## Введение

Теория управления - наука о принципах и методах управления различными системами, процессами и объектами. На теорию управления помимо фундаментальных наук (философия, история, экономика, математика) повлияли и некоторые смежные науки, например, психология, социология, риторика, логика. Психология изучает поведение, интересы, способности, темперамент, характер человека, отношения с другими людьми. Управление временем – это технология организации времени и повышения эффективности его использования; позволяет достигать поставленных целей.

По мнению некоторых лидеров, основоположников тайм – менеджмента, именно взаимоотношения людей оказывают ключевое влияние на успех, а не профессиональные качества.

Найти смысл жизни, быть нужным, организованным человеком, достойным руководителем – об этом мечтают многие, но далеко не все этого достигают. Я ознакомился с несколькими работами, различными подходами о том, как определять важность целей, планировать дела и экономить время. На мой взгляд, эти рекомендации помогут любому человеку, который стремится стать успешным в своей профессиональной деятельности и в целом повысить качество жизни.

В данной работе я рассмотрел позиции разных авторов, успешных финансовых консультантов, основателей компаний, специалистов по вопросам развития возможностей человека и достижения успеха в бизнесе и основоположников школы тайм – менеджмента. Однако, следует различать управление и менеджмент, как и искусство управления своим временем и тайм – менеджмент. Менеджмент времени, как и менеджмент вообще, это организация имеющееся. Он работает в системе. Управление временем ее создает. Руководство значительно больше, мы сами создаем обстоятельства, которые нам нужны. Искусство руководить своим временем – это искусство руководить совей жизнью так, как мы этого хотим.

В первой главе я ознакомился с основными авторами, работы которых я использовал, рассмотрел объект, предмет исследования и проблемы в области тайм – менеджмента.

Во второй главе я рассмотрел основные принципы постановки целей с позиции двух авторов.

В третьей главе – основные принципы планирования дел, расстановки приоритетов.

В четвертой ознакомился со способами уплотнения времени, минимизации помех.

Наконец, в пятой главе я рассмотрел статью о применимости тайм – менеджмента к русскому человеку.

## Глава первая. Знакомство с авторами, объект, предмет исследования и проблемы

Ознакомимся сначала с авторами, труды которых я использовал.

Бодо Шефер- финансовый консультант номер один в Европе, писатель и бизнесмен. Бодо Шефер является непревзойденным практиком в области тайм-менеджмента и по управлению финансами, обладает неординарным мышлением, за что и получил широкую известность. Именно с его работы «Искусство управлять своим временем» началось мое знакомство с управлением своим временем.

Брайан Трейси — один из ведущих специалистов в мире по вопросам развития возможностей человека и достижения успеха в бизнесе. Брайан Трейси написал больше 300 книг, разработал множество аудио- и видеопрограмм, охватывающих весь спектр личной и профессиональной деятельности человека. Идеи его работы «Управляй своим временем и удвой результаты» показались мне более близки. К тому же, привлекает ясность и простота изложения материала.

Других авторов я рассмотрел менее подробно. Это, например, Джулия Моргенстерн — основатель компании Task Masters, которая оказывает профессиональные консалтинговые услуги по планированию и организации рабочей среды предприятиям, организациям и частным лицам. Среди ее корпоративных клиентов — компании American Express, SonyMusic и Microsoft. Её работа «Тайм менеджмент» гораздо более научная. Однако, Игорь Осипенко, украинец, мотивационный писатель, спикер, автор 9 книг, считает, что не стоит превращать житейские мудрости о времени в культовую науку. Он также полагает, что представителю каждой профессии необходимо знать не детали, а принципы, чтобы упростить управление собственным временем. «Вариант, когда вы с годами упрощаете свою жизнь намного лучше, чем когда вы превращайте ее в набор жестких инструкций. На мой взгляд, с этим невозможно не согласиться. Большинство великих людей не изучали тайм-менеджмент и не посещали школы управления. С планированием мы превращаемся скорее в роботов. Все планы должны умещаться на формате А4 и в голове»,- считает также И. Осипенко. В остальном же его работа основана на принципах Брайана Трейси.

Теперь рассмотрим объект, предмет исследования, а также некоторые проблемы.

Объект исследования - то, на что направлена познавательная деятельность исследователя, совокупность тех или иных явлений, процессов, которые изучает данная наука. Если считать управление временем разделом психологии, то объектом исследования, как и у всех гуманитарных наук, является человек.

Предмет исследования - существенные свойства объекта исследования, это сторона, срез, определенный аспект объекта, который изучается только данной наукой. Стало быть, предмет исследования управления временем – это способность человека к самоорганизации, правильной постановке целей и планированию.

Управленческое решение – это развернутый во времени эмоционально – психологический и организационно правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в рамках своих полномочий. Стоит отметить, что непринятие решения – это тоже своего рода решение не делать что – либо.

На мой взгляд, главной проблемой современных менеджеров, руководителей является именно боязнь принятия решений, ведь решить что – то, значит взять на себя ответственность, а ведь куда проще ее избегать. Как сказал Брайан Трейси, решимость — одно из самых важных качеств тех, кто добился успеха. Оно вырабатывается на практике в результате многократных повторений, пока не станет таким же естественным состоянием, как дыхание. Печально, но факт: люди остаются бедными, потому что еще не решили стать богатыми. Люди попусту тратят время, потому что еще не решили добиваться самой высокой эффективности во всем.

