



КонсультантПлюс

Статья: Как успешно успевать: основы
тайм-менеджмента
(Антропова Т.Ю.)
("Руководитель бюджетной организации",
2021, N 4)

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**

www.consultant.ru

Дата сохранения: 12.05.2021

"Руководитель бюджетной организации", 2021, N 4

КАК УСПЕШНО УСПЕВАТЬ: ОСНОВЫ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

Время нельзя развернуть, обогнать или остановить. Но его можно эффективно расходовать. Тайм-менеджмент предлагает приемы самоорганизации во временном потоке, не очень сложные, эффективные и вполне подходящие как для руководителя, так и для любого рядового работника.

Есть такой фильм - "Время". В некоем параллельном мире вместо денег - минуты и секунды. Людям постоянно надо зарабатывать себе жизнь, постоянно со счета происходят списания.

Думаете, в нашей действительности все по-другому? У всех имеется счет, на котором лежат года, отпущенные свыше. И с каждым днем этот счет уменьшается. Куда же мы направляем свои жизненные сбережения? Почему одни успевают все, а другим вечно "не хватает 15 минут"?

Тайм-менеджмент поможет понять, как не тратить зря время и как его эффективно распределять.

Время - делу: поглотители и ловушки

Главные враги личной самоорганизации - ловушки и поглотители времени. В тайм-менеджменте их называют хронофагами. Это "болотца", в которые мы периодически попадаем.

Поглотители: что нас отвлекает?

Человек склонен в первую очередь делать то, что доставляет ему удовольствие. Чем интереснее дело, которым занят, тем незаметнее летит время. Кажется, что прошло всего ничего, а минуты уже стали часами.

Представьте: начало рабочего дня, в планах - доделать отчет, составить презентацию и отправить пару-тройку деловых писем. Утро начинается с чтения новостей. Потом появляется желание быстренько заглянуть в соцсети - интересно же, сколько лайков набрало вчерашнее фото. Ой, да там комментарии! Некогда, конечно, но надо ответить. Быстренько. А это что за пост? Ладно, потом изучу. Впрочем, глазами пробегу. И выскажу свое мнение. Кстати, пора пить чай. Чтобы лучше думалось. Итак, начинаем писать отчет. Но в голове появляется и скребется мысль о том, что в другой почтовый ящик тоже стоит заглянуть. Вдруг там что-то важное? Никогда ничего важного не приходило? Ну и что, может, сегодня пришло. Открою. Ну, подумаешь, пару минуточек. Ох, сколько спама. Нельзя оставлять! Непорядок! Сейчас удалю. А потом - отчет. Нет, отчет подождет. Лидочка из соседнего отдела попросила помочь с цифрами - бедняжка запуталась. Надо выручать - человек-то хороший. А потом - отчет. И другие дела... Потом...

Посмотрим на эту картину "вооруженным глазом" тайм-менеджера. И увидим за хлопотами - неэффективность и бездействие. Дело не движется, хотя человек занят.

Сотруднику нужно сдавать отчет. Не читать соцсети. Не чистить почту. Не помогать Леночке. А сдавать отчет. Скучный отчет. Но это цель, и ее надо достигнуть. Зависание в Facebook или Instagram, выполнение чужой работы, удаление писем не помогут в подготовке отчета, а отодвинут время получения результата. Это - поглотители времени. У каждого они свои. В любом случае они мешают достижению цели, вынуждая или соблазняя разбазаривать силы.

Ловушки: что нас затягивает?

Ловушки, в отличие от поглотителей, создают видимость движения к цели. Но на деле они тормозят это движение, поскольку происходит неэффективное расходование сил.

Снова обратимся к примеру с отчетом. В процессе его подготовки требуется изучить какой-то вопрос. Вы находите пару тематических статей в Интернете, получаете необходимую информацию. Однако поиск затягивает - и вы перелопачиваете другие материалы, убеждаясь снова и снова, что все пишут одно и то же, но остановиться не можете. Формально вы работаете над отчетом. На деле - зря тратите время. Это ловушка-**"топтушка"** (от "топтать на месте"). Итальянский экономист Вильфредо

Парето рассчитал, что 80% конечного результата достигается за счет 20% затраченного времени и усилий, остальные 20% результата требуют 80% усилий (см. схему).

20% усилий	→	80% результата
80% усилий	→	20% результата

"Топтушка" - это как раз трата огромного количества сил на незначительные улучшения.

