

Ю. П. Васильченко  
З. В. Таранченко • М. Н. Черныш

# САМОУЧИТЕЛЬ по тайм- менеджменту



COMPACT  
**disc**

прилагается



**ПИТЕР®**

Ю. П. Васильченко

З. В. Таранченко • М. Н. Черныш

# САМОУЧИТЕЛЬ по тайм- менеджменту



---

прилагается



Москва • Санкт-Петербург • Нижний Новгород • Воронеж  
Ростов-на-Дону • Екатеринбург • Самара • Новосибирск  
Киев • Харьков • Минск

2007

ББК 88.5я7  
УДК 316.6(075)  
В19

**Васильченко Ю. Л., Таранченко З. В., Черныш М. Н.**  
В19 Самоучитель по тайм-менеджменту (+ CD). — СПб.: Питер, 2007. — 256 с.: ил.

ISBN 5-469-01554-8

Нет времени даже на то, чтобы читать толстые книги о тайм-менеджменте? Тогда этот «Самоучитель» — для вас! Он написан как одно из самых практичных пособий по тайм-менеджменту на рынке. В нем приводятся конкретные рекомендации по повышению эффективности планирования, координации и оптимизации работы. Более того, существующие в тайм-менеджменте подходы дополнены последними современными разработками.

К «Самоучителю» прилагается компакт-диск, содержащий тестовые упражнения по темам самоучителя, компьютерные программы для оптимизации работы с точки зрения времени и другие полезные инструменты.

Издание предназначено для руководителей всех уровней, предпринимателей, студентов магистерских программ всех специальностей, слушателей школ бизнеса.

ББК 88.5я7  
УДК 316.6(075)

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-469-01554-8

© ООО «Питер Пресс», 2007

# Содержание

<b>Обращение к читателю.....</b>	<b>7</b>
<b>Вступление.....</b>	<b>8</b>
Формирование существующего взгляда на время.....	8
<b>Тема 1. Работающая система целей.....</b>	<b>14</b>
Цели и задачи деятельности.....	15
Центр жизненных интересов.....	22
Круг Влияния по Стивену Р. Кови.....	27
Понятие успеха.....	31
Система критериев.....	32
Индивидуальные ценности.....	38
Желание, потребность и необходимость.....	41
Проверка приобретения навыков.....	44
<b>Тема 2. Описание процессов деятельности.....</b>	<b>46</b>
Процесс и его мероприятия.....	46
Ускоренная методика описания процессов деятельности.....	51
Первый этап: постановка задачи.....	52
Второй этап: качественное описание процедуры.....	52
Третий этап: определение проблем процедуры.....	55
Четвертый этап: определение временных показателей.....	57
Анализ результатов документирования.....	61
Пятый этап: разработка целевых значений временных показателей.....	64
Шестой этап: внедрение цикла совершенствования.....	67
Использование BSC для оценки деятельности.....	71
Проверка приобретения навыков.....	80
<b>Тема 3. Влияние индивидуальных особенностей характера на способы организации деятельности.....</b>	<b>81</b>
Тип характера по Майерс—Бриггс.....	82
Особенности восприятия.....	93
Концентрация и переключение внимания.....	96



Линия времени.....	98"
Периоды активности.....	101
Проверка приобретения навыков.....	106
<b>Тема 4. Планирование.....</b>	<b>108</b>
Структура внимания.....	108
Наш временной капитал.....	112
Приоритетное планирование.....	113
Бюджетирование времени.....	122
План реализации целей.....	124
Программа «День».....	129
Утро.....	133
День.....	133
Вечер.....	134
Проверка приобретения навыков.....	137
<b>Тема 5. Индивидуальные стандарты деятельности.....</b>	<b>139</b>
Личные нормативы.....	139
Стандарты и система Кайдзен.....	142
Применение стандартов.....	146
Создание стандартов (по Г. Архангельскому).....	146
Эффективное общение.....	150
Борьба с поглотителями, прерывателями и откладыванием.....	150
Структура и неопределенность.....	159
Проверка приобретения навыков.....	162
<b>Тема 6. Инструменты организации времени.....</b>	<b>164</b>
Приложение А. Оптимизация персональной деятельности менеджера, связанной с коммуникациями посредством телефона.....	164
1. Фильтр входящих звонков.....	166
2. Фильтр исходящих звонков.....	169
3. Техники телефонных переговоров с целевыми группами.....	171
4. Правила «обоюдной телефонной этики».....	174
5. План делового телефонного разговора.....	176
6. Использование «To do list» в телефонном общении.....	177
7. Создание, дублирование и использование базы данных «Контакты».....	178
8. Работа с автоответчиком.....	179

Приложение Б. Быстрое чтение.....	180
Как быстрее читать газеты и журналы.....	180
Как быстрее читать служебные записки.....	181
Как быстрее читать технические руководства.....	181
Как быстрее читать и разбирать почту.....	182
Как повысить свою обычную скорость чтения.....	182
Приложение В. Организация собраний и совещаний.....	183
Повестка дня.....	183
Приложение Г. Работа с диктофоном.....	186
Приложение Д. Рабочая картотека (автор О. Смирнов).....	187
Карточки.....	188
Ящичек.....	188
Разделители.....	188
Приложение Е. «Сделать это сейчас же!».....	189
<b>Тема 7. Электронные инструменты организации деятельности ...</b>	<b>190</b>
Работа с MS Office, организация документооборота.....	190
Настройка.....	192
Массовые рассылки.....	198
Доступ к данным совместно с другими пользователями.....	200
О сравнении и объединении документов.....	202
Служба управления правами на доступ к данным.....	204
Разрешение правки в защищенном документе.....	205
О собраниях по сети.....	206
Макросы.....	210
Организация ТМ с помощью MS Outlook.....	213
Правила работы с электронной почтой.....	213
Адресные книги.....	213
Уведомления.....	215
Работа с папками «Задачи», «Заметки» и «Дневник».....	217
Заметки.....	219
Работа с дневником.....	220
Общий доступ к дневнику.....	221
Контакты.....	222
Рассылки.....	224
Современные средства ведения переговоров.....	225
ICQ.....	225
Skype.....	226

Описание компьютерных программ, направленных на экономию времени.....	227
Организация времени при помощи мобильного телефона, смартфона и КПК.....	237
Мобильный телефон.....	238
Смартфон.....	240
Интернет, электронная почта и офисные программы.....	240
Мультимедиа.....	241
КПК.....	241
<b>Заключение.....</b>	<b>244</b>
<b>Глоссарий.....</b>	<b>247</b>

## Обращение к читателю

---

Главная цель Самоучителя — вдохновить вас на обучение взаимоотношениям со временем. Показать, что время может стать вашим помощником, если вы сможете обратить каждый его фрагмент в более совершенную деятельность, использовать время результативно, эффективно и творчески.

Мы постарались подкрепить темы набором упражнений, представив их в электронной форме (см. компакт-диск), используя возможность более удобного и современного способа формирования у вас навыков организации времени. Это может стать гораздо более результативным и, кроме того, более интересным, чем тривиальное изложение основ тайм-менеджмента.

Основная идея заключается в том, что мы либо используем время, либо теряем его.

Если мы хотим руководить собственной жизнью, мы должны понимать, как мы действуем во времени, и управлять процессами собственной деятельности.

Самоучитель выбрал лучшее из собранного опыта организации времени. В него вошли проверенные инструменты, разработанные для того, чтобы помочь вам усвоить продуктивные приемы организации времени и сделать их частью вашей повседневной деятельности.

*С лучшими пожеланиями,  
коллектив авторов*

# Вступление

---

*Ничем не может человек распорядиться  
в большей степени, чем временем.*

Л. Фейербах

## Формирование существующего взгляда на время

Считается, что впервые обособление тайм-менеджмента как отдельного направления в науке и практике управления произошло в Голландии в связи с открытием специальных курсов для служащих и деловых людей. Вскоре той же проблемой занялись специалисты в Германии, США, Финляндии и других странах.

Мы вкратце расскажем вам об основных книгах по тайм-менеджменту, наиболее известных организациях, которые занимаются проблемами тайм-менеджмента, о нескольких стройных системах самоуправления во времени, сложившихся к началу XXI в.

Разберем ступени эволюции данной области знаний.

*Ступень первая* — **«Фиксация дел»**. Для нее характерно составление списков предстоящих дел с целью упорядочения и разумного распределения времени между разнообразными занятиями. Время распределяется в порядке поступления дел и на небольшом отрезке.

*Ступень вторая* — **«Календарное планирование»**. Здесь делается попытка заглянуть вперед, приурочить события к определенному моменту в будущем, поэтому такое широкое распространение получили перекидные календари и блокноты для записи деловых встреч. Дела распределяются на уже более длительный период, но при этом не соблюдается принцип приоритетности. Дела просто заносятся в блокнот в порядке поступления и выполняются в наличествующее время. Если какое-то дело не выполнено, то его выполнение просто переносится на будущий период вне зависимости от того, насколько данное дело важно.

*Ступень третья* — **«Планирование по приоритетам»**. К параметрам двух предыдущих систем добавляется ранжирование задач по важ-

ности и срочности. Здесь же появляется деление целей деятельности на коротко-, средне- и долгосрочные. Зарождается концепция ежедневного планирования, которое ведется все в тех же деловых блокнотах, но уже сложнее: сначала записывается перечень задач, а затем они распределяются к выполнению в соответствии со степенью важности и срочности.

*Степень четвертая — «Современный тайм-менеджмент».* Сегодня организация времени рассматривается в тесной связи с жизненной позицией личности как инструмент для максимальной реализации персонального потенциала в соответствии с жизненными ценностями, мировоззрением и мироощущением человека. Рассматривается миссия человека как предпосылка для формирования целей, цели — как предмет для оснащения критериями, ценности — как основа для приоритетов и жажда саморазвития — как основной мотиватор.

Значимым моментом (в отличие от прежних подходов) является приоритетность важности дела над его срочностью.

Появляется новый элемент — «кайрос» — качественное время, существующее наряду с привычным количественным временем — «хрономос».

Большое внимание уделяется также психологическим особенностям организации времени каждой отдельной личностью. Это и особенности характера, и особенности восприятия мира (в том числе и времени). Возникло важное понятие «линия времени», открытое нейропсихологами.

Такой качественный скачок требует более глубокого познания себя, высокой самодисциплины и настойчивости. Но и результаты данного подхода гораздо более значительны, чем «пустой» хронометраж.

Наиболее известные работы в области тайм-менеджмента

- Йоуко Н. Ниссенен, Ээро Воутилайнен. Время руководителя: эффективность использования. 1979.
- Лотар Зайверт. Ваше время — в ваших руках. 1988.
- Стивен Р. Кови. Семь навыков лидера. 1990; Важные дела — в первую очередь. 1992.
- Джек де Фернер. Эффективный тайм-менеджмент. 1994.
- Патрик Форсайт. Делу — время. 1998.
- Ю. Л. Васильченко. Механизмы времени. 2001.
- Г. А. Архангельский. Организация времени. 2003.

Названия других книг вы найдете в библиографии Самоучителя.

**Мировые организации, занимающиеся тайм-менеджментом:**

- институт рациональной организации времени в Германии (Лотар Зайверт);
- учебно-консультационный Центр лидерства в США (Стивен Р. Кови);
- общество «Организация времени» в России (Глеб Архангельский);
- «Институт организации времени» в Украине (Юрий Васильченко) — [www.time-man.com.ua](http://www.time-man.com.ua).

**Существующие системы организации индивидуальной деятельности**

В современной практике существуют три, более или менее стройные, системы личной организации времени:

- система организации времени российского ученого-биолога Александра Александровича Любищева (ныне покойного), описанная в книге Даниила Гранина «Эта странная жизнь»;
- система автора книги «Алгебра любви» — Алексея Бабия, описана на российском сайте общества «Организация времени» ([www.improvement.ru](http://www.improvement.ru));
- система, описанная в статье «Моя система Life-management» на том же сайте.

Далее в Самоучителе мы будем приводить конкретные примеры из упомянутых систем.

**философия времени**

Из-за нашего непонимания механизмов времени и неумения не только правильно с ними обращаться, а даже просто понимать их, происходит множество неприятных событий или даже процессов в жизни.

Многие из нас постоянно живут прошлым. Вспоминают его, анализируют, радуются прошлым успехам, в глубине души не веря, что подобное может повториться, грустят и корят себя за ошибки... Все это неестественно, так как прошлого не существует, и оно может лишь отображаться в переживаниях настоящего.

Есть категория людей, постоянно «находящихся» в будущем. Они плохо помнят прошлое, не думают о нем, все их мысли — это мечты и планы на будущее, все их действия — это лишь подготовка к некоему идеальному моменту в будущем, который никогда не наступит.

Ни те ни другие не в состоянии в полной мере переживать радость настоящего, находиться здесь и сейчас. Тем, кто живет исключительно теперешним моментом, это, напротив, удастся, но и они не «живут



во времени». Это происходит потому, что в настоящий момент «сейчас» нет ни проблем, ни радостей — ничего нет. Есть только конкретное статичное состояние, зафиксированное моментом, как фотография — а разве можно жить на фотографии?

Время следует видеть целиком и как бы со стороны. Это непрерывная полоса из прошлого — настоящего — будущего, которая дает нам знания и опыт (прошлое), действия и переживания (настоящее) и потенциальный стимул действовать лучшим образом в настоящем (будущее).

Такая философия времени необходима нам для того, чтобы эффективно управлять своими действиями во времени.

Элементарный пример: восприятие времени на Западе и на Востоке. Гипертрофированная немецкая пунктуальность имеет результатом высочайшее экономическое развитие. Тягучесть и естественность времени, скажем, в Индии обосновывает репутацию страны, богатой мудрецами, ее размеренная, почти беззаботная жизнь протекает как бы «в прошлом веке».

Выбирая в этом диапазоне отношение ко времени, вы выбираете свое мышление, свои поступки и свою жизнь.

Никто не вправе навязать вам выбор, вы должны сделать его сами, а мы поможем вам научиться поступать в соответствии с ним.

### **Предназначение Самоучителя**

«Потребителями» Самоучителя мы считаем три категории людей:

1. Тех, кому катастрофически не хватает времени, и тех, кому просто не хватает времени.
2. Тех, кто не знает, как поступать с тем огромным количеством времени, которое у них имеется.
3. Тех, кто сейчас, по какой-либо причине, очень довольны своей жизнью и считают, что используют свое время именно так, как это следует делать, и никакие изменения им вносить в жизнь не следует. Такое ощущение бывает иллюзорно, краткосрочно и нуждается в поддержке. Если же оно присутствует у вас постоянно, то, во-первых, мы поздравляем вас, а во-вторых, вам лучше подарить этот Самоучитель кому-то из тех, кто действительно нуждается в нем.

Следует, однако, отметить, что научиться управлять своим временем в совершенстве невозможно. Всегда найдутся новые технологии, позволяющие все более и более совершенствовать свою деятельность. Поэтому прежде, чем отказываться от них, задумайтесь над тем, от чего вы отказываетесь.

## Содержание Самоучителя

Самоучитель построен в форме ответов на вопросы, которые, по нашему предположению, вы могли бы нам задавать, преследуя цель удовлетворить свое желание овладеть навыками организации времени. Если вам будет удобнее сразу просмотреть содержание в утвердительной, а не в вопросительной форме, мы предоставим вам такую возможность.

**Первая тема** Самоучителя будет посвящена целеполаганию. Здесь мы расскажем о целях и задачах деятельности, о Центре жизненных интересов и Круге влияния, об успехе (его природе и качествах), о формировании ценностей и работе системы: «желание—потребность—необходимость—действие—результат».

Здесь же вы впервые столкнетесь с нашими условными обозначениями в виде картинок. Они создавались, чтобы быть понятными, и поэтому мы надеемся, что у вас не возникнет к ним вопросов.

**Вторая тема** будет посвящена описанию процессов деятельности. Здесь вы получите определение процесса и содержащихся в нем мероприятий, мы определим категории: процедура, задача, операция. Укажем методы документирования процессов деятельности, опишем процесс анализа результатов документирования.

**В третьей теме** речь пойдет о периодах активности личности. Будут затронуты вопросы о ролевых функциях человека, приведена типология Майерс—Бриггс, описаны характеристики моно- и полихроников, определено понятие «линии времени», выстроена цепь «прошлое—настоящее—будущее», показан метод построения индивидуальной темпоральной модели деятельности.

**Четвертая тема** посвящена планированию. Здесь мы расскажем о методе структурирования внимания, календарике—«Пинарике», о приоритетном планировании, о бюджетировании и ресурсно-календарных графиках, и о программе «День», которой уделим особое внимание.

**Пятая тема** посвящена нормативам времени и устранению отклонений от норм — «спрямлению» деятельности. Мы напомним вам о классическом подходе к нормированию труда, расскажем о японской системе «Кайдзен», о том, как бороться с «поглотителями» и «прерывателями», а также откладываниями, поможем установить баланс «структура—неопределенность».

**В шестой теме** мы опишем конкретные приемы организации времени: принципы рационального общения при помощи телефона, приемы быстрого чтения, использования в работе диктофона и рабочей карточки, инструменты организации встреч и совещаний.

Седьмая тема содержит рекомендации по совершенствованию деятельности с помощью электронных инструментов ее организации: на базе MS Office, как самой распространенной платформы, непосредственно при помощи MS Outlook, расскажем о современных средствах переговоров, об оптимизации деятельности с помощью мобильного телефона и карманного ПК.

Работая с Самоучителем, вам необходимо придерживаться следующих правил:

- читать информационную часть неспеша и вдумчиво;
- выполнять упражнения, предложенные в Самоучителе;
- обдумывать то, чему вы учитесь, в свободное от другой интеллектуальной работы время — при поездках в общественном транспорте, во время пешеходных прогулок или перемещений, за едой или в другое удобное, по вашему мнению, для этого время.

Дочитав до конца этот Самоучитель, вы получите наиболее полный подход к тайм-менеджменту (ТМ) из существующих на начало 2006 г. в мире. К западной концепции современного ТМ были сделаны существенные «прибавки» отечественными авторами-разработчиками. Это разработки компании Глеба Архангельского в России и наши дополнения, с которыми вы можете ознакомиться в таблице, приведенной ниже.

	Характеристики
Классика	Хронометраж (фиксирование времени начала и завершения занятия). Целеполагание (формирование целей деятельности). Планирование (разработка и утверждение планов по достижению целей). Борьба с прерывателями, поглотителями процедур и отклонениями от основной деятельности. Разного рода органайзеры
Начало XXI в.	+ метод ограничения хаоса; + метод структурирования внимания
2005 г.	+ ресурсный подход (время как ресурс, взаимозаменяемость ресурсов); + процессный подход к анализу персональной деятельности; + периоды активности и особенности характера человека; + нормирование интеллектуальной деятельности; + формирование навыков организации времени

Итак, вы можете использовать полный набор существующих разработок в области ТМ для совершенствования своей жизни.

И мы можем начать прямо сейчас!

## Тема 1

# Работающая система целей

---

*Мудрые отдают время поэзии и наукам, глупцы — порокам, сну и ссорам.*

Древнеиндийский афоризм

Генеральной целью нашего Самоучителя является создание у вас системы навыков в области организации времени, которые призваны помочь вам в достижении ваших жизненных целей. В данной теме речь пойдет о необходимых элементах системы, которыми являются следующие навыки целеполагания:



№ 1: Навык фиксирования обоснованных целей.

№ 2: Навык построения дерева целей или декомпозиции.

№ 3: Навык оптимальной балансировки жизненных интересов.

№ 4: Навык определения критериев успеха.

№ 5: Навык превращения желаемого в действительное.

Для того чтобы научиться этим полезным умениям, вам следует вместе с нами ответить для себя на некоторые вопросы, а также попрактиковаться в предложенных областях знаний посредством выполнения упражнений, предлагаемых параллельно тексту.

Все текстовые упражнения вы можете найти на диске в программе Word. Под упражнениями, которые можно выполнить автоматически — на диске, вы найдете соответствующие ссылки.

Трудности, с которыми вам придется столкнуться в этой теме:



- необходима высокая степень искренности по отношению к себе — придется заняться самоанализом, а это требует объективной самооценки;
- позитивный настрой к восприятию материала;
- необходима активная мыслительная деятельность параллельно с фиксированием информации.

Кроме того, потребуются чистая бумага, карандаши, маркеры.

## Цели и задачи деятельности

Под целью обычно понимают генеральную цель субъекта деятельности. Таких «глобальных» целей может быть несколько. Под задачами же понимают конкретные процедуры, которые необходимы для достижения цели.



Цель — заработать миллион.

Подцели: составить план, выполнить его пункты (найти высокооплачиваемую работу, накопить стартовый капитал, открыть собственное дело, довести уровень прибыльности до 200 тыс. в год, продержаться на этом уровне 5 лет).

Задачи: разослать резюме по Интернету...

Примечание: здесь «задача» подразумевает некую «подцель», которой необходимо достичь (осуществить) для воплощения в жизнь генеральной цели.

Естественным и наиболее продуктивным путем определения целей является последовательная детализация и уточнение исходной общей формулировки. Широко распространен метод, получивший название «дерево целей».

**Дерево целей** представляет собой графическое изображение связи между целями системы и средствами их достижения, в качестве которых выступают подцели (на нижнем уровне — задачи).

На рис. 1.1 показан пример построения «Дерева целей». Его нельзя считать общим — каждое «Дерево целей» сугубо индивидуально, и связи между его элементами вы можете расставлять по своему усмотрению — в соответствии с их субъективным пониманием.

Для достижения генеральной цели необходимо реализовать несколько целей 1-го уровня (главных целей), выступающих как средство по отношению к генеральной цели. Для достижения этих целей 1-го уровня потребуется выполнение целей 2-го уровня и т. д. Подцели последующего (нижнего) уровня, для реализации которых не требуется дополнительных увязок «цель—средства», называются **задачами**. Задача служит базой для построения программ достижения отдельных целей. Решение задачи представляет собой комплекс **ресурсов и действий**, с помощью которых обеспечивается достижение нужной цели.

При построении «Дерева целей» особое внимание следует уделять выбору генеральной цели. Иногда построение начинается сразу с нескольких главных целей, совокупность которых и представляет собой генеральную цель. В этом случае генеральная цель формулируется как некая искусственная, обобщенная формулировка известных главных целей.

При дальнейшем построении «Дерева» цель верхнего уровня разбивается на ограниченное число подцелей (обычно 5–7). Это ограничение не является случайным и обусловлено свойством оперативной памяти человека, способной разделять именно таким количеством самостоятельных объектов. Опыт показывает, что эксперту очень трудно дать сравнительную оценку более 5–7 разнородных элементов, решающих одну общую задачу.

Разбиение цели верхнего уровня на подцели называется **декомпозицией** цели. Общее разделение множества целей по уровням (стратам) называется **стратификацией**, а группирование подцелей по некоторым признакам — их **классификацией**.

Еще одной важной операцией является **ранжирование** целей. При этом каждая из них оценивается с точки зрения вклада в достижение цели верхнего уровня. В результате каждой подцели присваивается вес, который называется **коэффициентом относительной важности** (КОВ).

На диске (Самоучитель, Тема 1), прикрепленном к Самоучителю, вы можете видеть «Дерево целей» в формате Word. Вам будет удобно внести изменения в предложенный пример и изобразить на его месте собственное «Дерево целей».



Рис. 1.1. Построение «Дерева целей»

Приведем некоторые примеры «из жизни организаций».



Одна довольно крупная московская компания решила реконструировать свой завод. Руководитель проекта поставил задачу — увеличить производственную мощность в несколько раз.

Проект реконструкции был сформирован в виде отдельных планов, относящихся к различным элементам производ-

ственного цикла, без их увязки друг с другом. Соответственно, деньги выделялись на тот этап реконструкции, который уже был подготовлен, без анализа целесообразной последовательности этапов. Принятие решений концентрировалось только на верхнем уровне управления проектом, ошибки которого в дальнейшем загубили проект. Но самое главное, что собственник, который выделил деньги на проект, не установил четко его цели, сроки выполнения (!) и показатель, по которому можно было бы оценить его успешность.

В итоге получается следующая цепь ошибок:

- 1) собственник не установил цель проекта и критерии ее достижения;
- 2) руководитель проекта действовал, чтобы «угодить», а не достичь цели проекта;
- 3) цели и критерии их достижения по элементам проекта не устанавливались, и каждый элемент проекта фактически стал самостоятельным. Попытки исполнителей договариваться самостоятельно друг с другом, минуя руководство проекта, были малоэффективны;
- 4) ввиду отсутствия четких целей средства, выделяемые на проект, тратились нерационально;
- 5) в конце концов выделенных средств оказалось недостаточно, и проект закончился безрезультатно.

Примечание: пример организационной системы целей не имеет прямого отношения к целевой аудитории самоучителя — конкретно-индивидууму. Все корпоративные примеры приводятся для того, чтобы каждый читатель осознал, что своей жизнью можно (и соответственно) управлять так же, как руководитель управляет организацией. Проводите параллели. Вы, как и предприятие, можете производить результат: деньги, энергию, материальные и интеллектуальные продукты.

Совмещение целей производится путем последовательной декомпозиции цели верхнего уровня и построения «Дерева целей». По каждой цели выбираем показатель, которым будет определяться достижение цели. По каждому показателю устанавливаем его критериальное значение, которое будет определять успешность достижения цели:



- цель: обеспечение финансовой успешности компании;
- показатель — чистая прибыль;
- критерий — рост на 25%.



Определяем, за счет чего можно достичь поставленной цели:

- за счет роста выручки;
- за счет снижения затрат и т. д.

Пример такого «Дерева целей» представлен на рис. 1.2.

Показатель, которым оценивается результативность и эффективность действий, процессов и функций управления, эффективность конкретной производственной, технологической или другой системы, т. е. степень достижения поставленных целей, это и есть КРІ (key performance indicator) — ключевой показатель эффективности (КПЭ).



Крупная региональная управляющая компания установила своей целью рост капитализации. Критерий достижения нужного показателя капитализации, установленный на стратегический период 5-7 лет, — 500 млн евро.

Эта цель декомпозируется до целей обеспечения эффективности каждого предприятия.

Ключевым показателем эффективности для предприятий выбрана чистая прибыль. Критерий — обеспечение установленного норматива чистой прибыли от стоимости необоротных активов. При недостижении норматива чистой прибыли предприятие обязано снизить фонды до минимально возможной величины (например — продать низкодоходные активы).

### Декомпозиция целей

Декомпозицию стратегической цели компании должно проводить высшее руководство компании таким образом, чтобы достижение каждой цели стало зоной ответственности одного из менеджеров предприятия — в зависимости от его уровня в иерархии управления. Указанные цели может устанавливать Совет директоров для каждого бизнес-направления и каждой функциональной службы.

Дальнейшая декомпозиция целей может производиться руководителями соответствующих бизнес-направлений и служб.

По каждой цели необходимо:

- определить критерий ее достижения — показатель, которым оценивается результативность достижения соответствующей цели (детально о критериях речь пойдет позже);
- установить критерий — требуемый уровень показателя, достижение которого будет говорить о достижении цели (об успешности выполнения функции или процесса).



Рис. 1.2. «Дерево целей»



Для финансовой подсистемы предприятия установлена цель — обеспечение финансовой устойчивости. Ответственный — директор по экономике и финансам. Далее указанная цель декомпозирована следующим образом (см. табл. 1.1).

Запишите в табличной форме собственные ключевые показатели эффективности (диск Самоучитель, Тема 1).

Итак, мы установили КПЭ для всех наших целей и «распределили» их по процедурам, функциям и структурным подразделениям.

### Упражнение № 1. «Дерево целей»

Для того, чтобы заставить теоретические знания «работать», необходимо «прикреплять» их к конкретным субстанциям. В данном случае вам следует ассоциировать «Дерево целей» лично с собой. На примерах детально разобрана суть корпоративного применения данного приёма, теперь вы обеспечите «Дереву целей» личностную привязку.

Если у вас есть четко сформулированная генеральная цель — возьмите ее за основу построения. Если таковая отсутствует, перечислите 5-7 целей высокого порядка и сконструируйте им «надстройку» — формальную генеральную цель, к примеру, «удовлетворение жизнью» (цель 0-го уровня).

Таблица 1.1. Декомпозиция целей

Цель	Ответственный	КПЭ	Критерий
Своевременность проведения расчетов	Бухгалтерия	Задержка в сроках расчетов	Реестр по расчетам выполняется в день подписания до 15 ч
Контроль кредиторской задолженности	Отдел финансового анализа	Просроченная кредиторская задолженность	Отсутствие просроченной кредиторской задолженности
Лимитирование финансовых полномочий руководителей бизнес-единиц	Отдел финансового планирования	Лимиты сумм в платежных документах, подписываемых директорами бизнес-единиц	Лимиты установлены решением Совета директоров и оформлены приказом Президента компании
Оптимизация использования свободных денежных средств	Отдел финансового планирования	Уровень чистой прибыли на единицу вложенных средств. Превышение установленного минимума	Сумма свободных денежных средств. Установленная минимальная сумма денежных средств на расчетных счетах

Затем декомпозируйте «большие» цели (1-го уровня) в 2-4 цели 2-го уровня и т. д. Дойдите до того уровня детализации, который позволит вам охватить перечень простых действий, которые необходимо выполнить для достижения генеральной цели.

Присвойте целям каждого уровня свой цвет. Выделите их маркерами. Возможно, для вас более удобным окажется вертикальное цветовое разделение, в таком случае объединяться будут цели одной ветки, но разных уровней. «Играйтесь» с вашим «Деревом», пока не поймете: так оно должно выглядеть!

После этого придайте «Дереву» презентабельный вид. Изобразите его в электронном варианте, сохраните, распечатайте.

Теперь это ваш личный официальный документ.

## Упражнение № 2. Соответствие целей и действий

С. Ковалев, автор упражнения, в своей книге «НЛП: перепрограммирование собственной судьбы» пишет, что большинство людей, проделав данное упражнение, удивляются его результатам. Возможно, вас они тоже удивят.

Выпишите 5 важных для вас целей и 5 основных видов деятельности, которыми вы занимаетесь последнее время (основных по времени, а не по значимости). Присвойте каждой цели и действию названия в виде их краткого описания (табл. 1.2). Можно присвоить целям и дей-

ствиям шифры, например: цель — защитить докторскую диссертацию — «ДД», действие — пью пиво с друзьями — «ППД».

Теперь занесите в таблицу обозначения:

- > + действие имеет косвенное отношение к достижению цели;
- > ++ действие имеет отношение к достижению цели;
- > +++ действие имеет прямое отношение к достижению цели.

Просуммируйте результаты.

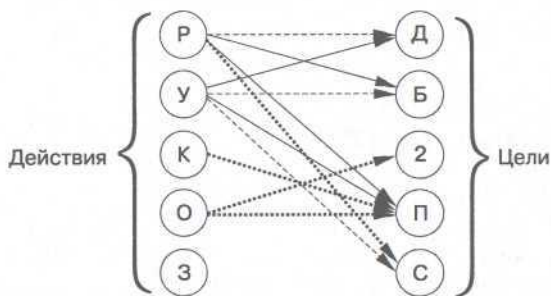
В соответствии с проставленными значками нарисуйте стрелки между кружочками, изображенными на рис. 1.3.

Рассмотрим пример.



**Таблица 1.2.** Краткое описание целей и действий

Краткое описание действия (шифр)	Краткое описание целей (шифр)					Сумма по действиям
	Докторская	БМВ	Двое детей	Проф. уровень	Созд. социальн. учреждения	
Работа	++	+++	—	+++	+	9
Учеба	+++	++	—	+++	++	10
Кино, театр	—	—	—	+	—	1
Общение с друзьями	+	—	+	+	—	3
Праздность	—	—	—	—	—	0
Сумма по целям	6	5	1	8	3	23

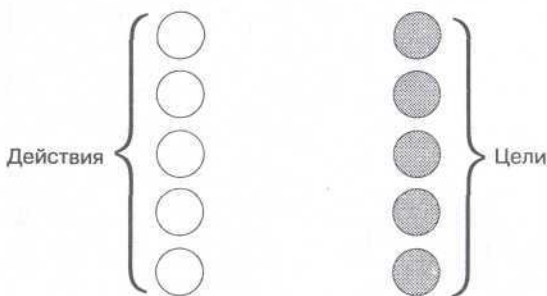


**Рис. 1.3**

Таким образом, понятно, что наибольшие шансы на достижение имеет цель — профессиональный уровень, а наиболее осмысленные действия — учеба и работа.

Теперь заполните пустую форму:

Краткое описание действия (шифр)	Краткое описание целей (шифр)					Сумма по действиям
Сумма по целям						



Довольно несложно самостоятельно сделать выводы из упражнения, в частности, по поводу вероятности достижения каждой из целей.

## Центр жизненных интересов

Люди живут не изолированно друг от друга, а в тесном контакте с другими людьми. С кем-то этот контакт более тесный, а с кем-то он носит эпизодический характер. Но, так или иначе, именно в процессе общения формируется мировоззрение человека, устанавливаются его жизненные ценности, складывается внутренний мир, характер. В результате появляется область восприятия жизни, в которой человек чувствует

себя наиболее комфортно, к которой он постоянно стремится и с позиции которой может наиболее эффективно решать все свои проблемы. Например, одни люди ориентированы на семью и максимум усилий прикладывают для создания добрых семейных отношений. Другие — на работу, они проводят на ней свое основное время, иногда даже без особой надобности. Третьи ориентированы на саморазвитие, четвертые — на здоровье и т. д.

Такая область называется **центром жизненных интересов**.

Каждому в той или иной степени приходится выполнять множество разнообразных обязанностей. Они связаны с реализацией определенной ролевой функции.

Под **ролевой функцией** следует понимать совокупность определенных действий и отношений, ограниченных кругом людей и направленных на получение конкретного результата. Они, как правило, определяются кругом сходных по содержанию или назначению задач. Эта тема достаточно полно раскрыта в книге Ю. Васильченко «Механизмы времени».

Роли носят более или менее постоянный характер. Ролевыми функциями, например, могут быть: человек как супруг, человек как друг, человек как менеджер и т. д. Роль супруга может быть присуща человеку в течение нескольких десятков лет, роль отца или матери — практически в такой же период времени.

Наши жизненные роли многочисленны. Мы мужья, жены, родители, друзья, руководители, сотрудники, подчиненные, партнеры, члены различных организаций, жители города или района и т. п.

Разные люди обладают разным набором ролевых функций. Его состав зависит, в определенной степени, от центра жизненных интересов каждого индивида. Например, один человек может одновременно выполнять роли сына, супруга, отца, работника и коллеги; другой — сына, друга, руководителя, охотника, политического деятеля и т. д.

Как показано на рис. 1.4, роли не распределяются равномерно ни в рамках одной личности, ни среди разных людей.

Каждая из этих ролей требует установления и поддержания определенных взаимоотношений с другими людьми. Таким образом, наряду с приобретением навыков управления временем наши наиболее существенные проблемы и наш наибольший резерв эффективного управления временем лежат в области взаимоотношений.

В рамках каждой роли могут также выделяться **виды деятельности**. Они тесно связаны с поставленными целями и помогают более детально представить задачи, которые необходимо решить человеку в рамках



Рис. 1.4. Распределение ролей

каждой роли. Например, в роли менеджера человек может заниматься коммерческими операциями по различным направлениям, выполнять определенные административные функции и т. д. Виды деятельности могут меняться гораздо чаще, чем роли. Например, выполняя роль отца, человек на одном этапе сосредоточивает свое внимание на начальном воспитании ребенка, затем — на его образовании и наконец — на поддержании с ним нормальных взаимоотношений.

Изменение ролей требуется всякий раз при значительных переменах в жизни. Смерть близкого человека влечет за собой потерю роли сына или друга, переход на другую работу — изменение роли человека как работника, рождение ребенка — появление роли отца или матери. Таким образом, у человека изменяются способы расходования времени соответственно его нынешнему, а не прошлому положению. Выделение и понимание ролей является важной предпосылкой эффективной деятельности и достижения поставленных целей.

Использование этого резерва требует от каждого из нас создания плодотворных, крепких взаимосвязей, эффективной совместной работы по достижению общих целей, формированию мощных групп, которые строятся на сильных сторонах каждого участника группы.

Теоретические и практические стороны межличностных взаимоотношений описаны в многочисленной литературе по менеджменту и психологии групп.

Однако если выполнять различные ролевые функции разрозненно, можно получить обратный результат. Конфликт ролей может вызвать негативную реакцию у окружающих, и цели, поставленные



в отношении этих ролей, не будут достигнуты. Как следствие возникнет неудовлетворенность результатами и использованием времени.

Все это происходит из-за отсутствия у человека баланса ролей. Люди, как правило, уделяют основное внимание бизнесу, карьере, общественным отношениям и тому подобным делам, не придавая должного значения здоровью, семейным отношениям, дружбе. Нарушение ролевого баланса, как уже упоминалось, приводит к тому, что некоторые роли не реализуются должным образом из-за отсутствия временных ресурсов. Время, которое необходимо провести в семье, люди проводят на работе, и в результате семейные отношения могут сильно пострадать. Но здесь необходимо опасаться резких перекосов и в другую сторону. Усиленное внимание семье может, в свою очередь, осложнить отношения с коллегами или начальством. Возникающие при этом конфликты могут быть разрешены только при условии восстановления этого баланса.

При распределении времени для отдельных ролевых функций важно учитывать, что ежедневно достигать существенных результатов в каждой роли невозможно. Стремление реализовать какую-то определенную цель в рамках роли за короткий промежуток времени и в ущерб другим ролям порождает дисбаланс ролей, что отрицательно сказывается на эффективности достижения поставленных целей. Поэтому при планировании своей деятельности необходимо учитывать все роли — и ежедневно по каждой из них обязательно получать хотя бы небольшие результаты (рис. 1.5).

Баланс ролей для каждого конкретного человека индивидуален. Поэтому его установление требует усилий и определенных затрат времени на выявление ролевых функций и определение их относительной значимости для индивида.

### Упражнение № 3. Ролевые функции

Постарайтесь, как можно точнее, определить перечень своих ролевых функций.

Запишите их на листке бумаги. Проранжируйте элементы полученного списка.

Попробуйте дать количественную оценку каждой из ролей по комплексному показателю: формально уделяемое время +/- уделяемое внимание = фактически уделяемое время. Например:

Фонд активного времени в сутках =  $24 - 8 = 16$  ч.

Время самообразования (по вашей профессии) = 2 ч.

Время работы = 8 ч.





**Рис. 1.5.** Влияние жизненных ролей на выбор жизненных целей.  
 Вы можете изобразить в виде подобной схемы собственные ролевые функции  
 (диск Самоучитель, Тема 1)

Время хобби = 2 ч.

Время, уделяемое детям = 2 ч.

Время, уделяемое супругу(е) = 1,5 ч.

Время, уделяемое родителям = 0,5 ч.