Другая проблема – это проблема мотивации. Мотивация – это психологический процесс; создание условий, побуждающих человека эффективно трудиться. Существуют разные формы мотивации, но я бы разделил весь спектр форм мотивации на внешние и внутренние. Оплата труда, атмосфера в коллективе и даже идеологические установки (ссылки на мысли великих людей, постулаты религии) – всё это мотивация внешняя, так как инициатива принадлежит здесь не Вам, а другим людям. Если же Вы решите сознательно изменить свою жизнь, получить образование не ради диплома, повысить свою квалификацию не по требованию начальства, то это мотивация внутренняя. Я думаю, что такая форма мотивации гораздо сильнее – какой бы ни была зарплата, как бы ни менялась идеология, если внешние формы противоречат Вашим установкам, они никогда не принесут Вам счастья. Необходимо преодолевать себя, свою лень и нежелание делать то, что принесет успех в будущем. Как и в случае посадки растений, результат не будет виден сразу, но в будущем он окупится полностью. «Заставляйте себя делать то, что необходимо вам, чтобы стать лучшим в своем деле. Одно из лучших определений самодисциплины звучит так: заставьте себя делать то, что нужно и когда нужно, даже если вам этого не хочется. Легко делать то, что нравится. Но когда душа не лежит делать что-то, а вы все-таки заставляете себя, потому что это нужно, в этот момент вы придаете более высокую скорость своей жизни и своей карьере. Какие решения вам нужно принять, чтобы начать движение к вершине? Дайте ответ, беритесь за дело или откажитесь от него, примите решение сегодня и начинайте движение. Уже одно это может круто изменить вашу жизнь», - так сказал Брайан Трейси.

## Почему же порой внутренняя мотивация отсутствует? В работе «Одноминутный менеджер» Кеннета Бланшар и Спенсера Джонсона приводится один очень показательный пример:

**«**В организациях, где я долгие годы работал, я повидал множество немотивированных людей. Но я никогда не видел немотивированного человека после работы. Я очень хорошо помню, как один из них взял шар, подошел к линии и бросил его, а потом принялся прыгать и вопить от радости. Чему он радовался, как вы думаете?

- Потому что у него получился бросок - он сбил все кегли.

- Именно. А потому, вы думаете, он и ему подобные не испытывают радости на работе?

- Потому что не знают, где кегли, - улыбнулся молодой человек. - Я понял. Сколько можно бросать шары, если нигде не видно кеглей?»

По мнению авторов, руководители просто не удосуживаются объяснить подчиненным цели так, чтобы было понятно. Они предполагают, что те сами должны знать.

«Такие менеджеры нарочно не говорят своим людям, чего от них ожидают; они предоставляют им работать самостоятельно, чтобы потом «вздрючить» их, когда они не показывают должных результатов.

- И зачем, по-вашему, они это делают? - поинтересовался молодой человек, слишком хорошо понимающий правоту своего собеседника.

- Затем, что так легче показать себя.

Как, по-вашему, посмотрит на вас ваш босс, если вы всем подчиненным поставите высший балл в анализе деятельности?

- Как на «тряпку», как на человека, который не способен отличить хорошую работу от плохой.»

Я думаю, что это еще одна из проблем современного менеджмента (стили руководства, взаимоотношения начальника и подчиненного), но она не является предметом моей работы, поэтому подробно останавливаться на ней не будем.

Первейшим мотиватором людей является обратная связь, постоянное осознание результатов их деятельности. Это возможно лишь при условии ясности цели. Нет ясной цели – нет конкретных результатов. Рассмотрим основные принципы постановки целей более подробно в следующей главе.

## Наконец, последняя проблема - никто не рассматривает управление временем с точки зрения кросс - культурных особенностей. Это означает «пересечение культур». То есть американская культура в виде отдельно взятой книги по тайм – менеджменту пересеклась с русской культурой. В последней главе я остановлюсь на этой проблеме.

## Глава вторая. Основные принципы постановки целей

Ознакомимся с некоторыми идеями Бодо Шефера по поводу постановки целей.

Жизнь слишком коротка, чтобы заниматься вещами. Которые мы не любим. Цели нужны для того, чтобы мы были счастливы, а не мы живем для того, чтобы выполнять цели. Они должны быть написанными, а также:

* Реалистическими, чтобы их возможно было достичь
* Совпадать со смыслом жизни, ценностями, принципами, миссией
* Учитывать свой личный распорядок дня, а не других

Каждый раз, формируя цель, подумайте, что бы вы сказали он ней в старости, чтобы оценить степень ее значимости.

Расклассифицируйте цели на A, B, C

A – абсолютно точно хотите достичь. Необходимо сфокусировать энергию на них. Таких целей не должно быть много.

B – запланированные, но не абсолютно обязательные. Служат ориентиром.

C – возможные, про них не нужно забывать, но в течение года вы посмотрите, стоит ли ими заниматься.