Другой вид ловушек - **"сам-самычи"**. Приведем пример из жизни.

Владелец коммерческого журнала задумал сделать справочник "игроков" рекламного рынка с указанием перечня услуг и цен. Редактор взялся за выполнение работы лично. Он сидел допоздна в офисе, обзванивая профильные организации, записывал, уточнял, рисовал таблицы. И очень удивился, когда сей титанический труд был весьма скромно оплачен.

- Почему? - обратился он к владельцу журнала. - Я старался, пахал как конь...

- Я тебя просил это делать? - удивился тот. - Твоя задача - не "пахать как конь", а "править упряжкой" - давать поручения сотрудникам. Работа по сбору информации неквалифицированная, она стоит именно столько.

Ловушки-"сам-самычи" - ситуации, когда человек выполняет ненужную или неважную работу. Постановка ложной цели, неправильное планирование, неумение делегировать полномочия - все это порождает такие ловушки.

Одна из задач тайм-менеджмента - научить, как избежать хронофагов или свести их количество к минимуму.

Отдых - дело хорошее

Начнем с того, что время, использованное на 100% эффективно, - такой же миф, как 100%-ный КПД. Отвлекаться придется, бесполезные траты времени будут. Задача тайм-менеджмента - эти траты уменьшить и грамотно распределить ресурс.

Любая работа предполагает наличие отдыха от нее. Поясим это притчей о двух соревнующихся лесорубах. Первый без усталости стучал топором и с удовольствием слышал, что его коллега время от времени умолкает. Каково же было удивление первого, когда он узнал, что проиграл соревнование!

- Почему? - обратился он к победителю. - Я ведь работал без остановки!

- А я останавливался, чтобы набраться сил и наточить топор, - ответил тот.

Примечание. Одна из задач тайм-менеджмента - научить эффективно сочетать работу и отдых.

Отдыхом может быть либо безделье, либо переключение на другую деятельность. Идеален второй вариант. Сидячая работа, например, хорошо чередуется с физическими упражнениями. Напряженный умственный труд может быть разбавлен решением легких задач. И так далее. Важна система - то есть правильное чередование. И одна из задач тайм-менеджмента - научить эффективно сочетать работу и отдых. Существует множество приемов планирования перерывов. Все они основаны на "заслуженности" отдыха: хорошо поработал - можно и отдохнуть. На определенный период времени человек намечает выполнение определенного задания. Стремление уложиться в срок, во-первых, работает на самодисциплину, во-вторых, помогает сосредоточиться на одной задаче, в-третьих, порождает азарт. Соотношение времени труда и отдыха подбирается опытным путем. Наиболее привычна школьная классика: академический час работы (45 минут) + 15 минут отдыха, под которым скорее понимается переключение на другую деятельность.

Составляющие тайм-менеджмента

В освоении тайм-менеджмента можно выделить четыре основных направления - "столпа":

- целеполагание;
- планирование;
- хронометраж;
- мотивация.

Все приемы тайм-менеджмента направлены на усиление одной из этих составляющих.

Целеполагание - наш компас земной

Цель необходима. Иначе как мы поймем, что движемся в правильном направлении? По сути, это ориентир для вашего внутреннего "GPS-навигатора". "Имей цель для всей жизни, цель для известного времени, цель для года, для месяца, для недели, для дня и для часу, и для минуты, жертвуя низшие цели высшим", - писал Лев Толстой, сформулировав, по сути, одну из основ тайм-менеджмента.

Правильная постановка цели - начало успешного ее достижения. А иначе...

"- Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?"

- А куда ты хочешь попасть? - ответил Кот.

- Мне все равно, - сказала Алиса.

- Тогда все равно, куда и идти, - заметил Кот" <1>.

<1> Кэрролл Л. "Алиса в стране чудес".

Цель должна соответствовать внутренним потребностям. Поясним на примере.

Человек был принят на работу в весьма солидную организацию. Не жалея сил, он начал строить карьеру. Его окружали амбициозные коллеги, уход домой гораздо позже окончания рабочего дня считался корпоративной нормой. Но однажды, летним вечером в пятницу, этот сотрудник вдруг задумался: "Почему я, молодой и полный сил, сижу в этом душном офисе, когда нормальные люди уже наслаждаются отдыхом?".