(формальный средненедельный суточный показатель).

При этом характерны такие особенности поведения:

В течение рабочего времени 2 ч уделяется общению с приятелями и сослуживцами по телефону, электронной почте, при личной встрече.

1 ч вашего хобби (посещение кружка рисования) вы думаете только о работе и даже иногда рисуете ее элементы.

1 ч, проведенный с детьми, вы объясняете им сложнейшую инженерную схему и на десятой минуте понимаете, что Петя и Настя убежали, а вы что-то чертите и решаете производственную задачу.

1 ч общения с супругой вы обсуждаете производственные проблемы и сложные рабочие ситуации.

Итого вы: Инженер =  $(2 + (8 - 2) + 1 + 1 + 1)/16 = 11/16 = 68,7\%$ .

Товарищ =  $(0 + 2)/16 = 12,5\%$ .

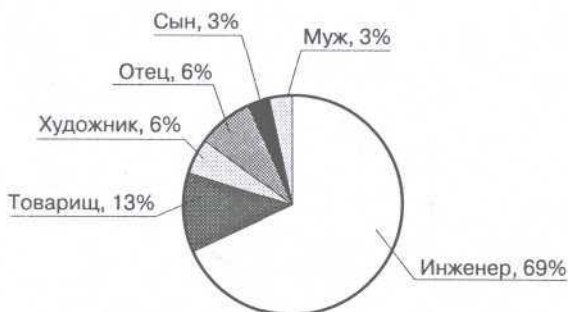


Рис. 1.6. Ролевые функции

Отец =  $(2 - 1)/16 = 6,3\%$ .

Горе-художник =  $(2 - 1)/16 = 6,3\%$ .

Муж =  $(1,5 - 1)/16 = 3,1\%$ .

Сын =  $0,5/16 = 3,1\%$ .

Как вы выглядите — смотрите на рис. 1.6.

Вы можете выполнить упражнение 3 в интерактивном режиме (диск Упражнения, Тема 1, Упражнение 3).

## Круг влияния по Стивену Р. Кови

Далее нам придется разобраться с уровнем вашей проактивности. Прекрасный способ определения проактивности человека (его способности действовать, а не быть предметом воздействия) — это посмотреть, чему он посвящает большую часть времени и энергии. Каждого из нас волнует или заботит широкий спектр вопросов и явлений: наше здоровье, наши дети, наши проблемы на работе, проблемы долга нашего государства, угроза ядерной войны.

Все эти вещи мы можем отделить от того, что не оказывает на нас особого эмоционального или интеллектуального влияния, поместив их в «Круг Забот».

Если мы присмотримся к нашему Кругу Забот, то увидим, что некоторые из входящих в него вещей мы контролировать не можем, в то время как другие подвластны нашему влиянию. Эту последнюю группу забот мы можем объединить, поместив их в меньший по размеру Круг Влияния (рис. 1.7).

Определяя, на каком из этих двух кругов мы фокусируем большую часть нашего времени и энергии, мы можем судить о степени нашей проактивности.



Рис. 1.7

Проактивные люди фокусируют свои усилия на Круге Влияния. Они направляют свою энергию на то, что подвластно их влиянию. Природа их энергии позитивна, она расширяет, увеличивает Круг Влияния (рис. 1.8).

Реактивные люди, напротив, растрачивают свои усилия в Круге Забот. Они фокусируют внимание на слабостях других людей, на проблемах внешней среды и обстоятельствах, на которые они влиять не в силах. Это проявляется в постоянных жалобах и обвинениях, в реактивной речи («Я ничего не могу поделать», «Такой я есть», «Он так меня раздражает», «Если бы только» и т. д.) и в ощущении себя жертвой. Вырабатываемая при этом негативная энергия в сочетании с пренебрежением теми сферами, в которых эти люди способны что-то сделать, заставляет их Круг Влияния сжиматься (рис. 1.9).

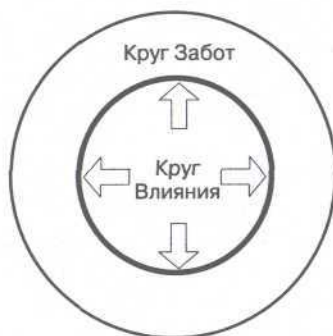
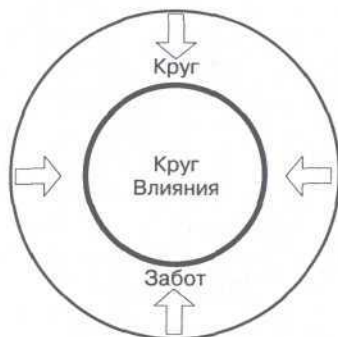


Рис. 1.8. Проактивный фокус (позитивная энергия расширяет Круг Влияния)



**Рис. 1.9.** Реактивный фокус (негативная энергия сжимает Круг Влияния)

Фокусируясь на Круге Забот, мы позволяем тому, что находится внутри него, управлять нами. Мы не проявляем проактивную инициативу, которая необходима для позитивных изменений.

Бывают обстоятельства, когда в силу служебного положения, материального благосостояния, общественного статуса или связей человека его Круг Влияния оказывается шире, чем Круг Забот (рис. 1.10).

Эта модель представляет собой еще один реактивный эгоистический стиль жизни, сфокусированный на Круге Забот, и является следствием развития у человека эмоциональной близорукости.

У проактивных людей Круг Забот не бывает меньше Круга Влияния. Эти люди ответственны за эффективное использование своего влияния и направляют его на те вещи из Круга Забот, которые для них являются приоритетными.



**Рис. 1.10**

Вдохновляет нас осознание того, что, выбирая свою реакцию на обстоятельства, мы серьезно влияем на сами обстоятельства. Так, изменяя часть химической формулы, мы полностью меняем ее результат.

Некоторым кажется, что «проактивный» — это нахальный, агрессивный и бесчувственный человек. Но это вовсе не так. Проактивные люди отнюдь не наглецы. Они умны, руководствуются ценностями, разбираются в реальности и знают, что нужно делать.

Синонимом слову «проактивный» может служить такая характеристика человека, как «конструктивный», т. е. разумный и деятельный одновременно.

#### **Упражнение № 4. Круг Влияния**

Возьмите лист бумаги и запишите на нем те области жизни, состояние которых вас интересует или даже заботит. Это может быть все что угодно: от состояния здоровья вашей собаки до освоения космоса.

Отметьте красным маркером те элементы списка, которые вам почти абсолютно подвластны, например, отношения с соседом, ситуация на работе и т. д.

Отметьте зеленым маркером те элементы, на которые вы влияете в той или иной степени, в зависимости от конкретных обстоятельств, например, состояние учебы сына (дочери), наличие ужина в доме и т. д.

Отметьте желтым маркером те элементы, которые не поддаются вашему влиянию, но на которые вы хотели бы влиять, например, место нахождения вашей супруги (супруга), собственное настроение и т. д.

Синим маркером отметьте те области, на которые вы, на ваш взгляд, категорически не можете влиять.

Возьмите другой лист бумаги.

Ответьте на вопрос: «Что я могу сделать для того, чтобы "желтая область" хотя бы частично подпала под мое влияние». Запишите все ответы, какими бы абсурдными они вам ни показались. Иногда достаточно простого букета цветов, чтобы жена завтра вечером была дома не в 20-00, а в 18-30, а в 19 на столе был ужин.

Возьмите третий лист бумаги.

Ответьте на следующие вопросы:

- Действительно ли меня волнуют вопросы из «синей области»?
- Если «да», то какие именно и насколько?
- Могу ли я, теоретически, хоть как-то на них повлиять?
- Если «да», то как?
- Если «нет», то кто может?

- Как я могу приобрести те качества и характеристики, которыми обладает тот, кто может влиять на перечень вопросов, которые для меня чрезвычайно важны?
- Сознаю ли я, что все люди наделены практически равными ресурсами для достижения своих целей?
- Сознаю ли я, что могу сам выбирать те области жизни, на которые буду оказывать влияние, будь то здоровье моей собаки или освоение космоса?

Старайтесь делать все, чтобы расширить свой Круг Влияния.

## Понятие успеха

Поскольку нас в данном случае не привлекает вопрос: «Что такое успех?», а интересует исключительно то, что такое **успех для вас**, то приступим сразу к практической части занятия.

Пожалуйста, выполните предложенное упражнение № 5 максимально качественно.

От вас потребуются: внимательность, искренность, отказ от всех посторонних мыслей, вдумчивость, позитивный настрой. Если вы чем-то раздражены или куда-то спешите, отложите выполнение упражнения на другое, более благоприятное время.

### Упражнение № 5. Одностраничное чудо

Автором данного упражнения является Д. Эймен.

Постарайтесь указать для каждой из указанных сфер деятельности те цели, которые вы хотели бы осуществить, скажем, в течение 5-10 лет. Ниже укажите те действия, которые вы уже сейчас предпринимаете для достижения этих целей. Цели должны носить позитивный характер и быть конкретно сформулированы. Будьте кратки.

Чего я хочу?

*Что я делаю для осуществления своих планов?*

Ваше имя \_\_\_\_\_

**СФЕРА ОТНОШЕНИЙ**

Супруг(а)/любимый человек: \_\_\_\_\_

Дети: \_\_\_\_\_



Семья: \_\_\_\_\_

Друзья: \_\_\_\_\_

РАБОТА/ФИНАНСЫ \_\_\_\_\_

ЧАСТНАЯ СФЕРА

Физическое состояние: \_\_\_\_\_

Эмоциональное состояние: \_\_\_\_\_

Духовная жизнь: \_\_\_\_\_

Интересы: \_\_\_\_\_

Сравните полученные цели с теми, которые «висят» на вашем «Дереве целей» после выполнения упражнения № 1. Если нужно, подкорректируйте свое «Дерево».

## Система критериев

Именно критерии определяют ваши действия. Разумеется, у вас уже есть критерии, применяемые в большинстве ситуаций, с которыми вы сталкиваетесь, включая ситуации, в которых вы хотите совершить изменения.

1. Первый вопрос состоит в том, чтобы учесть, являются ли ваши критерии стандартами, доставшимися от некоторого предыдущего (и ныне устаревшего) периода вашей жизни, или нет. Не являются ли они, скорее всего, неподходящими, поскольку явились из какого-то периода вашей жизни, который более не соответствует тому, кто вы *сейчас*; или они являются нынешними и соответственно представляют, кто вы теперь есть как личность? Рассортируйте их по различ-

ным контекстам, таким как отношения, личное здоровье, любимые, политика, стиль жизни и карьера, отождествляя эти критерии с каждым из них.

Например, вы можете высоко ценить лояльность в отношениях, крепость в здоровье, интеллектуальную совместимость с любимым, общественно-либеральную, но финансово-консервативную политику, упорядоченный городской образ жизни, продвигающуюся карьеру. Чьи-либо иные критерии в том же контексте могут фокусироваться на развлечениях в отношениях, бодрости в здоровье, физической привлекательности в любимом, экологичности в политике, сельской жизни на свежем воздухе и индивидуализированной карьере, которая придает особое значение независимости.

Что, по вашему мнению, является важным, ценным, правильным, неверным и приемлемым в каждом из этих контекстов? Прежде чем перейти к следующему абзацу, перечислите, что в каждом из контекстов, в котором вы заинтересованы, является для вас важным? Определите, какой из перечисленных критериев представляет вас таким, какой вы теперь (и каким хотите стать). Какие стандарты больше вам не соответствуют, поскольку, вероятно, они были вашими характеристиками некогда в прошлом. Перечисление критериев сделает более легкой (и более надежной) оценку, действительно ли они представляют ваши собственные ценности и стандарты.

2. Другим полезным путем для совершенствования критериев является определение для себя, на кого вы реагируете, как на ролевые модели. Атлеты, звезды эстрады, лидеры бизнеса, политические лидеры и литературные герои, — с кем вы себя отождествляете? Кто те люди, которых вы знаете лично или по службе, кому бы вы хотели подражать (или, в особенности, не хотели бы подражать)? Являются ли стандарты этих людей/моделей проявлением вашей личности, которой вы являетесь и хотите быть, или они более присущи тому, кем вы *были* некоторое время тому назад?

Потратьте минуту или две, используя этот метод для модернизации своих критериев с учетом, кто вы есть и кем вы хотите быть.

3. Наличие текущих критериев, однако, не является столь необходимым, как наличие наиболее подходящих критериев для будущего, которого вы хотите достичь. Вам стоит проверить это соответствие/несоответствие путем учета ряда критериев, включающих стандарты оценки, которые иначе могли бы быть вами не учтены. Некоторые из этих стандартов могут принести большую пользу в достижении вами желаемых будущих, чем те, которыми вы пользуетесь сейчас. Взяв

в качестве примера переживание, вообразите, что вы собираетесь сделать выбор блюд на обед из меню известного ресторана. Возможно, вы используете удовольствие в качестве критерия, по которому собираетесь сделать свой выбор. Пользуясь критерием удовольствия, что бы вы выбрали в качестве холодной закуски? На главную перемену? Что из напитков? На десерт? Сделав свой выбор, просмотрите вновь меню, только на этот раз для выбора используйте в качестве критерия здоровье. Как смена критерия повлияет на ваш выбор блюд? Что теперь выберете вы на холодную закуску (выберете ли ее вообще)? Каковы для здоровья главные блюда, напитки и десерт? Уделив время, просмотрите список возможных критериев (и любых других, какие могут прийти вам на ум), делая выбор меню с учетом каждого из них:

Удовольствие

Здоровье

Калорийность

Новизна (или Разнообразие)

Знакомство

Насыщение

Легкость

Самочувствие непосредственно после еды

Завтрашнее самочувствие

4. Разумеется, те из критериев, которые ведут вас к выбору, работающему против достижения вами результатов, являются неприемлемыми и должны быть оставлены в пользу тех критериев, которые направят ваше внимание и выбор на пути, ведущие вас к желаемым результатам.

Мы будем использовать термин *эквивалент критерия* для обозначения ощущений, используемых как свидетельство знания того, что критерий стал завершенным. Для обеда эквивалентом критерия здоровой пищи могли бы быть блюда с низким содержанием жира и калорийности и с высоким содержанием витаминов.

Гибкость в критериях и в средствах, с помощью которых эти критерии воспринимаются как завершенные (эквивалент критерия), создает выбор. В качестве примера рассмотрим критерий привлекательности. Для многих людей эквивалент критерия, которым они помечают привлекательность, несет в себе физические характеристики, присущие известным красавицам, позирующим в средствах массовой информации (модели и кинозвезды). Вы могли бы, вместо этого, оценить

людскую привлекательность с учетом эквивалентов критериев, относящихся к силе (привлекательность — мощные руки и ноги), текстуре кожи (привлекательность — бархатная кожа), этническому происхождению (привлекательность — миндалевидные глаза), симметрии (привлекательность — правильные черты лица), верности (привлекательность — верность и кротость) и т. д. То есть важно определиться самому, какие же все-таки эквиваленты критериев равенства (восприятия и ощущения) представлены теми критериями, которыми вы оперируете.

5. Вот вы обладаете всеми желаемыми ощущениями и результатами. Являются ваши эквиваленты критериев полезными вам или нет? вы когда-либо задумывались над соответствием основы, по которой вы оцениваете как вашу жизнь, так и мир вокруг вас, тому, что вы хотите, чтобы это было вашей жизнью? Например, в попытке добиться успеха вы трудитесь долгие тяжкие часы, изнуряя и себя, и вашу семью в усилиях заработать кучу денег (успех = благосостояние). Вы хотите иметь ощущение успеха. Вы также хотите получать удовольствие от жизни и вашей семьи, так же, как и иметь возможность содержать их, и т. д. Созвучен ли эквивалент критерия успеха вашему результату?

В качестве следующего примера возьмем интересный перечень критериев и эквивалентов критериев равенств: компетентность = быть наилучшим; успех = положение/титул; свобода = отсутствие обязательств; приключение = интересная, но опасная, угрожающая жизни деятельность. Это примеры эквивалентов критериев, которые менее чем полезны. Трудно достичь и удержать позицию лучшего в любом коллективе. Если вам необходимо быть лучшим в смысле чувствовать себя компетентным, вы, вероятно, вместо этого проведете много времени, чувствуя себя неадекватно. Использование критерия положение/титул как свидетельства успеха послужит процветанию производителей визитных карточек, но может не обеспечить адекватной основы для длительного ощущения личной завершенности. Используйте эту возможность для перечня некоторых из ваших критериев и свидетельств, какие вы теперь используете для освидетельствования их завершенности. Их запись поможет вам создать перспективу, из которой вы сможете оценить, будут или нет ваши эквиваленты критериев равенства вести вас к вашим выбранным целям.

Рисунок 1.11 мы приводим, чтобы проиллюстрировать, насколько разным может быть представление разных людей об одних и тех же вещах. На рисунке изображены описания «обаятельного мужчины», составленные двумя разными женщинами.



Рис. 1.11. Двое обаятельных мужчин

6. Итак, вы определились с критериями, приемлемыми для вашего желанного будущего, и свидетельствами, которые демонстрировали бы их завершенность. Настало время приложить их к вашему желанному будущему. Какие из ощущений, определенных вами как свидетельства завершенности эквивалентов критериев, совместимы с результатами, которых вы для себя хотите? Какие несовместимы, препятствуют или попросту не помогают? Те из эквивалентов критериев равенств, которые не являются поддержкой вашему желанному будущему, должны быть заменены. В предыдущем примере «успех — достаток», например, изменение вашего эквивалента критерия на «успех = наслаждение вашей работой» имело бы глубокое воздействие на ваше отношение к работе, семье и т. п. Это является приемлемым как свидетельство эквивалента критерия завершенности. Например, эквивалент критерия «здоровье = толстячок» неприемлем, если вы хотите похудеть; он должен быть заменен на нечто более созвучное вашим взрослым потребностям (например, здоровье = стройность, чувство энергичности и способности выполнять рутинную каждодневную работу без усталости). Если более полезные эквиваленты критериев равенства неочевидны, вы сможете запросить эту информацию у знакомого, уже имеющего как часть своего текущего опыта то, чего вы хотите для себя в будущем. Предположим, речь идет о собеседованиях, которые наводили на вас ужас до их начала, нервозность во время и отчаяние после. Ваш друг Павел, напротив, ожидает собеседования и счастлив после него. Если вы спросите его, заботится ли он об успехе, он ответит — да. Вопрос, как он узнает, что добился успеха, даст вам информацию, которую вы хотите,



После этого возьмите чистый листок бумаги и определите критерии, а также их эквиваленты для тех целей, которые вы изобразили на своем «Дереве целей», для тех, которые, возможно, возникли при выполнении упражнения № 5.

## Индивидуальные ценности

Чтобы принимать правильные решения, чтобы уверенно расставлять приоритеты, вам необходимо понять, что для вас является существенно важным в этой жизни. Иначе говоря — сформулировать ваши жизненные ценности.

Это стоит сделать с помощью написания «Декларации о личной миссии» — по методу, предложенному Стивеном Кови в его «Семи привычках высокоэффективных людей». Это документ наподобие миссии фирмы, в котором вы пытаетесь сформулировать свои задачи в этом мире — что для вас важно? чего вы хотите добиться?

Г. Архангельский в своем учебном органайзере предлагает сделать это в форме *эпитафии*. «Петров П. Г. родился... умер... достигнув выдающихся высот в... Особенно его любили за... Он отличался непревзойденными...» Такой взгляд на свою жизнь «с высоты птичьего полета» позволит вам лучше понять, насколько конкретная цель соответствует вашим реальным ценностям и желаниям, и избежать дел, навязанных внешними обстоятельствами и общественными стереотипами.

К миссии можно добавить *принципы ваших* действий в разных областях. Например, это может быть набор принципов, задающих стратегию вашего профессионального и личностного роста. Сюда могут включаться также принципы принятия решений, этические нормы, которых вы хотели бы придерживаться в собственной деятельности, и т. д.

Расширить миссию и детально определить собственные ценности позволяет последовательный переход от рядовых задач к глобальным целям и ценностям. Например, иногда стоит сделать лишь несколько логических ходов, чтобы от набора текущих занятий перейти непосредственно к глобальным целям и ценностям, которыми вы осознанно или неосознанно руководствуетесь.

Эти ценности можно применять в виде критериев при принятии важных решений. Например, можно оценить сравнительную значимость целей в соответствии с их увязкой с жизненными ценностями. Ценностям можно приписать весовые коэффициенты в зависимости

от их значимости и для каждой цели вычислить взвешенную сумму оценок.

В одной из нестандартных книг по менеджменту «Конец менеджмента» Кеннета Клока и Джоан Голдсмит приводятся следующие принципы создания системы высоких мегаценностей:

- признание факта, что процесс рождения ценностей является важной частью их реализации, так что, если мы ценим равенство, нам необходимо интегрировать эту ценность как во все повседневные процедуры и отношения, так и в долгосрочные результаты;
- признание конфликта в области ценностей как источника возможностей для роста и изменений, стимула участвовать в диалоге и отношениях на ценностной основе;
- стремление одновременно к многообразию и единству в проявлении, выражении ценностей. Отказ от воззрений, связанных с превосходством и унижением, от понятия «единственно верного» и понятия ереси;
- рассмотрение процесса развития ценностей как изначально социального, выстроенного на принципах развивающегося сотрудничества;
- признание того, что ценности могут совершенствоваться в том случае, если мы думаем о них и признаем тот факт, что мы несовершенны;
- отказ жить за чьей-либо спиной.

## Упражнение № 7. Размышления о ценностях

Просто задумайтесь над вопросами, которые предлагают для размышления Кеннет Клок и Джоан Голдсмит в своей знаменитой книге «Конец менеджмента»:

Почему мы не живем в соответствии с нашими ценностями?

В чем состоит ценность того допущения, что мы не всегда действуем согласно нашим ценностям?

В чем состоит стратегическое значение оправданий того, что мы игнорируем собственные ценности?

Как мы можем научить ценностям, не превращая обучение в чтение морали и проповедь, а сами ценности — в догму?

Что мы делаем, когда ценности сталкиваются или тянут нас в разные стороны?

Что предпринять, когда ценности меняются?



Что делать, когда поведение не соответствует ценностям?

Каким образом мы можем совершенствовать наши ценности на непрерывной основе?

Как создать культуру ценностей?

### **Упражнение № 8. Тест логических уровней**

Это упражнение взято из книги С. Ковалева.

Обычно прохождение логических уровней по классическим техникам позволяет пережить близкие к пиковым состояния и осознания.

Абстрактность данного процесса часто мешает тем, кто хотел бы более конкретно понять свой Смысл и Предназначение. Помочь здесь может великолепная техника «тест логических уровней», которая позволяет определить все то, что вам действительно важно в вашей жизни, и, соответственно, прикоснуться к ее Смыслу и Предназначению.

Как это делается?

1. Определите любые два предмета, которые вам нравятся (не важно, где находятся эти предметы: дома, на работе или в ваших собственных карманах).
2. Спросите себя: «Символом или примером чего являются для меня эти вещи? Чему они служат и что дают?»
3. Обязательно запишите эти ответы (не менее трех) и снова задайте себе вышеописанный вопрос, но уже по поводу этих ответов.
4. Делайте это шаг за шагом до тех пор, пока не дойдете до высших логических уровней и не увидите, услышите или ощутите в себе что-то похожее на бесконечность и Чистое бытие.
5. По очереди вспомните все основные контексты вашей жизни (ситуации собственной жизнедеятельности) и внесите в них суть этого высшего.
6. Просмотрите запись своих ответов и разбейте их по логическим уровням.
7. Проанализируйте то, что получилось.

Для примера приведем две итоговые записи результатов подобной процедуры, которые были сделаны по просьбе студентов магистерской программы «менеджмент предприятий» — самоуверенного парня и скромной девушки (угадайте — где кто?).

Автомобиль	Компьютер
Скорость, комфорт, престиж	Знания, возможности, развитие
Свобода	Уверенность в себе, творчество
Самостоятельность	Самореализация
Ощущение собственной значимости	Признание
Удовлетворенность собой	Радость общения
Гармония*	Позитивизм

Библия	Крестик
Молитва	Умиротворение, защищенность
Добродетель	Соединение с миром
Высшее сознание	

Форма для ваших ответов:


## Желание, потребность и необходимость

У каждого из нас есть определенное количество желаний. Они могут выражаться в материальных вещах, взаимоотношениях, навыках или ощущениях. Достичь желаемого возможно только через реальные действия.

Для получения желаемого одного желания недостаточно. Планы и проекты в вашем сознании не приводят вас к результату до тех пор, пока вы не начали действовать практически. Таким образом, между желанием и результатом находится действие. Действие, в свою очередь, требует плана.

Что стоит между желанием и действием — потребность.

Составьте перечень из нескольких желаний и перечень ряда потребностей.

Сопоставьте отличия в вашей реакции на каждый из списков. Многие люди не делают реального различия между желанием и потребностью. Но если желание не квалифицируется как полноценная потребность, то и надежда на превращение желания в реальность небольшая. Останется ли желание пожеланием или станет потребностью, которая побуждает вас к каким-то действиям, зависит от критериев его оформленности.

Критерии оформленности — это стандарт, отвечающий на вопросы: Возможно ли иметь это, сделать это или ощутить это?

Стоит ли это иметь?

Даст ли это мне то, что я действительно хочу?

Стоит ли достижение этого будущих затрат и усилий (физических, эмоциональных, финансовых, энергетических и иных)?

Если у вас нет явно выраженного желания, воспользуйтесь вопросом: «Что бы я не хотел иметь, сделать, ощутить?» Последовательный ответ на этот вопрос, заданный несколько раз подряд, позволит вам сформулировать ваши сегодняшние желания.

Когда вы скорее желаете чего-то, чем ощущаете потребность, то осознание этой разницы сделает для вас возможным выбирать те желания, которые достаточно важны, чтобы стать потребностью.

Для проверки этой разницы адресуйте оформленные вопросы к каждому из ранее перечисленных желаний. Отметьте, как изменилась ваша реакция. Таким путем вы освоите процедуру, которая занимает несколько минут, но будет полезна вам до конца вашей жизни.

Есть ли различия между вашим желанием и потребностью в смысле того, что вы думаете и чувствуете по их поводу?

Можете ли вы визуализировать каждое из них?

Описываете ли вы их себе как реальные или правдоподобные?

Как вы реагируете на них?

Скорее всего то, что вы желаете, представляется туманно, с нехваткой деталей, потребность же представлена детально и ясно. Более значительная разница проявляется в реакции: желание проявляется пассивно, потребность — более активно и побудительно к действию. Потребность вызывает ощущение мотивации, планирования и другие реакции, ориентированные на действие.

Потребность включает поведение, направленное на достижение цели, в то время как желание не включает такого поведения.

Трансформация желания в полноценную и назревающую потребность.

Выберите одно из ранее перечисленных вами желаний и сделайте конкретную, детальную и живую мысленную картину реального обладания тем, чего вы желаете.

Сильно ли вас влечет к этому воображаемому ощущению?

Если нет, то не стоит продолжать работать с этим желанием. Если же вас сильно влечет к одному из ваших желаний, то следующим этапом будут ответы на правильно сформулированные вопросы:

Находится ли это в области возможного? Находится ли цель, которой вы хотите достичь, в гармонии с вашими жизненными ценностями и ориентирами, идеалами и склонностями, с которыми вы себя отождествляете?

Даст ли это мне то, чего я действительно хочу? Возможно, у вас уже был опыт реальной потребности в чем-то, что выглядело стоящим, а после того, как вы этого, наконец, все же добились, обнаружилось, что иметь это совсем не стоит. Вам нужно как бы вступить в живое представление об обладании вашим желанием. Соответствуют ли ваши ощущения тем, какими вы хотели бы, чтобы они были? Если нет, то можно ли уточнить желание или подправить его? Вступите в это представление и сделайте оценку.

Стоит ли делать то, что требуется для достижения цели? Чувствуете ли вы, что стоит сделать то, что потребуется? Стоит ли цель того, что будет затрачено на ее достижение?

Потребность или желание изменений в жизни в граничном случае являются предметом крайней необходимости. Она — необходимость — порождается высокой степенью дискомфорта и настолько доминирует в сознании, что оставляет мало времени, энергии и сил в пространстве сознания, чтобы думать о чем-либо еще.

Необходимость обычно приводит к немедленным действиям и быстрому достижению цели.

Выводы, к которым вам нужно прийти, чтобы потребность стала полезной и приемлемой:

У вас есть конкретное «живое» представление о цели.

Цель является чем-то достижимым, даже если вы в настоящее время не знаете, каким образом.

Цель удовлетворяет вашим личным критериям. Это то, что вы действительно хотите, и стоит делать. Что потребуется для ее претворения в жизнь?

Непродуктивно преследовать цели, которые не прошли процедуру оценки. Охота за целями, вырастающими из капризов и причуд, является бесполезным занятием. Потратив время на разумное рассмотре-

ние своих мечтаний, устремлений, надежд и потребностей до того, как вы начнете действовать, вы будете защищены и улучшите свое личное благополучие.

### Упражнение № 9. Создание системы «желание—результат»

Выберите одно из своих мечтаний.

Полностью проработайте его по вышеизложенной схеме.

### Упражнение № 10. Мои выводы

Возьмите чистый лист бумаги.

Разделите его на две колонки.

В левую колонку занесите те выводы из обработанного материала, которые, на ваш взгляд, были вам полезны.

В правую — те, которые не стали вам полезны. Теперь в правой колонке отметьте маркером те пункты, причиной "неиспользованности" которых вы считаете их принципиальную бесполезность. Другим цветом выделите те пункты, полезность которых недоступна вам вследствие каких-то субъективных причин.

Проанализируйте правую часть листа. Постарайтесь ответить на вопросы: почему я считаю те или иные методы (приемы) бесполезными? Полностью ли я объективен в своем суждении? Почему те или иные методы (приемы) тяжело доступны именно мне? Что я могу сделать для того, чтобы ввести их в перечень своих полезных навыков?

## Проверка приобретения навыков

### 1. Коэффициент выполнения заданий:



$$Квз = Вз / Окз,$$

где ВЗ — количество выполненных заданий; Окз — общее количество заданий по теме.

$$\text{Мой Квз} = \dots / 9 = \dots = \dots \%$$

2. Проверка качества выполнения заданий. Отвечайте на вопросы «да» или «нет»:

- В моем «Дереве целей» оказалось 4 (или более) уровня.
- Я уделил время анализу связей «действия — цели», сделал конкретные выводы.
- Я нарисовал и проанализировал диаграмму «Ролевые функции».
- Я сделал вывод о степени своей проактивности.

- Мне удалось определить собственное понимание успеха.
- После выполнения упражнения № 5 («Успех по Эймену») я скорректировал (проверил) свое «Дерево целей».
- Я стараюсь определить критерии и их эквиваленты для многих абстрактных понятий, которые мне встречаются.
- Я вдумчиво поразмышлял над вопросом о жизненных ценностях человека.
- Я успешно прошел тест логических уровней, был удивлен и/или обрадован содержанием последней строки.
- Я осознал собственные силы касательно превращения желаемого в действительное. Часто задумываюсь над вопросами, затронутыми в этой теме Самоучителя, на протяжении последних дней.

Теперь определите коэффициент качественного выполнения заданий:

$$\text{Кквз} = \text{Кпо} / \text{Окв},$$

где Кпо — количество положительных ответов; Окв — общее количество вопросов.

$$\text{Мой Кквз} = \dots / 10 = \dots = \dots \%$$

3. Поставьте «+» напротив тех навыков, которые, по вашему мнению, стали вам присущи:

Навык фиксирования обоснованных целей

Навык построения «Дерева целей» или декомпозиции

Навык оптимальной балансировки жизненных интересов

Навык определения критериев успеха

Навык превращения желаемого в действительное


## Тема 2

# Описание процессов деятельности

---

*Человек не должен жаловаться на времена;  
из этого ничего не выходит. Время дурное:  
ну что ж, на то и человек, чтобы улучшить его.*

Т. Карлейль

Пожалуй, любой человек, имеющий хоть какое-то отношение к управлению, согласится, что все улучшения следует начинать с фиксирования и анализа существующей ситуации. Вы освоите:



№ 1: Навык осознания процессов деятельности.

№ 2: Навык декомпозиции процессов.

№ 3: Навык документирования деятельности.

№ 4: Навык анализа процессов деятельности.

Трудности, с которыми вам придется столкнуться:



- необходимо усвоить особую терминологию;
- понадобится тщательное выполнение документальной работы, соответственно, волевое усилие и настойчивость;
- потребуются дополнительные канцтовары.

## Процесс и его мероприятия

В повседневной деятельности мы постоянно сталкиваемся с возникающими проблемами и возможностями. Задачи, стоящие перед нами, настолько разнообразны, что, в среднем, время, затрачиваемое на каждую из них, не составляет и десяти минут.

Другими словами, специфика нашей работы состоит в необходимости решения непрерывного потока непредвиденных задач, требующих постоянного переключения внимания. Телефонные звонки, встречи, совещания, получение и передача информации, решение конфликтов

и разрешение недоразумений, оценка изменений и планирование, расчеты и делегирование — все это содержание ежедневной работы.

Мы редко имеем специальные знания, связанные с оптимизацией деятельности и принятием решений. Овладение методами анализа сложно и затратно. Поэтому мы зачастую принимаем первую попавшуюся идею, кажущуюся здоровой, хотя она и основана на явном предрешении и ведет к неверному решению.

Успех в нашей деятельности в значительной степени основан на рациональном подходе к принятию решений. Для правильных решений нам необходима система. Система дает определенную структуру в повседневной среде, наполненной путаницей данных и сомнительными тенденциями. Эффективность системы проверяется на практике. Очевидно одно: лучше иметь систему, требующую совершенствования, чем не иметь никакой системы вообще.

Рассмотрим самоуправление как систему деятельности.

Содержание самоуправления будет заключено в информации обо всех процессах деятельности, а также управляющих информационных воздействиях на элементы этих процессов. Другими словами, осуществляя контроль, учет и анализ, мы получим данные о соответствии реальных состояний и плановых представлений об изменениях в процессах деятельности.

Что представляет собой деятельность личности: спонтанные действия или организованные процессы? Очевидно, и то и другое. Панограма деятельности человека дает возможность увидеть определенные процессы. Самоуправление этими процессами позволяет создать лучшие условия для контроля времени выполнения работ и использования ресурсов.

**Процесс деятельности** — это цепь логически связанных повторяющихся действий, при которых используются все необходимые внешние ресурсы и ресурсы личности, путем преобразования этих ресурсов достигаются результаты, представляющие ценность для личности.

В любом процессе используются шесть основных видов ресурсов: энергетические, финансовые, материальные, человеческие, информационные и временной.

Таким образом, объектами самоуправления являются:

- процессы, т. е. все виды целесообразной деятельности человека;
- ресурсы, потребляемые в ходе процесса, с учетом стадий, на которых находится процесс (стадии развития, стадии поддержания существующего уровня, стадии сокращения);



- результаты процесса деятельности в виде изделий, информации или услуг.



Основные процессы, в самом общем виде, могут быть разделены на процессы, связанные с поддержанием здоровья, осуществлением деловой активности, созданием комфортных условий во взаимоотношениях с внешней средой (включая личностные и хозяйственные отношения), обучением и творческий (креативной) деятельностью.

Пример выделения и детализации процессов представлен в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Уровень	Ключевые области деятельности			
	здоровье	деловая сфера	хозяйство и взаимоотношения	творчество и обучение
Процессы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поддержание физического здоровья;</li> <li>– поддержание психологического здоровья;</li> <li>– поддержание стандартного (повседневного) здоровья — работоспособности;</li> <li>– профилактические меры</li> </ul>			
Процесс	Поддержание физического здоровья			
Процедуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>– бег;</li> <li>– зарядка;</li> <li>– массаж;</li> <li>– водные процедуры</li> </ul>			
Процедура	Бег			
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– одевание;</li> <li>– перемещение;</li> <li>– бег;</li> <li>– возвращение;</li> <li>– переодевание;</li> <li>– душ</li> </ul>			

Вы можете заполнить подобную таблицу собственными данными (диск Самоучитель, Тема 2).

При рассмотрении таблицы вы столкнулись с вновь введенными понятиями: «процедуры» и «задачи».

*Процедуры* — действия, выполняемые в рамках процесса. Процедуры описываются в планах. Планы содержат перечень задач, которые решаются в рамках процедуры. Процедуры также определяются стандартами их выполнения.

*Задачи* — отдельные элементы процедуры. Обычно задачи определяют то, как мы выполняем определенную функцию.

Все действия, выполняемые в рамках процесса, мы будем обобщенно называть мероприятиями.

Если попытаться представить все эти категории в виде логических кругов, то они просто будут включать друг друга.

### Упражнение № 1. Выделение процессов

Возьмите лист бумаги. Отложите ручку и задумайтесь над устройством своей жизни. Не в философском смысле слова, а в практическом. Подумайте, из каких основных частей состоит ваша жизнь.



Например, у вас есть собственный бизнес; вы занимаетесь управлением корпоративным бизнесом; вы с женой (мужем) воспитываете двоих детей; вы занимаетесь творческой деятельностью (играете на банджо в музыкальном ансамбле); пишете кандидатскую диссертацию; занимаетесь поддержанием своего здоровья; общаетесь с друзьями и деловыми партнерами вне деловой среды.

Таким образом, ваши занятия можно объединить в несколько ключевых областей:

- деловая сфера (предпринимательская и управленческая деятельность);
- хозяйство и личное общение (семья, поддержание домашнего благополучия, общение с друзьями);
- здоровье (физическое, психическое, этическое);
- творчество и личное развитие (ваше хобби, научная или исследовательская работа, духовное развитие).

Постарайтесь по тому же алгоритму выяснить, какие основные области деятельности присутствуют в вашей жизни.

Подсказка: чем бы вы ни занимались, основные процессы деятельности каждого человека имеют приблизительно одинаковые направления. Здесь можно провести параллель с трехмерным пространством Земли (+ время) — это данность, которую мы не можем менять, можем только не использовать какие-то ее области, но от этого не выиграем, а лишь отстанем в развитии.

### Упражнение № 2. Развертывание процессов

Внимательно рассмотрите таблицу детализации процессов деятельности. Вы заметили, что в таблице расписана лишь незначительная

часть процессов, предлагаемых для детализации и определенных вами в упражнении № 1.

Вам необходимо сделать следующее.

- Записать 3-6 ключевых областей деятельности (названия сформулируйте самостоятельно).
- Расписать процессы, которые должны обеспечивать реализацию ваших основных областей деятельности.
- Каждый процесс разбить на подпроцессы (подпроцессы могут быть не только действиями, но и объектами деятельности; иметь последовательные связи или не иметь их; могут подлежать, частично подлежать или не подлежать делегированию; могут быть цикличными, повторяемыми через определенные периоды времени или разовыми и т. д.).
- Взять по одному подпроцессу из каждой ключевой области деятельности (их будет, соответственно, от 3 до 6) и расписать их процедуры. Рекомендуется работать над теми подпроцессами, которые на данный момент для вас наиболее актуальны. Если таковых не имеется, то поработайте над теми, которые, по вашему мнению, наиболее важны.
- Выбрать любую из перечисленных процедур. Описать задачи по ее выполнению.
- Выбрать любую из описанных задач, расписать конкретные действия, необходимые для ее выполнения.