У целей B и C есть преимущество – у нас есть выбор. Определите такие цели в каждой сфере своей жизни.

Стоит начинать с важных целей, которым вы хотите посвятить всю свою жизнь. Тогда более мелкие цели будут ступеньками к важным. Цели должны соответствовать пирамиде:

**Предназначение** – это ваша миссия на Земле. Мы чувствуем себя в безопасности, именно когда уверены в своем предназначении.

**Смысл жизни** – в одном предложении сказать, не используя своего имени, кто вы. Смысл жизни мы должны видеть в своей работе. Чем лучше мы понимаем смысл нашей жизни, тем лучше мы управляем своим временем, тем легче нам планировать свое расписание.

**Принципы, убеждения.** Насколько они руководят нами? Их можно выписать, проанализировать и изменить в угоду новым целям.

Рассмотрим теперь позицию Брайана Трейси.

Он считает, что слово "ясность" несомненно, имеет важнейшее значение для достижения успеха. «Не менее 80% успеха зависят от абсолютной ясности того, чего вы пытаетесь достичь. К сожалению, в 80% случаев или больше неудачи и разочарования постигают тех, кто крайне смутно представляет, чего они хотят и как этого добиться».

А ведь большинство людей, как я уже говорил, боятся принимать решения, а тем более поставить перед собой ясную, четкую цель.

«Можно добиться практически всего, чего хотите, если только вы готовы заплатить нужную цену. А природа вещей требует, чтобы вы всегда платили полностью и наперед», - говорит он.

Действительно, результат может быть ощутим не сразу. Я уже приводил пример с семенами растений. Можно также есть печенья или яблоки, пить газированную воду или сок. Результат мы увидим только через много лет, в виде хорошего или плохого состояния здоровья. Я не считаю, что добиться можно абсолютно всего, даже при большом желании, так как нарушается принцип реалистичности цели, но добиться многого можно абсолютно точно.

Брайан Трейси говорит, что есть действенная формула из семи пунктов для постановки и достижения целей, которой можно пользоваться в любых ситуациях. Все преуспевающие люди применяют эту формулу или ее вариации и поэтому добиваются гораздо большего, чем остальные.

Вот эта формула:

**Первое.** Точно решите, *чего* именно вы хотите на каждом отрезке жизни. Сам процесс прояснения своих устремлений повышает вероятность их реализации.

**Второе*.*** *Запишите* свои решения четко и детально. Всегда думайте на бумаге. Ненаписанная цель — вовсе не цель, а лишь бессильное пожелание.

**Третье.** Установите *крайний срок*. Крайний срок —это "форсаж" для вашей подкорки. Он заставляет делать шаги, ведущие к цели. Если цель большая, установите промежуточные сроки. Не оставляйте ничего на волю случая.

**Четвертое.** Составьте *список* всего, что предстоит сделать для достижения намеченного. Пополняйте список по мере появления новых задач.

**Пятое.** Превратите список в *план*. Определите, что нужно сделать в первую очередь, а что во вторую, что более важно, а что менее важно. После этого составьте план на бумаге с такой же тщательностью, с какой вы создавали бы проект дома свой мечты.

**Шестое.** *Действуйте* в соответствии с планом. Делайте что-нибудь. Делайте что угодно. Займитесь делом. Строньтесь с места. Не откладывайте.

**Cемь**, возможно, самое существенное: *каждый день делайте что-нибудь из того, что приближает вас к главной на данный момент цели*. Вы должны принять жесткую ориентацию на цели. Все время думайте и говорите о своих целях. Записывайте и переписывайте их. Анализируйте их каждый день и постоянно ищите более эффективные пути для их достижения.

Теперь необходимо рассмотреть, как нужно применять планирование, чтобы обеспечить достижение целей.

## Глава третья. Принципы планирования, расстановка приоритетов

У Бодо Шефера и Брайана Трейси несколько разные взгляды на расстановку приоритетов задач, но я выявил общие и сгруппировал их.

Ежедневное планирование порождает узкий взгляд на вещи – как в кино на первом ряду. Мы не в состоянии видеть перспективу и учитывать Цель. В этом случае мы ориентируемся на срочность. Планирование *по неделям учитывает контекст,* мы задумываемся о важности дел и их эффективности, считает Бодо Шефер. Необходимо составлять расписание согласно приоритетам. Сначала мы делаем важные вещи, потом те, что хотим сделать. Для увеличения продуктивности в два раза абсолютно необходимо определить главную на данный момент задачу и заставить себя работать над ней до ее окончательного решения. Суть управления временем заключается в том, чтобы помочь вовремя определить главное дело. Как только такое дело первостепенной важности установлено, подумайте о возможных последствиях в случае его выполнения или невыполнения. Важное дело имеет весомые последствия и в том случае, когда оно выполнено и когда не выполнено.

Рассмотрим, как различать важность и срочность дел.

А – это самое необходимое в данный момент. Это и важно и срочно. Например, проект со сроками сдачи. Не стоит откладывать такие вещи, их надо решать в первую очередь, попытка отложить их создаст серьезные проблемы. Успешные люди автоматически важные дела делают срочными. Однако необходимо решить, действительно ли мы находимся в квадрате А.

