-тренинга.** Рисуночная методика «Персональная концепция времени» является скорее иллюстративным материалом к тренингу и свободным экспериментом для актуализации самопознания, чем серьезной проективной диагностической техникой.

Учитывая экспериментальный характер методики, тренер должен использовать ее не для «умного диагностического приговора», а как повод для активизации диалога с участниками тренинга по поводу их установок и убеждений относительно времени.

Для активизации тренинговой работы, после того как каждый участник тренинга в соответствии с инструкцией нарисует требуемое изображение, ему необходимо презентовать свой рисунок группе, пояснив, почему он изобразил виды времени именно таким образом. При обсуждении рисунков может быть получено много интересной дополнительной информации, касающейся внутренних концепций времени.

# ПРАКТИКУМ К ГЛАВЕ 2

## ЗАДАНИЕ 1. Тест «Персональная компетентность во времени»

Основные особенности индивидуальной компетентности менеджера (руководителя) во времени рассматриваются в разделе 2.11. Предлагаемый тест дает возможность получить оценку индивидуальной компетентности во времени не только управленцам (в контексте ролевого ТМ), но и всем желающим (в контексте индивидуального ТМ).

**Инструкция к тесту:** «Вашему вниманию предлагается тест, позволяющий оценить сформированность у вас основных навыков управления временем и вашу компетентность во времени в целом.

На каждый из вопросов можно дать один из трех возможных ответов: „Да“, „Иногда“, „Нет“. Отвечайте искренне!»

### Вопросы:

1. В любой работе я стараюсь иметь запас (резерв) времени, выделяю своего рода «неприкосновенное время» на всякий случай.
2. Я четко знаю свои долгосрочные цели, постоянно держу их в уме и периодически обдумываю способы их достижения.
3. Я регулярно использую делегирование, поручая другим людям выполнение важных для меня задач.
4. Я подробно планирую шаги, этапы достижения своих целей.
5. Я понимаю, что общение с друзьями в рабочее время — помеха, и стараюсь избегать таких ситуаций.
6. Я уважаю и ценю собственное время и стараюсь добиться уважения к своему времени и от других людей.
7. Для планирования своего времени я использую записи.
8. Каждый рабочий день я начинаю с определения того, что нужно сделать в первую очередь.
9. В своих делах я строго придерживаюсь установленных мною же сроков.
10. Я хорошо знаю собственные биоритмы и планирую свои дела с учетом своих «внутренних часов».

11. Я умею и стараюсь коротко говорить по телефону.
12. Я довольно настойчивый человек и обычно, несмотря на помехи и отвлечения, продолжаю работать по плану.
13. Перед началом любой работы я тщательно обдумываю ее, планирую, что мне может понадобиться, сроки и этапы работы и т. п.
14. Я умею говорить «нет» неожиданным делам и людям.
15. В конце рабочего дня я анализирую все, что произошло, обдумываю, что мне мешало, а что помогало вовремя выполнить работу.
16. Рутинные дела я стараюсь делать крупными блоками, быстро, словно «потокком».
17. Я регулярно работаю с органайзером, записной книжкой и т. п. средствами, помогающими мне лучше управлять своим временем.
18. Я умею браться за любую работу быстро и решительно, без лишней «раскачки».
19. Даже случайные потери времени (вроде стояния в очереди) я стараюсь использовать с пользой.
20. Я считаю, что отдых — это смена деятельности, его также надо планировать и продумывать.
21. Мне легко попросить помощи у других людей, в особенности, если это поможет мне лучше распределить и спланировать мое время.
22. Обычно я легко понимаю, какие из моих дел являются наиболее важными, и их нужно выполнить в первую очередь.
23. Я имею четкое представление о своей будущей карьере.
24. Я ранее уже интересовался различными системами и методами управления временем.
25. У меня есть собственная система управления личным временем.

### **Обработка результатов теста:**

1. За каждый ответ «Да» вы получаете 2 балла,  
за ответ «Иногда» — 1 балл,  
за ответ «Нет» — 0 баллов.
2. Сложите (просуммируйте) полученные вами за каждый вопрос баллы.
3. Если ваш результат от 40 до 50 баллов — вы имеете высокую личностную компетентность в управлении временем.  
Если ваш результат от 29 до 39 баллов — у вас средняя (нормальная) компетентность в управлении временем.

Если ваш результат от 18 до 28 баллов — низкая компетентность в управлении временем.