Продумайте полученный результат. Легко ли вам было детализировать процессы? Любой ли из них вы могли бы так же легко детализировать, или в других областях возникли бы какие-то сложности? Проанализируйте степень, в которой те или иные процессы поддаются делегированию. Используете ли вы эту возможность?

Выделите время и постарайтесь, хотя бы устно, проговорить или даже просто продумать возможность детализации всех перечисленных вами процессов, всех обозначенных областей деятельности.

В качестве примера может послужить отрывок из статьи «Моя система Life-Management» анонимного автора, которую можно найти на сайте [www.improvement.ru](http://www.improvement.ru), где автор разделяет свою жизнь на следующие ключевые области:

- учеба, развитие и язык;
- работа;
- спорт;



- личная жизнь;
- финансы;
- тайм-менеджмент;
- люди;
- хобби;
- хозяйство;
- прочее.

Детализируя первый подпункт «учеба, развитие и язык», автор разбивает его на:

- **ФИН** (изучение финансов и всего, что с этим связано, финансово-го менеджмента, МСФО, обучение по США и СМА/CFM и т. д.);
- **БМЭ** (изучение бизнеса, менеджмента, экономики);
- **АНГР** (изучение английской грамматики, подготовка к TOEFL и GMAT, чтение);
- **АНКО** (коммуникации на английском, курсы, репетиторы, прослушивание фильмов);
- **РИ** (развитие обычного интеллекта: изучение математики, экономики, шахматы и т. д.);
- **РЭИ** (развитие эмоционального интеллекта: развитие человеческих качеств, развитие коммуникативных качеств, лидерства, развитие характера, изучение психологии и т. д.);
- **ЭЖ** (повышение эффективности жизни: изучение методов эффективного обучения, тайм-менеджмента, развитие памяти, концентрации, радиантного мышления, поиск внутренних резервов);
- **ШО** (широкое образование: чтение художественной литературы, история, философия, науки, журналы, здоровье, поэзия, все прочее).

## Ускоренная методика описания процессов деятельности

Описание процессов деятельности осуществляется с целью:

- понимания реальных процессов деятельности;
- увязки результатов деятельности и процессов;
- определения границ процессов и процедур;
- определения точек контроля (тайминга).

Чтобы разобраться, как идет работа и где снижается эффективность, параметры существующего процесса измеряют для их текущего состояния и устанавливают перспективные значения, которые необходимо достичь путем реорганизации процедур.

Для определения перечня процедур, составляющих процесс, ищут ответ на вопрос: «Какие процедуры вы выполняете и какие выходы (результаты) они формируют?»

При графическом изображении процессов деятельности на схеме отображают:

- ограниченное количество процедур (6-8);
- среди процедур не должно быть задач или операций;
- названия процедур должны быть реальными;
- на схеме должны быть отражены основные информационные потоки;
- все процедуры должны быть присущи именно вашей деятельности.

### **Первый этап: постановка задачи**

На первом этапе субъект ставит задачу следующим образом: сократить продолжительность процедуры, например, «Составление отчета». При этом четко определяются границы процедуры. Работа идет только с этой процедурой.

### **Упражнение № 3. Постановка задачи**

Выберите один из процессов деятельности для совершенствования его организации. Выберите процедуру, с которой будете вести дальнейшую работу. Поставьте задачу по сокращению длительности данной процедуры.

### **Второй этап: качественное описание процедуры**



На втором этапе проводится качественное описание процедуры, т. е. перечень составляющих процедуру задач. Основная цель — отобразить основные задачи, входящие в процедуру.

Приведем пример описания процедур деятельности финансового директора украинского холдинга (табл. 2.2-2.4).

Каждой из процедур далее присваиваются числовые значения ее длительности и периодичности.

**Таблица 2.2.** Общий обзор процессов

Мероприятия	Стратегические направления деятельности			
	здоровье	деловая сфера	хозяйство и взаимоотношения	творчество и духовность
Процессы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– финансовый менеджмент предприятий холдинга;</li> <li>– финансовый менеджмент предприятий, не входящих в холдинг;</li> <li>– управление личными финансами</li> </ul>			

**Таблица 2.3.** Принципиальная схема процесса «Финансовый менеджмент предприятий холдинга»

Направление деятельности	Деловая сфера
Процесс	Финансовый менеджмент предприятий холдинга
Объекты (подпроцессы)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ОПАС (обл. предприятие автобусных станций)</li> <li>• АТП (автотранспортное предприятие)</li> <li>• Прокат автомобилей</li> <li>• Химчистка, прачечная</li> <li>• База отдыха</li> </ul>
Процедуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сопровождение кредитных историй;</li> <li>– бюджетирование;</li> <li>– экономический анализ финансовой отчетности;</li> <li>– разработка новых бизнес-проектов;</li> <li>– описание вариантов отдельных управленческих решений</li> </ul>

**Таблица 2.4.** Детальная схема процесса «Финансовый менеджмент предприятий холдинга» (описание процедур)

Процесс	Финансовый менеджмент предприятий холдинга
Процедуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сопровождение кредитных историй;</li> <li>– бюджетирование;</li> <li>– экономический анализ финансовой отчетности;</li> <li>– разработка новых бизнес-проектов;</li> <li>– описание вариантов отдельных управленческих решений</li> </ul>
Процедура 1	Сопровождение кредитных историй
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ контроль графика погашения кредитов;</li> <li>➤ расчет потребности в дополнительных заемных средствах;</li> <li>➤ принятие решений по привлечению дополнительных средств;</li> <li>➤ проверка писем и ТЭО на оформление кредита;</li> <li>➤ составление сводной таблицы по всей совокупности кредитов</li> </ul>

Окончание табл. 2.4

Процесс	Финансовый менеджмент предприятий холдинга
Процедура 2	Бюджетирование
<b>Задачи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ проверка и утверждение плановых бюджетов предприятий на год;</li> <li>➤ проверка и утверждение месячных плановых бюджетов предприятий;</li> <li>➤ контроль исполнения бюджета по центрам ответственности за две недели работы предприятий;</li> <li>➤ при отклонении более чем на 10% воздействие на центры ответственности, не выполняющие бюджет;</li> <li>➤ разработка мер по сокращению расходной части бюджета;</li> <li>➤ доведение мер по сокращению расходов до центров ответственности;</li> <li>➤ разработка мер по увеличению доходной части бюджета;</li> <li>➤ доведение мер по увеличению доходов до центров ответственности</li> </ul>
Процедура 3	Экономический анализ финансовой отчетности
<b>Задачи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ составление специально разработанной сводной таблицы по формам 1, 2;</li> <li>➤ анализ динамики специальных показателей;</li> <li>➤ подача информации для принятия управленческих решений;</li> <li>➤ предварительный анализ годовой финансовой отчетности предприятий холдинга;</li> <li>➤ согласование годовых финансовых отчетностей пяти предприятий;</li> <li>➤ разрешение на завершение и подачу годовой финансовой отчетности предприятиями</li> </ul>
Процедура 4	Разработка новых бизнес-проектов
<b>Задачи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ получение постановки задачи;</li> <li>➤ сбор исходной информации;</li> <li>➤ расчеты и описание бизнес-проекта (составление бизнес-плана);</li> <li>➤ защита проекта перед инвестором;</li> <li>➤ анализ и правка бизнес-планов предприятий, составленных на местах</li> </ul>
Процедура 5	Описание вариантов отдельных управленческих решений
<b>Задачи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ получение постановки задачи;</li> <li>➤ сбор информации;</li> <li>➤ расчеты и описание вариантов;</li> <li>➤ составление вариантов решений;</li> <li>➤ сравнительный анализ вариантов;</li> <li>➤ обозначение предпочтительного варианта (или вариантов);</li> <li>➤ доклад высшему руководству</li> </ul>



### Упражнение № 4. Описание процедуры

Разбейте выбранную вами процедуру на несколько основных этапов. Определите задачи, которые необходимо выполнить на каждом этапе. Определите начальное и конечное событие каждого этапа. Изобразите полученные данные в виде схемы, изображенной на рис. 2.1.



Рис. 2.1

### Третий этап: определение проблем процедуры

На третьем этапе для процедуры в целом и для составляющих ее задач определяют существующие проблемы. Полученная спецификация проблем представляется в виде дерева (рис. 2.2).

Критериями выбора процедуры для анализа могут быть:

- периодичность выполнения процесса;
- временной объем процесса;
- требуемая результативность процесса;
- финансовая значимость процесса;
- отношение процесса к жизненным ценностям (основным жизненным целям).



Рассмотрим, как пример, деятельность начальника отдела сбыта некоторого реально существующего предприятия, основной функцией (процедурой деятельности) которого является управление бизнес-процессом сбыта.





Рис. 2.2. Дерево проблем процедуры управления бизнес-процессом сбыта

### Упражнение № 5. Дерево проблем процедуры

Используя описание процедуры из упражнения № 4, сформулируйте основные проблемы, с которыми вы сталкиваетесь при выполнении тех или иных задач.

Изобразите «Дерево проблем», как показано на рисунке выше.

Для определения истинных факторов существующих проблем рекомендуем воспользоваться техникой многократного повторения вопроса: «Почему?», описанной во многих источниках и широко используемой при решении разного рода проблем в области управления бизнесом.

Вы фиксируете на бумаге существование той или иной проблемы. Затем задаете вопрос: «Почему она возникла?» Письменно указываете ответ (причину). Затем задаете тот же вопрос: «А почему это произошло?» и т. д. — пока не почувствуете, что нашли истинную причину данной проблемы. Именно эту причину необходимо устранить, а не ее следствия.

### Четвертый этап: определение временных показателей

На четвертом этапе определяются показатели времени, которые характеризуют каждую выделенную проблему, и иные показатели, связанные с этой проблемой. Определяют значение показателей времени для существующей ситуации:

- составляется перечень действий дня, относящихся к задачам процедуры:
  - звонки;
  - документы;
  - совещания;
  - встречи;
  - перемещения;
  - решения (размышления);
- действия фиксируются на 15-минутной сетке «Дня»;
- на 15-минутной сетке планируются действия следующего дня;
- фиксируются (учет), контролируются (сравнение) и анализируются несоответствия — принимается решение по исправлению ситуации.

Внедряется цикл SDCA (Standard — Do — Check — Act) — алгоритм действий по первичной стабилизации процесса.

Приведем пример планирования и учета деятельности с помощью таблиц 15-минутных интервалов.

Планирование и учет времени по 15-минутным интервалам возможен в разных формах (табл. 2.5 и 2.6).



**Таблица 2.5**

Время	Звонки	Встречи	Совещания	Документы	Принятие решений	Перемещения
9 <sup>00</sup> –9 <sup>15</sup>	Проект 2					
9 <sup>16</sup> –9 <sup>30</sup>		Проект 8				
9 <sup>31</sup> –9 <sup>45</sup>		Проект 8				
9 <sup>46</sup> –10 <sup>00</sup>		Проект 8				
10 <sup>01</sup> –10 <sup>15</sup>						На РМ
10 <sup>16</sup> –10 <sup>30</sup>						На РМ
10 <sup>31</sup> –10 <sup>45</sup>			Проект 11			
10 <sup>46</sup> –11 <sup>00</sup>			Проект 11			

Окончание табл. 2.5

Время	Звонки	Встречи	Совещания	Документы	Принятие решений	Перемещения
11 <sup>01</sup> –11 <sup>15</sup>				Проект 11		
11 <sup>16</sup> –11 <sup>30</sup>				Проект 11		
11 <sup>31</sup> –11 <sup>45</sup>					Проект 11	
11 <sup>46</sup> –12 <sup>00</sup>				Проект 6		
12 <sup>01</sup> –12 <sup>15</sup>				Проект 4		
12 <sup>16</sup> –12 <sup>30</sup>				Проект 8		
12 <sup>31</sup> –12 <sup>45</sup>				Проект 8		
12 <sup>46</sup> –13 <sup>00</sup>					Проект 8	
13 <sup>01</sup> –13 <sup>15</sup>		Обед				
13 <sup>16</sup> –13 <sup>30</sup>		Обед				
13 <sup>31</sup> –13 <sup>45</sup>		Обед				
13 <sup>46</sup> –14 <sup>00</sup>			Проект 8			
14 <sup>01</sup> –14 <sup>15</sup>	Проект 6					
14 <sup>16</sup> –14 <sup>30</sup>	Проект 3					
14 <sup>31</sup> –14 <sup>45</sup>		Проект 3				
14 <sup>46</sup> –15 <sup>00</sup>		Проект 3				
15 <sup>01</sup> –15 <sup>15</sup>				Проект 3		
15 <sup>16</sup> –15 <sup>30</sup>			Проект 3			
15 <sup>31</sup> –15 <sup>45</sup>					Проект 3	
15 <sup>46</sup> –16 <sup>00</sup>						
16 <sup>01</sup> –16 <sup>15</sup>				Проект 2		
16 <sup>16</sup> –16 <sup>30</sup>				Проект 2		
16 <sup>31</sup> –16 <sup>45</sup>	Семья					
16 <sup>46</sup> –17 <sup>00</sup>				Проект 11		
17 <sup>01</sup> –17 <sup>15</sup>				Проект 11		
17 <sup>16</sup> –17 <sup>30</sup>	Проект 11			E-mail		
17 <sup>31</sup> –17 <sup>45</sup>				E-mail		
17 <sup>46</sup> –18 <sup>00</sup>					Личное	
18 <sup>01</sup> –18 <sup>15</sup>				Проект 9		
18 <sup>16</sup> –18 <sup>30</sup>				Проект 9		
18 <sup>31</sup> –18 <sup>45</sup>				Проект 9		

Введем условные обозначения для форм дневной активности с целью упрощения таблицы учета и планирования времени.

Условные обозначения:

Звонки ▲

Встречи ●

Совещания ■

Документы ▽

Принятие решений ◆

Перемещения ▣

С использованием данных (или других, более удобных для вас) условных обозначений можно значительно упростить таблицу планирования и учета времени.

Для большей простоты мы считаем сообразным планировать в таблицах только те дела, которые необходимо выполнить в строго определенное время (например, деловые встречи или звонки, оговоренные заранее), и те дела, которые часто выходят из-под контроля и нуждаются в «принуждении к выполнению».

Детально тема планирования будет рассмотрена нами далее — в четвертой теме самоучителя.

Таблица 2.6 (план)

Время	Первая 15-минутка	Вторая 15-минутка	Третья 15-минутка	Четвертая 15-минутка
9–10	▲ П2	● П8	● П8	● П8
10–11			■ П11	■ П11
11–12				
12–13				
13–14	● Обед	● Обед	● Обед	
14–15	▲ П6	▲ П3	● П3	● П3
15–16				
16–17			▲ П11	
17–18		▽ Е-м	▽ Е-м	
18–19				

Таблица 2.6 (факт)

Время	Первая 15-минутка	Вторая 15-минутка	Третья 15-минутка	Четвертая 15-минутка
9–10	▲ П2	● П8	● П8	● П8
10–11	■ П11	■ П11	■ П11	■ П11
11–12	▼ П11	▼ П11	◆ П11	▼ П6
12–13	▼ П4	▼ П8	▼ П8	◆ П8
13–14	● Обед	● Обед	● Обед	■ П8
14–15	▲ П6	▲ П3	● П3	● П3
15–16	▼ П3	■ П3	◆ П3	▲ Семья
16–17	▼ П2	▼ П2	▲ П11	▼ П11
17–18	▼ П11	▼ Е-м	▼ Е-м	◆ Личное
18–19	▼ П9	▼ П9	▼ П9	▼ П9

### Упражнение № 6. Учет времени в таблице 15-минутных интервалов

Для того чтобы определить временные показатели выполнения выбранной процедуры, необходимо вести учет времени, которое затрачивается на выполнение задач, относящихся к данной процедуре.

Используйте для этого форму табл. 2.6 и предложенные (или собственные) условные обозначения.

Время	Первая 15-минутка	Вторая 15-минутка	Третья 15-минутка	Четвертая 15-минутка
8–9				
9–10				
10–11				
11–12				
12–13				
13–14				
14–15				
15–16				
16–17				
17–18				
18–19				
19–20				

Таблицу можно заполнить в Excel (диск Упражнения, Тема 2, Упражнение 6).

Учет времени рекомендуется вести, по меньшей мере, две недели.

## Анализ результатов документирования

Главное значение хронометража: как только вы начинаете что-то учитывать, оно само по себе начинает изменяться в лучшую сторону. Таким образом, если вы хотите улучшить что-то в своей работе — придумывайте соответствующий *количественный* показатель и начинайте его учитывать.

Глеб Архангельский считает, что первоочередная задача тайм-менеджмента — сделать хронометраж привычкой, а также заставить себя выделять сколько-то времени на занятия организацией своего времени. Отсюда получаются и первые коэффициенты для учета.

- **Количество времени, которое не было документировано.** Иногда вы будете забывать про документирование времени: не нужно этого смущаться — просто начинайте его с того момента, в который вспомнили. Постепенно документирование будет входить в привычку, эти «белые пятна» будут уменьшаться. Задача — за неделю довести показатель до нуля.
- **Количество времени, потраченного на документирование.** Задача — определить для себя приемлемую норму, например, 30 минут в день, довести показатель до соответствующей отметки и следить, чтобы он там оставался. Если вы не чрезмерно загружены и у вас нет проблемы «Как при моей нехватке времени выделить время на тайм-менеджмент?», то этот показатель можно заменить каким-нибудь другим.
- **Третий коэффициент — расходы времени, которые необходимо уменьшить.** Здесь вы должны определить те занятия, которые, по вашему мнению, не должны занимать у вас так много времени, сколько они занимают на самом деле. Вычислите их удельный вес.
- **Четвертый коэффициент — наиболее эффективно проведенное время.** Попробуйте определить, какую часть времени в ваших сутках занимают действительно полезные и важные для вас занятия.

Некоторые из перечисленных коэффициентов предложены Г. Архангельским в источниках, указанных в списке литературы.

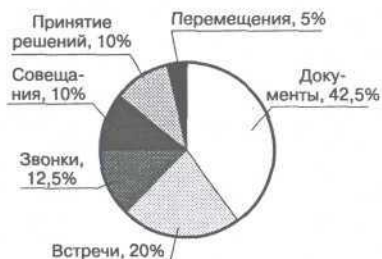
Попробуйте использовать для анализа расходования времени как абсолютные, так и относительные показатели. Например: «Я работаю

Структура потраченного времени (10 часов) по формам деятельности		
Форма	Время	Удельный вес, %
Звонки ▲	1 час 15 минут	12,5
Встречи ●	2 часа	20,0
Совещания ■	1 час	10,0
Документы ▽	4 часа 15 минут	42,5
Принятие решений ◆	1 час	10,0
Перемещения ▢	30 минут	5,0
Итого:	10 часов 00 минут	100

Структура потраченного времени (10 часов) по содержанию деятельности		
Форма	Время	Удельный вес, %
Проект 1	—	0
Проект 2	45 минут	7,5
Проект 3	1 час 30 минут	15,0
Проект 4	15 минут	2,5
Проект 5	—	0
Проект 6	30 минут	5,0
Проект 7	—	0
Проект 8	1 час 45 минут	17,5
Проект 9	1 час	10,0
Проект 10	—	0
Проект 11	2 часа	20,0
E-mail	30 минут	5,0
Семья (личное)	30 минут	5,0
St	1 час 15 минут	12,5
Итого:	10 часов 00 минут	100

Структура дня:

по формам деятельности



по содержанию



Рис. 2.3. Структура потраченного времени



в Интернете 2 часа каждый день — это составляет  $1/8$ , или 12,5%, моего активного времени суток».

Полезным также может оказаться изображение собственного дня в виде круговой диаграммы, выполненной «в цвете». Так, например, самообслуживание и необходимые занятия можно обозначать зеленым цветом; обязательные и полезные — синим цветом; бесполезные — красным.

После этого разберите все дела — везде могут оказаться резервы, хотя начать, конечно, следует с красной области. Так, например, если вы — меломан и можете слушать музыку часами, просто ничего не включайте до (условно) 22 часов. Это будет ваша «награда» за успешно проведенный день. Потом сравните плодотворность этого дня с другими: разница может оказаться разительной! Одна из основных задач документирования времени — идентификация вашего любимого направления ничегонеделания.

Вернемся к примеру, рассмотренному выше, и определим для него структуру потраченного времени (рис. 2.3).



Возвращаясь к примеру из **Третьего этапа**, где мы определили «Дерево проблем процедуры управления бизнес-процессом сбыта» заметим, что результатом **Четвертого этапа** описания процесса будет определение количественных показателей процесса (см. рис. 2.4).

Только после детального (и довольно длительного — минимум в несколько недель) описания процессов собственной деятельности вы сможете прийти к реальным показателям распределения своего времени и составить собственную «Карту распределения бюджета времени».

### Упражнение № 7. Схема временных показателей процедуры

Проанализируйте результаты произведенного вами документирования по предложенной выше схеме.

Исходя из полученных данных, преобразуйте «Дерево проблем» описанной процедуры в «Схему временных показателей процедуры», как это показано на примере управления отделом сбыта предприятия.

### Упражнение № 8. Карта распределения бюджета времени

ЕСЛИ ДЛЯ описания вы выбрали процедуру из деловой сферы, то составьте перечень всех процедур, выполняемых в ее рамках. Если нет, выпишите все процедуры того направления деятельности, которое вы выбрали для описания.





Рис. 2.4. Определение количественных показателей процедуры управления бизнес-процессом сбыта

Заполните «Карту распределения бюджета времени», как это показано ниже, в форме, приведенной после примера.

### Пятый этап: разработка целевых значений временных показателей

На пятом этапе, после того как получена стабильная численная величина показателей, приступают к разработке целевых значений показателей времени. Ориентирами для выбора целевых значений могут быть:

- показатели аналогичной деятельности у коллег или конкурентов;
- требования руководства;
- данные об упущенных финансово-экономических и иных возможностях.



Полученные целевые значения показателей представляются в виде перечня или графически (рис. 2.5).

Вернемся к примеру описания процедуры управления отделом сбыта ранее рассматриваемого предприятия.

## Карта распределения бюджета времени (пример)

Общее количество дней		160	160	20	20	20	20	20	20	20	20
№	Название проекта	Основа	Общее кол-во дней	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
1	Проект 1	25 дн.	25	2,5	2,5	2,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
2	Проект 2	25 дн.	25	2,5	2,5	2,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
3	Проект 3	2 дн./мес.	16	2	2	2	2	2	2	2	2
4	Проект 4	1 дн./нед.	40	5	5	5	5	5	5	5	5
5	Проект 5	10 дн.	10	2	2	1	1	1	1	1	1
6	Электронная почта	4 дн./мес.	32	4	4	4	4	4	4	4	4
7	Обучение других людей	1 дн./мес.		1	1	1	1	1	1	1	1
8	Набор новых сотрудников	1 дн./мес.	8	1	1	1	1	1	1	1	1
9	Праздничные дни	5 дн.	5		5						
10	Собрания	2,5 дн./нед.	80	10	10	10	10	10	10	10	10
11	Курсы повышения квалификации	2 дн.	2	0,5	0,5	1					
12	Командировки	2 дн.	2			2					
13	Телефонные переговоры	0,5 дн./мес.	4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Количество рабочих дней		257	257	31,0	36,0	32,5	31,5	31,5	31,5	31,5	31,5
Перегрузка: 61%											

Общее количество дней											
№	Название проекта	Основа	Общее кол-во дней								
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
Общее количество дней											



Рис. 2.5. Целевые критерии оценки эффективности процедуры управления бизнес-процессом сбыта

### Упражнение № 9. Целевые критерии оценки эффективности процедуры

Возьмите за основу «Схему временных показателей процедуры» и пример целевых критериев оценки эффективности процесса, приведенный выше.

Создайте собственную схему целевых критериев оценки эффективности выбранной процедуры.

### Шестой этап: внедрение цикла совершенствования

На шестом этапе внедряется цикл PDCA (Plan — Do — Check — Act) — алгоритм действий по управлению процессом и достижению его целей. Цикл PDCA применяется для корректирующих действий и устанавливается в зависимости от характера, объема, длительности и содержания мероприятий по устранению причин отклонений от целевых значений совершенствования.



Приведем пример сокращения длительности процедуры «Составление отчета» у одного из аналитиков продаж компании «Киев-Кonti».

Для составления аналитического отчета для руководителя офис-менеджер (аналитик продаж) должен выполнить три основные задачи:

- 1) получить задание от руководителя (встреча);
- 2) получить исходную информацию от сотрудников (звонки);
- 3) занести информацию в форму отчета — составить отчет (документы).

1. На этапе получения задания от руководителя у офис-менеджера могут возникнуть следующие проблемы:

- получение новой формы отчетности (форма);
- получение слишком малого срока на выполнение задания (сроки);
- получение дополнительных требований по отчету (дополнения).

2. На этапе получения исходной информации для составления отчета могут возникнуть такие проблемы:

- сжатые сроки на поиск информации оппонентом (сроки);
- нарушение сроков ожиданием информации по электронной почте (сроки);
- качество информации (качество).

3. На этапе составления аналитического отчета возникают следующие проблемы:

- качество полученной информации (качество);
- получение не той информации из-за нечеткой формулировки задания (качество).

Как основные проблемы процедуры можно выделить:

✓ сроки;

✓ качество.

Исходя из описания процедуры «Составление отчета», можно изобразить схему процедуры с ее проблематикой (рис. 2.6).

В процедуре составления отчета кроме аналитика, являющегося «владельцем процесса», участвуют: руководитель, четверо подчиненных, собирающих информацию каждый, в среднем, у 20–25 человек.

Изобразим схему участников процесса (рис. 2.7).

Опишем содержание трех основных задач процедуры «Составление отчета».

1. Получить задание от руководителя:

- обсуждение формы отчетности;
- обсуждение содержания отчета;
- дополнение формы отчетности.



Рис. 2.6. Схема составления отчета



Рис. 2.7. Схема участников процесса

## 2. Получить исходную информацию от сотрудников:

- дать задание по телефону (составить отчеты и переслать по электронной почте);
- принять предварительные отчеты по электронной почте.

## 3. Занести информацию в форму отчета — составить отчет:

- занести информацию из предварительных отчетов в сводную форму;
- проверить качество информации;
- согласовать показатели из разных источников;
- вывести общие показатели;
- вывести показатели, необходимые для данной формы отчетности;
- вывести показатели, которые могут понадобиться дополнительно;
- скрыть показатели, выведенные дополнительно (без запроса начальства).

Используя информацию о временных показателях процедуры, изобразим ее схему с учетом времени (рис. 2.8).



**Рис. 2.8.** Схема временных показателей процедуры с учетом времени

Таким образом, максимальное колебание показателя длительности цикла наблюдается при выполнении задачи «Получение информации», минимальное — при выполнении задачи «Заполнение формы — составление отчета». Следовательно, основные методы нормализации процесса должны касаться второй и первой задач — в соответствующем порядке.

Можно выделить следующие способы сокращения длительности цикла выполнения процедуры «Составление отчета»:

- звонить в первую очередь «слабому звену» — тому помощнику, который справляется с работой обычно медленнее всех;
- подтвердить понимание задачи — попросить каждого из оппонентов повторить задание;
- корректно ставить задачу, не жалея времени на подробное разъяснение требований к ее выполнению;
- самостоятельно заносить информацию в формы отчетности — обойти операцию составления предварительной отчетности каждым из помощников;
- договориться с начальством об отсрочке.

задача 2

задача 1

Таким образом, процедура составления отчета может быть сокращена, как минимум, на 30 минут (разница между средним и минимальным временем сбора данных) — за счет минимизации потерь времени при получении информации от помощников посредством внедрения вышеперечисленных улучшений в процесс.



После рекомендуется зафиксировать длительность цикла выполнения процедуры «Составление отчета» до 150 минут и лишь затем проектировать новые улучшения.

Для внедрения постепенных (пошаговых) улучшений в процесс необходимо воспользоваться двойным циклом Деминга—Кайдзен (рис. 2.9).

P-D(SDCA)-C-A — планируй — действуй (стандартизируй — действуй — проверяй — воздействуй) — проверяй — воздействуй.

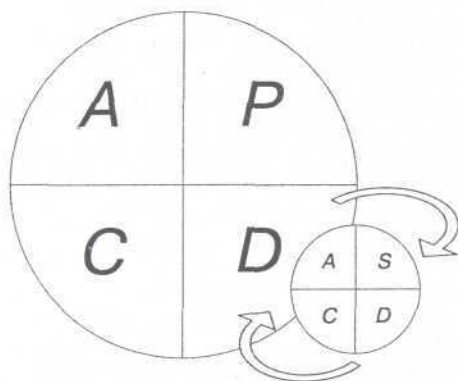


Рис. 2.9. Двойной цикл Деминга—Кайдзен

Более подробно суть метода применения циклов Деминга и Кайдзен будет раскрыта далее в Самоучителе (см. Тему 5).

## Использование BSC для оценки деятельности

При построении собственной системы организации деятельности удобно использовать систему сбалансированных показателей (BSC), изобретенную как средство управления показателями деятельности предприятий.

Сбалансированная система показателей подразумевает, что на предприятии учитываются и оцениваются количественно не только финансовые, но и другие, не менее важные, показатели, такие, например, как степень удовлетворенности клиентов.

Как и многие другие инструменты менеджмента и экономики предприятий, BSC может быть использована конкретным индивидом для организации и оценки собственной деятельности.





BSC		2006												Итог
		ян	фв	мр	ап	мй	ин	ил	ав	сн	ок	нб	дк	
LN	Англ.													
	Проф. лит													
SP	Аэробика													
	Бег													
	FN													
	WR													
	TM													
	LE													
	LN													
	SP													
RESUME														

Основная идея системы сбалансированных показателей заключается в оценивании объекта с использованием показателей, характеризующих все его основные стороны. Для экономики и менеджмента это означало перейти от анализа исключительно финансовых показателей к оценке всех сторон деятельности предприятия, например — к оцениванию степени удовлетворенности клиентов.

При переносе принципов системы сбалансированных показателей на деятельность личности необходимо отметить высокую степень субъективизма, которая будет присутствовать при данной оценке.

Оценить собственную деятельность по BSC можно, выполнив следующие шаги:

- определить основные направления деятельности, которые будут оцениваться;

- определить основные показатели (внутри направлений деятельности), которые будут измеряться;
- определить шкалу, по которой показателям будут присваиваться значения (наиболее удобной считаем шкалу от 0 до 10 баллов);
- присвоить вес внутри групп (направлений деятельности) каждому показателю (в долях или процентах);
- присвоить вес каждой группе показателей (направлению деятельности) — в долях или процентах;
- подобрать среднесрочные (например, среднегодовые) значения каждого показателя и каждой группы показателей;
- подсчитать общий показатель как сумму показателей всех групп, взвешенных на их условную (субъективную) значимость.

Приведем пример.

1. Основные направления деятельности, которые будут оцениваться:

- здоровье;
- деловая сфера;
- хозяйство;
- взаимоотношения;
- образование и обучение;
- творчество.

2. Основные показатели, которые будут измеряться:

- самочувствие (0,5);
- работоспособность(0,1);
- жалобы на физическое здоровье (ОД);
- психологическое состояние (0,2);
- приступы эмоциональной нестабильности (0,1);
- общий доход (0,4);
- интерес к выполняемой работе (0,2);
- коэффициент самовыражения (0,2);
- самоощущение в коллективе (0,1);
- чувство собственной необходимости (ОД);
- место жительства (0,2);
- условия жительства (0,4);
- возможность интересного отдыха (ОД);
- условия транспортных перемещений (ОД);
- условия работы (0,2).

- отношения с семьей (0,4);
  - отношения с родственниками (0,1);
  - отношения с близкими друзьями (0,2);
  - самоощущение в широкой социальной среде (0,05);
  - ощущение уверенности при коммуникациях (0,25);
  - образование с получением диплома (0,1);
  - обучение на специализированных курсах (0,1);
  - профессиональное самообразование (0,3);
  - получение новых полезных навыков (0,4);
  - культурное образование (0,1);
  - занятия творческой деятельностью (0,2);
  - применение творчества в профессии (0,3);
  - удовлетворенность потребности творческого самовыражения (0,5).
3. Показатели оцениваются по шкале от 0 до 10 баллов.
4. Весовое значение показателей (см. в скобках).
5. Весовые значения групп показателей:
- здоровье (0,25);
  - деловая сфера (0,2);
  - хозяйство (0,15);
  - взаимоотношения (0,2);
  - образование и обучение (0,1);
  - творчество (0,1).
6. Результаты представлены в табл. 2.7:
- здоровье = 84%;
  - деловая сфера = 57%;
  - хозяйство = 67%;
  - взаимоотношения = 68%;
  - образование и обучение = 42%;
  - творчество = 48%.
7. Общий показатель =  $0,25 \text{ «З»} + 0,2 (\text{«Д»} + \text{«В»}) + 0,15 \text{ «Х»} + 0,1 (\text{«О»} + \text{«Т»}) = 65\%$ .
- Удовлетворенность течением собственной жизни на 65% можно считать относительно высоким показателем. Однако достаточно высоким можно было бы считать показатель в 85 и более процентов.
- Показатель удовлетворенности жизнью менее 50% довольно низкий и является сигналом к немедленным действиям.

Постарайтесь быть максимально откровенными при присвоении коэффициентов значимости и самих значений показателям.

**Таблица 2.7**

Основные виды жизнедеятель- ности		Январь 2006 г.					
		Значение показа- теля, баллы	Весовой $k$ показа- теля, доли	Средне- взвешен- ное зна- чение показа- теля, баллы	Средне- груп- повой показа- тель, баллы	Весовой $k$ группы, доли	Ито- го:
Здоровье	С	9	0,5	4,5	8,4	0,25	2,100
	Р	8	0,1	0,8			
	ЖФЗ	7	0,1	0,7			
	ПС	8	0,2	1,6			
	ПЭН	8	0,1	0,8			
Деловая сфера	ОД	6	0,4	2,4	5,7	0,20	1,140
	ИВР	6	0,2	1,2			
	КС	5	0,2	1,0			
	СК	5	0,1	0,5			
	ЧСН	6	0,1	0,6			
Хозяйство	МЖ	8	0,2	1,6	6,7	0,15	1,005
	УЖ	7	0,4	2,8			
	ВИО	2	0,1	0,2			
	УТП	5	0,1	0,5			
	УР	8	0,2	1,6			
Взаимоот- ношения	ОС	6	0,4	2,4	6,8	0,20	1,360
	ОР	4	0,1	0,4			
	ОБД	8	0,2	1,6			
	СШСС	8	0,05	0,4			
	ОУК	8	0,25	2,0			
Обучение	ОПД	0	0,1	0,0	4,2	0,10	0,420
	ОСК	0	0,1	0,0			
	ПС	4	0,3	1,2			
	ПНПН	6	0,4	2,4			
	КО	6	0,1	0,6			

Основные виды жизнедеятель- ности		Январь 2006 г.					
		Значение показа- теля, баллы	Весовой <i>k</i> показа- теля, доли	Средне- взвешен- ное зна- чение показате- ля, баллы	Средне- груп- повой показа- тель, баллы	Весовой <i>k</i> группы, доли	Ито- го:
Творче- ство	ЗТД	2	0,2	0,4	4,8	0,10	0,480
	ПТП	8	0,3	2,4			
	УПТС	4	0,5	2,0			
Итоговые параметры деятельности							
Результаты	Здоровье	84%					
	Деловая сфера	57%					
	Хозяйство	67%					
	Взаимоотношения	68%					
	Обучение	42%					
	Творчество	48%					
	Итого:	6,505 или 65%					

Вы можете заполнить табл. 2.7 в Excel (диск Самоучитель, Тема 2).

Заполните таблицу (при необходимости исправьте наименования показателей, добавьте или удалите некоторые строки):

Основные виды жизнедеятель- ности		Январь 2006 г.					
		Значение показа- теля, баллы	Весовой <i>k</i> показа- теля, доли	Средне- взвешен- ное зна- чение показате- ля, баллы	Средне- груп- повой показа- тель, баллы	Весовой <i>k</i> группы, доли	Ито- го:
Здоровье	С						
	Р						
	ЖФЗ						
	ПС						
	ПЭН						
Деловая сфера	ОД						
	ИВР						
	КС						
	СК						
	ЧСН						

Основные виды жизнедеятель- ности		Январь 2006 г.					
		Значение показа- теля, баллы	Весовой <i>k</i> показа- теля, доли	Средне- взвешен- ное зна- чение показате- ля, баллы	Средне- груп- повой показа- тель, баллы	Весовой <i>k</i> группы, доли	Ито- го:
Хозяйство	МЖ						
	УЖ						
	ВИО						
	УТП						
	УР						
Взаимоот- ношения	ОС						
	ОР						
	ОБД						
	СШСС						
	ОУК						
Обучение	ОПД						
	ОСК						
	ПС						
	ПНПН						
	КО						
Творче- ство	ЗТД						
	ПТП						
	УПТС						
Итоговые параметры деятельности							
Результаты	Здоровье						
	Деловая сфера						
	Хозяйство						
	Взаимоотношения						
	Обучение						
	Творчество						
	Итого:						

Учет подобных показателей желательно вести в динамике с целью анализа наблюдающихся тенденций.







## Проверка приобретения навыков



### 1. Коэффициент выполнения заданий:

$$К_{ВЗ} = ВЗ / ОКЗ,$$

где ВЗ — количество выполненных заданий; ОКЗ — общее количество заданий по теме.

$$\text{Мой } К_{ВЗ} = \dots / 9 = \dots = \dots \%$$

### 2. Проверка качества выполнения заданий. Отвечайте на вопросы «да» или «нет»:

- мне удалось определить основные направления моей деятельности. Их оказалось от 3 до 6;
- каждое направление действительно включает в себя несколько процессов, полностью исчерпывающих его;
- мне удалось описать процедуры так, как это требовалось в упражнениях;
- я документировал использование временного ресурса в течение 4 (или более) дней с высокой степенью тщательности;
- мне удалось определить основные узкие места в выбранной процедуре;
- стараюсь выжать как можно больше информации из результатов анализа хронометража;
- удалось установить реальные целевые критерии оценки эффективности процедуры;
- пробую применить сбалансированную систему показателей для оценки собственной деятельности.