Б – дела важные, но не срочные. Обычно с ними связаны большие долговременные последствия. Это такие дела, как работа над собой, совершенствование своих навыков и знаний, занятие физическими упражнениями и спортом, а также время, уделяемое семье. Важный и не срочный вопрос можно отложить. Однако он может оказать огромное влияние долгосрочной перспективе.

Не срочные, но важные дела рано или поздно становятся очень срочными, как, например, курсовая работа в институте, или отчет для начальника, или встреча с клиентом, с которым истекает срок контракта.

C – дела срочные, но не такие важные. Это внезапно возникшие проблемы, например срочное погашение долгов. Часто в силу своей спешности они создают иллюзию важности. Многие считают, что они работают, когда делают что-либо срочное и неважное. На самом деле это большая трата времени, способная разрушить вашу карьеру и ваш потенциал.

D – здесь нас вообще не должно быть, это пустая трата времени, пожиратели времени. Они полностью лишены смысла. Ими занимаются в течение дня, хотя они не имеют никакого значения и никаких последствий. Примером может служить чтение газеты, звонок домой с вопросом относительно меню ужина, поход в магазин.

Бодо Шефер выделяет для себя всего лишь один «день безделия» в несколько недель, когда он может ничего не делать. Брайан Трейси говорит, что мы должны каждый день делать то, что приближает нас к своей цели. Они оба исключают из своей жизни «ненужные» дела. Однако я считаю, что нельзя совсем не заниматься вещами, которые не приносят видимого результата. Если мы не будем иногда делать то, что хотим, не задумываясь о пользе дела, то мы можем потерять интерес к жизни, заработать стресс или депрессию или, по крайней мере, плохое настроение. А все это противоречит принципу «Работайте с максимальной энергией»

Бодо Шефер приводит интересный показательный пример. Возьмите ведро и несколько больших камней. Определите, сколько камней войдет в это ведро. Если они большие – 2-3. Полное ли ведро теперь? Нет, теперь можно добавить еще несколько маленьких камней. Полное ли оно теперь? Теперь можно насыпать песка. Полное ли оно теперь? Нет, теперь можно налить еще несколько литров воды… Но если бы мы сначала налили воду, насыпали песок и положили маленькие камни, то больших камней влезло бы максимум один или ни одного.

Мораль в том, что нужно определить действия, которые особенно важны для вас. Нужно твердо определить их и решить, когда их выполнять, иначе вы постоянно будет откладывать, наливая воду, песок и бросая маленькие камни. Большие камни – это дела важные. Таким образом. Сначала нужно запланировать эти дела. Потом – время для отдыха. Перерывов, а также *резерв.* Заранее можно планировать лишь 50% времени. Даже если резерв не понадобится, вы можете заполнить его делами из квадрата B. Но скорее всего внезапных дел будет очень много. Если вы не запланируете резерв, дела будут обрушиваться из квадрата и C и вы не сможете заниматься вещами, которые хотите делать, либо которые обязаны делать в данный момент.

Вот некоторые принципы планирования дел, предложенные Брайаном Трейси:

* Планируйте рабочий день заранее

Применяйте правило шести "п": правильное предварительное планирование предотвращает плохие показатели. Всегда думайте на бумаге. Написание фактически заостряет вашу мысль, стимулирует творчество и позволяет сосредоточиться лучше, чем если бы вы действовали по памяти. Начните с составления общего списка дел, которые необходимо осуществить в долгосрочной перспективе. Потом этот список станет главной контрольной ведомостью вашей жизни. Дополняйте его по мере появления новых задач. В начале каждого *месяца* составляйте список того, что должно быть сделано. Разбейте его на *недели* и укажите точные сроки начала и завершения поставленных на месяц задач. Наконец, самое главное, составьте план на *день* — лучше всего накануне вечером, чтобы ваше подсознание могло потрудиться над ним, пока вы спите. Всегда работайте со списком. Если в течение дня возникнет новое дело, внесите его в список, прежде чем приступать к выполнению. Выполнив очередное задание, вычеркните его. Такое отслеживание прибавляет ощущение завершения и движения вперед. По данным экспертов в области управления временем, работа со списком повышает продуктивность на 25% в первый же день. Все, кто преуспевают, думают на бумаге и работают со списком.

* Съешьте лягушку

Старая притча гласит: "Если первым делом поутру вы должны съесть живую лягушку, утешением может служить то, что это самое плохое, что может случиться с вами за весь день". И еще: "Если вам предстоит съесть живую лягушку, не надо смотреть на нее слишком долго". Ваша "лягушка" — это самое большое, неприятное, трудное и одновременно самое важное дело, которое нужно сделать в текущий момент. Любое дело, которое может повлиять на вашу работу и жизнь, всегда требует большого и напряженного труда. Именно такую работу обычно стараются отложить на потом, хотя знают, какое значение она будет иметь, когда будет сделана. Каждое утро заставляйте себя "съесть лягушку", пока это не войдет в привычку. Это будет означать громкое начало дня, после которого у вас будет больше энергии, сосредоточенности и прыти в работе. Вы всегда будете делать гораздо больше в течение дня, если утром будете "съедать лягушку". Приступайте к работе и не отвлекайтесь, пока не выполните ее. Если вы начинаете дело, бросаете его, чтобы затем снова и снова возвращаться к нему, то в итоге вы потратите на него в пять раз больше времени.