Он соотнес внешнюю цель со своими внутренними потребностями и понял, что цель-то неправильная. Нашему герою не хотелось карьеры, ему хотелось свободы. Но подсознание связало свободу с высоким доходом. Однако, получив еще более ответственную должность, он бы окончательно увяз в корпоративной трясине. Осознав ложность цели, он подал заявление об уходе и на базе своего забытого было хобби открыл небольшой бизнес. Дело пошло и стало приносить стабильный доход.

Намечая цели, задумайтесь: чего лично вы хотите? Действительно именно этого? Может, ваш внутренний голос сообщает совершенно другое?

Правильную цель можно определить, последовательно задавая вопрос "Зачем?". Например: "Хочу похудеть". Зачем? "Лишний вес - причина различных болезней". Значит, ваша главная цель - здоровье. Однако желание похудеть может быть вызвано и мечтой найти свою вторую половину, и стремлением самоутвердиться. И только четкое определение внутренней потребности обеспечит правильную постановку, формулировку цели. В противном случае будет как в следующем анекдоте.

"Пациент говорит доктору:

- Хочу избавиться от проблемы. Моей жене не нравится, что я храплю...

- Так-с. От чего будем избавляться - от храпа или от жены?"

Цель должна быть SMART, то есть "умной". Одна из самых распространенных моделей постановки целей - SMART (в переводе с английского "умный"). Согласно этой модели у каждой цели должно быть пять характеристик.

S - Specific - конкретная.

M - Measurable - измеримая.

A - Achievable - достижимая.

R - Realistk - реалистичная.

T - Timed - определенная по времени.

Понимание того, что и когда вам следует достичь, и того, что вы способны это сделать, поможет вам в составлении плана действий.

Сравните две похожие на первый взгляд цели: "похудеть на 5 кг за лето" и "начать худеть". Первая построена по принципу SMART (имеет все пять требуемых признаков), вторая довольно абстрактна. Делать зарядку по утрам - начать худеть. Записаться на фитнес - начать худеть. Один раз отказаться от конфетки - тоже начать худеть. Проснуться с желанием начать худеть - тоже начать худеть.

Как понять, что движемся к цели? А не уклоняемся куда-то в сторону?

Поможет метод Л. Зайверта "Пять пальцев". Понадобится лишь... пять пальцев на руке. Первые буквы их названий - подсказки-ориентиры.

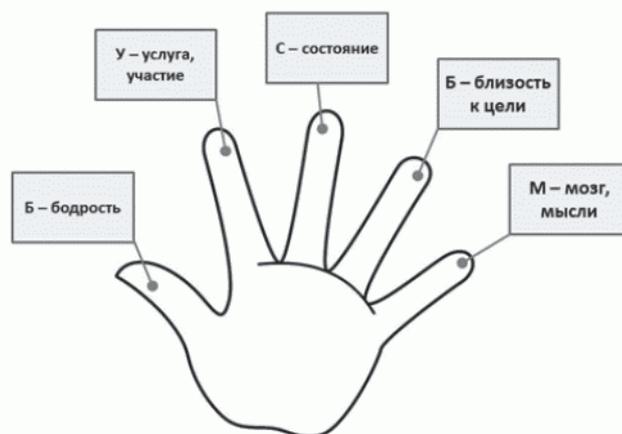
М (мизинец) - мозг, мысли. Спросите себя: "Чем пополнился сегодня мой багаж знаний? Какие навыки увеличили мой профессионализм, какие нужные идеи пришли в мою голову?"

Б (безымянный палец) - близость к цели. Глядя на этот палец, постарайтесь найти ответы на вопросы "Где я нахожусь на пути к достижению желаемого?", "Что я сегодня сделал, насколько продвинулся к цели? Чего достиг?".

С (средний палец) - состояние, настроение. Спросите себя: "Каково мое эмоциональное состояние?", "Что вызвало положительные эмоции, а что - отрицательные?", "Что дало энтузиазм при достижении цели?", "Был ли негатив, если да, как я с ним справился?".

У (указательный палец) - услуга, участие. "Чем я сегодня помог другим?", "С кем сегодня познакомился и что дало мне это знакомство?", "Улучшились ли мои взаимоотношения с теми, кто меня окружает?", "Были ли конфликты, если да, что я сделал для их разрешения?".