Теперь определите коэффициент качественного выполнения заданий:

$$К_{КВЗ} = К_{по} / О_{кв},$$

где К<sub>по</sub> — количество положительных ответов; О<sub>кв</sub> — общее количество вопросов.

$$\text{Мой } К_{КВЗ} = \dots / 8 = \dots = \dots \%$$

### 3. Поставьте «+» напротив тех навыков, которые, по вашему мнению, стали вам присущи:

Навык осознания процессов деятельности  
 Навык постоянной декомпозиции процессов  
 Навык документирования деятельности  
 Навык анализа процессов деятельности


## Тема 3

# Влияние индивидуальных особенностей характера на способы организации деятельности

---

*Считать, что время проходит, — вот величайшее заблуждение человека. Время — как побережье: движемся мы, а кажется, что оно.*

А. Ривароль

В XIX в. каждый приличный человек говорил по-французски. В XXI — каждый приличный человек увлекается психологией.

Информация, приведенная в этой теме, как нельзя больше пригодится вам в жизни. Поможет осмыслить другие материалы Самоучителя и использовать приобретенные навыки на практике. Здесь вы приобретете:



№ 1: Навык принятия во внимание особенностей собственного характера.

№ 2: Навык разделения окружающих людей по типу восприятия и особенностям концентрации и переключения внимания.

№ 3: Навык принятия во внимание собственной линии времени.

№ 4: Навык принятия во внимание своего биологического ритма.

Трудности, с которыми вам придется столкнуться:

- потребуется объективная или хотя бы минимально адекватная реальности самооценка;
- потребуются навыки работы со своим сознанием;
- придется чертить графики.



## Тип характера по Майерс—Бриггс

Практически каждый американец знает о том, какой тип личности по классификации Майерс—Бриггс ему присущ, так же, как знает свой идентификационный номер и группу крови. В отечественных образовательных заведениях обычно ограничиваются выяснением интроверсии или экстраверсии того или иного индивида, в то время как этого совершенно недостаточно для определения психологического типа человека. А значит, и для построения каких бы то ни было выводов или теорий.

Отличия между людьми можно, в очень обобщенном виде, свести к следующим противопоставлениям:

- **экстраверты/интроверты (E/I)**: первые черпают энергию в общении с людьми, могут поддержать любую беседу, воспринимают информацию по мере поступления, контактны; вторые нуждаются в уединении для обработки информации, хотя чисто внешне они могут не иметь видимых проблем в общении;
- **здравомыслие/интуиция (S/N)**: первые принимают решения, исходя из каждодневного практического опыта, собственного и окружающих, не склонны фантазировать; вторые полагаются на внутренний голос, предчувствия, мало соотнося их со стереотипами поведения в подобных ситуациях (поступают не «как принято», а «по наитию»);
- **логичность/чувствование (T/F)**: первые в обработке информации и принятии решений опираются на простую логику, ищут объективности, действуют по четким законам и правилам; вторые руководствуются этическими категориями, им присущи субъективизм и гуманность;
- **рассудительность/импульсивность (J/P)**: (эта пара была добавлена в основную классификацию известными психологами Майерс и Бриггс): первые планируют свои действия и стараются придерживаться выработанной стратегии; вторые сохраняют широкий спектр вариантов действий в зависимости от обстоятельств.

Исходя из возможных комбинаций выделенных пар, были выделены 4 наиболее устойчивых сочетания — архетипы. Каждый тип подразделяется еще на 4 психологических портрета — в зависимости от особенностей проявления характеристик каждого архетипа (или типа менталитета). Для простоты восприятия мы не будем пользоваться специальной терминологией (вроде — «интуитивный экстравертиро-

ванный сенсорик»). Архетипы имеют следующие обозначения: SJ, NT, SP и NF. В зависимости от особенностей характерологических проявлений того или иного архетипа возможны следующие подтипы: ESFJ, ISFJ, ESTJ, ISTJ; ENTJ, INTJ, ENTP, INTP; ESFP, ISFP, ESTP, ISTP; ENFJ, INFJ, ENFP, INFP. Общие характеристики типа, в принципе, верны и для подтипа, но особенности личности накладывают свой отпечаток на его возможные проявления.

Ближе познакомиться с информацией об архетипах по Майерс—Бриггс можно в методическом пособии КНЭУ «Индивидуально-типологические характеристики личности и эффективность деятельности».

К. Юнг писал, что при попытке изменить тип личности человек становится невротическим. Излечение его возможно через выявление исходно присущего ему типа. Да и нужно ли менять свой тип? Опыт показывает, что изменения, происходящие с человеком в течение жизни, совершаются в рамках его психологического типа, не мешающего личностному росту и развитию. Таким образом, тип личности следует воспринимать как данность, со всем тем, как он влияет на наше поведение, отношение ко времени, планированию и т. д.

### Упражнение № 1. Тест MBTI

Вы можете выполнить этот тест в интерактивном режиме (диск Упражнения, Тема 3, Упражнение 1).

Вам предстоит поработать с двумя колонками слов и словосочетаний (см. табл. 3.1). Каждая строка состоит из смысловой пары с противоположными значениями. В каждой паре выберите то слово, которое больше соответствует вашему истинному «Я». Отметьте выбранное слово. Старайтесь быть как можно более объективными. Помните, что речь идет не о ваших достоинствах и недостатках, а всего лишь о личных особенностях.

После того как все пары будут рассмотрены, выберите в списке итоговое количество галочек для каждого столбца. Над каждым столбцом стоит буква латинского алфавита — она обозначает принятое международное сокращение определенного признака типа личности. Под столбцами вы увидите текст. Однако прочтите его лишь после того, как проработаете пары слов, в противном случае это может привести к неправильным результатам тестирования.

Из текста вы должны определить, какой из данных признаков типа личности больше подходит к вам. После прочтения вернитесь к столбцам и еще раз взгляните на них. Если столбец, в котором количество галочек больше, обозначает тот же признак типа личности, что вы

выбрали из текста, смело обводите букву-ссылку наверху данного столбца.

Если такого совпадения нет, внимательно переделайте эту часть теста. Учтите, что вероятность неправильного заполнения таблицы примерно равна вероятности того, что вы сделали неверный вывод из текста.

Чтобы получить окончательные результаты теста, вам необходимо заполнить четыре части таблицы. Обратите особое внимание на последний, четвертый, признак типа личности. Так, если, пройдя тестирование, вы определили себя как INTP, сравните результат, на всякий случай, с INTJ! Если вы не согласны с результатами по ключевым вопросам, пройдите тестирование еще раз, более внимательно.

Таблица 3.1. Тест MBTI

E		I	
Говорить		Слушать	
Ориентированный на внешний мир		Ориентированный внутрь себя	
Высказываться вслух		Переживать в себе	
Общительность		Сосредоточенность	
Разговорчивый		Замкнутый	
Оживленный		Спокойный	
Широта		Глубина	
Шумный		Тихий	
Расходование энергии		Сохранение энергии	
Итого		Итого	
S		N	
Работа		Вдохновение	
Настоящее		Будущее	
Стабильность		Новые возможности	
Конкретное		Абстрактное	
Практик		Фантазер	
Буквальный		Фигуральный	
Фактический		Теоретический	
Применение на практике		Поиск скрытого смысла	
Реалист		Идеалист	
Итого		Итого	
T		F	
Мысли		Чувства	
Логичный		Сентиментальный	
Анализировать		Сопереживать	

Объективный		Субъективный	
Справедливый		Гуманный	
Четкость		Гармония	
Склонный к критике		Доброжелательный	
Твердый		Мягкосердечный	
Голова		Сердце	
Итого		Итого	
J		P	
Дисциплина		Раскрепощенность	
План		Импровизация	
Организованный		Импульсивный	
Решать		Подождать	
Структура		Течение	
Расписание		Свобода действий	
Определенный		Ориентировочный	
Управлять		Адаптироваться	
Заканчивать		Начинать	
Итого		Итого	

Первый признак типа личности характеризует способ взаимодействия с окружающим миром: куда человек направляет свою энергию. Каждый склонен ориентироваться либо на внешний мир, либо на мир внутренних ощущений. Людей, ориентированных вовне, принято называть экстравертами (Е). Тех же, кто более склонен к миру внутреннему, называют интровертами (I).

Если вы экстраверт (Е), то вы очень общительны, постоянно ищете контакта с людьми. Вы легко идете на контакт и всегда находите тему для разговора, не любите долго оставаться наедине с собой. Ваши интересы лежат в различных областях, круг ваших знакомых очень широк. Вы склонны к активной деятельности, потому как познаете мир на собственном опыте, любите быть в центре внимания и событий, умеете радоваться жизни «здесь и сейчас». При постановке задачи и принятии решения вы стремитесь активно советоваться с окружающими, однако больше говорите сами, чем слушаете. Вам свойственно сначала высказаться, а потом осмыслить произнесенное. Поэтому бывают моменты, когда по окончании дискуссии вы упрекаете себя: «Когда, наконец, я научусь держать язык за зубами?»

Если вы интроверт (I), то основная часть вашей энергии направлена на внутренний мир переживаний и чувств. Вы любите проводить много времени в одиночестве. Большое количество людей вокруг утомляет вас. Ваши знакомые немногочисленны, но на большинство из них

можно положиться. Вы не любите быть в центре внимания, сдержанны в проявлении эмоций. Прежде чем исследовать мир на опыте, пытаетесь понять его умом и потому отличаетесь не широтой, а глубиной познания. При постановке задачи и принятии решения обдумываете вопрос, прежде чем вынести его на всеобщее обсуждение. Считаетесь хорошим слушателем. Вам свойственно сперва думать, а потом говорить. Поэтому иногда по окончании дискуссии вы упрекаете себя: «Почему я не сказал...?»

Вернитесь, пожалуйста, назад к таблице и сравните свои выводы, сделанные на основе прочитанного, с результатами заполнения таблицы. Если они совпадают, выберите букву-ссылку в соответствующей колонке. Если нет, внимательно переделайте эту часть теста еще раз.

Второй признак типа личности характеризует способ восприятия информации.

Если вы наблюдаете за миром и собираете информацию буквально, используя прагматичный, утилитарный подход, то ваше восприятие — сенсорное (S). Вам нравится осязать, обонять, слышать, видеть, пробовать на вкус. Вы предпочитаете фокусировать внимание на фактах и деталях, а не на том, что они значат. Задаете четкие вопросы и ожидаете таких же четких и точных ответов. Теориям предпочитаете факты, детали видите лучше, чем картину в целом. Концентрируетесь на том, что делаете в данный момент, не думая, что за этим последует. Более того, вы будете скорее что-то делать, чем думать об этом.

Если же вы, получив информацию посредством пяти органов чувств, начинаете интуитивно искать взаимосвязи, скрытое значение, то ваше восприятие — интуитивное (N). Вы фиксируете внимание на умозаключениях и выводах, не любите детали и считаете их скучными, видите картину в целом лучше, чем ее отдельные элементы. На любой тип вопросов, будь то точные или общие, вы склонны давать общие ответы. Имеете обыкновение думать сразу о нескольких вещах, потому иногда вас воспринимают как рассеянного человека. Работая над чем-то, постоянно думаете, что за этим последует, стремитесь увидеть события в развитии.

Вернитесь, пожалуйста, к таблице и сравните свои выводы, сделанные на основе прочитанного, с полученными результатами заполнения таблицы. Если они совпадают, обведите букву-ссылку в соответствующей колонке. Если нет, внимательно переделайте эту часть теста еще раз.

Третий признак типа личности характеризует способ принятия решений.



Если вы, принимая решение, руководствуетесь логикой, беспристрастны, объективны, то вы относитесь к рационалам (Т). Вы принимаете окончательное решение только после того, как проанализируете все факты. Обладаете скорее волевым, чем мягким характером, способны оставаться невозмутимым и сдержанным в ситуациях, в которых другие теряют самообладание. Вы гордитесь своей объективностью, даже несмотря на обвинения в равнодушии.

Если вы принимаете решение исходя из личных, субъективных оценок происходящего, то вы относитесь к людям чувствующим (F). Вы считаете правильным решением то, которое учитывает чувства людей. Выяснению истины предпочитаете согласие, стремитесь сгладить конфликт. Вы с удовольствием оказываете людям услуги, даже несмотря на то, что некоторые этим злоупотребляют. Самое важное для вас — как повлияет решение на тех, кого оно касается.

Вернитесь, пожалуйста, назад к таблице и сравните свои выводы, сделанные на основе прочитанного, с результатами. Если они совпадают, отметьте букву-ссылку в соответствующей колонке. Если нет, внимательно переделайте эту часть теста еще раз.

Четвертый признак типа личности определяет, какой функцией — сбора информации или принятия решений — главным образом пользуется человек.

Если вы принадлежите к решающему типу (J), то любите четко организованную жизнь. Вы стремитесь все спланировать, урегулировать, проконтролировать. Любите порядок и всегда следите, чтобы все было на своих местах. Ведете записи того, что нужно сделать. Не любите неожиданностей, изменение ситуации выбивает вас из колеи. Вы всегда доводите работу до конца.

Если вы принадлежите к воспринимающему типу (P), то ведете более свободный образ жизни. Планирование не является вашей сильной стороной. Вы не стремитесь управлять жизнью и легко приспосабливаетесь к изменению ситуации. Неопределенность не гнетет вас. Для того чтобы уложиться в срок, делаете рывок в последнюю минуту. Не любите, когда вас чем-то обязывают. Не торопитесь с принятием решения. Работа не имеет для вас смысла, если она неинтересна. Вы не всегда доводите начатое дело до конца.

Вернитесь, пожалуйста, к таблице и сравните свои выводы, сделанные на основе прочитанного, с полученными результатами. Если они совпадают, выберите букву-ссылку в соответствующей колонке. Если нет, внимательно переделайте эту часть теста еще раз.



Перейдем непосредственно к описанию типов. И начнем с короткого описания архетипов.

NT — «Интеллектуал»	NF — «Вдохновитель»
Главный мотиватор в жизни — удовлетворение собственного интереса. Главный вопрос — «Почему?» Ценности — интеллект, развитие	Главный мотиватор в жизни — мнение окружающих и собственное мнение о себе. Главный вопрос — «Кто я?» Ценности — гармония, отношения
SJ — «Администратор»	SP — «Пожарный»
Главный мотиватор в жизни — чувство долга. Главный вопрос — «Как правильно?» Ценности — порядок, традиции	Главный мотиватор в жизни — яркость ощущений. Главный вопрос — «Что это даст здесь и сейчас?» Ценности — быстрый результат, сюрприз

**ISTJ.** Надежны. Довольно спокойны и серьезны. Необычайно упорны, обстоятельны, интересуются деталями, конкретными процедурами, правильны, настойчивы и стабильны. Работают спокойно, терпеливы. Могут быть опорой. Слово «долг» для них значимо. Не любят и не доверяют вычурности в речи, одежде или домашней обстановке. Ничего бессмысленного.

**ISFJ.** Главное желание — быть нужными. Высоко ценят традиции и экономность. Наименее гедонистический из всех типов. Считают, что работать надо хорошо, что развлечения надо заслужить, готовы работать долгие часы. Принятый порядок редко ставится ими под сомнение. Рекомендации в книгах принимают как закон. Сверхнадежны, лояльны и посвящают себя не месту, а человеку. Ценят материальные ресурсы и питают отвращение к их разбазариванию или неправильному использованию. Часто перерабатывают. Традиционны.

**ESTJ.** Ответственны. Успешно организуют дела, любят порядок. Оценивают других принятыми мерками, реалистичны, принимают существующее. Знают свои обязанности и не стремятся увилить. Пунктуальны. Следуют установленному порядку, точны, аккуратны. В человеческих отношениях следуют традициям и ритуалам. Надежны, стойки.

**ESFJ.** Наиболее социабельны из всех типов. Главная опора установленного порядка. Прекрасные хозяева и хозяйки. Начинают называть людей по имени уже после первого знакомства. Заботятся о том, чтобы всем было удобно и интересно. Нуждаются в одобрении. Сострадательны и организованны. Дружелюбны, успешны в торговле. Уважают правила, подчиняются им, лояльны. Четко судят о том, что следует и чего

не следует делать. Наслаждаются общением и публичностью. Наиболее приятный из всех типов. Ориентируются на статус и часто подчиняются авторитету. Сентиментальны. Жизнь для них — это люди и события, а не идеи и принципы.

INTJ. Наиболее уверенные в себе из всех типов. Живут в мире своих мыслей. Процесс принятия решений не доставляет им трудностей. Смотрят в будущее, а не в прошлое. Строят системы и действуют на основе теоретических схем. Авторитет сам по себе не производит на них впечатления. Крайние прагматисты. Действительность считают подчиненной идеям. Открыты новому.

Имея склонность к логике, готовы следовать тому, что выглядит логичным, следя за последствиями применения идей. Теории, которые не работают, быстро отвергают. Стремятся к завершенности, учитывают отдаленные последствия. Рассматривают трудности как призыв к проявлению творческой инициативы. Могут встать на очень ограниченную точку зрения. Ввиду их стремления требовать от других нести такой же груз, какой они берут на себя, их часто считают чрезмерно требовательными и придирчивыми. Более ориентированы на требования организации, чем на нужды людей.

Наиболее независимы из всех типов. Ни мужчины, ни женщины этого типа не расположены к выражению чувств. Временами они выглядят холодными, замкнутыми, плохо реагирующими. Могут не идти навстречу другим. Имеют большую потребность в независимости, автономии. Безразличие или критику в свой адрес переносят невозмутимо, особенно когда считают ее справедливой. Обладают большой потребностью в личном пространстве.

ENTJ. Любят командовать, наводить порядок там, где они оказываются. Стремятся освоить стратегию и цели, а не правила и процедуры. Гораздо более доверяют эмпирическим выводам, чем интуиции. Лояльны к установленным процедурам, если обнаруживают в них некоторый смысл. Не могут не лидировать. Предпочитают решения, основанные на внеличных данных и хорошо продуманных планах. С удовольствием работают как администраторы. Ответственны.

INTP. Созидатели. Авторитет не производит на них никакого впечатления. Презируют чрезмерность и непоследовательность, ценят интеллект, могут быть интеллектуальными снобами. Для них мир существует прежде всего, чтобы его понимать. Мастера решения трудных задач. Предпочитают работать спокойно, без отвлечений, и часто в одиночестве. Временами — в работе целиком. Спасаются в мире книг и выходят из него только тогда, когда это становится физически необ-

ходимо. Их внутренний мир трудно узнать, они склонны к стеснительности по отношению ко всем, кроме близких друзей. Их отстраненность довольно трудно преодолеть.

ENTP. Работают с воображением. Всегда готовы к грядущим поворотам и чувствительны к возможностям. Ищут лучших путей, заинтересованы в новых проектах, новых действиях и процедурах. Восхищаются многим, им легко доставить удовольствие. Проявляют очаровательную способность игнорировать стандартное, традиционное, утвержденное авторитетом. Ценят идеи тогда и только тогда, когда те дают им возможность увидеть новые цели и действия. Способны к импровизации, обладают необычайным талантом добиться своего в любой ситуации. Наметки плана достаточно им, чтобы уверенно начать действовать, привлекая свою способность импровизировать и изобретать.

Могут быть чарующими собеседниками, могут намеренно спорить; более, чем другие типы, умеют занимать доминирующее положение. Хорошо ориентируются в функционировании организаций и успешно действуют, умея понимать контрагентов, а не оценивать их и их действия. Могут идти против течения просто из удовольствия доказать свои возможности. Их хороший юмор и оптимизм заразительны. Они легко взаимодействуют, смеются, мобилизуют тех, кто с ними рядом.

ISTP. Жизнь для них наподобие искусства, она ценна сама по себе. Больше ценят поступки, которые порождены импульсом, а не целью. Стараются поступать по-своему, считают себя свободными в выборе следующих шагов. Часто бесстрашны. Расцветают от возбуждения. Более других подвержены скуке.

Притягиваются к орудиям и инструментам как к магниту, искусны в обращении с ними, скорее удовлетворяя собственные прихоти, чем следуя системе. Особенно нравится оружие. Импульсивны, готовы бросить дело в любой момент просто потому, что оно надоело. Общаются через дело, не обнаруживая особых речевых способностей. Знают, что такое слава. Не хотят готовить себя к чему бы то ни было.

ISFP. Чувствительные люди, искусники, художники. Наиболее непонимаемые из всех типов, выражают себя через действия и изобразительные средства. Импульсивны, ведут эпикурейский образ жизни, ориентируясь на «здесь и теперь», делают это не без изящества. Не любят планировать, готовиться, ждать. Ценят свою импульсивность и считают ее основой своей жизни. Начатое дело правит ими: на гору надо карабкаться просто потому, что она есть. Настроены на восприятие цвета, линии, фактуры, прикосновения, движения; видят и слы-

шат гармонию лучше других. Безусловно добры во всех смыслах. Обычно не проявляют интереса к развитию устной и письменной речи. Число великих мастеров, относящихся именно к этому типу, огромно. Музыка и танцы — почти исключительно их области; среди них есть также выдающиеся спортсмены. В условиях дикой природы они чувствуют себя как дома, природа также к ним благосклонна.

ESTP. Изобретательны, дружелюбны, привлекательны, с заметным элементом театральности. Социально искусны, покладисты, цивилизованны, прекрасно манипулируют людьми и ситуациями. Все действия рассчитаны на аудиторию. Остроумны, умеют пошутить. Увлекаются рискованными затеями. Безудержные прагматисты: цель оправдывает средства. Незаменимы в организации деятельности многих людей, требующей согласования, переговоров, торговли, хотя их пренебрежение к деталям может привести превосходное начинание к краху. Любят состояние радостного подъема, живут настоящим. Излучают обаяние, популярны. Отношения с другими непредсказуемы и очень зависят от того, что от них можно получить. Плохо переносят беспокойство и стремятся избегать напряженных отношений. Хорошо понимают афоризм: «Быстро путешествует тот, кто делает это в одиночестве».

ESFP. Деятели, излучающие тепло и оптимизм. С ними весело, они чрезвычайно щедры, не остаются в одиночестве, любят возбуждение и распространяют его вокруг себя. Их лица излучают счастье. Прекрасные собеседники, любят поесть, попить, повеселиться. Им нравится развлекать людей, их дом обычно наполнен гостями, которые приятно проводят время. Склонны к импульсивности, очень плохо переносят напряжение и тревогу. Любят работать с людьми и без труда составляют о них точное мнение.

INFJ. Ориентированы на возможности. Проявляют необыкновенно сильное стремление поддерживать благополучие других и искренне радуются, помогая друзьям. Сложно устроены. Понимают душевные движения лучше, чем другие типы. То, что известно как экстрасенсорное восприятие, присуще этому типу более, чем какому-либо другому. Обладают живым воображением, склонны к мистике, более поэтичны, чем представители других типов. Искусны в метафорах, их устной и письменной речи присущи элегантность и сложность, обладают прекрасными лингвистическими способностями. Хорошо развита способность к эмпатии, чувствуют хорошее и плохое в людях. Обычно успешны в учении, способны к творчеству, но не хвалятся этим. К работе относятся серьезно, с удовольствием занимаются теоретической деятельностью. Обнаруживают навязчивое стремление к высокому качеству.

Обычно не являются явными лидерами, но способны оказывать влияние, оставаясь «за сценой». Сдержанны, не до конца понятны. Легко ранимы, стремятся жить в своем собственном мире. Обладают значительной стойкостью и ценят определенность.

Способны на компромиссы, считают конфликты неприятными и разрушительными. В личном общении проявляют неординарную теплоту, энтузиазм, глубокое понимание партнера. Способны к высокой концентрации, оригинальны и не лишены организаторских способностей. Деликатны по отношению к другим. Способны к работам, требующим одиночества и сосредоточения, любят решать трудные задачи, умеют слушать, готовы помогать другим, сотрудничать. Хорошо организуют свое общение, ценят гармонию. Большое количество критики для них разрушительно. Если они оказываются во враждебных, недружелюбных условиях на работе или при постоянном неодобрении, они могут потерять уверенность в себе, стать несчастными, пассивными и даже физически заболеть. Круг их привязанностей довольно узок, но они дружат глубоко и долго.

ENFJ. Высоко ценят готовность других к сотрудничеству и сами стремятся к тому же. Проявляют заботу, обеспокоенность, интересуются делами других; люди обращаются к ним за поддержкой и утешением, которые они всегда готовы оказать. Не пренебрегают просьбами, даже если последние чрезмерны. Терпимы, редко критикуют других. Свободно пользуются языком, особенно устной речью, высказываются без стеснения перед большой и малой аудиторией. Обладают редкой способностью к эмпатии, внимательны к чертам характера, эмоциям и взглядам других. Очень обеспокоены проблемами тех, кто им близок. Способны понимать других с завидной точностью, хорошо социализированны. Покладисты, всегда стараются сделать приятное. Любят определенность и организованность. Абсолютно надежны.

INFP. В обращении с окружающими спокойны, приятны, часто считаются скрытными и даже стеснительными, в то же время они сами никак не считают себя отстраненными. Идеалистичны. Имеют развитое чувство чести, основанное на собственных принципах. Стремятся проводить определенную линию жизни. Поддерживают красоту против безобразия, хорошее против плохого, моральное против безнравственного. Хорошо адаптируются, приветствуют новые идеи и новую информацию, в большинстве случаев хорошо их усваивают, хотя могут удерживать психологическую дистанцию. Сохраняют спокойствие в сложных ситуациях, но теряют терпение перед лицом рутины. Заинтересованы в обучении. Ценят гармонию и могут предпринимать боль-

шие усилия по ликвидации стойких конфликтов. Их дом — это их крепость.

**ENFP.** Стремятся к подлинности. Сильные эмоциональные переживания считают жизненно необходимыми. Постоянно исследуют внешнее окружение, острые и проницательные наблюдатели. Гиперчувствительны, всегда готовы действовать. Могут страдать сведением мышц. Готовы к чрезвычайным обстоятельствам. Имеют тенденцию верить тому, что подтверждает их предрассудки. Могут быстро заскучать, не любят повторений. Активно утверждают свою независимость, не признают субординацию как во внутреннем мире, так и по отношению к другим. Постоянно окружены людьми, которые пользуются их мудростью, воодушевлением, смелостью, следуют за ними. Определенно оптимистичны, часто проявляют энтузиазм, сильны духом, изобретательны, обладают богатым воображением, им удается почти все, за что они принимаются. С удовольствием изобретают новые способы действий. Нуждаются в обратной связи от окружающих. Оспаривают принятые способы действий и стремятся сделать все по-своему.

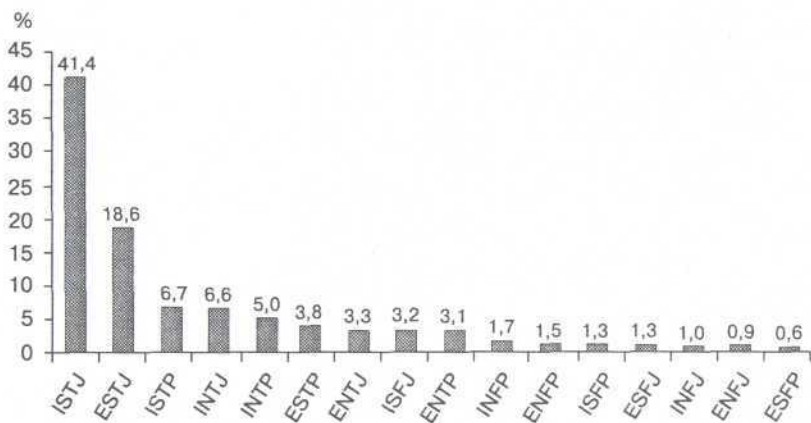


Рис. 3.1. Усредненное распределение общего числа людей по типам

## Особенности восприятия

Всем известно выражение: «Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать». Если вы разделяете это мнение, то вы — визуал.

**Визуал** — человек, воспринимающий мир преимущественно органами зрения, т. е. глазами. Эти люди, читая книгу, не только запоминают

то, что в ней написано, но даже нередко расположение того или иного абзаца в книге.

Люди с преобладанием визуальной формы восприятия плохо ориентируются в информации, подаваемой в устной форме, — проще говоря, они ее тут же забывают. Поэтому, подавая важную информацию визуалу, необходимо подавать ее в письменном виде. Лучше всего — в графической форме или форме рисунка, диаграммы. Увиденную однажды яркую картинку визуал не забудет никогда.

Если вы относитесь к тем, кто величайшим из искусств считаем музыку, вы — аудиал.

*Аудиал* — это человек, основными органами восприятия которого являются органы слуха. Эти люди быстро запоминают слова из любой песни, хорошо учатся, воспринимая рассказы и объяснения вслух.

Подавая важную информацию аудиалу, недостаточно просто передать перечень основных вопросов на листке бумаги. Для того чтобы информация была усвоена и запомнена, необходимо дать хотя бы малейшие разъяснения ее вслух — можно просто перечитать сам список (или информацию в любом виде). Немалое значение при общении с аудиалом приобретает тон, в котором вы к нему обращаетесь, и умение делать речевые акценты.

Если для того, чтобы познать что-либо, вам необходимо это пощупать, обнюхать или попробовать на вкус, вы — кинестетик.

*Кинестетик* — человек с преобладанием тактильной формы восприятия. Чтобы объяснить такому человеку, что такое компьютер, недостаточно его изображения и подробного рассказа — вам придется показать сам компьютер «вживую», дать его потрогать, разобрать, собрать, сломать, починить и... больше никаких объяснений не потребуются. Давая важное поручение кинестетику, необходимо непосредственно подвести его к объекту изменений и сказать: «Здесь надо убрать, здесь добавить, это должно быть такого-то цвета...», — есть шанс, что он вас поймет.

Считается, что в природе наиболее часто встречается тип людей с визуальным восприятием (таких больше половины). На втором месте находятся аудиалы, и довольно редкой породой являются кинестетики.

Однако ни одного из этих типов не возможно встретить в чистом виде. Каждый человек (кроме исключений, обусловленных отклонением от нормы) способен воспринимать информацию зрительно, на слух и тактильно. Немаловажно при этом определить собственную



структуру восприятия и преобладающий тип восприятия тех людей, с которыми вам приходится общаться наиболее часто.

## Упражнение № 2. Определение структуры восприятия

Для того чтобы определить собственную структуру восприятия, можно провести простой эксперимент. Попросите помочь вам одного из ваших друзей.

Ему нужно будет передать вам три однотипных (но различающихся между собой) сообщения. Первое вам подадут в письменном виде, второе передадут устно, третье покажут на месте.



Например: письменно: «Пятого марта в четыре часа на Южный вокзал прибует поезд "Сочи—Киев", вам необходимо встретить у 11-го вагона человека по имени Владислав Петров и сопроводить его на улицу Владимирскую в дом 40, квартира 45, где вас встретят». (Прочитать эту информацию можно только 1 раз.)

Устно: «Восьмого апреля в 20:00 на Северный вокзал прибует поезд "Ашхабад—Киев", вам необходимо встретить у 5-го вагона человека по имени Сергей Сидоров и сопроводить его на улицу Рейтарскую в дом 15, квартира 5, где вас будут ждать».

На месте: «Сюда, на Южный вокзал, ровно через неделю — в это время (12:00) прибует поезд "Санкт-Петербург—Киев", вам необходимо встретить у этого вагона (№ 9) человека, изображенного на фотографии. Сопроводите его (переноситесь по другому адресу) в этот дом (Михайловская, 11), второй этаж — 7-я квартира. Возьмите, пожалуйста, ключи».

*Примечание:* ездить на Киевский вокзал и Михайловскую, 11 не обязательно — вы можете инсценировать ситуацию в домашних условиях.

Теперь просто отобразите информацию, переданную вам тремя способами (лучше делать это поочередно, иначе вы рискуете все перепутать).

Сделайте выводы.

Постарайтесь методом самооценки распределить характерные вам типы восприятия в процентном соотношении, например:

Визуал — на 70%;

Аудиал — на 5%;

Кинестетик — на 25%.

Теперь вам известна структура вашего восприятия. Понаблюдайте за другими людьми. Сделайте соответствующие выводы.



## Концентрация и переключение внимания

Вы когда-нибудь обращали внимание на то, что одни люди могут делать несколько дел одновременно, а другие — нет?

На самом деле, если задуматься, никто не может одновременно делать несколько дел: в одно и то же мгновение никто не может читать и вести автомобиль. Но есть люди (и их не так мало), которым удается невероятно быстро переключать свое внимание. Есть люди, которым не составляет сложности вести серьезный диалог с одним сотрудником, отвечать на вопросы другого по совершенно отстраненным делам, отвечать на бесчисленные телефонные звонки и при этом не сбиваться не только с темы разговора, но еще и с того самого места, на котором разговор был прерван. В таком случае (в случае отсутствия пауз и повторов) создается впечатление «одновременности» совершения действий. Иным же трудно не сбиться с мысли, даже если их никто не перебивает, как говорил товарищ Новосельцев в «Служебном романе»: «Не перебивайте меня, я и сам собою».

Дело здесь в объеме, концентрации и скорости переключения вашего внимания. Эти показатели не только следует, но и необходимо совершенствовать тем, кто собирается успеть «многое» в жизни.

Характеристики типов так называемой «темпоральной культуры» приведены в табл. 3.2.

**Таблица 3.2.** Характеристики типов «темпоральной культуры»

Характеристики	
монокроников	полихроников
Любят графики и расписания — согласованность с планом работы, определенные границы начала и конца работ	Осознают значение использования времени — рассматривают время как ценный ресурс
Пунктуальны — внимательны в соблюдении предписанных договоренностей и расписаний	Перерабатывают — неспособны выполнить работу в отведенное время
Легко выполняют рутинную работу — повторение одного и того же типа деятельности	Хорошо показывают себя в командной работе/ Способны координировать деятельность в группе
Четко разделяют рабочее и нерабочее время с небольшой степенью наложения границ	Автономны в использовании времени/ Высокая степень свободы действий, основанная на полномочиях в принятии решений
Напряженность в работе возникает в случае необходимости выполнить большое число заданий из-за низкой скорости переключения	Напряженность работы возникает в случае необходимости выполнить объемное задание в отведенное время из-за низкой степени концентрации

**Упражнение № 3. Исследование переключения внимания**

Упражнение взято из курса психологии Киевского политехнического университета.

Для данного исследования вам понадобится ассистент с секундомером. Перед вами таблица с цифрами, половина из которых подчеркнуты (табл. 3.3).

В первой части исследования вам необходимо показывать и называть неподчеркнутые цифры в порядке от 1 до 24. Секундомером отметить потраченное время.

Во второй части — показывать и называть подчеркнутые цифры в порядке убывания: от 24 до 1.

В третьей части — показывать и называть попеременно неподчеркнутые цифры в порядке возрастания, а подчеркнутые — в порядке убывания. Отметьте время.

Таблица 3.3

23	5	12	<u>2</u>	16	<u>6</u>	3	18
14	<u>14</u>	20	<u>12</u>	<u>8</u>	<u>22</u>	21	8
<u>7</u>	<u>18</u>	1	10	<u>20</u>	6	<u>16</u>	11
7	<u>10</u>	<u>21</u>	<u>17</u>	<u>24</u>	<u>11</u>	<u>23</u>	<u>4</u>
<u>3</u>	13	24	<u>15</u>	17	<u>19</u>	2	<u>13</u>
4	19	<u>9</u>	<u>5</u>	9	<u>1</u>	22	15

**Анализ результатов**

Время переключения внимания вычисляется по формуле:

$$\Pi = B_{ч3} - (B_{ч1} + B_{ч2}),$$

т. е. разница между временем выполнения третьей части упражнения и суммой двух первых.

**Уровни переключения внимания**

Первый уровень (быстрое переключение): разница во времени до 60 с.

Второй уровень: 61-90 с.

Третий уровень: 91-100 с.

Четвертый уровень: 101-120 с.

Пятый уровень: 121 и более секунд.

Поскольку под переключением внимания подразумевают возможность более или менее легко переходить от одного вида деятельности к другому, то данная методика может быть использована для диагностики работоспособности в условиях частых перемен видов деятельности.

Если вас заинтересовало это упражнение, вы можете найти подобные в «Тетради для индивидуальных занятий по психологии» Киевского политехнического института под редакцией Е. В. Винославской.

## Линия времени

Время пребывает в пространстве Сознания. Скажите, а вы никогда не задумывались над тем, что человеческая судьба разворачивается в *линейном* времени? И раз уж она запрограммирована в вашем биокомпьютере, должна наличествовать некая программа, которая как бы отражает или передает эту линейность — карта маршрута длиною в жизнь? Если нет, то настала пора задуматься, потому что, как показало нейролингвистическое программирование, в голове у любого из нас действительно существует некая индивидуальная карта «территории» времени. Ее называют *линией времени*. Линия времени открыта НЛП и описана в книгах, посвященных этой ветви психологии.

С одной стороны, все очень просто: ваш мозг обязан как-то рассортировывать события вашего же прошлого, настоящего и будущего, и он делает это, дабы вы не утонули в субъективном безвременье. С другой, весьма сложно, так как здесь-то и выясняется, что ваш мозг сортирует время как бы не внутри себя (хотя, конечно же, оно «записывается» в вашей нейросети под черепной коробкой), а вообще в пространстве вокруг вас! Впрочем, обоснуем сказанное с помощью конкретной практики.

### Упражнение № 4. Определение индивидуальной линии времени

Данная методика описана в книгах по НЛП.

Давно отмечено, что у большинства правшей прошлое находится слева, а будущее — справа. У левшей все организовано наоборот. Естественно, чем дальше отстоит от вас прошлое или будущее, тем далее видятся их картины. Ну, а настоящее может у вас находиться либо пря-

мо перед вами (на небольшом расстоянии), либо как бы располагаться непосредственно в вашей голове. Различие это кардинально, потому что уже на основе его вашу временную организацию можно отнести либо к *сквозному времени*, либо к времени включенному или, иначе, *фиксированному*.

Вначале проделайте рекомендованное упражнение — *технику выявления линии времени* — это позволит вам приблизиться к пониманию сути понятия «линия времени».

**1. Ежедневное задание.** Успокойте свой разум и подумайте о чем-нибудь тривиальном, что вы регулярно выполняете, например, о чистке зубов или чтении газеты. Это должно быть относительно нейтральное действие, что-либо, что не возбуждает в вас сильных чувств.

**2. Прошлое.** Когда вы сделаете выбор, вспомните, в какое конкретное время вы выполняли это действие: неделю назад, два месяца назад, полгода назад, три года и, наконец, десять лет тому назад. Когда вы сможете уловить каждое из этих мгновений, подумайте о них одновременно. Обратите внимание, как они укладываются в вашем воображении, когда вы одновременно думаете обо всех пяти моментах.

Для большинства людей ментальные образы создают линию, на которой «свежие» воспоминания располагаются ближе, а давние — дальше. У многих эта линия уходит вправо. У других она тянется за ними, и они вынуждены оглянуться, чтобы увидеть прошлое. Каждый способ хорош: ваш разум понял, что именно так следует упорядочить время вашей жизни.