* Тщательно планируйте каждый проект

Ключевое слово на пути достижения успеха — ясность. Начинайте каждый проект с четкого представления идеального конечного результата, как если бы все складывалось как нельзя лучше. Затем подготовьте список всех действий в рамках

проекта, вплоть до последней мелочи. Расставьте приоритеты и последовательность действий. Что нужно сделать в первую очередь, а что во вторую? Какие дела можно решить одновременно?

## Глава четвертая. Проблемы реализации запланированных дел, советы

Как я уже говорил, работа Джулии Моргенстерн «Тайм Менеджмент» показалась мне более научной и сложной, однако именно там я нашел советы по уплотнению времени и устранению помех, мешающих работе.

**Способы уплотнения времени**

Когда вы выделили место в своем расписании для выполнения каждой из своих задач, вам нужно овладеть искусством уплотнения времени, то есть научиться справляться с запланированными задачами в пределах отведенного для их выполнения времени. Никакой медлительности, никаких отсрочек — не позволяйте работе длиться вечно. Научившись уплотнять время, вы обнаружите, что бодро и жизнерадостно расправляетесь со своими делами, и каждый день испытываете удивительное чувство глубокого удовлетворения проделанной работой. Уплотнение времени — важный навык, которым владеют все те, кто успешно управляет своим временем. Эти люди быстро принимают решения. Они не медлят. Они редко опаздывают. Они делают именно то, что запланировали сделать, и именно тогда, когда запланировали, нисколько не сомневаясь, безо всяких колебаний. Поскольку они заканчивают свои дела в запланированные сроки, они идут по жизни полные энергии, оптимизма и удовлетворенные собой.

Так как же вы можете уплотнять время? Тремя способами:

1. Минимизируя перерывы, помехи и их влияние.

2. Преодолевая медлительность и привычку хронически опаздывать.

3. Подавляя стремление к совершенству во всем ("перфекционизм").

1. Минимизация помех и их влияния

Отложите свою реакцию

* Очень важно понять, что большинство кризисов вовсе не являются кризисами в полном смысле слова. Когда люди обращаются к вам со своими так называемыми срочными делами и вопросами, самое первое, что вы должны сделать, — это обдумать, что произойдет, если вы не ответите им немедленно. В большинстве случаев вы можете отложить свой ответ как минимум на несколько минут, а чаще на более длительное время безо всякого ущерба, поэтому продолжайте делать то, что вы делали, не отвлекайтесь или возьмите некоторое время на размышление.

Сокращение внешних помех

* «Оградить» свое рабочее пространство от внешнего мира и в целом организовать его, иначе много времени будет уходить на поиск нужных документов.
* Установить приемные часы.
* Пользоваться наушниками.
* Установить определенное время, для ответа на звонки, электронную почту.
* По возможности кратко отвечать на письма, сообщения.

Внутренние помехи

* Запастись едой и питьем перед работой, а не бегать к ближайшему киоску за шоколадными батончиками. Должна быть вода и кофе
* Планировщик всегда должен быть под рукой
* Необходимо время для разминки, отдыха

1. Преодолеваем медлительность и привычку хронически опаздывать

Медлительность — самый главный враг успешно спланированного дня. Когда вы стартуете с опозданием, одна из ваших задач может занять время, отведенное для следующей, и так далее — возникает эффект домино, из-за чего многие дела в вашем списке остаются несделанными. Проблема усугубляется тем, что, когда вы медлите с выполнением своих дел, вы часто отвлекаете себя выполнением незначительных мелких дел, которые никак не связаны с вашими стратегическими целями, поэтому время, на которое вы отложили свои плановые дела, оказывается потраченным впустую.

Одно из наихудших следствий медлительности состоит в том, что в результате истощаются ваши силы. Вы теряете время, расстраиваясь оттого, что не успели сделать то, что должны были сделать, и эти переживания отнимают еще больше времени и сил, подрывая вашу способность переходить к следующим делам в вашем списке.

Вы медлительны или склонны постоянно откладывать свои дела не потому, что ленивы или безответственны. Медлительность может быть вызвана разными причинами, и многие из них легко устранить. Прежде всего, спросите себя, откладываете ли вы выполнение только отдельных задач или практически всех. Если вы медлите только с выполнением отдельных задач, вы, вероятно, допускаете технические ошибки в планировании времени. Вероятно, в самих этих специфических задачах или в том, как вы подходите к их планированию и выполнению, есть что-то, вызывающее задержку. Если вы откладываете практически все задачи, причины вашей медлительности, скорее всего, коренятся в ваших психологических установках и в ваших мотивах.

Неуверенность и нерешительность

Один из способов медлить с выполнением дел — откладывать принятие решений.

Хорошие менеджеры знают, что быстрое принятие решений позволяет не отставать от графика и является залогом своевременного завершения проектов.