Результат меньше 17 баллов указывает на то, что вы недостаточно компетентны в управлении собственным временем. Скорее всего, вы непродуктивно теряете драгоценные минуты и часы своей жизни, или их разворовывают окружающие.

**Примечание для ведущего ТМ-тренинга.** При всей своей «несерьезности» предлагаемый опросник достаточно полно охватывает все наиболее существенные аспекты оперативного управления временем в контексте индивидуального ТМ. Тест позволяет провести достаточно качественную ревизию сформированности персональных ТМ-навыков, вызывая у участников тренинга неподдельный интерес. С решением задачи коррекции тайм-менеджерской самооценки участников тренинга тест справляется превосходно.

## **ЗАДАНИЕ 2. Анализ персональной системы управления временем**

Подобно одному из героев Жан-Батиста Мольера, который сильно удивился, узнав, что всю жизнь разговаривал прозой, каждый человек уже *de facto* имеет собственную, стихийно сформировавшуюся систему управления временем. Обычно любой ТМ-новичок стремится к «революционным» изменениям, стараясь как можно быстрее спроектировать и начать использовать «правильную» индивидуальную систему управления временем, соответствующую всем строгим принципам тайм-менеджерской науки. Но это не совсем правильный подход, потому что многие интуитивно найденные и используемые в стихийно сформировавшейся персональной системе ТМ управленческие технологии могут быть вполне эффективны. Таким образом, начинать проектирование «правильной» индивидуальной системы ТМ необходимо с решения крайне важного вопроса: что, собственно, менять, а что — оставить в нетронутом виде?

Главные компоненты системы управления временем рассмотрены в разделе 2.9, кроме того, в содержащейся в разделе таблице (табл. 18) приведены примеры ТМ-технологий, соответствующих каждому из элементов системы управления временем. Однако эта таблица описывает систему управления временем в контексте организационного (социального) ТМ, вам же необходимо решить эту задачу в контексте индивидуального или ролевого ТМ.



Для анализа существующей стихийно сложившейся персональной системы управления временем вам необходимо заполнить следующую таблицу:

Элементы системы ТМ	Сильные стороны (что оставить, развить)	Слабые стороны (изменить, избавиться)
1. Постановка целей		
2. Планирование		
3. Принятие решений		
4. Выполнение решений		
5. Контроль		
6. Коммуникации, работа с информацией		

**Примечание для ведущего ТМ-тренинга.** На заполнение таблицы обычно тратится не более 15–20 минут. Таблицы заполняются индивидуально, но очень важно, чтобы участники имели возможность (примерно в

течение 10–20 минут) обсудить написанное в таблицах в микрогруппах. Результатом такого обсуждения часто является дополнение, уточнение, а иногда и существенная переоценка выделенных позитивных и негативных аспектов персональной системы управления временем. В качестве обратной связи по данному упражнению можно попросить назвать каждого из участников «только две вещи: что в своей системе управления временем он собирается менять в первую очередь, а от чего не откажется ни при каких обстоятельствах».



Примечание для ведущего ТМ-тренинга. Создание кодификатора является индивидуальным заданием, время выполнения которого около 20—30 минут. Желательно, чтобы после составления кодификатора каждый из участников ТМ-тренинга выбрал себе из числа участников «доверенное лицо», человека, который выступил бы в роли эксперта, оценивающего качество созданного кодификатора. Эксперт уточняет содержание выделенных категорий (субкатегорий) учета времени; проверяет, нет ли смыслового пересечения категорий; изучает, не являются ли категории слишком «крупными» или «мелкими» и т. п. Результатом такой работы в парах должно стать уточнение созданного кодификатора, более качественная формулировка входящих в него категорий (субкатегорий).

## **ЗАДАНИЕ 2. Экспресс-анализ дневных затрат времени**

Используя органайзер для качественного анализа времени (процедура и правила заполнения органайзера описаны в разделе 3.8; бланк органайзера находится в Приложении), по памяти проведите инвентаризацию затрат времени за вчерашний (на момент чтения книги или прохождения тренинга) «полный» день.

При заполнении органайзера используйте разработанный вами (см. Задание 1 к данному Практикуму) или типовой (см. разделы 3.9 или 3.10) кодификатор трат времени.

Проведите количественный и качественный анализ дневных затрат времени с помощью алгоритма, изложенного в разделе 3.13.