**3. Будущее.** Где находится ваше будущее? На этот раз вам следует проделать то же самое, с той лишь разницей, что вам необходимо будет отыскать обычные события, которых вы ожидаете в будущем. Вновь подумайте о чем-то, что вы делаете, и будете делать регулярно: через неделю, два месяца, через полгода, год, через три года, через десять лет. А теперь подумайте обо всех этих действиях вместе взятых и обратите внимание на то, каким образом они располагаются в пространстве, создавая фундамент вашей будущей временной линии. Обратите внимание, в какую сторону направлены эти образы будущего. У некоторых они впереди, у других — слева, у третьих — справа. Определите, каким образом ваша временная линия уходит в будущее.

**4. Ваша собственная временная линия.** Вместе взятые прошлое и будущее создают вашу временную линию с вами, находящимися в настоящем. Ваша линия времени может по форме поминать букву Л с вами в основании, левая часть — воспоминания о прошедшем, правая — ваши ожидания. Линия будущего — впереди, а прошлого — сзади.

Независимо от того, какова ваша линия времени, у вас теперь есть один из наиболее эффективных способов личностного изменения среды когда-либо открытых в психологии.

Два основных типа линий времени впервые описал Т. Джеймс. Он обнаружил, что между данными вариантами временной организации существует очень большая разница, весьма существенно определяющая жизнь и судьбу человека.

У людей *сосквозной линией времени* представления о времени действительно линейны и последовательны, причем, в силу ее местоположения как бы «неподалеку», они оказываются в состоянии воспринимать «цепочки» и последовательности событий в продвижении из прошлого в настоящее. В результате они легко придерживаются расписаний, точны, приходят в назначенное время и требуют такой же точности от других. Подобные субъекты превалируют в мире бизнеса, и именно ими, скорее всего, и был изобретен лозунг «время — деньги». Прошлые они чаще сохраняют в виде диссоциированных событий.

Люди с *включенным временем*, наоборот, часто оказываются не в состоянии толком различить прошлое, настоящее и будущее, поскольку в силу того, что линия времени проходит как бы через их голову (а бывает и еще хуже — люди вообще плохо представляют, что происходило вчера и чего они могут ожидать от завтрашнего дня, но, к счастью, так бывает редко), они все время находятся в настоящем, в постоянном «здесь и теперь».

В результате точное время встречи и сроки исполнения того или иного дела имеют для них лишь относительное значение. При этом, поскольку они находятся внутри своей линии, их воспоминания, а иногда и будущие представления оказываются *ассоциированными*. Такие люди весьма нелегки для бизнеса — и как собственно бизнесмены, и как деловые партнеры, поскольку, если будущее становится похожим на целый ряд «сейчас», отпадает всяческая необходимость действовать безотлагательно.

Чтобы определить собственную структуру организации временно-го пространства (а заодно и научиться определять ее у других), проделайте следующую *технику* определения линии времени.

1. Выберите любое повторяющееся действие, которое вы точно выполняли в прошлом, выполняете в настоящем и будете выполнять в будущем. Это может быть причесывание, умывание, надевание обуви и т. п. Возьмем перемещение в транспорте.

2. Вспомните, как вы ехали куда-то пять лет назад, или притворитесь, что вспомнили об этом.. Здесь нам не важен и не нужен конкрет-

ный пример этого действия пятилетней давности. Просто подумайте о том, что вы действительно куда-то ехали пять лет назад. Немного поразмышляйте об этом и обязательно отметьте, где в пространстве вокруг вас вам «почудилась» картинка этого воспоминания. Запомните это место.

3. Далее по аналогичной схеме вспомните (и отметьте место картинки), как вы ехали:

- год назад;
- месяц назад;
- неделю назад;
- вчера.

4. Теперь подумайте, что вы будете еще куда-то ехать, и, в соответствии с вышеизложенным, вообразите, как вы будете это делать:

- завтра;
- через неделю;
- через месяц;
- через год;
- через пять лет.

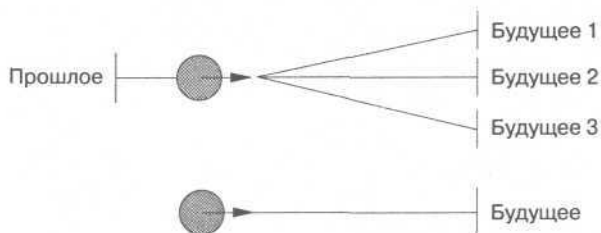
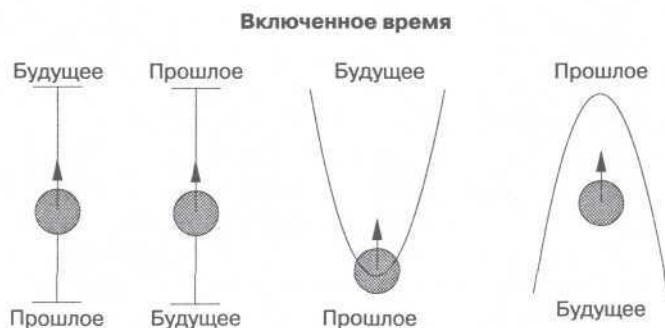
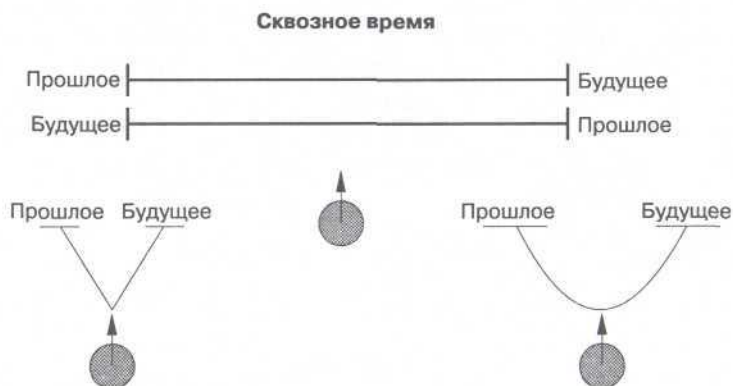
5. Здесь обратите внимание, что, начиная с некоторого момента (обычно — после года), картинки могут перестать появляться, а взгляд ваш вместо того, чтобы отмечать место их появления, будет метаться по пространству. Если это произошло, остановитесь.

6. Теперь вообразите, что вы едете куда-то прямо сейчас, отметьте место образа настоящего, проведите воображаемую линию между всеми этими вашими «картинками» и зарисуйте ее на листе бумаги, как бы оставив план всего этого в проекции «вид сверху».

*Структуры и типы линий времени.* Скорее всего, у вас получится что-то похожее на нижеследующее (рис. 3.2).

## Периоды активности

Работоспособность каждого человека подвержена определенным колебаниям, происходящим в рамках естественного ритма. Говорят обычно о «человеке утра», или «жаворонке», и о «человеке вечера», или «сове». Существует также «смешанный» тип людей («аритмики» или «голуби»). Ни один из этих основных типов не работает лучше или хуже другого, просто они работают по-разному. Пик работоспособности у них приходится на разные периоды дня.



**Рис. 3.2.** Примеры организации линии времени



Если вы еще не знаете, к какому типу вы относитесь, воспользуйтесь следующим несложным тестом.

### Упражнение № 5. Определение периодов активности личности

Вы можете выполнить этот тест в интерактивном режиме (диск Упражнения, Тема 3, Упражнение 5).

1	В котором часу вы встаете без будильника?	До 6 утра В 6–8 утра После 8 утра
2	В котором часу вы бы вставали сами, если бы у вас была такая возможность?	В 5–7 утра В 7–8 утра В 8–9 утра После 9 утра
3	Хотелось бы вам поспать днем?	Да Нет
4	Страдаете ли вы, когда вас будят?	Да Нет
5	Злитесь ли вы, когда вам приходится вставать одному?	Да Нет
6	Вы с аппетитом завтракаете?	Да Нет
7	Когда вы начинаете чувствовать послеобеденную усталость?	В 14–15 часов В 15–16 часов В 16–17 часов
8	Вам нравится проводить вечер вне дома?  Перед телевизором?  Или лучше пораньше лечь спать?	Да Нет Да Нет Да Нет
9	В котором часу вечером вы чувствуете усталость?	До 21 В 21–23 часа После 23
10	Вы поздно ложитесь спать?	Да Нет

Итак, вы — «жаворонок», если пик вашей активности приходится на ранние утренние часы, вы рано встаете и рано ложитесь спать (или чувствуете раннюю усталость вечером). «Жаворонки» могут особенно хорошо работать по утрам, но быстро устают во второй половине дня и нуждаются, соответственно, в более раннем окончании работы.



Вы — «сова», если любите поспать утром, зато вечером бодры и веселы. «Совы» по-настоящему входят в форму только ближе к полуночи, им лучше всего работается по вечерам, до глубокой ночи.

Если у вас примерно поровну качеств «жаворонка» и «совы», вы принадлежите к смешанному типу. У вас нет четких установок: только рано вставать либо, наоборот, всегда просыпаться ближе к обеду. Вы легко можете приспособиться к обстоятельствам, и это ваш огромный плюс!

Из теста вы уже поняли, кто вы — «жаворонок» или «сова». Оба типа, равно как и смешанный, считаются совершенно нормальными явлениями реальной жизни. Ориентация биологических ритмов людей заложена до рождения и зависит от работы многих функциональных систем организма, прежде всего ферментной.

Поэтому не стоит корить себя, что вы не в состоянии рано встать и сразу начать продуктивно работать, как ваш коллега или знакомый. Или наоборот, вам сложно засиживаться допоздна за работой уже просто по той причине, что вы в это время дня уже плохо что-то воспринимаете и не можете больше так же эффективно работать, как в утренние часы. Надо подчеркнуть, что смены активных и пассивных фаз дня для обоих типов имеют одинаковый характер. Различие заключается во времени начала первой активной фазы. Ниже приведены усредненные графики распределения дневной активности для «жаворонков» и для «сов» (рис. 3.3).

Поскольку вы уже выяснили из теста, кто вы по ориентации своих биологических часов, то вопрос сводится к тому, как наиболее эффективно использовать свои биологические особенности.

### **Упражнение № 6. Составление дневного графика активности**

Вы можете выполнить это упражнение в интерактивном режиме (диск Упражнения, Тема 3, Упражнение 6).

Вспомните свой обычный рабочий день и ответьте письменно на следующие вопросы.

- Когда вы начинаете чувствовать усталость в течение обычного рабочего дня?
- Когда вам просто необходимо сделать небольшую паузу в работе, чтобы снять усталость?
- Когда вы чувствуете взлеты работоспособности и интеллектуальный подъем?
- В какое время дня вы чувствуете себя почти неспособным к работе?

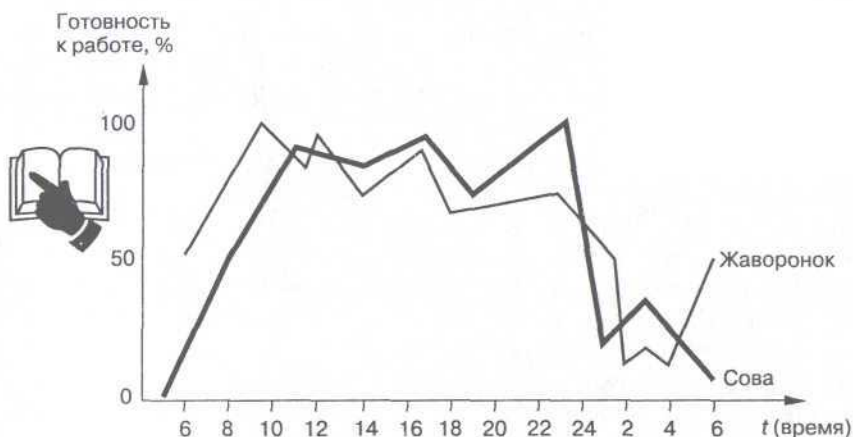


Рис. 3.3. Распределение дневной активности для «жаворонок» и «сов»

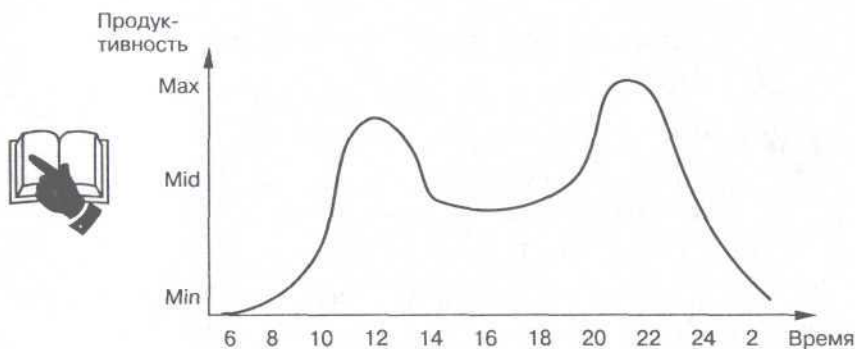


Рис. 3.4. График биологической активности

- В какое время вы можете заниматься рутинной механической работой, но не в состоянии сконцентрироваться и принять важное решение?

Постройте следующий график. По оси  $OX$  — «Время» расположите ваши часы работы. По оси  $OY$  — «Готовность к работе» отложите в процентном отношении вашу готовность выполнять поставленные задачи. Возьмите за образец График биологической активности, приведенный выше. Возьмите за 100% готовность принять важное решение, провести важное совещание, успешно выступить с докладом и пр., т. е. пик вашей интеллектуальной и деловой активности (рис. 3.4).

Остальные цифры остаются на ваше усмотрение, т. е. зависят от ваших личных качеств, способностей и времени дня. Вы должны построить график зависимости вашей работоспособности как функции от времени дня.

После того как вы построили такой график, найдите в вашем еженедельнике расписание любого рабочего дня. Не забудьте отметить важность, т. е. приоритетность ваших занятий. Распределите выполнение наиболее важных, приоритетных задач на то время, когда вы находитесь на пике интеллектуальной формы. Задачи, требующие минимума интеллектуальных затрат, выполняйте, когда вы устали и ваша работоспособность почти минимальна. В часы, когда ваша работоспособность достигает 50% от максимальной (очень хороший показатель), планируйте выполнение задач умеренной умственной активности — письма, договоры, контроль за выполнением заданий, телефонные звонки, встречи с коллегами и клиентами.

## Проверка приобретения навыков



### 1. Коэффициент выполнения заданий:

$$K_{вз} = ВЗ / ОКЗ,$$

где ВЗ — количество выполненных заданий; ОКЗ — общее количество заданий по теме.

$$\text{Мой } K_{вз} = \dots / 5 = \dots = \dots \%$$

### 2. Проверка качества выполнения заданий. Отвечайте на вопросы «да» или «нет»:

- мне удалось определить свой тип характера по типологии Майерс—Бриггс;
- я сделал(а) выводы из того, каковы особенности моего характера, представил(а), в каких ситуациях их следует учитывать;
- я определил(а) свой уровень переключения внимания. Ежедневно работаю над повышением концентрации и переключения;
- я успешно определил(а) форму своей линии времени, мне удалось представить себя ребенком, а в какой-то момент мне даже показалось, что я вижу себя в будущем — более взрослым, внешне другим человеком, нежели тот, кем я являюсь теперь;
- теперь я точно знаю, «жаворонок» я или «сова»;
- я составил(а) график своей активности и теперь постоянно пользуюсь им для того, чтобы назначить задания на определенные пери-

ды времени. Другими словами, я учитываю периоды повышенной и пониженной активности.

Теперь определите коэффициент качественного выполнения заданий:

$$К_{квз} = К_{по}/О_{кв},$$

где  $К_{по}$  — количество положительных ответов;  $О_{кв}$  — общее количество вопросов.

$$\text{Мой } К_{квз} = \dots/6 = \dots = \dots\%.$$

3. Поставьте «+» напротив тех навыков, которые, по вашему мнению, стали вам присущи:

Навык принятия во внимание особенностей собственного характера

Навык разделения окружающих по типам восприятия

Навык работы с собственной линией времени

Навык эффективного взаимодействия со своими биологическими часами


## Тема 4

# Планирование

---

*Употребляй текущее время так, чтобы в старости  
не корить себя за молодость, прожитую зря.*

Д. Боккаччо

Для того чтобы планирование было эффективным, необходимо соблюдать некоторые правила, знать некоторые «секреты». О них и пойдет речь в данной части самоучителя. Вы освоите:



№ 1: Навык структурирования внимания.

№ 2: Навык учета «оставшегося времени».

№ 3: Навык расстановки приоритетов.

№ 4: Навык сопоставления ресурсов.

№ 5: Навык составления программы «День».

Трудности, с которыми вам придется столкнуться:



- потребуется использовать воображение;
- необходимо будет проявить объективность и здравый смысл;
- придется чертить таблицы.

## Структура внимания

Метод структурирования внимания Глеба Архангельского применим как к долгосрочному планированию, так и к непосредственной повседневной работе. Опишем его сначала на примере «оперативного планирования», на материале одного рабочего дня, а затем перенесем на более высокие уровни.

**Неоднородность времени и ограниченность внимания.** Одной из типичных для менеджеров проблем является перегруженность сознания огромным количеством больших и малых дел, которые необходимо выполнить. По приблизительным оценкам, их количество в день

может доходить до 60-70. Отсюда перегруженность, стресс, невозможность сосредоточиться на приоритетных вещах и вдуматься в них.

Г. Архангельский в своем учебном органайзере подсказывает, как вспоминать о нужных делах в наилучшее время, в необходимом контексте. Необходимо, но не достаточно для этого, создание обзора дел. Даже собранные в одном месте 60-70 постеров с делами не могут быть достаточно эффективной системой напоминания. Оптимальный способ упорядочения этого набора дел легко построить, если учесть некоторые свойства внимания человека.

**Сознание** человека может успешно работать только с одним объектом: делом, мыслью, документом. Умение некоторых людей работать с несколькими делами одновременно — следствие высоких характеристик переключаемости внимания (см. Тему 3).

**Предсознание** может контролировать  $7+/-2$  объекта. Например, водитель, основное внимание которого сосредоточено на дороге, с помощью предсознания управляет несколькими ключевыми группами приборов. Занимаясь одной главной проблемой (документом, мыслью...), можно держать в поле зрения еще 5-9, но не больше. Объекты из предсознания легко перемещаются в сознание и наоборот, поэтому именно в предсознании нужно держать те дела, благоприятный момент («кайрос») для которых может наступить в ближайшее время.

**Подсознание** работает с бесконечным количеством объектов. Пока ваше сознание работает над одной проблемой, подсознание работает над всеми остальными. Ошибка многих менеджеров состоит в том, что они пытаются удержать в сознании и предсознании гораздо больше дел, чем те способны вместить. Таким образом, и сознание, и предсознание используются нерационально. Искусство эффективного управления задачами состоит в том, чтобы не пытаться решать все проблемы одновременно, а концентрироваться на одной, имея в виду несколько других и забыв обо всех прочих. Но для этого нужно создать систему, позволяющую оперативно перемещать задачи между уровнями сознания (рис. 4.1).

Далее Г. Архангельский пишет о том, что все мысли должны быть вынесены за пределы мозга для его разгрузки. Ваша система личной работы — это как бы продолжение, материализация вашего сознания. Соответственно, она должна быть структурирована так же, как структурировано ваше сознание.

**Фокус внимания** — область, соответствующая сознанию. В ней в один момент времени должен находиться только один объект — тот, с которым вы непосредственно работаете (рис. 4.2).



Рис. 4.1. Структура сознания

**Область ближнего внимания** соответствует предсознанию. В ней должно быть  $7+/-2$  объекта, необходимых вам для работы.

**Область дальнего внимания** соответствует подсознанию. В ней хранится вся остальная информация. Если вы предвидите в ближайшем будущем появление удобного момента для совершения какого-либо дела, нужно переложить указатель на это дело из области дальнего внимания в область ближайшего внимания. При этом, естественно, наименее необходимый объект из области ближнего внимания нужно убрать, чтобы сохранить оптимальное число объектов  $7+/-2$ .

Особо отметим, что внутри этих трех областей может царить полный хаос. Главное — жестко придерживаться поставленных Границ и правил перемещения дел через границы. Это даст гарантию того, что вы вспомните о нужном деле в нужное время, не тратя слишком много сил на наведение порядка. При этом голова у вас будет всегда свободна для мыслей и творчества.

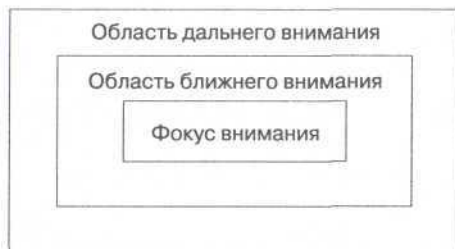


Рис. 4.2. Структура внимания

Систему авторства Г. Архангельского, позволяющую вводить в поле зрения нужные дела в нужное время и основанную на вышеописанных свойствах сознания, называют системой структурирования внимания.

### Упражнение № 1. Работа с областью внимания

Закройте глаза и попробуйте представить себе колонку со списком из 5 элементов. Например, пусть это будет список продуктов, которые вам нужно сегодня купить. Ограничьтесь 5 наименованиями.

Допустим у вас получился список:

- упаковка овсяной каши;
- 400 г инжира;
- 1 кг яблок;
- 200 г сыра;
- 1 пшеничный хлеб.

Назовите эти элементы коротко: овсянка, инжир, яблоки, сыр, хлеб.

Теперь попробуйте поиграть с этим списком. Представьте его в виде таблицы, вертикальной или горизонтальной, разместите данные наименования в середине круговой диаграммы (в уме или, для начала, на бумаге), вне круговой диаграммы, разместите их по спирали, по ступенькам, по наконечникам звезды, в любом виде, в каком только позволяет ваша фантазия.

Теперь постепенно прибавляйте к списку новые элементы, например зеленый чай, миндальные орехи, малиновый йогурт, гранат. Заметьте, когда вам стало дискомфортно представлять весь список (диаграмму, таблицу, рисунок). Более 9 элементов вы вряд ли представите, вам лишь может показаться, что вы их представили, а всего через 10 минут вы забудете о том, что в точности находилось в этом списке, не говоря уже о том, чтобы представить все элементы одновременно.

Найдите то положение объектов внимания, которое лично для вас будет наиболее удобным. Постарайтесь также определить, какое именно количество объектов оптимально для вас. Например, вы придете к таблице такой формы:

1	Каша	6	Хлеб
2	Инжир	7	Чай
3	Яблоки	8	Орехи
4	Сыр	9	Йогурт
5	Бананы	10	Апельсины (?)



Теперь попробуйте таким же образом поступить с вашими планами, например, на один день. «Загоните» основные из них в вашу таблицу, диаграмму или рисунок, закройте глаза, представьте это изображение, убедитесь, что полностью его воспроизвели, и мысленно сфотографируйте.

Попробуйте вернуться к воображаемому (не реальному) изображению через 5 минут, полчаса. Если у вас получается воспроизводить картинку — поздравляем: вы визуализировали свою область ближнего внимания.

Примечание к упражнению: если у вас присутствует некая идея, которая не входит в список важных дневных дел, а количество этих дел равняется вашему оптимальному объему внимания, то такая идея будет вытеснять одно из дел (все время одно или попеременно). Поэтому постарайтесь «отодвинуть» (например, записать на листке бумаги и отложить) эту идею до того момента, когда будет выполнено достаточное количество важных дневных заданий, чтобы вместить в область внимания еще что-то.

## Наш временной капитал

Многих людей стимулирует понимание того, что время нашей жизни конечно, а до ее окончания хотелось бы успеть что-то сделать, чего-то достичь. Для наглядности этого мотиватора можно использовать календарик-«Пинарик» (от слова «пинать») — маленькое ТМ-изобретение Дмитрия Литвака, на котором расписан год вашей жизни.

На рисунке (см. с. 114-115) легко помещаются все 365 дней, и их совсем не кажется «много». Вычеркивая день за днем, месяц за месяцем, вы выразительно ощутите течение времени. Прибавляя в область «Пинарика» ваш возраст (это «Пинарик» 69-летнего человека, у которого, в лучшем случае, есть еще лет 30 для достижения своих жизненных целей, завершения своей миссии).

Подсчитаем, к примеру, объем временного капитала мужчины, возраст которого 35 лет. Средняя продолжительность жизни мужчин составляет, пусть, 65 лет (по оптимистическим данным).

Итого остается еще 30 лет.



$$30 \times 365 = 10\,950 \text{ (дней);}$$

$$10\,950 \times 24 = 262\,800 \text{ (часов);}$$

$$262\,800 / 3 \times 2 = 175\,200 \text{ (часов без учета времени сна).}$$

Как, по-вашему, 175 тысяч — это много? Подсчитайте свой капитал времени. Обратите внимание на то, что среди людей нет «миллионеров», если говорить о капитале времени.

### **КАЛЕНДАРИК-«ПИНАРИК»**

#### **Упражнение № 2. Составление личного «Пинарика»**

Нарисуйте свой собственный «Пинарик» и посмотрите: так ли много у вас еще времени? Единожды изобразив такую необычную таблицу, не забрасывайте ее. Положите свой «Пинарик» на рабочий стол или дома возле кровати и каждый вечер вычеркивайте по одному дню.

Вы поразитесь ощутимости течения времени и тому, что больше не будете так удивленно, как раньше, произносить в декабре: «Ой, ну надо же! Год пролетел, а я и не заметил(а)! Как время промчалось! Как один день...». Вы будете точно знать, что прожили все 365 или даже 366 дней.

Здесь же, на этом небольшом рисунке, можно делать некоторые пометки, например: красная точка справа — день был необыкновенно удачен в деловой сфере; голубая штриховка — весь день был потрачен на восстановление здоровья и работоспособности. Или просто отмечайте более и менее продуктивные дни. В конце года, даже без хронометража, вы сможете легко проанализировать ход времени.

## **Приоритетное планирование**

*Когда время отпущено скупой мерой  
и каждое слово на счету, человек не станет  
ни празднословить, ни отвлекаться от главного.*

Р. Роллан

Как отсеять неважные дела и сконцентрироваться на важных? Нужно «поставить на место» те дела, которые кажутся важными, но на самом деле таковыми не являются. Это легко сделать с помощью матрицы, предложенной президентом США Д. Эйзенхауэром. Все дела в ней классифицируются по степени важности и срочности (рис. 4.3).

**А. Важные и срочные.** Нужно сделать их немедленно, если уж они у вас есть. Хотя именно про них сказано кем-то из великих: «Нужно жить так, чтобы важные дела не превращались в срочные».

**Б. Важные и несрочные.** Это самые «обиженные», наиболее ущемляемые дела, связанные с собственным развитием, обучением и т. п.

Календарик-«Пинарик»																																												
70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90																								
1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31															январь
1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28															февр			
1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31															март
1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30															апр	
1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31															май
1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30															июнь	
1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31															июль
1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31															авг
1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30															сент	
1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31															окт
1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30															нояб	
1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30															дек	
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30															

«Пинарик» на 2006 г.																																		
янв	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
фев	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28						
мар	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
апр	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
май	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
июнь	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
июль	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
авг	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
сент	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
окт	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
ноя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
дек	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			

**В. Неважные и срочные.** Именно эти дела «прикидываются» важными», маскируясь под дела «А». Именно дела «В» создают в фирмах атмосферу непрерывного кризис-менеджмента, аврала, суматохи. Еще классик научной организации труда Ф. У. Тейлор замечал, что на хорошо организованном предприятии все делается неторопливо, никто никуда не бежит и не суетится.

**Г. Неважные и несрочные, или корзина для мусора.** Эти дела нужно «финансировать по остаточному принципу». Но они часто приятны и интересны, поэтому с них начинают рабочий день, убивая ими лучшие рабочие часы.

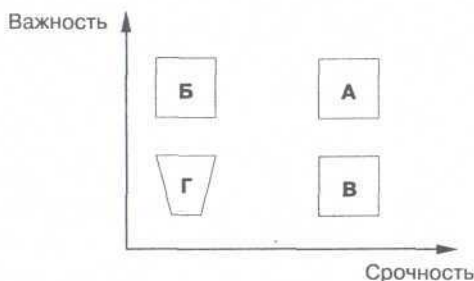


Рис. 4.3. Матрица Эйзенхауэра

Для достижения цели нужно:

- 1) все дела одного из прошлых дней разбросать по «матрице Эйзенхауэра»;
- 2) выделить ярким цветом неважные дела, которыми вы занимались в этот день;
- 3) вспомнить, какие важные и несрочные дела пришлось ради них отложить (опять не успел почитать профессиональную литературу; так и не доходят руки обучить сотрудников грамотно отвечать клиентам и т. д.);
- 4) подумать, какие последствия могут быть от этого откладывания (отстану от жизни и не получу повышения; фирма начнет терять клиентов);
- 5) подумать, что бы вы потеряли, если бы не стали делать тогдашних срочных, но неважных дел;
- 6) сравнить убытки в п. 4 и п. 5;
- 7) сделать выводы;
- 8) запланировать на будущие дни соответствующие действия.

Тот же принцип проповедует один из гуру тайм-менеджмента, Стивен Р. Кови, автор мирового бестселлера «7 навыков высокоэффективных людей». Его квадрант имеет следующий вид.

Дела:	Срочные	Несрочные
Важные	<b>1</b> Критические ситуации Неотложные проблемы Проекты с «горящим» сроком исполнения	<b>2</b> Профилактические действия, поддержание РС (ресурсов и средств) Создание связей Поиск новых возможностей Планирование Восстановление сил
Неважные	<b>3</b> Отвлечение, некоторые телефонные звонки Какая-то корреспонденция, какие-то сообщения Некоторые заседания Предстоящие неотложные дела Распространенные виды деятельности	<b>4</b> Мелочи, отнимающие время Корреспонденция Звонки Пустая потеря времени Праздное времяпрепровождение

Вы можете заполнить квадрант Кови собственными данными (диск Самоучитель, Тема 4).

Следуя принципу «чем больше, тем лучше», мы всегда стараемся уместить во временном пространстве, которым обладаем, как можно большее количество дел. Но какая разница, сколько мы успеваем сделать, если то, что мы делаем — не то, что сделать действительно важно.

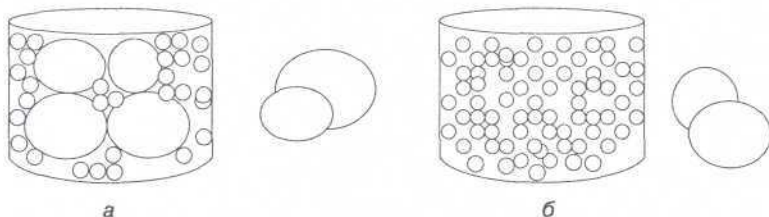


Рис. 4.4

Наши цели из Второго Квадранта — как большие камни. Если мы вначале поместим в банку другие, более мелкие дела (цели) — мелкие камешки, песок, воду, а потом попробуем вместиь в нее большие кам-

ни, то они не поместятся. К тому же мы наделаем большой беспорядок в процессе попыток вставить их туда (рис. 4.4, б).

Если же мы точно знаем, каковы наши большие камни (дела, цели), то, уложив их первыми в банку, мы будем удивлены тем, насколько много мелких камешков, песка и воды влезет в пустое пространство между ними. Таким образом, ключевым моментом в вопросе о том, чем заполнить банку, является тот факт, что большие камни (наши цели из Второго Квадранта) следует укладывать в первую очередь (рис. 4.4, а).

При составлении своего недельного списка дел сначала поместите в него дела из Второго Квадранта (важные, но несрочные). Вы отметите, что существуют две разновидности недельных работ, выполняемых каждый день. Одна представляет собой конкретные занятия в определенные часы, другая предоставляет пространство для расположения остальных приоритетных дел конкретного дня.

Между обязательными делами всегда нужно определять время для занятия важными, но несрочными делами, которые продвигают вас к достижению вашей цели (дела из Второго Квадранта).

Иногда более эффективно не определять конкретного места во времени для некоторых приоритетных дел, а просто ставить их во главу списка приоритетов и ожидать подходящего момента для их совершения, и при его наступлении откладывать все остальные дела.

Простой способ классифицировать дела по важности следует из закона, открытого известным экономистом Вильфредо Парето. Согласно этому закону, 20% всех клиентов приносят 80% всей прибыли; 20% всех деталей дают 80% всех неполадок и т. д. В приложении к тайм-менеджменту: 20% всех дел дают 80% результатов; остальные 80% дел дают 20% результатов.

Знание этого факта позволяет при рассмотрении списка дел выделить те 20%, которые дают максимальный результат и поэтому требуют особого внимания. Разъяснению данного принципа посвящена книга Р. Коха «Принцип 80/20» (рис. 4.5).

Менее точный, но не менее полезный способ отделения важного от неважного дает различие качественного скачка и количественных улучшений. Питер Друкер, говоря о расстановке приоритетов, предлагает ставить высокие цели, позволяющие существенно изменить ситуацию; искать свои собственные, оригинальные пути, позволяющие достичь решительного конкурентного преимущества.

Выделите в вашей деятельности 20% задач, являющихся наиболее важными.





Рис. 4.5. Иллюстрация принципа Парето

Для достижения цели нужно проанализировать один из прошлых дней и попытаться для каждого дела ответить на вопросы: 1. «Вопрос Парето»: «Относится ли это дело к тем, которые дают 80% результатов?» 2. «Вопросы Друкера»: «Дает ли эта задача серьезный качественный скачок или только частные, малозначительные улучшения?» и «Является ли эта задача дерзкой, бросающей вызов, дающей вам сильные конкурентные преимущества?»

Ответив на эти вопросы, определите, какие дела попали в число наиболее приоритетных. Что вы на основе этой информации измените в вашем плане на завтра? Все будет идти по-прежнему или вы придумали способ сильнее сконцентрироваться на важных делах, уделить им больше времени?

### Упражнение № 3. Приоритетное планирование по квадранту Кови

В соответствии с методом «приоритетного планирования» попробуем составить план на апрель 2006 года. Для этого сначала разобьем месяц на недели.

Поместим вне календарных дней те дела, которые вы собираетесь успеть сделать за один месяц, к примеру, за апрель 2006 г.

Все дела распределяем в соответствии с квадрантом Кови (рис. 4.6).

В расписании, которое будет предложено вам далее, по понятным причинам не содержатся дела, принадлежащие к пункту 4. Вам следует вписать в список под заголовком «Делать» только действия из пунктов 1, 2 и 3.

Поскольку план не должен быть слишком перегружен, советуем вам не вписывать в него более 15 - 20 основных дел. Основные занятия одного дня лимитируйте числом  $7 \pm 2$  в связи с особенностями человеческого сознания, о которых речь шла раньше. Старайтесь также не планировать более 2 объемных дел высокой важности на 1 день, иначе ваше внимание рассеется между ними и вы не сможете провести их с надлежащим уровнем качества. Разнося дела по дням месяца, не забы-





Рис. 4.6. Установление приоритетов

вайте отметить в квадрате категорию, к которой они принадлежат: 1, 2, 3 или, что совсем нежелательно, 4. Внизу бланка находится пространство для ваших заметок, например, вы можете поместить там приоритет этого месяца.

Заполните эту таблицу (диск Самоучитель, Тема 4).

### Упражнение N2 4. ABC-анализ

ABC-анализ, основанный на приоритетности, нашел широкое применение в экономике (в частности, как методика управления запасами) как диаграмма следующего вида, изображенная на рис. 4.7.

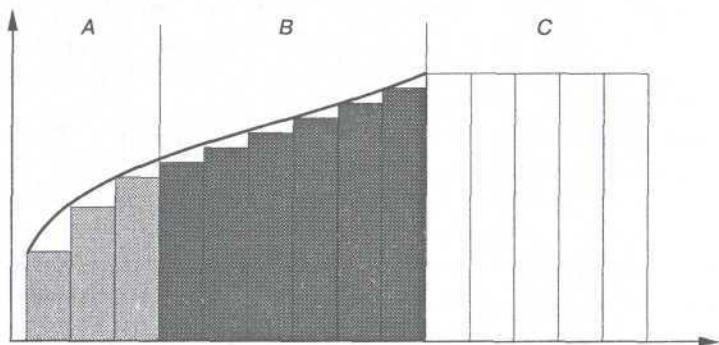


Рис. 4.7

Разница между объектами групп А, В и С хорошо видна на рисунке в данном случае: накопительный эффект от первых трех дел (группа А) растет более быстрыми темпами, чем от следующих шести (группа В), а у объектов группы С его и вовсе нет.

Апрель 2006 г.

ПОНЕДЕЛЬНИК	Делать:	3	10	17	24
	1 _____:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1 _____:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1 _____:				
	1 _____:				
ВТОРНИК	1 _____:	4	11	18	25
	1 _____:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
СРЕДА	2 _____:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2 _____:	5	12	19	26
	2 _____:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2 _____:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2 _____:				
ЧЕТВЕРГ	2 _____:	6	13	20	27
	3 _____:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ПЯТНИЦА	3 _____:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3 _____:	7	14	21	28
	3 _____:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3 _____:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3 _____:				
СУББОТА	1	8	15	22	29
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ВОСКРЕСЕНЬЕ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Примечания:					
✓ _____:					
✓ _____:					
✓ _____:					

Попробуйте теперь разделить свои дела по группам в зависимости от эффекта, который они приносят.

Заметим, что это не то же самое, что разделение по приоритетам: вы можете оценивать одно дело как приоритетное, в то время как оно не имеет особенного эффекта (результата), служащего продвижению к вашим целям. Следовательно, с помощью ABC-анализа выявляются объективно наиболее приоритетные дела.

Таким образом, вам следует выписать наиболее и наименее результативные дела, которыми вы занимаетесь, и разместить их по группам: А (наиболее результативные), В и С — соответственно.

## **Бюджетирование времени**

Успешно бюджетировать свое время, как и остальные виды ресурсов, вам поможет представление как личного проекта своих действий по превращению существующего положения дел в желаемое состояние. Давайте вспомним, чем отличается проект от обычной деятельности.

Проект — специфический вид деятельности, который имеет конкретную цель, ограничения по времени и другим видам ресурсов.

Календарно-ресурсный график планирования, или, точнее, бюджетирования времени родился как результат перенесения в технику личной работы таких широко известных инструментов проектного менеджмента, как график Гантта и ресурсный график.

Напомним суть этих инструментов. На графике Гантта отмечаются работы, которые необходимо сделать, с их длительностями и взаимосвязями. Масштаб может быть различным, можно просматривать взаимосвязи и отдельных элементарных операций, и целых фаз проекта. Программы для управления проектами позволяют легко манипулировать расписанием и отвечать на вопросы типа: «Как изменится дата окончания проекта, если операция такая-то займет на столько-то больше времени, чем мы рассчитывали?» (рис. 4.8).

Ниже графика Гантта изображен ресурсный график, отражающий расходы различных ресурсов на каждую операцию. Этот график позволяет нам работать не только с расписанием, но и с имеющимися в нашем распоряжении ресурсами. «Если такую-то операцию мы совершим не сами, а закупим соответствующую услугу, окупятся ли эти расходы общим выигрышем времени по проекту? Как возрастут расходы ресурсов, если мы захотим компенсировать задержку по такой-то операции и завершить проект вовремя?» и т. п.