Б (большой палец) - бодрость, то есть физическое состояние. Коснувшись большого пальца, постарайтесь вспомнить: "Что сегодня я сделал для моего здоровья, поддержания физической формы, улучшения самочувствия?", "Давал ли я себе возможность отдохнуть и восстановить силы, насколько продуктивен был отдых?", "Что стало моим источником бодрости?".



Метод "Пять пальцев" достаточно результативен и прост. Применяя его регулярно, человек заводит полезную привычку анализировать прожитый день и ставить цели на следующий день.

Планирование - моделируем будущее

Все, что намечено, можно держать в голове. Но зачем засорять память, если есть способ лучше - планирование? По сути, это возможность заглянуть в будущее и смоделировать его под свои потребности. А также освободить мозг для решения иных важных вопросов.

Составляйте простые и недлинные списки дел.

Заранее продуманный порядок действий и задач увеличивает эффективность любого вида деятельности на 25%.

Даже если действия регламентированы должностной инструкцией, личный план на день, на неделю, на месяц и на год не помешает. Видение задач, как ближайших, так и отдаленных, помогает правильно распределять время и силы, предотвращать простои, оценивать достигнутые результаты (что придаст энергии для новых свершений).

Расставляем приоритеты - что важно и срочно. Дел всегда больше, чем возможностей их выполнить.

оксана жить не успевает
поскольку очень много дел
которые сперва закончи
а вот потом уже живи <2>.

<2> Стишок-"пирожок" ((С) оман). По закону жанра в таких юмористических стихах нет рифмы, не используются прописные буквы и знаки препинания.

Как разобраться, за что приниматься в первую очередь? Самым простым и, на наш взгляд, весьма эффективным способом ранжирования дел является матрица Эйзенхауера. Разделите лист на четыре части по критериям "Важно" и "Срочно". Каждое из планируемых дел оцените по этим критериям - должно получиться четыре группы:

1. Важные и срочные (примерно 20%).
2. Не важные и срочные (примерно 10%).

3. Важные и не срочные (примерно 65%).

4. Не важные и не срочные (примерно 5%).

Вы сразу увидите, во-первых, что делать в первую очередь, во-вторых, что поручить другим, в-третьих, от выполнения чего можно отказаться.

Представим матрицу Эйзенхауера:

	Не важно	Важно	
Срочно	15% Делегируй	20% Делай	Срочно
Не срочно	5% Забудь	60% Планируй и контролируй	Не срочно
	Не важно	Важно	

Если план дня состоит только из срочных и важных дел, значит, вы плохо умеете распределять свое время, поскольку авралы уже стали системой.

Если большая часть дел характеризуются как важные, но не срочные, значит, с планированием у вас полный порядок.

План не должен включать в себя более 10 задач, иначе он будет казаться невыполнимым, а это демотивирует или вносит хаос. Причем часть задач должны быть небольшими и быстро решаемыми.

Все пункты плана должны быть конкретными - содержать результат, не просто действие. Не "позвонить клиенту X", а "продлить договор с клиентом X".

Советуем выделить три самых главных дела (маркером, подчеркиванием, жирным шрифтом...). Ориентируйтесь на выполнение приоритетов, остальное - по мере освобождения времени. Если выполнение задачи занимает менее 2 минут - не откладывайте. И дело сделано, и мозг разгружен.

Сделал дело... берись за другое. Бывает, что дела наваливаются лавиной. За что хвататься? За что-то одно. Многозадачность - враг эффективности.

А если задача сложная и требует много времени? Тогда ее нужно разбить на подзадачи и вписать в план частями, выполнимыми за приемлемый отрезок времени.

Желательно спланировать 60% своего времени, остальные 40% оставить на текущие и непредвиденные вопросы.

План - не стена. Можно отодвинуть. Помните, что план пишется для достижения цели, а не цель придумывается для написания плана. В тайм-менеджменте есть понятие "кайрос" - наиболее благоприятный момент для выполнения задачи. Это имя древнегреческого бога счастливого мгновения. Существуют дела, которые нельзя привязать к конкретному времени. Их лучше выполнить, когда возникнет подходящая ситуация - "по пути", "кстати", "заодно". Например, по пути на работу бросаете письмо в почтовый ящик; направляясь на кухню, заодно захватываете грязную чашку из комнаты; на мероприятии встречаете человека, с которым можно кстати обсудить важный вопрос.

При кажущейся спонтанности кайросы можно спланировать, заранее продумав место и время совершения основного действия и ответив на вопрос "Чем еще мне может быть полезно предстоящее событие?".