Примечание для ведущего ТМ-тренинга. Обычно на заполнение органайзера и вычисление всех количественных показателей требуется 15—25 минут. После заполнения органайзеров всех участников просят (в качестве обратной связи) сообщить, какой именно из показателей экспресс-анализа (полезность, продуктивность, эффективность и т. д.) оказался для них наиболее неожиданным, произвел наибольшее впечатление, и почему.

## **ЗАДАНИЕ 3. Составление ментальной карты дневных помех**

Если в течение дня, по которому вы вели учет времени (см. Задание 2 данного Практикума), встречаются затраты времени, кодифицированные как «помехи» (или «воры времени»; см. разделы 2.3, 2.4), то составьте для данных помех ментальные карты, описывающие сами

помехи, возможные причины их возникновения и способы борьбы с ними (см. раздел 3.15, п. 3). Если в течение дня вы сталкивались с несколькими различными помехами, то на ментальной карте должны быть отражены возможные взаимосвязи между ними, а также общие для них причины и способы преодоления.

Примечание для ведущего ТМ-тренинга. Лучше всего, если ментальная карта дневных помех будет нарисована на листе ватмана (формат А1) или просто на большом листе бумаги формата А3, А2. Сначала карта рисуется на черновике, потом переносится на большой лист в чистовом варианте. Рекомендуется использовать фломастеры, цветные карандаши и т. п.

По результатам составления ментальных карт дневных помех рекомендуется провести групповую дискуссию с акцентом на обсуждении эффективности предложенных способов преодоления помех («листок-памяток»).

#### **ЗАДАНИЕ 4. Заполнение аналитической поточной карты**

В разделе 3.3 приводится пример поточной карты, связанной с завариванием черного чая. Обычно участники корпоративных ТМ-тренингов считают данный пример слишком простым и стремятся узнать, как они могут использовать поточную карту для изучения эффективности деятельности своей организации (или подразделения).

В качестве практического задания для участников корпоративных ТМ-тренингов предлагается подробно проанализировать какую-нибудь (выбранную для анализа самими участниками тренинга) трудовую операцию с использованием двусторонней «Аналитической поточной карты» (бланк см. в Приложении).

Данное задание рекомендуется выполнять совместно в единой команде топ-менеджерам (при оценке основных функций организации в целом) или руководителям подразделений вместе с ведущими менеджерами среднего звена (для оценки функций отдельного подразделения).

Работа над картой проводится в режиме мозгового штурма, при заполнении карты учитываются и отмечаются идеи и мнения каждого из участников обсуждения.

Если есть потребность в полном, комплексном анализе деятельности подразделения (или организации), то заполняется несколько поточных карт; каждая отдельная трудовая функция подразделения

(организации) описывается на отдельной поточной карте. Кроме того, для описания даже одной трудовой функции рекомендуется заполнять две поточные карты — одну для описания сложившегося положения дел, вторую — для описания нового, усовершенствованного метода работы. В принципе, можно работать и с одной картой, если использовать пропуски места, выделение цветом и т. п.

При заполнении «Аналитической поточной карты» следует придерживаться следующей процедуры:

1. Функция подразделения описывается как процесс, реально существующая последовательность действий, операций (поле «**Описание процесса**»).

2. Каждое действие оценивается как вид типовой операции (операция, транспортировка, контроль, задержка, хранение; типовые операции описаны в разделе 3.3). Для этого в поле «**Символ карты**» требуется обвести соответствующий значок.

3. Далее заполняются поля «**Время**», «**Путь**», «**Количество**» (в любых удобных единицах измерения). Возможно, для заполнения данных полей потребуются дополнительная информация (хронометраж, измерение расстояний и т. п.).

4. Далее в графе «**Анализ**» любым значком (например, крестиком) отмечаются любые неудовлетворительные моменты каких-либо (не обязательно всех) описанных трудовых операций (поля «**Что?**», «**Где?**», «**Когда?**», «**Кто?**», «**Как?**»). Более детально отмеченные неудовлетворительные моменты описываются в п. 1 на второй стороне аналитической карты.

5. В графе «**Изменение**» необходимо любым значком (например, крестиком) отметить возможный способ улучшения трудовой операции («**Устранить**», «**Совместить**», «**Послед-сть**», «**Рабоч. место**», «**Исполнитель**», «**Улучшить**»). Более подробно идеи по оптимизации трудовых операций расписываются в п. 2 на второй стороне аналитической карты.

6. В поле «**Вопросы, предложения, комментарии**» заносятся любые оригинальные замечания и дополнения участников обсуждения.