Неготовность

Иногда вы откладываете дело только потому, что просто не готовы к выполнению этой конкретной задачи. Вы можете не обладать всей полнотой информации, необходимой для принятия решения, или чувствовать, что не готовы к тем последствиям, которые наступят в результате реализации проекта.

Подавленность объемом общей работы

Некоторые задачи и проекты настолько сложны, что вы просто не знаете, с какого конца к ним подступиться. Или, возможно, вы знаете, с чего надо начать, но проект кажется очень трудоемким, а отдачу от него можно будет почувствовать очень и очень нескоро. Например, вам нужно разобрать гору бумаг, накопившихся за последние десять лет, или написать новый роман. Разбейте трудоемкие задачи на мелкие части, которые будут легко поддаваться управлению и планированию. Вместо того чтобы в нерешительности стоять перед одной огромной и Бесформенной задачей, грозно нависающей над вашей головой, разделите ее на три (или шесть, или десять) доступных для выполнения шагов. Каждый шаг должен занимать у вас один час или один день времени. Затем сосредоточьтесь на выполнении только первого шага.

Чувство отвращения к выполняемой задаче

* Часто мы постоянно откладываем дело потому, что, откровенно говоря, нам просто противно им заниматься. Не заставляйте себя плыть против течения и не ругайте себя за свою недисциплинированность. Делегируйте выполнение этой задачи другим! Возможно, вы наймете кого-то для этого.
* Если дело невозможно поручить другим найдите способ сделать задачу более привлекательной, и это даст вам преимущество, чтобы победить медлительность в тяжелой борьбе с самим собой. Соедините эту задачу с тем, что вы при любых обстоятельствах любите делать. Например, если вы ненавидите физические упражнения, соедините занятия на велотренажере с просмотром вашей любимой телепередачи.
* Очень помогает концентрация на своих целях. Когда вы сосредоточены на той пользе, которую принесет выполненная задача, а не на процессе ее выполнения, внушающем вам ужас, это может сделать любую процедуру более сносной.
* Подкуп себя. Запланировать что-то приятное сразу после несносной задачи

Неудачный выбор времени

Следует уважать собственные ритмы жизни и циклы изменения энергии. Когда вы признаете наличие подъемов и спадов сил для занятий различными видами деятельности и учитываете их, можно преодолеть медлительность, вызванную тем, что вы приступаете к определенной задаче в неподходящее время. На мой взгляд, мы далеко не всегда можем выбрать «удачное» время, так как наши биоритмы никак не связаны с нашими планами и задачами. Однако, я считаю, что если нормализовать режим дня и выявить наиболее продуктивное время, то работать нужно именно в это время, по крайней мере по возможности. К сожалению, ни у одного автора я не нашел советов, что делать, когда сроки поджимают, а физическое состояние не самое лучшее. Вероятно, может помочь контрастный душ, небольшая фитнес-тренировка и тонизирующий напиток. Именно совокупность этих приемов помогает мне придти «в форму».

Необходимость внешнего давления

Многие люди и в самом деле работают лучше, находясь под давлением внешних обстоятельств. Когда их работа ограничена жесткими сроками и над ними висят санкции за просрочку ее выполнения, таким людям легче освободиться от излишнего перфекционизма. Это помогает им оживиться, перестать беспокоиться и просто заниматься своим делом. Брайан Трейси же так не считает. Он говорит, что люди, которые говорят, что под давлением работают лучше, лукавят, и что если это давление устранить, их продуктивность возрастет.

Преодолеваем привычку хронически опаздывать

Привычка хронически опаздывать так же выбивает вас из графика, как и медлительность. Более того, она деморализует вас, заставляя постоянно извиняться и ругать себя. Многие из приемов преодоления медлительности помогут вам справиться и с постоянными опозданиями, но в последней привычке есть некоторые особенные черты, которые надо рассмотреть отдельно.

* Если вы боретесь с привычкой опаздывать, вы изо всех сил пытаетесь все делать вовремя, но, кажется, что-то все время встает у вас на пути. Для того чтобы установить истинную причину своих опозданий, спросите себя: "Я всегда опаздываю на одно и то же время или нет?" Если вы опаздываете по-разному, скорее всего, вы совершаете чисто технические ошибки в планировании времени, а именно: вам трудно точно подсчитать необходимое для выполнения задач время.
* В другом случае, если вы всегда опаздываете на одно и то же время (например, вам всегда не хватает пятнадцати минут), вы, скорее всего, сталкиваетесь с психологическими препятствиями.
* Если от своевременного выхода на встречу ваше внимание отвлекают внезапно возникшие помехи, минимизируйте их.

1. Подавляем стремление к совершенству во всем

Если вы и в самом деле хотите уплотнить время выполнения своих задач, вы должны победить свое стремление к абсолютному совершенству во всем. Бывает очень тяжело прекратить выполнение дела, когда вы пытаетесь довести результат до совершенства, особенно если это важное дело или если оно вам нравится.