Рис. 4.8

Предлагаемый на рисунке график сочетает в себе черты ресурсного и календарного графиков и сравнительно прост в использовании.

#### Упражнение № 5. Составление ресурсно-календарного графика

1. Запишите список дел, которые вам следует завершить к истечению некоторого срока. Сроки окончания дел следует обязательно указывать для построения графиков.
2. Согласно схеме, описанной выше, начертите график Гантта и ресурсный график. Таким образом вы учтете все виды ресурсов, которые понадобятся вам для достижения желаемого (и измеряемого) результата.
3. Составьте сводную таблицу, в которой укажите общие затраты времени и других ресурсов (в частности, финансовых, материальных, энергетических, человеческих, информационных). Просмотрите весь полученный перечень и убедитесь в наличии всех необходимых ресурсов на дату начала проекта или в достоверности их поступления на даты необходимости начала их использования в проекте. Если вы не получили положительного результата в ходе такой проверки — пересмотрите проект: возможно, вы сумеете обойтись наличествующими ресурсами, или, возможно, вам придется отложить начало основной части проекта, прибавив к ней предварительную фазу по обеспечению необходимыми ресурсами.
4. В случае необходимости перерисуйте график Гантта и ресурсные графики по операциям в соответствии с внесенными вами изменениями.

## План реализации целей

Ранее мы уже затрагивали тему целей в разрезе основного понимания вопроса и его взаимосвязи с системой жизненных ценностей личности. Теперь же речь пойдет о целях как движущих элементах планирования. То есть теперь ваше «Дерево целей» ляжет в основу долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных планов. Соответственно, цели первого порядка лягут в основу долгосрочного плана, второго — в основу среднесрочного плана, третьего (четвертого, пятого и т. д.) — в основу краткосрочных планов.

План отличается от вашего «Дерева целей» тем, что в нем вы не просто хотите чего-то, а планируете, каким образом вы можете этого достичь: какие сроки выполнения тех или иных планов себе отводите, как, используя ресурсные и календарные графики, оцениваете, какие из ваших планов реалистичны, а какие требуют первоначальной подготовки, накопления тех или иных видов ресурсов.

Кроме этого, на стадии планирования вам необходимо привязать составляющие вашего «Дерева целей» к стратегическим направлениям или основным жизненным областям.

Для того чтобы претворить желаемое в действительность, вам необходимо составить конкретный план достижения каждой значимой для вас цели. Этот план, по сути, не представляет собой ничего для вас нового, если вы успешно прошли предыдущие темы Самоучителя. Просто детализируйте снова то, что вам придется выполнить для достижения целей, так, как вы делали это при детализации процессов или при декомпозиции целей. Просто теперь добавьте сюда сроки исполнения и ресурсы, которые понадобятся вам, кроме обозначенного в сроках ресурса времени.

При составлении планов необходимо придерживаться принципов, описанных в каждом учебнике по менеджменту.

**1. Регулярность планирования.** На каждый день у человека должен быть план. Расписан должен быть каждый час и даже каждая минута. Составлять планы нужно таким образом, чтобы в любой момент иметь для себя определенное занятие.

**2. Реалистичность планирования.** В данном случае это означает отказ от иллюзорных, заранее невыполнимых планов, мечтаний и «витания в облаках». Реальный план не обязательно будет выполнен. Невозможно предусмотреть абсолютно все факторы, влияющие на деятельность, поэтому нужно быть готовым к тому, что результат в действительности будет отличаться от плана.

**3. Гибкость планирования.** Планы должны быть составлены таким образом, чтобы в случае появления непредвиденного обстоятельства их можно было бы легко изменить. Непрерывно ищите, что именно вы могли бы сделать для достижения цели, насыщайте свой план альтернативными действиями.

**4. Письменная форма.** Все планы в обязательном порядке должны составляться письменно. Даже в случае, когда предстоящий день похож на предыдущий, он не всегда может быть упорядочен, структурирован и оптимизирован без письменно составленного плана.

**5. Установление приоритетов.** В плане должно быть точно обозначено, какие дела являются наиболее важными. Им необходимо отводить как можно больше времени.

**6. Нормирование работы.** Для каждой работы должно быть выделено определенное количество часов, минут. Работа должна занимать столько времени, сколько на нее отведено. Одну и ту же работу разные люди выполняют с различной скоростью. Поэтому при нормировании нужно исходить главным образом из личного опыта и собственной практики.

**7. Определение критериев выполнения.** Для каждого вида деятельности должен быть установлен критерий, по которому эта работа будет признана выполненной. Человек может устанавливать критерии самостоятельно — или же их определяют другие люди (например, начальник). В последнем случае нужно обязательно выяснить, каков этот критерий и чего от вас действительно хотят.

**8. Рациональность дробления задач.** При необходимости разделения времени выполнения задач на несколько обособленных блоков каждый из них должен иметь промежуточное завершение. В противном случае вам нужно будет возвращаться к уже пройденному этапу, чтобы вспомнить, как он связан с настоящим. Кроме того, разнообразные виды деятельности должны быть сгруппированы в отдельные временные блоки, в которые были бы включены сходные по содержанию затраты времени (например, телефонные звонки или разбор корреспонденции). Размер таких блоков зависит от важности выполняемых работ.


**9. Последовательность.** Все дела необходимо выполнять последовательно. Планы должны предусматривать начало новой работы только тогда, когда закончена предыдущая (или ее обособленный блок).

**10. Делегирование.** С самого начала необходимо установить, какую работу нужно выполнять лично, а какую можно порекомендовать другим.

**11. Разнообразие.** Планы могут содержать разнообразные виды деятельности, чередование долго- и краткосрочных проектов, работу самостоятельную и в сотрудничестве с кем-либо. Чередование разнообразной деятельности помогает избавиться от усталости и одновременно способствует достижению поставленных целей.

**12. Согласование планов.** Для того чтобы планы были более выполнимыми, их нужно согласовывать с намерениями и позициями других людей.

Каждая цель имеет смысл только тогда, когда установлены сроки ее воплощения и сформулированы желаемые результаты. Сформулируйте их применительно к своим желаемым и практическим целям и перепроверьте свои планы с точки зрения того, насколько они реалистичны. Критерии устанавливаете вы! Не берите на себя слишком много, поскольку нереальные задачи имеют мало шансов быть выполненными. Устанавливайте также конкретные краткосрочные цели, согласованные с достижением ваших долгосрочных глобальных целей. При стремлении к долгосрочным целям вы должны считаться с изменением внешних условий и возникновением новых тенденций. Поэтому, наряду с общими целями, важно ставить перед собой и краткосрочные, достижимые подцели, и добиваться промежуточных успехов.

Жизненный план (извлечение)						
сфера жизни	жизненная цель	важность, значимость	срок (год)	практические действия	срок (год)	контроль
Имущество, деньги 	Собственный дом в пригороде	Высокая	2006	Поиск участка	2002	
				Накопление собственных средств	2001	
				Поиск заемных средств	2002	
				Выгодная продажа квартиры	2004	
				Подбор строительной компании и заключение договора на строительство	2003	

Примером планирования в соответствии с жизненными областями может служить отрывок из статьи «Моя система Life-Management»

анонимного автора, которую можно найти на сайте [www.improvement.ru](http://www.improvement.ru), где управление жизнью и, соответственно, планирование разделены на следующие области:



- СУ (стратегическое управление);
- ОП (оперативное планирование);
- ТМ (собственно тайм-менеджмент — учет времени);
- ФМ (финансовый менеджмент);
- BSC (Balanced Scorecard, система сбалансированных показателей);
- СУОР (система управления обучением и развитием);
- СУВ (система управления волей).

### Упражнение № 6. Составление стратегического и тактического плана действий

Это упражнение вам будет довольно просто выполнить. В основу своих планов положите ранее изображенное «Дерево целей».

Вы можете разделить таблицы, содержащие тактические и стратегические планы, а можете объединить их в одну.

Конечно, лучше всего будет сделать это так, как изображено на примере выше. То есть указывать и сферу жизни, к которой относится цель, и степень ее важности, и сроки достижения, и тактические приемы, к которым придется прибегнуть на пути к достижению цели, со своими сроками выполнения. Можно упустить графу контроля, пока вы не утвердили свой личный жизненный план. Со дня начала его воплощения в реальность эту графу будет необходимо добавить.

Сферы жизни можно делить по-разному, в зависимости от специфики вашей жизнедеятельности. Все, чем мы занимаемся в жизни, можно с той или иной степенью точности причислить к следующим группам деятельности:

- **жизнеобеспечение** (поддержание физического, психологического и этического здоровья);
- **личная жизнь** (личное общение вне семьи);
- **семья** (общение с ближайшими родственниками: супругом(ой), детьми, родителями, родными братьями и сестрами);
- **общение с родственниками** (родственниками супруга(и), собственными дальними родственниками);
- **профессиональная деятельность** (непосредственное выполнение своих профессиональных обязанностей);



- **профессиональное общение** (общение с коллегами, партнерами, потребителями, консультантами, поставщиками, конкурентами);
- **профессиональное обучение** (совершенствование навыков и овладение новыми умениями в рамках основной профессиональной деятельности);
- **поддержание домашнего хозяйства** (чистка и стирка вещей, ремонт, приготовление пищи, уборка);
- **имущественные отношения** (приобретение или продажа (обмен) движимого и недвижимого имущества, его капитальный ремонт, страхование, наследование, утеря, ликвидация);
- **взаимоотношения дружественного характера** (общение с товарищами и друзьями, не имеющее прямого отношения к семье или работе);
- **широкое социальное общение** (соседи, продавец в магазине и т. д.);
- **самообразование в различных сферах** (изучение или совершенствование владения языками, изучение истории искусств, овладение музыкальным инструментом или навыками изобразительного искусства и т. д.);
- **творческая деятельность** (как элемент профессиональной деятельности, как элемент самообразования, как некое самостоятельное занятие, доставляющее вам удовольствие и вызывающее порыв, как элемент любой из перечисленных областей жизни);
- **общественно полезная деятельность** (благотворительность, просвещение);
- **духовное развитие** (воспитание этического здоровья, воспитание эмоционального интеллекта, изучение истории мировой культуры, изучение мировых религий и др.).

Вы можете упустить некоторые области, если они не имеют места в вашей жизни на данный момент. Оставшиеся можно сгруппировать в более широкие категории, как это было сделано в примере детализации процессов деятельности (Здоровье, Деловая сфера, Хозяйство, Личное развитие). Полосы, наложенные на перечисленные виды деятельности, — наше предложение по разделению их на подгруппы. Ваше разделение может быть иным. Помните также, что, возможно, в вашей жизни присутствует что-то, не подпадающее под приведенные выше рамки. Хотя, скорее всего, это можно будет отнести к творчеству или духовному развитию.

Итак, ваш план будет выглядеть следующим образом.

Жизненный план					
сфера жизни	жизненная цель	важность, значимость	срок (год)	практические действия	срок (год)
	1. 2. 3.				
	1. 2. 3.				
	1. 2. 3.				
	1. 2. 3.				
	1. 2. 3.				

## Программа «День»

*Время приближается медленно, а уходит быстро.*

В. Гжещик

Как подготовиться к следующему дню? Как встретить новый день утром, чтобы настроить себя наилучшим образом на все предстоящие дела? Как распределять занятия и подбадривать себя в течение дня? Как анализировать свои мысли и поступки, извлекая из них ценный опыт и выводы? Как закончить день на благо следующему за ним и во имя достижения жизненных целей? Ответы на эти вопросы определяют нашу жизнь: ее течение — день за днем, а ее глубинное значение — вчера, сегодня и завтра.

Ваша дневная программа представляет собой не что иное, как набор задач или, максимум, процедур по обеспечению того или иного

процесса, входящего в то или иное направление жизни. Иначе говоря, программа «День» состоит из элементов реализации планов. Данный аспект организации времени наиболее полно описан в книге Ю. Васильченко «Механизмы времени».

**Реализация планов** — это действия по достижению поставленных целей и выполнению ролевых функций в соответствии с планом.

Основным временным элементом человеческой жизни является день. Достижение любой цели возможно только тогда, когда каждый день совершаются определенные действия по ее реализации. Поэтому основное внимание должно быть уделено составлению программы одного дня.

Сутки существуют сами по себе, и их деление на часы условно. Время каждого человека «распределено» в сутках неравномерно. Одни люди ежедневно работают по пять часов и получают при этом ощутимые результаты. Другие даже за восемнадцать часов не успевают сделать ничего, что приблизило бы их к намеченной цели. Поэтому в план на день необходимо включать все существенное, что в совокупности даст определенный результат. В программе дня должны также содержаться элементы, связывающие настоящий день со следующим.

Важным условием эффективности программы «День» является сочетание в ней текущих дел и элементов, способствующих достижению долгосрочных целей. Следует также учитывать стандартные затраты времени (сон, еда, перемещения и т. д.). Планированию должны подлежать абсолютно все действия и виды деятельности. Каждый час, каждая минута в течение дня могут быть заняты определенной работой. Наличие пробелов и «белых пятен» в программе «День» — верный признак того, что это время, скорее всего, будет безвозвратно потеряно.

Распределять работу в течение дня помогает принцип Эйзенхауэра, или принцип квадранта Кови (подробнее о них было рассказано ранее). Они говорят о том, что первоочередное внимание нужно уделять выполнению важных, но несрочных дел, оставляя определенное время для дел важных и срочных; менее важные дела необходимо делегировать другим.

При составлении ежедневных планов нужно также учитывать свой естественный дневной ритм работы. Работоспособность каждого человека подвержена определенным колебаниям, происходящим в рамках этого ритма. Одни люди могут особенно хорошо работать по утрам, но быстро устают во второй половине дня и нуждаются в соответственно более раннем окончании работы. Это, как мы уже говорили, «жаворонки». В противоположность им «совы» по-настоящему входят

в форму только ближе к полудню, им лучше всего работаете по вечерам, до глубокой ночи (ранее вы определили свой тип с помощью упражнения, предложенного в Теме 3).

Наряду с данными графика дневной продуктивности при составлении распорядка дня и планировании решения предстоящих задач полезно учитывать также свое биоритмическое состояние.

Учение о биоритме исходит из того, что физические, психические и интеллектуальные способности каждого человека подвержены циклическим колебаниям, поддающимся предварительному расчету. Биоритм выявляет подъемы и спады жизненных сил в течение продолжительного периода. Так, среднестатистические данные свидетельствуют о том, что цикл физического биоритма составляет 23 дня, психического — 28 дней, а интеллектуального — 33 дня. Физический ритм оказывает влияние на физическую силу и силу воли, психический обуславливает динамику чувств, настроений, творческих сил, а интеллектуальный влияет на умственные способности.

Используя биоритмы при планировании деятельности, можно предвидеть, какую работу человек способен в данный момент выполнить наиболее эффективно, и тем самым повысить качество использования собственного времени. Но сам по себе биоритм не может служить отправной точкой при составлении распорядка дня, поскольку он оказывает лишь незначительное влияние на дневной ритм работы.

Программа «День» существенным образом отличается от других видов планов. Она уже не включает в себя цели и задачи, а состоит из действий и практических шагов по их реализации. Это могут быть телефонные переговоры, личные встречи, работа с документами, совещания, размышления, принятие решений и передвижения. Конкретные действия могут быть с высокой точностью спрогнозированы по затратам времени. Если, например, вы запланировали на день десять телефонных звонков и, зная из опыта, примете столько же входных звонков, можно с высокой точностью определить необходимое для этого время. То же самое касается встреч. Совещания, как правило, бывают традиционными и срочными. Традиционные совещания также можно увязать с определенным временем. Аналогичным образом можно поступать и в отношении других действий в течение дня.

Грамотно составленная программа дня является предпосылкой для эффективной работы. Но максимальный успех может быть достигнут только при ее рациональной организации.

Прежде чем приступить к составлению программы дня, полезно определить свой рабочий стиль. Это поможет вам выявить слабые ме-

ста в организации всего дела и даст возможность повысить эффективность дневного планирования.

Поскольку «труднее всего начать», «главное сделать первый шаг», надо «встать с той ноги» — уделим особое внимание утру — как основному заряду следующих 16 часов жизни. «Лиха беда — начало!»

Утренний старт также важен для эффективности дня, как и предварительное осмысленное планирование. Позволим себе дать вам несколько советов на этот счет. Некоторые из них позаимствованы из статьи Ольги Стрелковой «Утренний старт», расположенной на сайте [www.improvement.ru](http://www.improvement.ru).

- Помните и учитывайте длительность утренней раскочки (пользуйтесь разработанными стандартами). Тщательно руководите утренними процессами (процедурами, задачами).
- Грамотно организуйте утренний настрой.
- Найдите для себя оптимальное время пробуждения, не залеживайтесь в постели. Вставайте «с будильником».
- Найдите для себя оптимальный будильник. Если вы ненавидите звук своего будильника, обеспечьте свое пробуждение одной из самых любимых мелодий — такой, какую вы не сможете ненавидеть, как бы рано она ни звучала.
- Найдите тот вид деятельности, который эффективно пробуждает. Например, вы любите слушать утренние новости, или просматривать электронную почту, или просто вам приятно выпить стакан сока или воды.
- Вдохновите себя визуализацией желаний. Представьте в момент звучания будильника все самое лучшее, что может произойти сегодня с вами!
- Обязательно составьте заранее дневной план. Утро должно начинаться вчерашним вечером. Правда, если вам доставляет большое удовольствие планирование, то можно оставить процедуру записи дневной программы на утро, обязательно продумав ее предварительно. Это хорошо подходит для тех, у кого утренняя мыслительная активность гораздо сильнее вечерней. Однако заметим, что эффективнее считается планировать день заранее. Утром можно просто пересмотреть план, подкорректировать его при необходимости или желаний.

И начало, и завершение дня — это особые ритуалы, которые определяют и то, как проходит ваш день, и то, как ваше подсознание обрабатывает дневную информацию ночью.

Чтобы этот настрой был наиболее позитивным, попробуйте использовать следующие техники.

## Утро

В начале каждого дня находите время, чтобы «настроиться на себя».

Спросите себя:

- Как я себя сегодня чувствую? (Применяйте свою сенсорную восприимчивость к тому, чтобы изо дня в день отслеживать свое состояние и замечать легкие изменения в физиологическом и психологическом состоянии, происходящие в течение дня).
- Что важно для меня сегодня?
- Что я могу сегодня сделать для себя?
- Что мне нужно сегодня сделать для себя?
- Каковы свидетельства того, что я сегодня его достиг(ла)? (Ответ на этот вопрос покажет, что ваши цели сегодня отвечают одному из критериев хорошей формы: он сообщит вам, что вы должны видеть, слышать и чувствовать, чтобы знать, что вы чего-то достигли. Когда мы таким образом строим сенсорный портрет достижения, мы гарантируем для себя, что узнаем о своем достижении, когда оно произойдет. А это служит основой самоуважения.)

В течение дня помните свои ответы на приведенные выше вопросы и делайте что-то в соответствии с ними. Если вы встречаете в этом трудности, поинтересуйтесь всерьез: что вам мешает?

Когда у вас получится что-либо сколь угодно мелкое, уделите минуту на то, чтобы оценить свое свершение.

## День

- В начале каждого дня уделяйте время тому, чтобы составить план подтверждения своего самоуважения на день. Мысленно «просмотрите» предстоящие события. Какие убеждения, позиции, физиологические состояния, действия, одежда помогут вам остаться верным себе и укрепить свое чувство собственного достоинства? Ожидаете ли вы каких-либо ловушек? Как вы справитесь с ними, сохранив свое самоуважение? Какого рода внутренний диалог поможет вам? Каких внутренних наставников, знакомых вам людей вы хотели бы взять с собой в этот день?
- В конце каждого дня задавайте себе вопросы:
  - Что мне больше всего понравилось в себе сегодня?

- Сколько состояний я сменил(а) сегодня? Какие из них были наиболее ресурсными, усиливающими ощущение моего собственного «Я»? Как они возникли? Как в будущем я мог(ла) бы инициировать эти состояния?
- Какие состояния были менее ресурсными для меня? Что их спровоцировало? Как мне не попасть в них снова?
- Назовите ваш излюбленный недостаток. Оглянувшись на прошедший день или неделю, выберите какой-нибудь недостаток или ограничение — что-то, что внезапно проявилось и принесло ущерб вашему самоуважению. Спросите себя, что подумал бы об этом недостатке по-настоящему хороший друг? Если исходить из того, что все ваши действия имеют смысл, — что этот недостаток пытался сделать для вас, будь то сегодня или когда вы впервые начали вести себя или думать таким образом? Даже если сейчас вы хотите изменить это свое поведение, поблагодарите свой недостаток за его хорошие намерения. Как вы можете следовать тем же намерениям способом, который вам позволит больше себе нравиться?
- В конце недели или дня выберите пять наиболее «самоуважительных» моментов. Мысленно воспроизведите их. Каким образом вы сможете взять их с собой в завтрашний день или в следующую неделю?

## Вечер

Вспомните сегодняшний день.

- Насладитесь чем-то, что сегодня было хорошо. Отдать должное моментам успеха — это один из способов улучшить свое самочувствие. А также отметить паттерны чувств, мыслей и поведения, которые сопутствовали этим моментам. Таким образом вы сможете извлечь из них позитивный урок и использовать его впоследствии.
- Вновь вспомните все. Когда вы повторяете что-то, это крепче укореняется в голове.
- Похвалите себя. Похвала — это одновременно пища и вознаграждение. Даже если рядом никого нет, даже если никто, кроме вас, не знает о вашем успехе, вы, тем не менее, можете позаботиться о себе и вознаградить себя. Всякий раз, как вы это делаете, вы повышаете свою самооценку.
- Подбадривайте, поддерживайте себя. Поддержка дает вам ресурсы для совладания с возможными будущими проблемами и труд-

ностями. Подумайте, что бы вы сказали кому-нибудь другому, и затем скажите это себе.

- Если что-то обернулось не так, как вы хотели или надеялись, утешьте себя. Рану нужно залечить, прежде чем снова подвергнуть нагрузке то же место. К эмоциональным ранам это относится в той же мере, что и к физическим. Когда вы даете себе время, чтобы утешить и успокоить себя, вы как бы следуете за собой прежде, чем затем вновь попытаетесь себя вести.
- Вспомните что-то из прошлого, что получилось хорошо, например, какой-то рабочий проект. Это делается не для того, чтобы уйти от неприятностей, имеющих место «здесь и сейчас». Это важный способ предотвратить негативные генерализации («У меня никогда не получится, как надо...», «Я безнадежен(на)...\»). Негативные генерализации по поводу себя могут изрядно сбить вас с пути.
- Напомните себе о каком-либо счастливом моменте или хорошем чувстве. Это еще один способ ослабления негативных генерализаций. Это помогает также изменить состояние: представляя себе достаточно живо нечто, вызвавшее приятные чувства, вы неизбежно меняете свое состояние и свою нейрофизиологию.

### Упражнение № 7. Составление программы «День»

Автор упражнения Ю. Васильченко, «Механизмы времени».

Запишите программу «День» в следующей табличной форме (единица измерения — 1 час):



Дата «23» февраля 2006 г.

(Пример)

#### Свободный дневной план

1	Договориться о встрече с Петровым	9	Проверить анкету для клиентов
2	Отсрочить заказ на металл	10	Узнать о здоровье родителей
3	Проверить отчет о продажах	11	Собрать информацию для проекта Н
4	Проконсультировать Инну по переписке	12	Посмотреть вечернюю передачу «К»
5	Купить подарок сыну	13	Прочитать 10 с. «Искусства М&А»
6	Перенести встречу с «Антеем»	14	Сходить в бассейн
7	Отвести собаку к ветеринару	15	
8	Передать документы для «ОПАСа»	16	



№	Ключевые задачи
1	Передать документы для «ОПАСа»
2	Собрать информацию для проекта Н
3	Проверить отчет о продажах
4	Прочитать 10 стр. «Искусства М&А»
5	Отвести собаку к ветеринару
6	Купить подарок сыну
7	Сходить в бассейн

*Расписание по реализации ролевых функций*

Работа	Время	Семья	Время	Здоровье	Время
Передать документы для «ОПАСа»	12 <sup>00</sup> –12 <sup>05</sup>	Отвести собаку к ветеринару	13 <sup>00</sup> –14 <sup>30</sup>	Сходить в бассейн	18 <sup>30</sup> –20 <sup>00</sup>
Собрать информацию для проекта Н	15 <sup>00</sup> –16 <sup>30</sup>	Купить подарок сыну	14 <sup>30</sup> –15 <sup>00</sup>		
Проверить отчет о продажах	17 <sup>00</sup> –17 <sup>30</sup>				
Прочитать 10 с. «Искусства М&А»	20 <sup>00</sup> –20 <sup>30</sup>				

*План по формам активности*

Телефонные звонки	Время	Встречи	Время	Работа с документами	Время
Собрать информацию для проекта Н	15 <sup>00</sup> –15 <sup>30</sup>	Передать документы для «ОПАСа»	12 <sup>00</sup> –12 <sup>05</sup>	Собрать информацию для проекта Н	15 <sup>30</sup> –16 <sup>30</sup>
Проверить отчет о продажах	17 <sup>20</sup> –17 <sup>30</sup>	Отвести собаку к ветеринару	13 <sup>00</sup> –14 <sup>30</sup>	Проверить отчет о продажах	17 <sup>00</sup> –17 <sup>20</sup>
		Купить подарок сыну	14 <sup>30</sup> –15 <sup>00</sup>	Прочитать 10 с. «Искусства М&А»	20 <sup>00</sup> –20 <sup>30</sup>
		Сходить в бассейн	18 <sup>30</sup> –20 <sup>00</sup>		

*Свободный дневной план*

1		9	
2		10	
3		11	
4		12	
5		13	
6		14	
7		15	
8		16	

№	Ключевые задачи
1	
2	
3	
4	
5	
6	

Расписание по реализации ролевых функций

Задачи и роли	Время	Задачи и роли	Время	Задачи и роли	Время

План по формам активности

Телефонные звонки	Время	Встречи	Время	Работа с документами	Время

## Проверка приобретения навыков

1. Коэффициент выполнения заданий:



$$Квз = ВЗ / ОКЗ,$$

где ВЗ — количество выполненных заданий; ОКЗ — общее количество заданий по теме.

$$\text{Мой Квз} = \dots / 7 = \dots = \dots \%$$

2. Проверка качества выполнения заданий. Отвечайте на вопросы «да» или «нет»:

- Мне удалось определить свою область внимания. Теперь я ежедневно рисую на воображаемом листке перед глазами свою форму с 5-9 элементами дня.
- Я успешно работаю с «Пинариком», придумал(а) свою систему обозначений, и теперь жизнь видна мне, как на ладони. Течение времени стало гораздо более ощутимо.
- Приоритетное планирование оказалось очень эффективным! Кроме того, что я теперь занимаюсь чаще всего только важными делами, это еще и стимулирует делегирование.

- Воспринимать свою жизнь как проект оказалось довольно занятно. Теперь я знаю, к какому сроку должны быть завершены конкретные задачи по выполнению серьезного жизненного плана.

Ресурсный график помог мне осознать, что именно у меня есть для достижения моих целей, что еще нужно приобрести или позаимствовать. Теперь осуществление жизненных планов кажется вполне реальным.

У меня есть четкий план действий, и я его контролирую, не давая себе поблажек, так же, как если бы контролировал подчиненного в выполнении важного для компании дела.

Меня больше не пугает утро. Каждый день имеет смысл и продвигает меня к моим жизненным целям.

Теперь определите коэффициент качественного выполнения заданий:

$$K_{\text{КВЗ}} = K_{\text{ПО}} / O_{\text{КВ}},$$

где  $K_{\text{ПО}}$  — количество положительных ответов;  $O_{\text{КВ}}$  — общее количество вопросов.

$$\text{Мой } K_{\text{КВЗ}} = \dots / 7 = \dots = \dots \%$$

3. Поставьте «+» напротив тех навыков, которые, по вашему мнению, стали вам присущи:

- Навык структурирования внимания
- Навык учета «оставшегося времени»
- Навык расстановки приоритетов
- Навык сопоставления ресурсов
- Навык составления программы «День»


## Тема 5

# Индивидуальные стандарты деятельности

---

*Время — то же, что и деньги: не растрачивайте его,  
и у вас будет его вдоволь.*

Г. Левис

Для того чтобы действительно руководить своей жизнью, следует корректировать свои действия. Для того чтобы знать, какую именно коррекцию следует произвести, надо установить нормативы деятельности. Попробуем описать этот процесс и подчинить ему любую деятельность, даже наиболее неординарную и творческую. При этом вы приобретете:

№ 1: Навык определения нормативов.

№ 2: Навык поддержания нормативов деятельности.

№ 3: Навык ведения эффективной коммуникации.

№ 4: Навык ограничения неопределенности в делах.

Трудности, с которыми вам придется столкнуться:

- преодоление неприязни к порядку и рамкам в жизни;
- понадобятся усердие и старательность;
- необходима объективная оценка своего поведения;
- придется использовать несложные математические расчеты.



## Личные нормативы

Нормирование труда — это процесс установления величины затрат рабочего времени в виде нормы труда на выполнение определенной работы в наиболее рациональных организационно-технических условиях. Так определяют норму труда на производстве в книге В. Пашуто «Организация и нормирование труда на предприятии».

Нормы для повседневной деятельности человека ранее научно не устанавливались. Так что вам, в каком-то смысле, может быть известно больше, чем науке.

Под работой здесь следует понимать любые более или менее продуктивные действия, которые вы предпринимаете в жизни, а под организационно-техническими условиями — все условия вашей деятельности.

Таким образом, норма труда определяет величину и структуру затрат рабочего времени, необходимых для выполнения конкретной работы, и является эталоном, с которым сравниваются фактические затраты времени в целях установления их рациональности. Она выражает меру труда на каждом рабочем месте. Нормы труда, с одной стороны, являясь средством получения прибыли, а с другой — должны способствовать решению социальных задач, обеспечивая рабочим нормальную интенсивность и содержательность труда.

В своей основе процесс установления норм включает:

- анализ процесса деятельности, разделение его на части (см. «Знаете ли вы, как правильно документировать вашу деятельность?»);
- выбор оптимального варианта технологии и организации труда;
- проектирование региональных режимов работы оборудования, приемов и методов труда, системы обслуживания рабочих мест, режимов труда и отдыха (применительно к вашей обычной деятельности, например, «региональные режимы работы оборудования» — использование вами техники дома, в пути и на рабочем месте);
- расчет норм в соответствии с особенностями технологического и трудового процессов (применительно ко всем областям жизни, а не только к деловой сфере);
- внедрение и последующую корректировку норм по мере изменения организационно-технических условий производства (по ходу изменений условий протекания процессов или ваших требований к ним).

Важнейшей является такая функция нормирования, как основа планирования. С помощью норм производятся все дальнейшие расчеты. Планирование с учетом норм гораздо более эффективно.

Нормы труда являются основой рациональной организации труда. В процессе расчета норм оптимизируется организация труда.

Технически обоснованные нормы затрат труда являются эталоном, выполняя функцию критерия эффективности процессов.

Нормирование труда выполняет функцию рационализации процессов. Используемые в нормировании методы изучения затрат рабочего времени позволяют выявить существующие недостатки в организации

процессов и разработать мероприятия по их устранению. Посредством наблюдений за выполнением операции на конкретном рабочем месте выявляются недостатки применяемых методов и приемов труда. Так же проводится их совершенствование на основе проектирования рациональной структуры операции, очередности выполнения приемов, действий и движений.

Обоснованные нормы труда обеспечивают его нормальную интенсивность. Она позволяет длительное время сохранять высокую работоспособность людей, производительность и интенсивность труда в течение рабочего дня, а также воспроизводство рабочей силы.

Норма времени — это величина затрат рабочего времени на выполнение единицы работы, устанавливаемая работнику или группе работников соответствующей квалификации в определенных организационно-технических условиях. Норму времени, установленную на операцию или единицу изделия, называют нормой штучного времени.

Под обоснованной нормой понимается норма, установленная инженерно-экономическим расчетом, на основе проектирования рационального технологического процесса (процессов вообще) и организации труда и предусматривающая эффективное использование средств производства (ресурсов для осуществления процессов) и самого труда (деятельности вообще).

Приведем здесь сокращенную схему классификации затрат рабочего времени, разработанную для производственной деятельности (рис. 5.1). Вы сможете обнаружить ее прямое сходство с процессами вашей повседневной деятельности. Постарайтесь ассоциировать для себя каждую ячейку схемы с конкретными действиями.

### **Упражнение № 1. Выделение нормируемых операций**

Для того чтобы нормировать свою деятельность, прежде всего необходимо определить те участки, которые будут подвержены нормированию.

Для этого вам необходимо пересмотреть весь перечень процессов вашей деятельности. Обратитесь для этого к главе Самоучителя, в которой говорится о документировании процессов деятельности (Тема 2).


Выделите те процессы, по которым вы считаете возможным составление норм, и те, по которым составление норм выполнения будет продуктивным и особенно желательным. Начните со второй категории. Сразу начать нормировать всю свою деятельность вам не удастся.

Составьте список тех операций, которые считаете удобным нормировать. Сгруппируйте их по алгоритмам, последовательным или каким-либо другим связям. Вы получите несколько групп операций



Рис. 5.1. Классификация затрат рабочего времени

для последующего нормирования. Попробуйте установить числовые действующие нормативы выполнения вами тех или иных операций. Для начала выберите простейшие. Например:

Область жизни	Здоровье
Процесс	Поддержание физического здоровья
Подпроцесс	Бег
<b>Процедуры</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>– одевание — 5 минут;</li> <li>– перемещение на место бега — 5 минут;</li> <li>– бег — 20 минут;</li> <li>– возвращение — 5 минут;</li> <li>– переодевание — 5 минут;</li> <li>– душ — 10 минут</li> </ul> <p style="text-align: right;">Итого 50 минут</p>

Таким образом, выполнение операции «Бег» составляет для вас (в соответствии с условиями примера) 50 минут в день, 350 мин в неделю, 25 часов в месяц.

## Стандарты и система Кайдзен

Без ясного и детального знания того, что должно происходить, и наблюдения за тем, что реально происходит, становится невозможным

выявить отклонения и сбои в процессе деятельности. Изменить и усовершенствовать процесс нельзя, если вам не известны основные стандарты операций, задач и процедур, составляющих процесс. Подробнее о методе Кайдзен вы можете узнать из книги Масааки Имаи — «Кайдзен: ключ к успеху японских компаний».

Стандарт — документ, в котором устанавливаются для всеобщего и многократного использования правила, общие принципы или характеристики, касающиеся различных видов деятельности или их результатов, и который направлен на достижение оптимальной степени упорядочения в определенной области. Стандарт разрабатывается на основе консенсуса и утверждается соответствующим органом.

Японский подход под названием «КАЙДЗЕН» означает внесение в процесс деятельности постоянных небольших улучшений (рис. 5.2). Причем небольшие улучшения воспринимаются не как цель, а как постоянная практика. Кайдзен означает континуум перемен, а не ряд пошаговых инициатив, чередующихся периодами стабильного функционирования. Упор делается на улучшение процессов. Делать работу становится проще и легче, снижаются затраты, повышается эффективность. Для достижения своих целей Кайдзен использует ряд систем и методов:

- циклы ПВКД и СВКД;
- использование стандартов и нормативов;
- повседневный обмен информацией об изменениях.

Как считается, движущей силой процесса Кайдзен служит один весьма простой инструмент: цикл ПВКД (планирование, выполнение, контроль, действие). Составление плана достижения цели, процедура выполнения и контроля полученных результатов не требуют пояснений. Важна четвертая составляющая цикла: для поддержания запланированных улучшений необходимы действия (мероприятия) по стандартизации и обеспечению того, чтобы сделанное можно было воспроизвести и постоянно повторять. Таков цикл повторяющихся усовершенствований, которые обеспечивают небольшие улучшения, а иногда прорывы.

Второй цикл — СВКД (стандартизация, выполнение, контроль, действие) — поддерживает основы, на которых строятся последующие усовершенствования. После установления стандарта необходимо выполнить операции, т. е. повторить процесс в новых рамках. Следует проверить (проконтролировать), действительно ли процесс соответствует новым условиям, и действовать. Это значит либо поддерживать процесс, либо



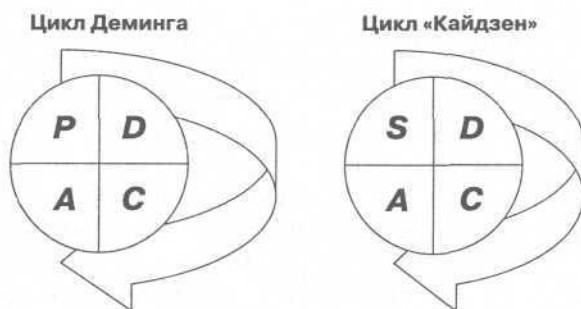


Рис. 5.2

корректировать его для последовательного соблюдения нового стандарта. Два названных цикла применяются для совершенствования методов выполнения работ, качества деятельности и ее результатов, мероприятий по снижению затрат и т. д. Стандарт — это наилучший из имеющихся ныне способов выполнения работы. Он становится основой не только процесса, но и последующих улучшений. Стандарт должен быть соответствующим образом документально зафиксирован, чтобы можно было в любой момент убедиться в его последовательном применении. Важно каждодневно обращаться к установленным стандартам, чтобы подкрепить движение к цели. Так, например, невозможно научиться читать за один день или даже месяц. Разберем следующую ситуацию.

Всем известно о существовании курсов скорочтения, благодаря которым можно усовершенствовать этот навык. Известно также, что существует некоторая болезнь под названием дислексия, которая заключается в том, что человек не может быстро читать (как вслух, так и про себя) — для таких людей овладение навыком средней скорости чтения жизненно важно.

Итак, гражданин Петров записывается на курсы скорочтения. Какую цель он преследует? Основная цель — получение навыка чтения со скоростью не менее 100 слов в минуту. Данный курс включает в себя 20 занятий. На первом определяется цель: помочь посетителям курсов научиться читать настолько быстро, насколько это в их силах. После знакомства с преподавателями и вступительного описания организационной части первое упражнение, которое предлагается выполнить «курсантам», — измерение личной скорости чтения (вслух и про себя). После установления двух базовых стандартов осуществляется непосредственная работа по совершенствованию навыка

чтения. На одном занятии внимание уделяется выработке скорости зрительного восприятия (например, упражнение с запоминанием элементов мелькающих кадров), на втором — совершенствованию произношения (заучивание и многократные тренировки скороговорками), на третьем — выработке быстрого зрительного поиска нужной информации (поиск названного слова на странице, быстрое прочитывание первой и последней букв каждой строки по очереди) и т. д. На каждом занятии проводится измерение скорости чтения каждого учащегося. Таким образом, нетрудно определить, какие из упражнений являются наиболее действенными для совершенствования навыка чтения у того или иного человека.