7. В поле «**Итог**» на второй стороне карты оценивается потенциальная эффективность предложенной участниками оптимизации работы.

Примечание для ведущего ТМ-тренинга. Тренер активно участвует в работе группы, помогая заполнять «Аналитическую поточную карту». В некоторых случаях заполнение «Аналитической поточной карты» мо-

жет быть для участников тренинга «домашним заданием» (если для заполнения карты требуется дополнительная информация), выполнение которого, впрочем, обязательно должно быть проверено непосредственно на тренинге.

Эффективность работы по выполнению этого упражнения значительно повышается, если добавить к заданию «элемент соревновательности», поручив заполнение одной и той же карты двум рабочим группам.

# ПРАКТИКУМ К ГЛАВЕ 4

## ЗАДАНИЕ 1. Жизненные ценности личности

Этот тест полезен на старте процедуры целеполагания (разделы 4.4–4.6, 4.10), он позволяет выявить основные жизненные ценности личности, которые выступают в роли мета-целей и «ценностной рамки», задающей основные принципы и направления формулируемых в дальнейшем целей.

**Инструкция к тесту:** «Из предложенного списка ценностей выберите 5–7 из них. Выбранные ценности отметьте любым удобным для вас способом (подчеркните, обведите и т. п.).»

Сначала внимательно ознакомьтесь со всем списком, и только после этого выбирайте действительно значимые в вашей жизни ценности».

### Список ценностей:

- |                           |                             |
|---------------------------|-----------------------------|
| 1. Твердая воля           | 21. Вера в Бога             |
| 2. Целеустремленность     | 22. Смекалка                |
| 3. Верность принципам     | 23. Терпение                |
| 4. Прямота, откровенность | 24. Удовольствия            |
| 5. Искренность            | 25. Развлечения             |
| 6. Жертвенность           | 26. Понимание людей         |
| 7. Терпимость             | 27. Дети                    |
| 8. Мудрость               | 28. Любовь                  |
| 9. Доброта                | 29. Семья                   |
| 10. Щедрость              | 30. Практичность            |
| 11. Честность             | 31. Спокойствие             |
| 12. Порядочность          | 32. Спорт                   |
| 13. Смелость              | 33. Бережливость            |
| 14. Жизнерадостность      | 34. Широта взглядов         |
| 15. Чувство юмора         | 35. Сочувствие              |
| 16. Духовность            | 36. Художественные интересы |
| 17. Дружелюбие            | 37. Досуг, хобби            |
| 18. Альтруизм             | 38. Деньги                  |
| 19. Оптимизм              | 39. Общение                 |
| 20. Уважение к людям      | 40. Работоспособность       |



- |                  |                        |
|------------------|------------------------|
| 41. Тактичность  | 45. Хорошее настроение |
| 42. Патриотизм   | 46. Профессионализм    |
| 43. Самоконтроль | 47. Другое: _____      |
| 44. Домашний уют |                        |

Проанализируйте выбранные вами ценности. Можно ли составить иерархию ваших ценностей (какая из них наиболее важная, оказавшаяся на первом месте; в каком порядке по степени убывания значимости можно расположить другие ценности)? Не существует ли противоречий между вашими ценностями? Если противоречия между ценностями существуют, то как вы разрешаете их в жизни?

Примечание для ведущего ТМ-тренинга. Предлагаемый тест является сокращенным вариантом методики Е. Б. Фанталовой «Свободный выбор ценностей» (см. Фанталова Е. Б. Диагностика и психотерапия внутреннего конфликта. Самара, 2001, с. 66—71). В зависимости от целей и особенностей участников ТМ-тренинга можно использовать различные по объёму и глубине получаемой информации тесты, направленные на изучение ценностной сферы личности, например, тест ценностных ориентаций (ЦО) М. Рокича, опросник И. Шварца для изучения ценностей (см. Карандашев В. Н. Методика Шварца для изучения ценностей личности: концепция и методическое руководство. СПб.: Речь, 2004) и др.

## **ЗАДАНИЕ 2. Целеполагание: постановка долгосрочных целей**

Опираясь на знания о природе целей (см. разделы 4.4—4.6) и используя методы поиска целей (раздел 4.7), сформулируйте и запишите  $7 \pm 2$  индивидуальные долгосрочные жизненные цели.