* Чтобы избежать неразумного затягивания работы над завершением задачи, установите для себя четкий срок его завершения и сразу после него запланируйте другую задачу. Жесткие сроки могут не только создавать напряжение, но и быть большим благом. Сроки вынуждают вас принимать решения и ограничивать ваше стремление к совершенству. Когда что-то ожидает вас по ту сторону установленного срока, вы значительно более заинтересованы в том, чтобы закончить одно дело и приступить к другому.

Ознакомимся также с некоторыми сответами Брайана Трейси.

* Продуктивно используйте время в дороге. Он предлагает не уподобляться людям, которые в очередях, транспорте, самолете читают газеты, слушают музыку или смотрят в окно. «Человек в среднем проводит в машине от 500 до 1000 часов в год. Это эквивалентно одному или двум полным университетским семестрам. Сотрудники университета Южной Каролины недавно пришли к заключению, что если в автомобиле слушать аудиопрограммы, можно получить образование, эквивалентное полноценному университетскому курсу. Превратите свой автомобиль в университет на колесах, относитесь к нему как к обучающей машине», - говорит Брайан Трейси.
* Откажитесь от дел, которые со временем потеряли свою ценность в угоду более актуальным.
* Правило 80/20. 80% из того, что вы делаете, имеют лишь 20% полезной нагрузки. Это правило применимо ко всем аспектам бизнеса и личной жизни. В бизнесе 80% продаж вы получите от 20% клиентов, 80% прибыли от 20% товаров. Ваш успех и продуктивность во многом зависят от умения выявить 20% главных задач и сосредоточиться на их решении. Попробуйте творчески подойти к правилу 80/20.

## Глава пятая. Особенности национального характера

Во время подготовки работы я заметил, что подавляющее большинство авторов – зарубежные. Отсюда возник вопрос: подходят ли все эти приемы нам, россиянам? Вот что говорит на этот счет Надежда Бондаренко, директор компании NBT Nota Bene Training:

«На тему тайм - менеджмента написано достаточно книг и статей. И есть, по праву признанные гуру. Однако, же проводя тренинги, я заметила явное сопротивление в восприятии этого неуловимого предмета – тайм - менеджмента.

И я задумалась, почему, казалось бы такой ясный тайм-менеджмент дает сбои в нашей Российской действительности. У людей возникает скрытое сопротивление всем этим табличкам и графикам, со времен режима дня в младших классах. Хотя, заметьте, режим дня давал первые навыки организации времени. Но он не учитывал особенностей Русского характера. Достаточно популярное высказывание: «Мы – русские, особые». А в чем это выражается, никто не мог аргументировано объяснить.

Почему всемирно признанные методики тайм - менеджмента не работают у нас? В качестве примера приведем книгу Алана Лакейна «Искусство успевать» (Alan Lakein «How to get control of your time and your life»). Лакейн объясняет, что все мы могли бы достичь наших целей, если бы умели правильно планировать свое время и соответственно идти к целям более настойчиво. У нас у всех всегда достаточно времени, чтобы достичь в жизни успеха, несмотря на то, что «мы все должны укладываться в скромный бюджет, который ограничен 168 часами в неделю». «Что русскому хорошо – то немцу смерть». И это правда. И правда в том, что никто не рассматривает управление временем с точки зрения кросс - культурных особенностей.

Что такое кросс - культура? Буквально это означает «пересечение культур». То есть американская культура в виде отдельно взятой книги по тайм – менеджменту пересеклась с русской культурой. И как мы видим, не получила должных откликов. Многие упорные менеджеры пытались, конечно «натянуть» чужие модели структурирования временем, но что из этого получается – мы знаем.

Менеджеры на ходу заскакивают в автомобиль, одной рукой назначая встречу, параллельно дожевывая бутерброд. Вот такой он Русский Человек. Его нельзя «загнать» в рамки. Потому что мы относимся к полиактивным культурам.

Давайте проведем краткий экскурс в кросс - культурные различия и их отношение ко времени. Здесь дана классификация культур Р. Льюиса.

Моноактивные культуры: ( США, Германия, Швейцария, Англия)

* Систематически планирует будущее
* Одно дело делает в одно время
* Работает в фиксированное время
* Пунктуален
* Подчиняется графикам и расписанию
* Разбивает проекты на этапы
* Строго придерживается планов

Вот лозунг моноактивных культур «Время - деньги». Они воспринимают время линейно. Настоящее можно ухватить, разделить на части, упаковать и заставить работать на себя в ближайшем будущем. Время, измеряемое в деньгах – лишь одна сторона медали. Швейцарцы например создали самые точные часы, оптические приборы, банковские системы. И все для того, чтобы не одна секунда драгоценного времени на оказалась неучтенной.

Моноактивные люди придерживаются системы четкого планирования. Эти методики «разрезают» время для русского человека, что, по меньшей мере, некомфортно для него. Вспомните, как иной раз, вы пишите планы и составляете графики. Пытаетесь следовать им, и вдруг – все летит прахом. Вы поднимаете руку над головой, на выдохе опускаете ее со словами: « А пусть все идет лесом» и сразу чувствуете огромную удовлетворенность.