На каждом новом занятии не совершается «прорыв», но с каждым следующим занятием гражданин Петров либо повышал скорость чтения на 5-10 слов в минуту, либо закреплял прогресс.

Первоначально была зафиксирована скорость чтения 65 слов в минуту. После обучения — 115 слов. Многие другие участники группы сделали намного большие успехи, чем гражданин Петров: у них были большие способности. Но и он достиг своей цели. Новая цель теперь — поддерживать приобретенный навык на установленном уровне.

Подобный пример можно привести касательно курсов скоропечатания, программ похудения и т. д. Это яркие примеры того, что «большие дела не делаются сразу». Это дела из корзины «Б» (важные, но несрочные) — дела нашей жизни (см. Тему 4).

Каждый человек на подсознательном или сознательном уровне ищет свою главную цель в жизни. Психологи утверждают, что человек не может быть счастливым, не достигая и не стремясь достичь целей четырех различных групп:

- личные (семья);
- материальные (дом, комфортные условия жизни);
- социальные (карьера, научные достижения, круг общения);
- духовные (пребывание в гармонии с окружающим миром, с самим собой).

Попробуйте определить, какая из этих областей для вас наиболее актуальна. Определите в ее рамках общую цель. Постарайтесь представить себе, какие шаги вы можете предпринимать ежедневно для постепенного приближения к ее достижению.

На слуху известный принцип писателей: «Ни дня без строчки». Это должно стать принципом каждого человека, желающего прожить свою

жизнь не зря: ни дня без действия, которое приближает меня к достижению моих жизненных целей.

## **Применение стандартов**

Тема стандартов — пограничная для личной и корпоративной эффективности. Простейший пример вашего персонального стандарта, элемента вашего «личного ISO 9000» — обыкновенный чек-лист, список для самоконтроля. Например, «список того, что нужно сделать, уезжая в командировку»; «список вопросов новому клиенту» и т. п. К личным стандартам относятся также любые графики, бланки, которые вы можете разработать, чтобы облегчить себе жизнь. В частности, это могут быть схемы стандартных процессов, позволяющие вам соблюсти требуемую последовательность и логику действий.

Г. Архангельский пишет о том, что стандартизация процессов дает надежность, контролируемость их результатов. Опираясь на готовые формы, вы ничего не забудете и ничего не оставите без внимания. Кроме того, те же самые действия вы сможете выполнить быстрее за счет автоматизма, который дает применение готовых форм. И самое главное: в стандартах «материализуются» все принципы эффективной работы, все результаты вашей изобретательности в упрощении и улучшении своей деятельности. Таким образом, оформляя привычные приемы работы в виде стандартов и готовых схем, вы разгружаете сознание, освобождаете его для поиска сильных решений нестандартных задач, для поиска конкурентных преимуществ.

Стандартизация особенно полезна для тех областей вашей деятельности, которые касаются взаимодействия с другими людьми. Стандарты являются своеобразным языком, позволяющим облегчить общение, повысить вероятность того, что вас правильно поймут. Например, вы разработали бланк для записи телефонного разговора, карточку делегирования задачи, электронную форму для записи информации о новом конкуренте. Все эти стандартные формы помогут вам не только более эффективно построить свою собственную работу, но и с большей уверенностью поручить кому-то соответствующее дело или запросить у кого-то интересующую вас информацию.

## **Создание стандартов (по Г. Архангельскому)**

Покажем, как можно анализировать, моделировать и формализовать любой процесс на примере совещаний — важного для любого делового человека занятия, которое, однако, часто отнимает массу времени.

Системный подход, в частности, широко распространенный стандарт моделирования IDEF0 (технология контекстной структуризации), требует при моделировании любой системы или процесса рассмотреть четыре следующих составляющих: входы, выходы, управление и механизм.

**Входы и выходы** — это исходные для процесса данные и ожидаемые результаты. Например, выходами процесса «провести совещание» могут быть принятые решения, новые схемы действий, доведенная до сведения сотрудников информация, поднятый моральный дух команды и т. п.

Входами будут, соответственно, исходные данные для принятия решений, информация для доведения до сотрудников, текущий моральный дух команды и т. п.

Таким образом, составляя «карточку для проведения совещаний», вы можете зафиксировать на ней несколько основных типов совещаний, соответственно — несколько основных типов входящей и исходящей информации. Исходящей информацией, в частности, могут быть решения об определенных действиях — довести результаты совещания до таких-то; поставить на контроль что-то и т. д. Все это может быть отражено в графах вашей «карточки для совещаний».

**Механизм** — это то, что совершает рассматриваемый нами процесс. В случае совещания это люди и технические средства. Какие люди будут участвовать в совещании? Например: ведущий, секретарь, докладчики, эксперты по таким-то вопросам, представители таких-то подразделений. Как эти люди должны быть подготовлены? Обязательно ли присутствие каждого из них на всем совещании или некоторые из них могут уйти раньше? Возможно, стоит использовать «нюмаваши» (распространенные в Японии небольшие совещания в узком кругу, предшествующие большому совещанию и позволяющие повысить его эффективность, так как люди приходят на большое совещание более подготовленными, согласовав свои позиции)?

**Управление** — это правила, нормы, принципы, с помощью которых организуется рассматриваемый процесс. Для совещаний таковыми могут быть: регламент, очередность обсуждения вопросов, порядок принятия решений (голосование, консенсус и т. п.), нормы общения (официальные, дружеские, и т. д.) и другие регулирующие ход совещания стандарты. Скорее всего в «карточке подготовки совещаний» отразятся такие аспекты управления, как регламент, выносимые на совещание вопросы, ожидаемые результаты совещания. Обычные нормы проведения совещаний более удобно отразить в стандартах более высокого уровня.

Вам может помочь декомпозиция, т. е. дробление исходного процесса на несколько меньших, и отдельное рассмотрение каждого из них (см. Тему 2).

Определите критерии выполнения и их измерение. Вы должны заранее знать, как убедиться в том, что задуманное выполнимо. Результат должен быть определенным и обладать поддающимися измерению характеристиками. Определение системы измерений, с помощью которой можно убедиться, что действие дало желаемый результат, само сопряжено с существенными затратами времени. Однако достижение соглашения относительно поддающихся измерению результатов часто означает пересмотр самого действия в целом.

## **Упражнение № 2. Создание личных стандартов**

Вы можете выполнить это упражнение в интерактивном режиме (диск Упражнения, Тема 5, Упражнение 2).

Вначале вам будет довольно сложно создать большое количество собственных стандартов деятельности. Поэтому следует начать с самого простого.

Наиболее распространенный, всем известный стандарт — техника чтения. Измерьте, сколько слов вы можете прочитать за одну минуту. Попробуйте повторить измерение через 2 дня. Естественно, результат существенно не изменится. Ваше умение читать давно закреплено, и теперь подобный стандарт вы можете только совершенствовать. Внимание! Так же вам следует поступать со всеми другими стандартами: закреплять их путем повторения. Это касается и формирования навыков, предложенных вам в Самоучителе.

Теперь попробуйте вернуться к упражнению на концентрацию внимания (вы выполняли его ранее в Самоучителе, Тема 3). Пройдите его еще раз. Вряд ли вы заметите позитивные изменения, если не работали над своим вниманием, не будет также негативных изменений, если вы не устали или не думаете о посторонних вещах. Однако стоит вам начать работу над концентрацией и переключением своего внимания, как стандарт начнет повышаться — вы будете находить числа в квадрате все быстрее и быстрее.

Теперь вернемся к теме о процессах, рассмотренной нами ранее (Тема 2). Выберите любую область деятельности, любой ее процесс, подпроцесс и, наконец, процедуру. Стандарт содержания процедуры вы можете описать согласно приведенной выше схеме. Для определения временного стандарта заполните таблицу следующей формы.

Пример.



Процедура «Дорога в университет»		
№	задачи	время выполнения
1	Дойти на стоянку	5 мин
2	Разогреть машину	3 мин
3	Непосредственно переезд	25 мин
4	Оставить машину на стоянке	2 мин
5	Дойти до университета	10 мин
Итого (временное значение стандарта выполнения процедуры)		45 мин.

Форма для заполнения.

Процедура «_____»		
№	задачи	время выполнения
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
Итого (временное значение стандарта выполнения процедуры)		

В таком виде довольно удобно просчитывать все ваши личные последующие стандарты.

Составьте перечень процедур, которые, по вашему мнению, соотносительно стандартизировать. Не следует вычислять сразу большое количество стандартов, тем более, не подкрепляя их практическими исследованиями.

Последнюю колонку таблицы вы можете разделить на несколько столбцов для того, чтобы фиксировать изменения стандартов.

## Эффективное общение

Вы наверняка согласитесь, что на всех нас в большой степени влияет наше окружение. Но то, каким будет это влияние, во многом зависит от нас самих. Начнем разговор об эффективном общении с небольшого упражнения.

### Упражнение № 3. Влияние внешнего окружения

Попытайтесь искренне ответить на следующие вопросы, приведенные в книге Ю. Васильченко «Механизмы времени»:

1. Как вы предпочитаете работать: в компании других людей, самостоятельно — или для вас это не имеет большого значения? Какие эмоции вызывают у вас другие люди?
2. Как чаще всего вам приходится работать: самостоятельно или коллективно? Ощущаете ли вы дискомфорт, если работаете в той обстановке, которую предпочитаете меньше?
3. Много ли у вас друзей? Какие взаимоотношения складываются у вас с ними? В чем проявляется ваша дружба? Насколько эта дружба обогащает обе стороны и помогает в достижении поставленных целей? Бывают ли случаи, когда друзья вам мешают? Как вы поступаете в таких ситуациях?
4. Есть ли у вас враги или люди, общение с которыми неприятно? Чем вызвана эта неприязнь? В чем она проявляется? Как сильно вам мешают такие люди? Насколько трудно вам игнорировать их присутствие?
5. Какие новые знакомства вы хотели бы завести? Что нового принесут эти знакомства? Как ваши новые знакомые смогут повлиять на вас и помочь в достижении ваших целей?

Попробуйте теперь самостоятельно сделать хоть какие-нибудь выводы из собственных ответов. Не оказываетесь ли вы в ситуации, проиллюстрированной на рис. 5.3?

Если влияние внешнего окружения на вас и ваше поведение оказалось не таким положительным, как вам хотелось бы — проанализируйте свое общение глубже с помощью информации, приведенной в самоучителе далее. Если вас все устраивает, вы можете пропустить эту тему, так как вам, в этом случае, можно только позавидовать.

### Борьба с поглотителями, прерывателями и откладыванием

Мы расходует явно чрезмерное количество времени для решения проблем взаимоотношений в межличностном и организационном аспек-



Рис. 5.3

тах: оба они рассмотрены в книге Ю. Васильченко «Механизмы времени».

В ходе реализации программы дня человек сталкивается с множеством факторов, которые вынуждают его отклоняться от намеченного. Одной из функций тайм-менеджмента является выяснение сути и уменьшение влияния таких факторов. Поскольку большинство из них представляет собой стандартные ситуации, их нужно иметь в виду и выработать устойчивые модели поведения в таких случаях. Наибольшее внимание здесь следует обратить на так называемых «прерывателей» и «поглотителей» времени.

**Прерыватели времени** — это вид стандартных ситуаций, временно останавливающих основную работу, которые могут быть четко обозначены во времени (из собственного опыта, как правило, становится ясным, сколько времени уходит на тот или иной прерыватель) и которые, в отличие от поглотителей, способствуют решению поставленных задач. К ним относятся телефонные звонки, совещания, личные и деловые встречи, срочно возникшая работа с документами и т. д.

Однако многие люди неправильно воспринимают значение прерывателей времени, считая их основным элементом рабочего дня. Заваленные бумагами, с несмолкающим телефоном, мы, в конце концов, погрязаем в организационной, рутинной работе, забывая о поставленных целях и о задачах, которые необходимо решать для их достижения.

Поэтому правильная организация работы предполагает выделение для прерывателей жестко ограниченного количества времени.

**Поглотители времени** — это различного рода препятствия, затрудняющие, а иногда даже делающие невозможным дальнейшее выполнение работы. К ним можно отнести отсутствие продуманных планов, попытки много сделать за один раз, чрезмерное стремление к совер-



шенству, откладывание, нерешительность, спешку, неумение говорить «нет», визиты случайных посетителей и др.

Поглотители — это своего рода акулы («Лангольеры» Стивена Кинга), поедающие наше время всякий раз, когда мы позволяем себе проявить слабость по отношению к ним (или к самому себе). Нам кажется порой, что мы полностью владеем настоящей ситуацией, можем достоверно предсказать развитие дальнейших событий — и в результате забываем о важнейших аксиомах тайм-менеджмента. А через некоторое время начинаем понимать, что наша собственная жизнь выходит из-под нашего же контроля. Неожиданно появляется срочная работа, и мы вынуждены менять свой план. Но как раз вчера мы забыли его составить, потому что было слишком много работы и все казалось абсолютно определенным. И теперь, вместо того, чтобы максимально корректно внести изменения в уже готовый план, мы вынуждены менять весь распорядок дня, разбивая все свои дела на далеко не рациональные части. Мы набрасываемся на работу, как тигр на добычу, пытаемся проглотить и переварить ее в одночасье, а в результате оказывается, что работа поглощает нас. Мы начинаем нервничать, перескакивая с одной задачи на другую, отвлекаемся на запланированные ранее (или совершенно не входившие в наши планы) телефонные звонки и посетителей, окончательно забывая и переставая понимать, что и для чего мы делаем.

Нарисованная картина, конечно же, иллюстрирует крайний случай дезорганизованности, но, тем не менее, каждый из нас в той или иной степени оказывался в ситуации, когда время «уходит неизвестно куда». На самом деле уже давно известно, что огромное количество нашего времени у нас отбирают поглотители.

Тайм-менеджмент позволяет научиться сокращать до минимума или вообще избегать подобных затрат времени.

Некоторые приемы управления прерывателями и поглотителями времени рассмотрены ниже.

**Откладывание.** Время уходит, а ничего не делается. Часто это происходит из-за представления, что все должно делаться идеально и безупречно. Из-за страха перед неудачей люди находят предлоги и откладывают работу (рис. 5.4).

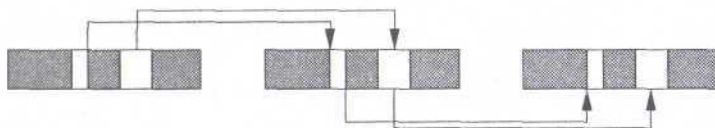


Рис. 5.4

Если вы считаете, что в сегодняшние промежутки времени не успеете сделать одно важное дело и поэтому отложили его «до завтра», то завтра, скорее всего, вы снова не успеете выполнить его в промежутки времени между основной работой и снова отложите дело «в долгий ящик». А тем временем вы могли бы уделять этому делу короткие промежутки времени каждый день и, за несколько дней, окончить его вместо того, чтобы к концу недели так его и не начать.

**Использование промежутков в работе.** Как бы тщательно ни осуществлялось планирование, в течение дня часто возникают не заполненные действиями промежутки времени. Вы завершили дело раньше намеченного срока, запланированная встреча сорвалась или вы вынуждены, по каким-либо причинам, ждать — это лишь некоторые причины возникновения промежутков.

Предыдущая иллюстрация вполне может быть использована и в этом случае. Попробуйте мысленно сложить «белые прямоугольники» из рис. 5.4 — выйдет не такой уж малый отрезок времени. Во время ожидания трамвая, друга, в перерыве между лекциями и т. д. Вы вполне могли бы читать профессиональную литературу, вместо того чтобы «считать мух» и «хотеть отдохнуть».

**Умение говорить «нет».** Козьма Прутков говорил: «Невозможно объять необъятное». Можно до бесконечности увеличивать перечень запланированных дел, но на их выполнение просто не хватит времени. К тому же такой список часто включает и дела менее важные, а то и просто ненужные. Установление приоритетов помогает избавиться от большинства таких дел, но всегда велик соблазн делать то, что нравится, а не то, что нужно. Поэтому прежде всего следует научиться говорить «нет» самому себе.

Уметь это — означает, прежде всего, избегать сиюминутных порывов предаться любимому занятию и отложить на потом более важные дела. Это довольно трудно, особенно когда задачи более высоких приоритетов труднее и менее интересны. Но без этого человек рискует отдаться течению времени, потерять управление собственной жизнью, утратить цели и целиком попасть под влияние обуревающих его сиюминутных желаний.

Умение говорить «нет» самим себе развивается по мере того, как мы овладеваем навыком управления временем, вырабатываем собственную систему и начинаем понимать разницу между мимолетными увлечениями и перспективными целями.

Только научившись говорить «нет» самому себе, можно переходить к следующему этапу — учиться говорить «нет» другим. И это непременно

ное условие: если человек не может обуздать самого себя, он никогда не сможет противостоять даже незначительному давлению окружающих.

Недавние исследования выявили, что среднего менеджера прерывают каждые 8 минут. А после перерыва требуется несколько минут для восстановления прежней эффективности его труда.

Умение говорить «нет» другим — тонкая наука, требующая осторожного, взвешенного подхода, поскольку, хотя в большинстве стандартных ситуаций сказать «нет» — единственно правильное решение, в отдельных случаях оно может привести к очень неблагоприятным последствиям.

Форма, в которую облекается отказ, во многом зависит от контактной аудитории, к которой он относится. Здесь мы рассмотрим особенности умения говорить «нет» трех наиболее общих контактных групп. Это люди, равные вам по статусу, более низкого и более высокого статуса.

К аудитории равного статуса относятся коллеги по работе, друзья, супруг (супруга), деловые партнеры и т. д. Эта контактная группа наиболее сложна с точки зрения умения говорить «нет». Здесь нужны особые осторожность и взвешенность. Люди этой группы нуждаются в вас не больше, чем вы в них. Поэтому, говоря «нет», нужно тщательно подходить к оценке ситуации, соблюдать чувство меры, чтобы не переусердствовать с собственной недоступностью. С другой стороны, очень часто просьбы этой контактной аудитории быстро забываются самими просителями или же начинают расцениваться ими как дела малозначительные. Поэтому нужно научиться распознавать такие просьбы и пресекать их в самом начале.

Взаимоотношение с этой контактной группой может осложняться еще и тем, что люди сами не могут сказать вам «нет». Когда коллега берется выполнить поручение только потому, что не может сказать вам «нет», очень вероятно, что он будет затягивать с его выполнением, а то и вовсе оставит неделанным. В результате вы теряете время на ожидании — вместо того, чтобы действовать. Проблемы остаются нерешенными, достижение цели отодвигается на неопределенное время.

Эффективным способом решения проблемы отказа при взаимодействии с аудиторией равного статуса может стать «компромисс взаимной услуги» («Я сделаю это для тебя, но взамен ты сделаешь для меня другое») или «компромисс взаимного отказа от услуги» («Я не буду просить тебя сделать это, если ты не будешь просить меня сделать то»).

Но, повторим, взаимоотношения по поводу затрат времени с людьми, равными вам по статусу, требуют особой осторожности и тщательного анализа выдвигаемых ими просьб.

Вторую контактную группу составляют люди низшего, по отношению к вам, статуса. Это прежде всего ваши подчиненные, а также случайные посетители и иногда дети (хотя взаимоотношения с детьми полезнее строить на равноправных началах). Очень часто люди этой группы злоупотребляют вашим временем, требуя к себе внимания по незначительным делам. Невинная фраза: «Не найдется ли у вас минута для меня?» — как правило, на самом деле означает: «Можно ли отвлечь вас на неопределенно долгое время?» Поэтому необходимо научиться быстро распознавать, насколько важным является дело, с которым обращается к вам человек, и пресекать в самом начале разговора попытки перевалить на вас его собственные проблемы.

Но при этом не следует забывать, что бывают случаи, когда люди действительно нуждаются в вашей помощи, а иногда это помогает решению общих задач.

Аудиторию с более высоким статусом составляет прежде всего ваше непосредственное начальство и люди, от которых вы так или иначе зависите. Достижение независимости — важное приобретение, но быть абсолютно независимым невозможно. Именно поэтому мы рассматриваем в нашей книге независимость как внутреннее состояние, способность независимо существовать в тесном контакте с другими людьми. Умение говорить «нет» людям с более высоким статусом — существенный шаг к обретению такой независимости.

При общении с людьми этой группы самой сложной является ситуация, когда начальник реально не представляет и не хочет представлять, насколько выполнимым является данное им задание. В результате вы получаете совершенно невыполнимую в данных обстоятельствах работу или вам устанавливают нереальные сроки ее выполнения.

Учитесь справляться с подобными ситуациями. Помните: большинство людей заинтересовано не в идеальном качестве, а в скорости исполнения. Если же ваш начальник настолько придирчив, что его постоянно не устраивает качество вашей работы, запаситесь терпением — и в процессе долгих и упорных переговоров вы сможете убедить его в нереальности выполнения его задания.

Взаимодействуя с людьми этой группы, помните фразу, пришедшую из армейского фольклора: «Не спеши выполнять приказание начальника. За ним последует другое, отменяющее предыдущее». Это, конечно, шутка, но, может быть, ваш шеф относится к категории именно таких начальников.

Наука говорить «нет» другим — очень трудная наука. Но самое трудное — это сказать «нет» самому себе, потому что всегда велик соблазн

сказать «да». И этому можно найти множество оправданий: вам нравится эта работа, вам несложно это сделать, вы не хотите обидеть товарища и т. д. Часто такая слабость приводит к нежелательным последствиям. Учитесь проявлять твердость и решимость там, где это необходимо. «Нет» — это огромный резерв экономии времени, своего и чужого. Но не только. Научившись говорить «нет», вы сможете поднять свой авторитет, потому что люди более благосклонно воспринимают прямой отказ, чем прикрытое туманными обещаниями откладывание решения проблемы. Помните: сказать «да» и не выполнить обещание гораздо хуже, чем твердо сказать «нет».

**Телефонные переговоры.** Правильное пользование телефоном требует значительного опыта и умения. Поэтому при разговоре постарайтесь придерживаться следующих правил:

1. Ограничьте светские беседы. Если инициатор звонка — вы, быстро переходите к сути, а звонящим вам не позволяйте излишне отклоняться от темы.
2. На вопросы отвечайте коротко. Не увлекайтесь излишними уточнениями. Заканчивайте разговор, как только его цель будет достигнута.
3. Старайтесь, чтобы ключевую часть вашего сообщения четко запомнили. Используйте при этом эффект «первого и последнего». Начинайте разговор с краткого резюме сообщения, затем повторите все более детально, а в конце отметьте ключевые моменты.
4. Если возможно, поручите отвечать на телефонные звонки кому-то другому.
5. В определенное время не отвечайте ни на какие телефонные звонки.
6. Не откладывайте «трудных» телефонных разговоров.
7. Способствуйте сотрудничеству, употребляя фразы типа: «Так будет нормально?», «Вы со мной согласны?» и т. д.
8. Инициатива телефонного разговора позволяет получить значительное преимущество в решении вопроса.
9. Прежде чем набрать номер, четко представьте, о чем вы будете говорить и чего надеетесь добиться.
10. Разговаривая по телефону, всегда внимательно слушайте. Это значит не только слышать то, что говорится, но и обращать внимание на то, что осталось невысказанным.
11. Старайтесь сразу понять образ мышления вашего собеседника и согласовывайте содержание своего разговора с его запросами, манерой говорить и умением слушать.

12. Наилучшим образом пользуйтесь автоответчиками (подробнее общение посредством телефона раскроем в следующей теме).

На рис. 5.5 приведены типичные поглотители времени офисных работников, которые, в принципе, применимы и к другим категориям людей, например, студентам.

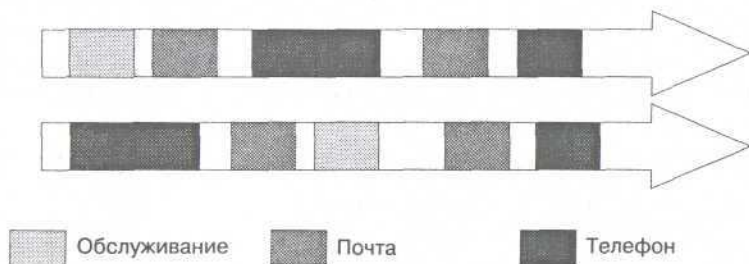


Рис. 5.5. Типичный офисный поглотитель времени

Мы предложим вам некоторые правила, которые во многом помогут сэкономить личное время. Но, разговаривая по телефону, не забывайте и о времени вашего собеседника. Здесь полезно учитывать следующие рекомендации:

1. Всегда старайтесь снять трубку до третьего звукового сигнала. Излишняя поспешность в этом случае может создать неправильное впечатление о вас у вашего собеседника; но, промедлив, вы рискуете потерять разговор и создадите себе отрицательную репутацию.
2. Обучите персонал офиса вести телефонные разговоры.
3. Никогда не отвечайте на телефонные звонки кому-то другому, либо отложите то, чем вы заняты в данный момент, и уделите внимание звонку.
4. Если вы обещали позвонить, сделайте это.
5. Если вы не знаете, как ответить на вопрос или разрешить проблему, признайтесь в этом и пообещайте в ответном звонке сообщить нужную информацию.
6. Всегда благодарите собеседника за то, что он взял на себя труд позвонить.
7. Позвольте звонящему самому закончить разговор.

Посмотрите на анализы учета своего времени и обратите внимание на то, сколько времени у вас отнимают телефонные звонки. Внимательно перечитайте приведенные выше правила и определите, как, следуя им, вы могли бы сократить потери своего времени.

Разговор по телефону — источник существенного резерва экономии времени. Об этом нужно помнить всякий раз, снимая телефонную трубку. Это самый доступный источник, который мы можем заполучить практически без особого труда. Достаточно лишь следовать изложенным правилам.

Научиться правильно разговаривать по телефону полезно еще и потому, что это позволяет с легкостью перейти к освоению более сложных навыков, связанных с межличностным общением. Иными словами, умение разговаривать по телефону — ключ к повышению эффективности групповой работы.

#### **Упражнение № 4. Борьба с поглотителями и прерывателями**

Выше были описаны основные поглотители и прерыватели времени, а также способы борьбы с ними.

Ваша первая задача — обратиться к хронометражу (упражнения из Темы 2) и определить (или вспомнить), какие поглотители досаждают вам наиболее часто среди дня, в течение недели. Определите те поглотители, которые не только отнимают у вас время, но и не являются нежелательными моментами вашей жизни — не доставляют ни пользы, ни удовольствия. Например, общение с неинтересными или даже неприятными вам людьми. С этого легче всего начать.

Вторая задача — минимизация времени действия названных поглотителей. Пройдитесь по всем пунктам, перечисленным ранее: откладывание, умение говорить «нет», телефонные и личные разговоры. Совершайте хотя бы 1-2 усилия в день.

Составьте для наглядности таблицу. К примеру, напротив поглотителя «Электронная почта» поставьте запись «Выключил(а) Интернет на 4 часа и не вспоминал(а) о нем!»

№	Поглотитель (прерыватель)	Волевое усилие
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Например, вы ежедневно разговариваете по телефону около 2,5 часов. Постарайтесь сократить это время до 1,5 часов. Скорее всего, вы обнаружите, что и этого времени довольно много и оно тоже, в свою очередь, нуждается в сокращении.

Возьмите за правило лозунг: «Одно волевое усилие в день по всем областям поглотителей и прерывателей!» Вечером вспоминайте усилия, удавшиеся вам, и хвалите себя за них. Придумайте формы вознаграждения себя за подобные подвиги. Только исключите парадоксы вроде: «Я сегодня всего час трепался с Вaley, позвоню теперь ей, и поболтаем еще часок».

## Структура и неопределенность

Наверное, все согласятся с тем, что в жизни существуют области, подчиненные порядку (четко структурированные, понятные, — те, что «хорошо получаются»), и области, подчиненные неопределенности (хаотично расположенные в пространстве и времени, не поддающиеся четкому осознанию). Такой порядок вещей вызван не только их природой (инновационная деятельность плохо поддается структурированию, а ежедневная чистка зубов отработана до мелочей), но и тем, как мы сами относимся к этим вещам: хотим ли мы, чтобы они были упорядочены, или нет.

Хорошим примером может служить ваш рабочий стол. Просто проанализируйте его состояние: какая его часть находится в порядке, а на какой воцарился хаос? По каким дням вы прибираете на столе? Этот пример приводит автор метода «ограниченного хаоса» Глеб Архангельский в своей книге «Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы».

Наверняка похожая картина будет наблюдаться и в ваших делах. Часть жизни расписана (время учебы, работы, каких-то иных занятий), какая-то часть не поддается никаким рамкам — домашнее времяпрепровождение (не у всех, конечно), отдых вне дома, некоторое количество рабочего времени, все (почти у всех) свободные ячейки времени, а ведь есть люди, которые, пользуясь временем ожидания транспорта и переездов, изучали иностранные языки, и не один (!).

Не становится ли вам обидно от мысли, что ваша жизнь не так наполнена, как их, что вы «не можете» так структурировать свои время и занятия, чтобы использовать каждую минуту? А между тем структуризация требует лишь нескольких поочередных волевых усилий, а эффект не заставляет себя долго ждать.



Алфавит — упорядочение буквенных знаков. Государственное право — упорядочение поведения граждан. Меню Word — упорядочение функциональных возможностей программы. Надо ли продолжать? Даже ярые противники «сухости структуры» признают, что обходиться без элементов порядка в жизни было бы очень трудно. Иногда установление порядка требует какой-то дополнительной надстройки (в случаях с правом и Word), иногда лишь качественного усердия (алфавит, ряд натуральных чисел) — и все как бы «само» становится на места.

Выделяют некоторые общие преимущества порядка: снижение затрат на поиск объекта; снижение вероятности повреждения объекта из-за неопределенных условий хранения; более высокие эстетические параметры. Основной недостаток: затраты времени и средств на поддержание порядка.

В графическом изображении зависимость эффективности (полезности) деятельности от доли порядка можно сравнить с кривой Лэффера, изображающей зависимость объема поступлений в государственный бюджет от размера налоговой ставки: возрастание и убывание эффекта после достижения некоторой критической точки (рис. 5.6).

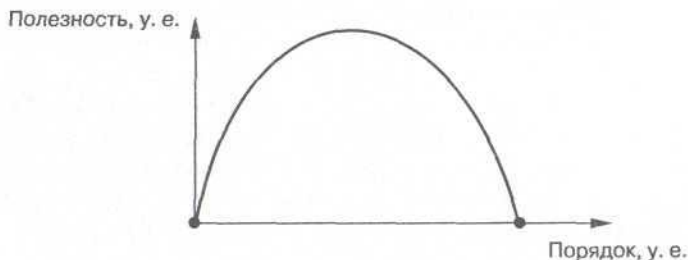


Рис. 5.6

На рис. 5.6 показано, что излишний порядок приводит к понижению полезности (эффективности) деятельности. Это связано, во-первых, с тем, что не всякая деятельность, в принципе, должна и может быть упорядочена. Новые мысли, идеи, разработки могут «умереть в зародыше», если вы начнете их лимитировать или подгонять под стандарты. Для того чтобы выносить действительно стоящую идею, вы должны дать волю неопределенности и пустить мысли и действия «на самотек», естественно, не следует при этом противоречить своим ценностям и принципам жизни.

Во-вторых, психология большинства людей устроена таким образом, что негативно воспринимает однообразие в чем бы то ни было,

в том числе относительно не только конкретных категорий, но и абстрактных «надстроек», таких как методы организации деятельности. То есть вы устанете от чрезмерного порядка. Какую ценность он будет иметь, если его не с чем будет сравнивать?

И наконец, в-третьих, совершенно невозможно жестко организовать 100% своей жизни. Что-то обязательно выйдет из-под контроля, неприятное или, наоборот, очень приятное событие заставит вас оторваться от намеченного, вы просто устанете и не успеете выполнить план.

Одним словом, идеальный порядок не может иметь места в реальной жизни и не может быть применен практически. Особенно это касается работы творческой, требующей не только времени, опыта, способностей, но и вдохновения, особого стечения обстоятельств и «созвездий».

Идеальная неопределенность, напротив, довольно легко достижима, но не приносит никаких ощутимых плодов, кроме пустоты и «побочных действий».

Поэтому вам следует найти и утвердить места порядка и неопределенности в планировании, целях, анализе деятельности, организации личного времени. Неопределенность промежутков между запланированными ежедневными делами может вам очень пригодиться. Она послужит «временным амортизатором» для ваших дел. Практика свидетельствует, что при точно распланированном по минутам дне (без временных зазоров и запасов) вы вряд ли сможете успешно реализовать намеченное. Напротив, используя временные амортизаторы, вы согласовываете влияние закономерностей и случайностей в жизни, приходя к оптимальному результату.

Автор метода «ограничения хаоса» — Глеб Архангельский.

### **Упражнение № 5. Личный баланс «Структура — неопределенность»**

Для того чтобы определить собственный баланс «Структура — неопределенность», вам следует выполнить несколько последовательных действий:

1. Пользуясь результатами документирования времени, попробуйте разделить затраты времени на те, что были запланированы и выполнены к установленному времени приблизительно в полном объеме, и те, которые не были запланированы, возникали как бы сами собой и не были никак регламентированы. Вычислите, какая доля времени (в процентах) пришлось на тот и иной вид деятельности (за 100% примите сумму их длительностей).
2. Проанализируйте соотношение порядка и хаоса в своем расписании дня. Определите резервы для активизации ваших возмож-

ностей самореализации и убедитесь в том, что эти резервы являются исчерпывающими.

3. Теперь попробуйте откровенно ответить на вопрос: «Смогу ли я мобилизовать себя на повышение доли структурированного времени самостоятельно?»
4. Какой баланс (в %) лично вы считаете оптимальным для работы предпринимателя, делового человека? Какой — для себя? Подумайте над разницей в ответах.
5. Если ответ на вопрос 3 был позитивным — выпишите 5-10 возможных мотиваторов, актуальных для вас, если ответ был негативным — подумайте над тем, кто мог бы мотивировать вас на более осознанную деятельность. Если вам не приходит в голову какая-то определенная личность, попробуйте обратиться с этим вопросом к наиболее близким вам людям или к психологу.

Возможные мотиваторы упорядочения деятельности:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## Проверка приобретения навыков



### 1. Коэффициент выполнения заданий:

$$Квз = ВЗ / ОКЗ,$$

где ВЗ — количество выполненных заданий; ОКЗ — общее количество заданий по теме.

$$\text{Мой Квз} = \dots / 5 = \dots = \dots \%$$

### 2. Проверка качества выполнения заданий. Отвечайте на вопросы «да» или «нет».

- Мне удалось определить те процедуры и операции, которые я хотел бы стандартизировать (нормировать). Они охватывают большинство областей моей жизни.
- Я смог составить содержательные и временные стандарты по некоторым из выбранных мной процедурам. Всякий стандарт и после проверяю на практике.

- Я периодически проверяю созданные мной стандарты времени, создаю новые. Появился даже некий спортивный интерес.
- Мне удалось довольно объективно оценить влияние внешнего окружения на мою эффективность. Я со всей серьезностью отнесся к результатам.
- Я довольно успешно борюсь с поглотителями моего времени. Сокращаю телефонные переговоры, стараюсь не отвлекаться на сторонние дела во время выполнения важной работы.
- Я стал ценить свое время больше, даже немного раздражает, когда кто-то претендует у меня его отнять на неважное, неинтересное мне дело или разговор. Появилось некое чувство осмысленности времени.
- Я стараюсь структурировать гораздо большую часть времени, чем это получалось у меня раньше. Ощущаю позитивное влияние этого занятия.

Теперь определите коэффициент качественного выполнения заданий:

$$K_{\text{квз}} = K_{\text{по}} / O_{\text{кв}},$$

где  $K_{\text{по}}$  — количество положительных ответов;  $O_{\text{кв}}$  — общее количество вопросов.

$$\text{Мой } K_{\text{квз}} = \dots / 7 = \dots = \dots \%$$

3. Поставьте «+» напротив тех навыков, которые, по вашему мнению, стали вам присущи:

Навык определения нормативов

Навык поддержания нормативов

Навык ведения эффективной коммуникации

Навык ограничения неопределенности в делах


## Тема 6

# Инструменты организации времени

---

*Люди часто не знают, что делать со временем,  
но оно-то знает, что делать с людьми.*

М. Самозванец

Инструментами организации времени мы называем практические элементы тех тем, которые рассматривались нами в Самоучителе. Приведем здесь те из них, которые, благодаря апробации на практике, считаются самыми действенными.

Сразу отметим, что в данной теме Самоучителя вы не найдете упражнений и сформулированных навыков потому, что использование самих «инструментов» и будет вашим практическим заданием, которое окончательно сформирует основной навык «организации времени».

Инструменты организации времени не следует путать с их носителями. Так, ноутбук, КПК или простой органайзер — это лишь представители электронных и бумажных носителей инструментария организации времени.

Использование электронных инструментов ТМ будет подробно описано в Теме 7. В данной теме сосредоточимся на рекомендациях по организации деятельности, которые каждый читатель может сделать своим подручным ТМ-инструментарием.

Итак, начнем разбирать наш «ящик с инструментами», расположенный в приложениях А-Е.

## Приложение А

### Оптимизация персональной деятельности менеджера, связанной с коммуникациями посредством телефона

В 80-х гг. прошлого века возникло новое течение науки управления — тайм-менеджмент (time-management, ТМ), предметом исследований

которого является временной аспект деятельности организации и человека в организации. Центральная проблема исследований ТМ — повышение эффективности деятельности человека и организации за счет оптимизации использования временного ресурса.

За 25 лет существования ТМ выработал определенный набор инструментов, помогающих рационализировать использование времени. Освоив инструментарий ТМ, можно: пользоваться системой гибкого планирования, мотивировать себя на активную работу в стрессовых и нетипичных ситуациях, использовать процессный подход к организации персональной деятельности, уменьшить количество затрат времени на выполнение рутинных задач, значительно сократить время, затрачиваемое на коммуникации.

По статистическим данным, у руководителя большая часть его временного ресурса тратится на:

- телефонные переговоры;
- работу с документами, в том числе работу с электронной и бумажной почтой (сюда же относится время на обдумывание решений);
- встречи;
- обслуживание деятельности (перемещение, решение организационных вопросов).

Остановимся на первом пункте и приведем основные инструменты ТМ, позволяющие оптимизировать коммуникации, проводимые менеджером посредством телефона.

Считается, что количество инициированных и принятых звонков в день и эффективность работы имеют прямо пропорциональную зависимость. Это большое заблуждение.

Действительно, есть ситуации, когда телефон незаменим: если нужно срочно уточнить какую-то информацию. Но злоупотребление телефонными разговорами может «съесть» слишком много времени.