Для того чтобы не потерять существующую между жизненными целями преемственность, предварительно составьте полную «картину» ваших жизненных целей в их транспективе (то есть включая прошлое, настоящее и будущее). Для этого заполните бланк методики «Стрела времени» (см. Приложение), указав в верхней его половине личные цели, а в нижней — карьерные и профессиональные. Количество указанных целей может быть любым. Назначение методики «Стрела времени» — выявить долгосрочные цели, которые «тянутся» из прошлого в будущее, но актуальны и в настоящее время.

Наиболее актуальные в вашей сегодняшней жизнедеятельности долгосрочные цели запишите в приведенной ниже таблице. После того

как вы выписали цели, проранжируйте их, расставьте приоритеты, например, по методу АБВ (см. раздел 4.15).

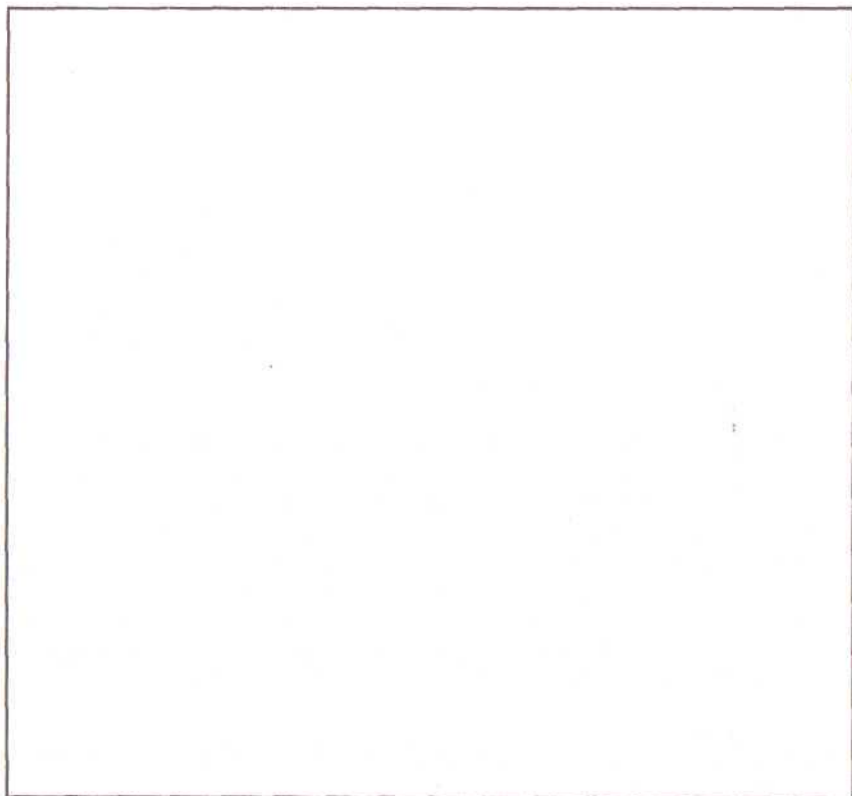
Долгосрочная жизненная цель	Место, ранг

**Примечание для ведущего ТМ-тренинга.** Выполнение методики «Стрела времени» требует сравнительно больших затрат времени на воспоминания о прошлых целях, обобщение и уточнение представлений о сегодняшних и будущих целях. Именно поэтому методику «Стрела времени» выполнять лучше не на самом тренинге, а как домашнее задание. На тренинге может быть получена обратная связь по процессу и результатам выполнения методики. Также результаты выполнения методики используются для заполнения таблицы с долгосрочными целями, которая частично может стать предметом групповой работы.

### **ЗАДАНИЕ 3. Целеполагание: анализ взаимосвязей между целями**

В приведенной ниже квадратной рамке в любой удобной для вас форме отобразите и подпишите сформулированные вами долгосрочные жизненные цели (см. Задание 2 данного Практикума). Проанализируйте и отобразите взаимосвязи между целями по принципу «достижение цели А будет способствовать, поможет достижению цели Б» (см. раздел 4.10, п. 4). При желании на схеме также можно отобразить (например, другим цветом или линиями другого типа) негативные взаимосвязи между целями: «Достижение цели В будет мешать, препятствовать, подавлять достижение цели Г».

Проанализируйте изображенную вами систему взаимосвязей между жизненными целями. Существуют ли цели, от которых зависит выполнение большого числа других целей (от них обычно отходит больше всего «исходящих» стрелок)? Существуют ли цели, выполнение которых во многом зависит от выполнения других целей (к ним



обычно подходит больше всего «входящих» стрелок)? Существуют ли в вашей системе целей «цели-аутсайдеры» (не связанные или слабо связанные с другими целями)? Как вы оцениваете синергизм (согласованность, позитивное взаимовлияние) вашей системы целей?