А все потому что, русские принадлежат к Полиактивной культуре. Ну, узнаете себя? Русский человек:

* Планирует только в общих чертах
* Делает несколько дел одновременно
* Работает в любое время
* Непунктуален
* График непредсказуемый
* Дает проектам накладываться друг на друга
* Меняет планы

Я с ужасом наблюдала, когда западные топ - менеджеры, запрещали коллективные курилки-чаепития. Они с точки зрения своей моноактивной культуры, не понимают, как можно так не дорожить Временем. Западные управленцы доходили до умопомрачения, пока приспосабливались к полиактивному использованию времени.

Но наш человек рассуждает так: межличностное взаимодействие лучшая форма инвестирования времени. Мы, русские, можем делать несколько дел одновременно. Конечно, иногда мы делаем вид, что соблюдаем графики. Но, все же знают, что это не так.

Теперь понятно, почему иностранные партнеры в панике, когда ведут бизнес с русскими? Вот уж действительно «нашла коса на камень». Один из острых кросс – культурных моментов – отношение ко времени. О других особенностях кросс - культурных коммуникаций, мы поговорим в следующий раз.

Ну а для того чтобы составить полную картину обитателей планеты, рассмотрим еще один тип, Реактивные культуры.

Восток – дело тонкое. Каждый день солнце встает, и садиться, одно время года следует за другим, небесные тела совершают свое круговращение. Поэтому время для жителей Востока – циклично. Человек может только приспособиться к нему, адаптироваться.

Потому что реактивные культуры придерживаются следующих принципов относительно времени. Представитель этой группы:

* Реагирует по ситуации
* Подстраивается под график партнеров
* Рассматривает все возможности
* Вносит легкие корректировки
* Он не принимает быстрых решений – ему надо обдумать

Поэтому, если у вас деловой партнер с Востока - учитывайте неторопливую философию времени. И заметьте, что большинство книг по Управлению временем – они с Запада или США. Эти наивные человечки всерьез думают, что могут управлять Временем. Восточные культуры лишь преклоняют голову перед Течением Времени.

Эти и другие различия в представлениях о времени, приводит к конфликту разных культур при взаимодействии в бизнесе и жизни.

Вот почему «работа не волк, в лес не убежит». Нам, русским нужны особые системы управления временем. Нам нужно учиться видеть и ловить кайросы (удобные моменты для выполнения дел). Типичный русский кайрос – чтение в метро. Поймали удобный момент. Есть целая система поиска и использования кайросов. Об этом подробно писал Глеб Архангельский. Нам надо учиться видеть «многослойность» времени. А для этого линейное восприятия – графики, планы и таблицы, не очень удобны.

Поэтому разумно читать литературу по тайм – менеджменту, но учитывая нашу полиактивность, без фанатизма. Помните, что «русскому хорошо, то немцу смерть».

Надежда Бондаренко совершенно обоснованно затронула эту тему и в большинстве аспектов я с ней согласен. Однако себя я отношу, согласно данным признакам, к реактивной культуре. На мой взгляд, невзирая на национальные особенности, существуют общемировые принципы, которые принесут пользу любой культуре, любому в отдельности взятому человеку. Именно такие принципы я старался рассматривать в этой работе.

## Заключение

В качестве заключения, хотелось бы сделать краткий вывод о том, как использовать все приемы, методы, изложенные в работе:

1. Выявить свой режим дня, биоритмы, найти наиболее продуктивное время
2. Не забывать о необходимости отдыха
3. Устранить внешние помехи
4. Поставить ясную цель
5. Разбить дела по приоритетам
6. Составить расписание согласно приоритетам, причем сначала выполнять самое трудное, не желаемое дело
7. Не нарушать уговор даже с самим собой

Возможно, некоторые принципы покажутся простыми и очевидными, но далеко не все. Например, еще со школы мы помним неверный подход к выполнению домашнего задания «сначала письменное, затем устное». Теперь же мы знаем, что в первую очередь надо делать самое сложное задание. Еще один, как я считаю, необычный метод – планировать день накануне вечером, чтобы подсознание поработало над решением грядущих проблем.

Не стоит фанатично применять абсолютно все принципы, методы управления временем, особенно учитывая наш национальный характер, но, как я говорил ранее, существуют приемы, полезные для всех.

«Помните, что самое главное — это умение поддерживать отношения. До 85% вашего успеха зависят от хороших отношений с другими людьми и лишь 15% вашего счастья связаны с достижениями на работе. Необходимо поддерживать равновесие. Ключ к равновесию прост. Пусть ваше внутреннее спокойствие, счастье и семейная жизнь станут высшими ценностями, а все остальное пусть вертится вокруг этого», - советует Брайан Трейси.

Также хочется сказать, что потерянные, потраченные деньги можно заработать. Время же вернуть нельзя. Цените свое время, используйте его грамотно, смотрите сначала на свои цели, а затем – как их реализовать и Вы обязательно достигнете успеха.

## Список используемой литературы

* Брайан Трейси - Управляй своим временем и удвой результаты, koob.ru
* Бодо Шефер – Как управлять своим временем, аудиокурс
* Джулия Моргенстерн – «Тайм менеджмент», koob.ru
* Кеннет Бланшар и Спенсер Джонсон – «Одноминутный менеджер», leader3000.ru