Хронометраж: куда уходит время?

Один из законов Мерфи <3> гласит, что любое дело требует больше времени, чем планировалось до его начала.

<3> Закон Мерфи (англ. Murphy's law) - шуточный философский принцип, иностранный общий аналог русского "закона подлости", "закона бутерброда" и "генеральского эффекта" (см. в "Википедии").

Периодически фиксируйте расход времени - собирайте информацию для анализа, который поможет увидеть, куда на самом деле уходят драгоценные секунды, минуты, часы. В течение трех дней (желательно двух будничных и одного выходного) записывайте все дела и указывайте время, затраченное на их выполнение.

Хронометраж эффективен, поскольку он помогает:

1. Узнать, на что мы действительно тратим свое время.
2. Выявить:
 - хронофаги;
 - уже не актуальные задачи, которые мы продолжаем выполнять;
 - задачи, которые можно делегировать;
 - задачи, которые выполняются не очень эффективно.
3. Обнаружить скрытые резервы времени.
4. Почувствовать ценность времени.

Случайные отвлечения и неожиданные задачи-пятиминутки не обязательно записывать: отмечайте их галочками, а в конце сессии подсчитайте количество и умножьте на 5 минут.

Мотивация: мечтать не вредно

У каждого действия есть мотивация. Это внутренний импульс, не просто побуждение к действию, а стремление довести дело до конца. Получение денег, признания, самоутверждение и т.д. - стимулов множество. Люди разные, что для одного важно, для другого несущественно.

Правильно подобранная мотивация - гарантия эффективного выполнения поставленной задачи. Например, в "Джентльменах удачи" заведующий детским садом Евгений Иванович для различных социальных групп использует разные стимулы.

"Сегодня завтрак в детском саду у нас отменяется!

- Ура!

- Мы совершим полет на космической ракете на Марс. <...> Прошу вас, возьмите в руки космические ложки. Подкрепитесь основательно. Ракета до обеда на землю не вернется".

Или:

"Ты выстираешь все белье, а вы... вот вам английский язык! Выучить от сих до сих! Приеду - проверю! Если не выучите - моргалы выколю, пасти порву и, как их, эти, носы пооткушу.

- А зачем нам английский?

- Посольство будем грабить!"

Сколько бы ни было мотивирующих факторов, их можно разделить на следующие группы:

- материальная выгода (премия, приз, выигрыш, обладание);
- признание (благодарность, почести, уважение, обожание);
- интерес (драйв, эмоции);
- страх (наказание, потеря).

Мотивация невозможна без целеполагания. Для движения к цели нужны различные виды мотивации.

Цель должна быть реальной и достижимой, в противном случае она останется мечтой. "Я хочу, чтобы когда-нибудь появилась добрая фея и подарила мне сто тысяч долларов. - А почему не миллион? - Не, ну миллион - это нереально".

Мотивация должна соответствовать именно вашим внутренним потребностям. Допустим, для выполнения приказа руководителя мотивы могут быть следующими: стремление получить благодарность, желание быть премированным, мечта продвинуться по карьерной лестнице, страх получить выговор, соревновательный дух.

Если мотивация не совпадает с внутренними потребностями, она тоже останется мечтой, причем весьма сомнительной. "Вот я мечтаю подарить жене шубу. - Так подари. - А как потом жить без мечты?"

Заключение

Чтобы не было "мучительно больно за бесцельно прожитый день", необходимо выявить хронофаги, найти способы их устранения.

Эффективность любого проекта, задачи, действия зависит во многом от четырех составляющих тайм-менеджмента:

1. Четко сформированная цель помогает направить силы в нужное русло.
2. Грамотное планирование позволит смоделировать будущее под свои потребности.
3. Периодический мониторинг действий и затраченного на них времени дает возможность обнаружить скрытые резервы и устранить скрытые поглотители временного ресурса, пересмотреть приоритеты и рационально распределить силы.
4. Правильно подобранная мотивация гарантирует эффективное выполнение поставленной задачи.

Итак, вы ознакомились с основными правилами тайм-менеджмента. Анализируя собственный опыт, подстраивайте эти правила под себя, дополняйте их, адаптируйте к ситуации.

Т.Ю. Антропова
Редактор журнала
"Руководитель бюджетной организации"

Подписано в печать

26.03.2021