#### **ЗАДАНИЕ 4. Целеполагание: анализ «цели — ценности»**

Используя выбранные вами жизненные ценности (см. Задание 1 данного Практикума) и сформулированные вами долгосрочные жизненные цели (см. Задание 2 данного Практикума), проведите анализ «цели — ценности» (см. раздел 4.10, п. 5). Для этого заполните следующую таблицу, оценивая (0 — не важно, 1 — важно, 2 — очень важно) вклад каждой цели в каждую из ценностей:

Цели / ценности	1	2	3	4	5	6	7	ИТОГ
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								

**Примечание.** В столбцах 1-7 перечисляются жизненные ценности, в строках 1-9 — долгосрочные жизненные цели.

Проанализируйте результаты заполнения таблицы. Достижение каких жизненных целей вносит наибольший вклад в ваши жизненные ценности, а достижение каких — наименьший? Сопоставьте результаты заполнения таблицы с результатами анализа взаимосвязей между целями (см. Задание 3 данного Практикума). Действительно ли наиболее важные (с точки зрения ценностей) цели являются значимыми для достижения всех остальных жизненных целей?

**Примечание для ведущего ТМ-тренинга.** Можно предложить участникам разработать и использовать собственную систему оценивания вклада целей в ценности.

Также в некоторых случаях требуется активное вмешательство тренера в процесс анализа «цели — ценности», чтобы сделать его более точным и содержательным. Например, иногда участники «высчитывают» равный итоговый вклад каждой цели в ценности, что фактически указывает на отсутствие реальных приоритетов и размытость системы целей. В подобных случаях необходимо групповое обсуждение и уточнение результатов проведенного анализа.

## **ЗАДАНИЕ 5. Целеполагание: ситуационный анализ**

Выберите какую-либо одну из сформулированных вами жизненных целей (см. Задание 2). Проанализируйте имеющиеся у вас для достижения данной конкретной цели на настоящий момент времени личностные возможности и ресурсы («сильные стороны») и ограничения («слабые стороны»). Для этого используйте таблицу ситуационного SWOT-анализа, приведенную в Приложении. Проведение ситуационного анализа описано в разделе 4.11.

## **ЗАДАНИЕ 6. Целеполагание: анализ «цель — средства»**

Выберите какую-либо одну из сформулированных вами жизненных целей (см. Задание 2). Проведите анализ имеющихся у вас для достижения данной цели средств и ресурсов (см. раздел 4.10, п. 8). Бланк для проведения анализа «цель — средство» приводится в Приложении.

## **ЗАДАНИЕ 7. Целеполагание: анализ «цель — задачи»**

Выберите какую-либо одну из сформулированных вами жизненных целей (см. Задание 2). Проведите декомпозицию выбранной цели, «разложив» ее на частные оперативные задачи, к выполнению которых вы можете приступить уже сейчас. Проведение анализа «цель — задачи» описано в разделе 4.10, п. 9, бланк для проведения анализа приводится в Приложении.

## **ЗАДАНИЕ 8. Планирование рабочего дня по методу «Альпы»**

С использованием метода «Альпы» (см. раздел 4.17) и органайзера (бланк см. в Приложении) спланируйте свой ближайший рабочий день, который состоится после проведения тренинга.

Особое внимание уделите постановке задач: какой способ постановки ежедневных задач для вас наиболее эффективен (речь идет об использовании «золотых» пропорций; см. раздел 4.15)?

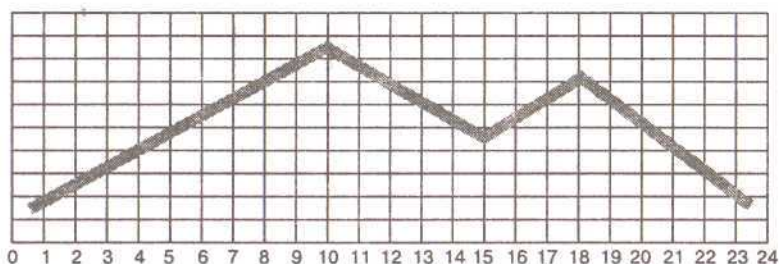
Примечание для ведущего ТМ-тренинга. Результаты планирования рабочего дня по методу «Альпы» крайне важно обсудить в микрогруппах так, чтобы каждый «планировщик» получил подробную обратную связь о слабых и сильных сторонах разработанного им плана. Если позволяет формат тренинга, то для экспертизы качества постановки задач на день можно использовать (полностью или частично) систему SMART (см. раздел 4.8).

# ПРАКТИКУМ К ГЛАВЕ 6

## ЗАДАНИЕ 1. Оценка индивидуальных суточных ритмов

На приведенном ниже типовом графике суточных биоритмов (см. раздел 6.18) изобразите в виде отдельных графиков ваши собственные биоритмы:

- 1) физические (связанные с работоспособностью, с периодами мобилизации и спада физических сил);
- 2) эмоциональные (связанные с перепадами настроения, когда оно хорошее, повышенное, а когда, наоборот, плохое, пониженное);
- 3) интеллектуальные (связанные с умственной работоспособностью, с периодами, когда легко концентрировать внимание на решении сложных задач, либо, напротив, с периодами сниженного функционирования познавательных процессов);
- 4) связанные с общением (периоды, когда вам хочется побыть в одиночестве, никого не видеть и не слышать, и периоды, когда хочется много общаться с разными людьми).



Какие из ваших биоритмов совпадают со «стандартным» суточным ритмом работоспособности, отображенном на графике (а какие отличаются)? Как вы думаете, существует ли какая-нибудь взаимосвязь (взаимовлияние) между изменениями ваших биоритмов? С учетом специфики ваших индивидуальных биоритмов предложите несколько собственных «Правил хорошего рабочего дня» (см. раздел 6.19).

**Примечание для ведущего ТМ-тренинга.** Желательно заранее заготовить бланки (по количеству участников) формата А4 с изображением «стандартного» суточного графика работоспособности. При рисовании участниками графиков собственных индивидуальных биоритмов удобнее всего использовать фломастеры различных цветов. Нарисованные участниками графики могут послужить основанием для разного рода психогимнастических разминочных упражнений, вроде «Соберитесь в одну команду все те, у кого подъем интеллектуальных функций приходится на вторую половину дня».

## ЗАДАНИЕ 2. Анализ индивидуальной системы коммуникаций

В качестве первого шага по проектированию и построению эффективной персональной системы коммуникаций, проведите ревизию своего круга общения (см. раздел 6.13). С кем и на какие темы вы обычно общаетесь?

1. Сначала определите 2–3 жизненно важные сферы вашего общения (например, работа или учеба, семья, друзья и др.). Впишите в таблицу Ф. И. О. или инициалы всех людей, с которыми вы общаетесь регулярно более 1–2 часов хотя бы 1–2 раза в неделю.

	Сфера общения		
	1. Работа (учеба)	2.	3.
«Большие разговоры» (решение деловых вопросов)			
«Малые разговоры» (укрепление отношений)			
Пустая болтовня			

2. Решите, с кем вы хотите общаться больше, а с кем меньше? Можно отметить ваши идеи по изменению объема общения прямо в таблице, написав рядом с инициалами, например, математические символы:

- «общаться меньше» ( $<$ );
- «общаться больше» ( $>$ );
- «оставить без изменений» ( $=$ );
- «совсем отказаться от общения» ( $0$ ).

3. Решите, с кем вы хотите изменить характер общения, и укажите с помощью стрелок направление этих изменений (пример см. в разделе 6.13).

4. Решите, какие изменения в индивидуальной системе коммуникаций следует произвести в первую очередь? То есть какие изменения вашего круга общения являются наиболее приоритетными с точки зрения оптимизации затрат времени на общение.

Выберите 3–5 приоритетных действий по изменению системы коммуникаций и прямо в таблице (рядом с инициалами людей, с которыми необходимо изменить характер общения) проставьте цифры, указывающие приоритетность действий («1» — «изменить в первую очередь» и т. д.).





ГОДОВОЙ ПЛАН (структурный) на \_\_\_\_\_ год (см. 4.16.)

	Задачи	Ресурсы	Риски
Июнь			
Май			
Апрель			
Март			
Февраль			
Январь			

	Задачи	Ресурсы	Риски
Декабрь			
Ноябрь			
Октябрь			
Сентябрь			
Август			
Июль			







ПЛАН НА НЕДЕЛЮ с \_\_\_\_ по \_\_\_\_ (месяца \_\_\_\_\_ года \_\_\_\_\_) (см. 4.16.)

ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
8	8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	10	10
11	11	11	11	11	11	11
12	12	12	12	12	12	12
13	13	13	13	13	13	13
14	14	14	14	14	14	14
15	15	15	15	15	15	15
16	16	16	16	16	16	16
17	17	17	17	17	17	17
18	18	18	18	18	18	18
19	19	19	19	19	19	19
20	20	20	20	20	20	20
21	21	21	21	21	21	21
22	22	22	22	22	22	22
23	23	23	23	23	23	23

Дела, жестко не привязанные к конкретному времени


ПЛАН-ГРАФИК ДЛЯ РЕГУЛЯРНЫХ ДЕЛ (двумерный) НА НЕДЕЛЮ с \_\_\_\_ по \_\_\_\_ (месяца \_\_\_\_ года \_\_\_\_ ) (см. 4.16.)

	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							















Поточная карта \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

Аналитическая поточная карта (сторона 2)

Название и краткое описание процесса \_\_\_\_\_

Метод: используемый / предлагаемый \_\_\_\_\_

1. Анализ недостатков используемого метода  
(Указывается номер действия на 1 стороне карты)

Какое действие и почему является неудовлетворительным? (ЧТО?)
Какое место и почему является неудовлетворительным? (ГДЕ?)
Каков время и почему является неудовлетворительным? (КОГДА?)
Какой исполнитель и почему является неудовлетворительным? (КТО?)
Какой способ выполнения действия и почему является неудовлетворительным? (КАК?)

2. Что необходимо изменить  
(Указывается номер действия на 1 стороне карты)

Какие действия и почему следует устранить?
Какие действия и почему можно совместить друг с другом?
Последовательность выполнения каких действий и почему можно изменить?
Каким образом необходимо изменить рабочее место (условия работы)?
Кто (что) может лучше выполнить данное действие?
Что еще можно улучшить, модифицировать, изменить?

3. Итог

	Существует		Предложение		Разница	
	Колич.	Время	Колич.	Время	Колич.	Время
<input type="radio"/> Операция						
<input type="checkbox"/> Транспортировка						
<input type="checkbox"/> Контроль						
<input type="checkbox"/> Задержка						
<input type="checkbox"/> Хранение						
Пройденное расстояние (м)						

Заполнил \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_












АНАЛИЗ "ЦЕЛЬ - СРЕДСТВО" (см. 4.10.)

Цель	Средства	Имеется	Не хватает	Делается	Задачи, идеи

СИТУАЦИОННЫЙ "SWOT-АНАЛИЗ" (см. 4.11.)

	 Профессиональные качества	 Личностные качества	 Лидерские качества
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ			
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ			



**Сергей Иванович Калинин**  
**ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ**  
**Практикум по управлению временем**

*Директор Л. Янковский*  
*Главный редактор И. Авидон*  
*Технический редактор О. Колесниченко*  
*Художественный редактор П. Борозенец*

Подписано в печать 25.12.2005. Формат 60х90<sup>0</sup>/16. Усл. печ. л. 23,2.  
Тираж 3000 экз. Заказ № 4488

ООО «Издательство „Речь”»  
199178, Санкт-Петербург, ул. Шевченко, д. 3 (лит. «М»), пом. 1  
тел. (812) 323-76-70, 323-90-63, sales@rech.spb.ru, www.rech.spb.ru  
Отпечатано с готовых диапозитивов в ГУП «Типография "Наука"»  
199034, Санкт-Петербург, 9 линия, д. 12

**ocr:Jansal**



**Калинин Сергей Иванович** — психолог, бизнес-консультант. В настоящее время сотрудник консалтинговой фирмы «Психология и бизнес» (г. Пекин) [www.psystars.org](http://www.psystars.org).

С 1994 года — ведущий различных обучающих и тренинговых программ, а также консалтинговых проектов, связанных с психологией управления. Преподаватель психологии, автор более 20 публикаций, автор книги «Компьютерная обработка данных для психологов» («Речь», 2002).

- Глава 1. Природа времени.
- Глава 2. Время как ресурс и цель.
- Глава 3. Инвентаризация и анализ времени.
- Глава 4. Целеполагание, планирование, исполнение.
- Глава 5. Принятие решений и контроль.
- Глава 6. Способы повышения личной эффективности.
- Практикум по управлению временем.
- Приложение (ТМ-бланки).

ISBN 5-9268-0424-8



9 795926 480424 5