Существуют восемь основных аспектов рационализации общения посредством телефона:

- 1) фильтр входящих звонков;
- 2) фильтр исходящих звонков;
- 3) техники телефонных переговоров с целевыми группами;
- 4) правила «обоюдной телефонной этики»;
- 5) план делового телефонного разговора;
- 6) использование «To do list» в телефонном общении;

- 7) создание, дублирование и использование базы данных «Контакты»;
- 8) работа с автоответчиком.

Приведем некоторые советы по оптимизации общения в рамках данных аспектов.

## 1. Фильтр входящих звонков

Когда речь идет о телефоне с определителем номера или о мобильном телефоне, проблема фильтрации входящих звонков упрощается. Если вы можете видеть, кто вам звонит, то звонки могут фильтроваться по трем принципам:

- по группам;
- по приоритетам;
- по приоритетам внутри групп.

✓ Фильтр звонков «по группам» самый простой — вы видите, представитель какой группы (семья, друзья, сотрудники, текущее деловое общение, VIP) у вас «на проводе», и принимаете решение: ответить, ответить коротко, дать обещание перезвонить, не отвечать. Данный фильтр имеет два критерия: группа, время. Например, вы решаете отвечать в течение рабочего дня только на деловые звонки (сотрудники, текущее деловое общение, VIP). Это значит, что (условно) с 9 до 13 и с 14 до 18 вы не отвечаете на звонки групп «семья» и «друзья». А в круглосуточном режиме отвечаете только на звонки группы VIP.

✓ Фильтр «по приоритетам» отражает ваше отношение к жизни: есть люди, которые отвечают на «семейные» звонки во время совещания, а есть те, кто делает это только в свой день рождения. Важно определить, что для вас приоритетно. После утверждения индивидуальных приоритетов группа VIP (самый крупный клиент, товарищ из налоговой инспекции, местный депутат, всемогущий босс и т. д.), может быть расширена, сужена или переформирована. Выбирая фильтр «по приоритетам», в течение «prime time» (наиболее приоритетное время) вы отвечаете только на звонки VIP-группы.

✓ Самый «разумный» фильтр — фильтр «по приоритетам внутри групп». Он предполагает, что:

- есть несколько основных групп общения, несколько основных периодов дня и эти понятия некоторым образом связаны;
- внутри каждой группы общения и каждого периода дня существуют «приоритетные зоны»: например, в группе «сотрудники» — выс-

ший приоритет у вашего напарника, по времени — 15-17 часов, тогда с 15 до 17 из сотрудников вы можете общаться по телефону только с напарником или начальством, — приоритетное время не может быть истрачено на неприоритетное общение;

- существуют обстоятельства, жестко привязанные ко времени или имеющие наивысший приоритет, когда ни один звонок не может быть принят;
- все группы, так или иначе, осведомлены о наличии «тихих зон» — времени, когда вы занимаетесь самостоятельной важной работой и просите не беспокоить вас.

В качестве примера приведем табл. 6.1, откорректировав которую согласно собственной ситуации, вы можете практически использовать.

**Таблица 6.1.** Структура дневного общения

Периоды времени	Группы				
	семья	друзья	сотрудники	деловое общение	VIP
8–9	XXX				XXX
9–10			XXX	XXX	XXX
10–11			XX	XXX	XXX
11–12	XX			XX	XXX
12–13				XX	XXX
13–14	XXX				XXX
14–15			XX	XX	XXX
15–16				X	XXX
16–17				X	XXX
17–18	XX			X	XXX
18–19	XXX	X			XXX
19–20	XXX	X			XXX
20–21		XXX	XX		XXX
21–22		XXX	XX		XXX
22–23					XXX

*Примечание:* X — пообещать перезвонить; XX — коротко ответить; XXX — ответить.

Данные таблицы подразумевают не только то, что вы устанавливаете для себя распорядок звонков, но и то, как вы организуете свое телефонное общение с целевыми группами. В примере руководитель должен попросить членов своей семьи звонить ему только с 11 до 12 или



с 5 до 6 вечера; своих сотрудников предупреждает о том, что выделяет им время для общения с 9 до 11 и может коротко ответить с 11 до 13 и с 14 до 15 часов, в другое время просит не беспокоить, в крайнем случае можно выяснить срочные дела вечером с 20 до 22 часов; людей, входящих в круг делового общения, — о том, что имеет возможность для телефонного общения только в первой половине дня.

Без подобных договоренностей будет сложнее соблюдать намеченный график — придется чаще обещать перезванивать, дольше слушать вызов телефонного аппарата, воздерживаясь от ответа (этому следует научиться отдельно).

Вы сэкономите значительное количество времени, если приобретете два простых навыка.

Первый навык, без освоения которого невозможно оградить себя от колоссальных трат времени на общение посредством телефона, — это приучить себя не отвечать рефлексивно на все входящие звонки.

Второй, более сложный навык, — не отвечать на звонки в определенные периоды времени (т. е. вообще не отвечать). Просто составьте список ситуаций, при которых в действие приводится «второе правило». Например:

- на деловой встрече (если вы нанесли визит, то на мобильном телефоне отключается звук; если встреча на вашей территории, также отключается звук. Звонки стационарного телефона также оставляете без внимания);
- на совещании с начальством (не берете с собой аппарат);
- на семинарах, тренингах и т. п. (включаете автоответчик);
- при очном разборе внутреннего или внешнего конфликта (игнорируете «разрывающийся» телефон — это дает оппоненту почувствовать, что для вас важно решить конфликт);
- в театре, кино, на концертах и т. п.;
- в спальном комнате с 23 до 7;
- в бассейне, когда ваш ребенок учится плавать самостоятельно...



Важнее всего для преодоления желания отвечать на все звонки подряд осознать две вещи: во-первых, прервав текущий контакт телефонным разговором, вы можете утратить этот контакт; во-вторых, не отвечая на все телефонные звонки, вы безо всяких усилий заставляете уважать свое время.

## 2. Фильтр исходящих звонков

Часто мы сами становимся поглотителями своего полезного времени, совершая необдуманные звонки. Чтобы избегать таких ситуаций, необходимо соблюдать некоторые правила.

Не делайте спонтанных звонков — делайте звонки, намеченные в дневном плане (за исключением форс-мажорных обстоятельств).

Прежде чем занести тот или иной звонок в план дня, задумайтесь:

- можно ли вообще обойтись без этого телефонного разговора?
- можно ли отложить разговор?
- нельзя ли перепоручить этот контакт?
- не будет ли эффективнее использовать другой способ общения (отправить факс, послать письмо или связаться по электронной почте)?

Если вы можете твердо ответить «нет» на все перечисленные вопросы, включите звонок в расписание.

Для того чтобы работать эффективно, специалисты по ТМ рекомендуют группировать однотипные задачи. В частности, это могут быть звонки. Поэтому, составляя план исходящих звонков, вспомните о своем расписании входящих звонков (см. таблицу на с. 167). Стыкуйте по времени входящие и исходящие звонки: старайтесь звонить сотрудникам в тот период времени, когда просите их звонить вам, с остальными группами поступайте так же.

При включении звонков в дневной план ориентируйтесь не на имя оппонента или отдела, компании..., а на цель звонка: договориться о встрече с Климовым, отменить заказ на... и т. д. Если цель трудно определить быстро и однозначно — это первый признак того, что контакт не является необходимым, а значит, приведет только к затратам времени.

Если же выясняется, что звонок необходим, это еще недостаточное условие для того, чтобы немедленно звонить. Определите приблизительное время разговора, который вы собираетесь запланировать. Если контакт имеет несколько целей или несет в себе объемное содержание, то он может занять до 20-30 минут. Вы не всегда располагаете таким ресурсом времени для одного звонка. Задумайтесь:

- не нарушит ли этот разговор другие важные планы?
- является ли цель разговора приоритетной относительно остальных дневных задач?

Возможно, вам следует запланировать подобный разговор заблаговременно — за несколько дней до его осуществления.

При бюджетировании времени телефонных разговоров будет полезно использовать статистику, собранную заранее. Для учета данных можно использовать табл. 6.2.

**Таблица 6.2.** Учет телефонных переговоров

Дата и время	Кому звонил, компания	Причина (цель) звонка	Продолжительность разговора	Как часто звоню	Комментарий
15 августа, 9 <sup>20</sup>	Виктор П. «Проминвест»	Назначить встречу на 12 <sup>00</sup>	2 мин	Раз или два в неделю	Разговоры всегда короткие
9 <sup>25</sup>	Софья М. сотрудница	Уточнить начисление заработной платы	15 мин	Редко	Всегда много отклонений от основной темы
...					
Дата и время	Кто звонил, компания	Причина (цель) звонка	Продолжительность разговора	Как часто звонит	Комментарий
15 августа, 9 <sup>55</sup>	Павел К. «Рыбпром»	Кредиторская задолженность	15 мин	Каждый день	Разговоры всегда бессмысленные
10 <sup>05</sup>	Андрей Н. сотрудник	Обновление сайта	5 мин	Раз в неделю	Разговор всегда по существу
...					

Имея подобные статистические данные, вы можете, путем элементарного анализа, более точно определять плановую длительность того или иного звонка, группировать общение на:

- быстрое и конструктивное (таких звонков можно не остерегаться);
- тяжелое, но необходимое (такие звонки должны быть сокращены до минимума);
- длительное и бессмысленное (от такого рода разговоров следует избавиться, решая необходимые вопросы иными, более конструктивными способами).

Помните, что в контакт вступают, как минимум, двое людей, поэтому при планировании звонка, несущего важные для вас цели, выбирайте время, которое будет удобным для вашего собеседника. Возможно, следует даже совершить предварительный звонок, чтобы договориться о содержательном разговоре на другое время.

Не делайте важных звонков, когда ваши мысли заняты иными темами, чем предмет звонка, или когда «ни с кем не хочется разговаривать».

Не совершайте звонков в местах или ситуациях, где вам «неудобно разговаривать» или может быть нарушена конфиденциальность разговора (если она желательна).

Приучитесь сравнивать и выбирать. Если вам нужно сделать 20 звонков в течение получаса и в каждом случае обсудить что-то, а не просто поздороваться, то вам нужно осознать, что это невозможно и необходимо выбрать звонки, несущие приоритетные для вас цели.

### **3. Техники телефонных переговоров с целевыми группами**

Выделяют три основные группы общения («VIP», «текущее деловое общение», «семья и друзья»). Приведем некоторые рекомендации в общении с каждой из групп.

#### **Общение с группой VIP**

Если вы стоите, ваш голос становится более уверенным и четким.. Совершайте все важные звонки стоя.

Приведенные ниже правила следует соблюдать при любом общении. В разговорах, особенно важных для вас, это необходимо.

Когда вы просите о чем-то:

- говорите четко, коротко и по существу;
- объясните, почему вы об этом просите;
- объясните важность выполнения просьбы, последствия ее невыполнения;
- не пытайтесь хитрить;
- не привязывайте просьбу к личностям — своей или того, у кого просите;
- будьте готовы к отказу.

Когда вы отказываете в просьбе:

- покажите свое сочувствие обращающемуся к вам человеку;
- говорите «нет» просто, коротко, четко и ясно;
- не извиняйтесь за отказ «долго и с чувством»;
- объясните, почему вы отказываете, — не оправдывайтесь;
- спокойно повторите отказ, если это потребуется;
- не связывайте отказ с личностью просящего или со своими личными мотивами;
- предложите альтернативные решения, если это в ваших силах.

Когда вы собираете информацию:

- объясните, для чего она вам нужна;
- не оправдывайтесь, не говорите просящим тоном;

- вопросы ставьте четко и прямо;
- слушая ответ, не перебивайте;
- уточняйте то, что не поняли;
- не старайтесь ответить на каждую реплику говорящего.

Когда вы предоставляете информацию:

- расскажите о целях передачи информации;
- говорите четко, прямо и по существу;
- не оправдывайтесь в том, что отнимаете время;
- периодически резюмируйте сказанное;
- внимательно следите за обратной связью.

Когда вы не соглашаетесь с кем-то:

- сначала укажите на то, с чем вы согласны;
- затем четко выскажите то, с чем вы не согласны, и поясните, почему это так;
- выслушайте доводы собеседника;
- как можно четче покажите, что вы понимаете собеседника;
- никак не связывайте свое несогласие с личностями;
- покажите, что вы не согласны не с самим человеком, а только с некоторыми вещами, о которых он говорит;
- слушая аргументы собеседника, будьте готовы изменить свое мнение;
- в позитивном тоне обговорите еще раз окончательное решение.

### **Текущее деловое общение**

Прежде всего напомним: занимая официальную должность в компании и отвечая на телефонный звонок, необходимо назвать свое имя и название компании.

Если в ответ вам не представились, выясните, с кем вы разговариваете и с какой целью вам звонят.

Если вы иницилируете звонок, прежде всего представьтесь сами, выясните у собеседника, удобно ли ему сейчас разговаривать и/или может ли он уделить вам некоторое (назовите какое) время. После четко назовите цель звонка.

Помните, что собеседник не видит вас — все свое внимание обратите на речь, не заботьтесь о жестикуляции и выражении лица.

Задавайте вопросы четко, так, чтобы на них было просто ответить.

Во время разговора у вас под рукой должны находиться все необходимые документы, бумага и ручка.

Не пытайтесь работать и одновременно говорить по телефону.

Старайтесь как можно точнее понять собеседника и показывайте ему это желание. Если вы что-то не расслышали или не поняли, то переспросите.

Не говорите монотонно, это может затруднить понимание.

Разберитесь со всеми функциями вашего телефона, используйте те, которые сочтете нужными.

Разберитесь с тем, как работает телефонная связь в вашем офисе, научитесь переадресовывать звонки.

Оставляя сообщение на чем-то автоответчике, оговорите удобное для вас время ответного звонка.

Составляйте планы телефонных разговоров. Не звоните сами, если у вас нет готового плана разговора (за исключением тех случаев, когда вам нужно только уточнить по телефону какую-то деталь). Когда вам звонит человек, для которого у вас есть «план», попросите его подождать несколько секунд, чтобы вы могли его найти.

Если вам звонит человек по какому-то важному вопросу, его содержание тоже желательно зафиксировать. Практика ТМ предлагает довольно большое количество бланков телефонных разговоров — приводим наиболее простую и обобщенную форму:

Дата:	ФИО:	Контакты — тел.:
		Факс: MT: e-mail:
Должность:	Компания:	
Цель (цели) разговора:		
Вопросы для обсуждения:		
Резюме:	Примечания:	

### **Общение с членами семьи и друзьями**

Поскольку темой статьи является оптимизация делового общения посредством телефона, то основным критерием выбора техники личного общения в «деловое время» является достижение краткости.

Рекомендуем с 9 до 18 «дружеские» звонки игнорировать. Вы можете перезвонить товарищам в обед или, лучше, по окончании активного рабочего дня.

На «семейные» звонки не отвечать сложнее, поэтому с ними рекомендуем придерживаться следующих правил:

- оговорите промежутки времени, когда вы будете принимать звонки от близких родственников, приучите семью звонить именно в это время;
- если звонок состоялся в оговоренное время, примите его в «коротком режиме», т. е. выслушайте информацию «по пунктам», запишите, если это необходимо, и быстро закончите разговор;
- если звонок поступает в неоговоренное время, не отвечайте на него, даже если вы не заняты: в случае, если вопрос окажется срочным, вам непременно перезвонят вторично;
- никогда не звоните членам семьи и друзьям в необозначенное время (кроме форс-мажорных ситуаций).

### **4. Правила «обоюдной телефонной этики»**

Существуют некоторые правила из области этики, которые помогут вам сэкономить не только свое время, приходящееся на долю телефонных переговоров, но и время ваших оппонентов, которые, в свою очередь, будут вам благодарны.

Для экономии времени собеседника:

- старайтесь поднимать трубку в районе третьего звонка — ни рано и ни поздно — так, чтобы не упустить звонок и чтобы, напротив, не произвести ложного впечатления вашей готовности сию секунду отвечать на все входящие звонки;
- говоря по телефону, следите за продолжительностью беседы: если время разговора превышает 5–7 минут — это тревожный знак;
- старайтесь не переключаться со звонка на звонок — это крайне невежливо, к тому же значительно снижает эффективность всех разговоров, которые, таким образом, ведутся параллельно;
- если вы обещаете перезвонить кому-то, обязательно сделайте это;
- если вы не хотите или не можете отвечать на вопрос оппонента, просто вежливо признайтесь в этом. Если причина не в нежела-

нии отвечать на вопрос, а в том, что вы просто не знали, как на него ответить, пообещайте, что совершите ответный звонок и передадите необходимую информацию;

- благодарите собеседника за то, что он передал вам важную информацию и взял на себя инициативу звонка;
- по правилам этикета звонящий сам должен закончить разговор — позволяйте ему это;
- откажитесь от ожидания «на проводе»: вы можете отказаться ждать и оставить номер телефона, по которому вам можно перезвонить, а можете ожидать ответа, занимаясь несложным, заранее подготовленным для этого делом.

Для экономии вашего времени:

- держите тему разговора, не поддавайтесь на светские беседы, обсуждение тем, не интересующих вас;
- четко формулируйте вопросы и коротко отвечайте на вопросы, задаваемые вам, не вдавайтесь в детали;
- когда цель разговора достигнута, тотчас же быстро и вежливо закончите общение;
- в начале разговора коротко оговорите цели звонка, затем опишите их немного детальнее, в конце проговорите резюме — так ключевая тема разговора запомнится оппоненту;
- по возможности перепоручайте звонки;
- в определенное вами время не отвечайте ни на один звонок;
- не откладывайте «трудные» разговоры в «долгий ящик»;
- показывайте расположение к оппоненту подобными фразами: «Может быть, у вас есть пожелания на этот счет?», «Замечательная идея, я с вами полностью согласен» и т. п.;
- проявляйте инициативу как при совершении звонка, так и в самом разговоре — это дает значительное преимущество в достижении цели разговора;
- определяйте цели, содержание и манеру (тон) разговора еще до совершения звонка;
- внимательно слушайте оппонента: обращайтесь внимание на то, что он говорит, и на то, о чем он не говорит;
- в разговоре учитывайте особенности собеседника, если вы знаете его, и старайтесь уловить особенности его манеры вести разговор, если вы еще не знакомы. Согласовывайте свою форму пода-



чи информации с особенностями, манерой говорить и слушать, запросами и положением собеседника;

- пользуйтесь автоответчиком.

Обучайте персонал офиса вести телефонные разговоры.

Существует ряд потерь времени от телефонных разговоров:

- беспорядочные разговоры;
- стремление охватить слишком широкий спектр вопросов;
- неумение коротко и четко излагать мысли;
- слабое осознание приоритетов;
- дискомфорт, причиняемый окружающим в случае, когда разговор происходит на повышенных тонах.

Старайтесь избегать этих негативных эффектов.

Избегайте конфликтов — они всегда таят в себе потери времени.

## 5. План делового телефонного разговора

Мы уже упоминали о том, что перед началом разговора нужно иметь его план. План может иметь разные контексты, в зависимости от этого критерия можно выделить такие виды планов.

- «План — личность» — составляется разово, указывается перечень вопросов, которые необходимо обсудить с конкретным человеком в определенное время. Может быть составлен в виде стандарта и предназначен для общения с конкретным человеком. Например, с сотрудником Ивановым вы обсуждаете 10 основных вопросов, звоня ему, вы можете просто спросить: «Что у нас по пятому?», — если это стандартизовано, вы поймете друг друга и взаимно сэкономите время.
- «План — тема» — составляется в виде стандарта, например, в виде стандартного набора вопросов к претендентам на ту или иную должность, которые должны быть заданы по телефону и предварять собой встречу.
- «План — место» — составляется в виде стандарта, например, если вы решаете тот или иной перечень вопросов в некой компании и этими вопросами там могут заниматься разные люди. Перед каждым следующим звонком вы можете просто отмечать номера вопросов, которые следует решить в этот раз.

Когда речь идет о разговоре, последствия которого будут особенно значимыми, следует спланировать его наиболее тщательно. Составьте список того, что может сыграть вам «на руку» в данном конкретном

разговоре. Выбирайте, а не назначайте: время звонка, приветствие, вход в разговор, последовательность изложения информации и постановки вопросов, прощание. Прежде чем позвонить, спланируйте свои ответы на возможные варианты реакции оппонента на ваш звонок.

## 6. Использование «To do list» в телефонном общении

В ТМ есть инструмент под названием «To do list» — список того, что нужно сделать. Это перечень задач на день, неделю или другой четко очерченный период времени. Он составляется в хаотичном порядке, затем могут быть расставлены приоритеты.

Дневной «To do list» может состоять из:

- звонков;
- встреч;
- самостоятельной работы с информацией (идеи, документы, расчеты);
- перемещений и других физических действий.

Недельный или месячный «To do list» будет состоять из задач, требующих для решения целого ряда дневных действий, — он представляет собой список краткосрочных целей.

Можно привязать «To do list» к плановым или неплановым телефонным переговорам в несколько шагов.

*Шаг первый.* Каждый пункт из «To do list» должен быть сформулирован четко, в совершенной форме, например: «Зарегистрировать филиал предприятия N». Имея такой список, нетрудно контролировать выполнение поставленных задач. К тому же, этим инструментом пользуются многие менеджеры, поэтому будет нетрудно сразу применить еще один небольшой совет относительно оптимизации телефонного общения.

*Шаг второй.* Составьте дополнительно короткий список людей, ваши контакты с которыми имеют наибольшую частоту. Их может быть не более 10, чаще 4-6 человек, общение с которыми носит не эпизодический, а постоянный, имеющий качественную основу, характер. Присвойте каждому из этих людей свой цвет.

*Шаг третий.* Теперь напротив каждой задачи из «To do list» впишите цветным маркером имя или имена тех «из списка», с кем вы предполагаете общаться при решении данной задачи. Удобнее всего использовать таким образом «To do list» на неделю или месяц (задачи должны быть довольно крупными, иначе это не имеет смысла). Он должен находиться под рукой, если вы преимущественно общаетесь по мобильному телефону, или возле стационарного телефона.

*Шаг четвертый.* Таким образом, взглянув на список (назовем его, к примеру, «Дела — люди»), вы не упустите при разговоре и те вопросы, которые не были целевыми при совершении звонка или если инициатором звонка были не вы. Так вы сможете связываться с нужными людьми не 5-6, а только 1-2 раза в день.

## **7. Создание, дублирование и использование базы данных «Контакты»**

При создании базы данных (БД) «Контакты» важно учитывать, что она должна:

- быть доступной в разных ситуациях;
- давать возможность быстрого поиска;
- быть классифицирована удобным для вас образом.

Эти требования помогают соблюсти современные технологии, самыми распространенными носителями которых служат персональный компьютер (ПК) и мобильный телефон (МТ). Забудьте о телефонных книжках, которыми пользовались в прошлом веке. Однако ставить себя в полную зависимость от электронных носителей тоже не рекомендуется, поэтому готовую электронную версию БД «Контакты» необходимо распечатать в удобном формате и вложить в деловой портфель, чтобы всегда иметь ее под рукой.

### **Предлагаем следующие решения**

Для тех, кто работает в Windows, самыми простыми решениями послужат программы «Адресная книга» (в разделе «Стандартные») или Microsoft Outlook. Программы дают широкие возможности классификации, поиска нужного контакта. БД, созданную в этих программах, можно легко «прикарманить» посредством перенесения информации на дискету или распечатывания.

При создании БД «Контакты» в МТ также не пренебрегайте разделением на группы. Присвойте группам разные звуковые сигналы вызова телефона, это поможет вам не отвлекаться на звонки друзей на важной деловой встрече (об этом ниже).

Пользование стационарным телефоном значительно оптимизируется функциями автодозвона, фиксированных, наиболее часто используемых номеров, громкой связи. Время, потраченное на изучение использования этих функций, — выгодное вложение в капитал вашего времени: оно с лихвой окупится при дальнейшем использовании телефонного аппарата.

Необходимо также упомянуть о возможности синхронизации БД «Контакты» в ПК и МТ. Для синхронизации необходимы дополнительные устройства как для ПК, так и для МТ. В синхронизированной работе есть явные преимущества: ваша визуальная память хранит только одну форму «Контактов», изменения можно вносить только на одном носителе, они автоматически дублируются и на другой.

При использовании БД «Контакты» нужно соблюдать некоторые правила:

- вовремя вносить новые контакты;
- периодически «чистить» контакты по группам;
- по возможности не дублировать контакты в группах;
- выделять приоритетные контакты внутри групп или выносить их в VIP-группу.

## 8. Работа с автоответчиком

Если у вас есть автоответчик, но вы его не используете — у вас присутствует значительный резерв времени. За счет чего автоответчик экономит время:

- вы можете не отвечать на нежелательные и незнакомые входящие звонки (автоответчик — самый «интеллигентный» фильтр входящих звонков);
- вы имеете возможность не упустить важный контакт, когда отсутствуете у стационарного телефона, заняты или находитесь вне зоны покрытия;
- вы можете использовать автоответчик для замены функции SMS-сообщений, которые отбирают определенную часть времени при наборе.

Вот некоторые советы по работе с автоответчиком.

Записывая сообщение для автоответчика, помните, что оно должно быть:

- коротким (до 20 секунд);
- вежливым (обязательно поздоровайтесь в начале и поблагодарите за звонок в конце сообщения);
- четким (не забудьте назвать свое имя и попросить оставить сообщение после звукового сигнала);
- «приглашающим» оставить сообщение, иначе вы рискуете упустить важный контакт.

Если автоответчик корпоративный, укажите номера телефонов других сотрудников, к которым можно обращаться в ваше отсутствие по срочным вопросам.

При работе с автоответчиком пользуйтесь следующими правилами:

- систематически стирайте записи;
- выделяйте время для прослушивания и резюмирования сообщений;
- вносите информацию в планы (задачи);
- когда речь идет о корпоративном автоответчике, лучше указывать время, в течение которого будет совершен ответный звонок.

## Приложение Б. Быстрое чтение

### Как быстрее читать газеты и журналы

Основной подход к работе с прессой состоит в том, чтобы определить, где искать необходимую информацию. Это позволит вашему взгляду устремляться непосредственно в нужное место, а не блуждать наудачу по всему тексту.

Работая с журналом, всегда начинайте с просмотра оглавления и определения нужных вам статей.

Не тратьте время на пролистывание, а непосредственно обращайтесь к нужному материалу, не поддавайтесь искушению отвлечься на интересные, но не нужные вам материалы.

В информационных журналах для обобщения ключевых фактов часто используют диаграммы и схемы. Изучите их вначале, чтобы получить общее представление о содержании нужной вам статьи.

Не храните кипы журналов! Вырезайте нужные статьи и подшивайте их в отдельные папки. В зависимости от характера вашего бизнеса заведите одну папку для статей о ваших конкурентах, другую — для материалов о новинках технологии или маркетинга и т. д. Собирая материалы на одну и ту же тему из различных источников, вы получаете детальную картину по этому вопросу.

Обычно газеты и журналы содержат следующие типы материалов:

- обзорные статьи. Их цель — информировать и поддерживать интерес. Они представляют общую информацию и обычно начинаются с примера того, о чем автор собирается рассказать. Такие статьи просматривают, сосредоточивая внимание на центральной и

завершающей частях текста, которые обычно содержат ключевую информацию. Первый и последний абзацы, как правило, можно опустить без ущерба для понимания содержания;

- статьи, представляющие мнения. Их цель — убедить читателя в чем-либо или побудить к действию. Чаще всего вам будет достаточно прочитать только первый абзац, как правило, представляющий эти идеи или действия, и последний — обобщающий эти представления;
- сообщения о последних новостях. Как правило, в них содержится «чистая» информация и совсем немного примеров и общих сведений. Обычно новости располагаются в порядке важности, заканчиваясь наименее существенными.

### **Как быстрее читать служебные записки**

Изучив служебные записки своей компании, вы, вероятно, обнаружите, что они имеют стандартную структуру: в каждой из них основная информация (источник, тема и цель) размещена в одном и том же месте.

- Экономьте время, направляя свой взгляд непосредственно в эти места служебной записки. Необходимость читать ее целиком возникает редко.
- Читая стопку служебных записок, рассортируйте их по важности. Например, важные записки кладите справа от себя, а незначительные — слева.

### **Как быстрее читать технические руководства**

Если ваша компания небольшая, при покупке компьютеров, оргтехники и сложных офисных принадлежностей вам приходится самостоятельно изучать технические описания и руководства пользователя, прежде чем начать эксплуатировать новое оборудование. Иногда этот процесс занимает много времени. Чтобы его сократить, воспользуйтесь следующими рекомендациями.

- Определите назначение руководства. Обычно оно излагается ближе к началу.
- Просмотрите материал и получите представление об его общей организации. Есть ли в нем иллюстрации, облегчающие понимание? Насколько сложным вам показался материал?
- Пролистайте страницы, задерживая внимание на основных частях руководства. Обратите внимание, встречаются ли в нем специальные слова и технические термины, знание которых необ-

ходимо для понимания текста. Если какие-либо из них вам неизвестны, запишите их на отдельном листке бумаги. Выясните, что они означают, прежде чем приступить к установке оборудования.

- Если в результате прочтения руководства у вас остались вопросы, постарайтесь выяснить их в службе технической поддержки производителя оборудования. При необходимости вызовите специалистов к себе в офис. Это обойдется дешевле, чем ремонт техники.

## **Как быстрее читать и разбирать почту**

Каждый занимающийся бизнесом человек за свою жизнь получает до 50 000 навязанных почтовых отправок, известных как «макулатурная корреспонденция». Если у вас нет секретаря для «отсечения» этой макулатуры на входе в вашу компанию, воспользуйтесь следующими рекомендациями.

- Открывайте письма и другую корреспонденцию над корзиной для бумаг, чтобы сразу выбросить все, не представляющее для вас интереса.
- Обращайтесь к каждому почтовому отправлению только один раз. Сразу решайте, какие действия предпринять, даже если это просто помещение в папку текущих дел.
- По возможности отвечайте на письма, пользуясь телефоном, факсом или электронной почтой.

В качестве альтернативы напишите на оригинале письма краткий комментарий и отошлите факсом.

## **Как повысить свою обычную скорость чтения**

Возьмите какой-нибудь незнакомый материал, типичный для текстов, которые вы постоянно читаете на работе, и определите, сколько вы прочтаете ровно за одну минуту при необходимом вам уровне понимания содержания. Подсчитайте количество прочитанных слов следующим образом:

- подсчитайте общее количество слов в десяти строках;
- разделите сумму на 10, чтобы получить среднее количество слов в строке. В нашем случае это будет 14 слов;
- подсчитайте, сколько строк вы прочитали за минуту;
- умножьте на среднее число слов в строке и получите свою скорость чтения.

- Положите карточку или ладонь поверх напечатанного текста. Передвигая карточку вниз по странице и закрывая при этом уже прочитанное, вы исключаете отвлекающее время возвращения назад.
- Передвигайте карточку вниз. Фокусируйте свой взгляд на строке непосредственно над карточкой.
- Передвигая карточку быстрее или медленней, задавайте скорость чтения. Следите, чтобы ваш взгляд успевал за карточкой.
- Не пытайтесь прочесть всю строку сразу. Просто «опознавайте» в каждой строке те слова, что удаляются, по мере того, как ваша карточка/рука «толкает» глаза вниз по странице.

Поупражняйтесь, передвигая свой указатель со скоростью, превышающей темп нормального чтения. Поставьте перед собой реальные цели в отношении увеличения скорости чтения.

## Приложение В. Организация собраний и совещаний

## Повестка дня

## Собрание по ...

Дата: \_\_\_\_\_

Время: \_\_\_\_\_

Место: \_\_\_\_\_

Присутствующие: \_\_\_\_\_

Председатель: \_\_\_\_\_

[illegible]



**Образец приглашения на совещание**

Ф.И.О. и должность приглашаемого \_\_\_\_\_

**Приглашение на совещание**

Тема \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_ время \_\_\_\_\_

Место проведения \_\_\_\_\_

Ведущий (Ф.И.О., должность, тел.) \_\_\_\_\_

Участники (список) \_\_\_\_\_

Пункты повестки дня \_\_\_\_\_

Документы для предварительного обсуждения (прилагаются к Приглашению) \_\_\_\_\_

Контактное лицо (Ф.И.О., должность, тел.) \_\_\_\_\_

**Образец протокола совещания****Краткий протокол совещания**У \_\_\_\_\_  
(должность, ФИО)

Место проведения: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

Присутствовали: \_\_\_\_\_  
(перечень участников в должностном или алфавитном порядке)Слушали: \_\_\_\_\_  
(формулировка вопроса, проблемы)Докладчики: \_\_\_\_\_  
(должности, Ф. И. О.)Решили: \_\_\_\_\_  
(констатирующие и порученческие решения с обязательным указанием ответственных исполнителей, сроков и требуемых результатов исполнения)Подписи: Председательствующий (ведущий) \_\_\_\_\_  
Секретарь \_\_\_\_\_

**Контрольный листок для подготовки и проведения совещания**

Порядок подготовки и проведения намеченных совещаний

Планирование	<ul style="list-style-type: none"><li>• Тема</li><li>• Дата и место</li><li>• Лимит времени</li><li>• Повестка дня</li><li>• Подготовка по существу проблемы</li><li>• Председатель</li><li>• Участники</li><li>• Материалы</li><li>• Оповещение (приглашения)</li></ul>
Начало	<ul style="list-style-type: none"><li>• Приветствие</li><li>• Присутствующие</li><li>• Основная тема</li><li>• Повестка</li><li>• Выступающие</li></ul>
Ход совещания	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ведение протокола</li><li>• Соблюдение темы</li><li>• Очередность выступающих</li><li>• Активное слушание</li><li>• Контроль лимита времени</li><li>• Перерывы</li></ul>
Завершение	<ul style="list-style-type: none"><li>• Соблюдение лимита времени</li><li>• Подведение итогов</li><li>• Распределение обязательств</li><li>• Окончание</li><li>• Контроль результатов</li></ul>

## Приложение Г Работа с диктофоном

Известно, что средняя скорость письма составляет 40—80 слов в минуту, скорость говорения (а значит и записи) — 100-140 слов. Совершенно очевидно, что за рвущейся вперед мыслью скорее успеет ваш диктофон, чем ручка.

Визуал (см. Тему 3), наговаривая что-то на диктофон, может создавать для себя при этом мысли-образы, которые при этом будут подкреплять «наговоренное».

Аудиалам (см. Тему 3) диктофон будет наиболее полезен — слышать свой голос со стороны им особенно приятно и полезно.

Для кинестетиков (см. Тему 3) диктофон может быть чем-то наподобие фетиша.

Так как разделение на перечисленные типы весьма условно и вы можете соответствовать характеристикам как одного, так и двух других типов восприятия, то полезность диктофона как инструмента, в принципе, для всех общая. Она проявляется в четырех областях:

- 1) планирование деятельности;
- 2) учет событий;
- 3) фиксация мыслей;
- 4) самообучение.

Первые две функции относятся к области самоуправления, третья и четвертая — к области саморазвития.

При планировании действий диктофон может послужить вам как личный секретарь. Просто записывайте на него все планы хаотично, после их можно разобрать в *удобное* время. И не отвлекитесь, когда не следует, и ничего из виду не упустите.

Люди, которые любят вести дневник своей жизни, получают уникальный вспомогательный инструмент регистрации событий. Оставляю возможность автобиографам пофантазировать самостоятельно о прелестях звукозаписи. Остальные могут фиксировать на диктофон ключевые события, так называемые положительные и отрицательные обратные связи от внешней среды. Наиболее ценны отрицательные обратные связи — это те сигналы, которые мы получаем от окружающих нас людей в ответ на ранее сделанные нами ошибочные действия. Ежедневно фиксируя и анализируя сигналы о возникающих угрозах (-) или появляющихся благоприятных возможностях (+), мы получаем прекрасный материал для оперативного перестроения стратегических и тактических схем нашей профессиональной и личной деятельности.

Ортодоксальные тайм-менеджеры, приверженцы хронометража жизни, наконец, получают возможность фиксировать время начала и завершения любого события — где угодно и когда угодно. В конце дня перенес из диктофона на тайм-шит вожаделенные цифры — часы и минуты, подсчитал, сгруппировал, проанализировал, сделал выводы и уснул счастливым.

О самообучении. Очевидно, что с появлением диктофона стало возможным записывать лекции, семинары, совещания (в том числе те из них, на которых лично не смог быть). Прослушивая записи, можно повышать уровень своего развития — обучаться.

Для людей, заботящихся о чистоте русской речи и о повышении своих ораторско-риторических и коммуникативных способностей, диктофон — незаменимая вещь. Прослушивая свои выступления, можно узнать много нового о себе, о своей манере говорить.

Весьма полезно такое упражнение: следует открыть любимое литературное произведение и вообразить, с помощью диктофона, себя на полчаса именитым чтецом. Очень многие из людей, которые никогда в своей жизни не делали таких упражнений, будут слегка озадачены после прослушивания записи. Оставляем вам, уважаемые читатели, возможность провести самостоятельно столь увлекательный эксперимент.

Людам, хоть и не мечтающим стать выдающимися ораторами или литературными чтецами, также не помешает избавиться от слов-паразитов, таких как «ну», «вот», «значит», и заполнения промежутков междометием «э-э-э».

Как выяснилось, в процессе эксплуатации диктофона очень удобно, просматривая видеопрограммы, комментировать интересные места, а потом создавать информационные карточки. Очевидно, что на бумагу не успеешь записать чужие мысли. Можно отказаться от привычки пачкать маркером книги и статьи. Можно комментировать по шагам свои действия (если это важно) или описывать текущую ситуацию, обстановку.

## **Приложение Д. Рабочая картотека (автор О. Смирнов)**

Бумажная картотека необходима каждому приличному человеку. Любой приличный человек, дочитав эту статью до конца, обязательно поймет, зачем ему в жизни понадобится бумажная картотека.

Внешне картотека представляет собой нехитрую конструкцию, состоящую из ящичка, самих карточек с записями и разделителей.

## Карточки

Очень удобно пользоваться карточками формата А6 — они получают-ся, если разделить стандартный лист офисной бумаги на четыре части.

Существует такой шаблон:

Краткое название темы или ключевая фраза	
В этой области я делаю записи, рисую схемы и таблицы	
Автор и источник информации	Дата появления карточки на свет

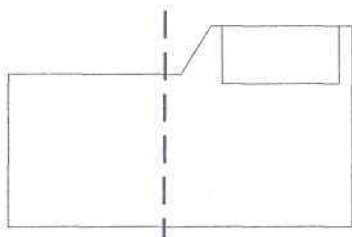
Шаблон пустых карточек хранится у меня в компьютере, в формате MS Word. Если информация есть в электронном виде, то лучше копи-ровать ее в шаблон и печатать уже готовые карточки; в противном слу-чае быстрее заполнять заготовленные пустые карточки авторучкой.

## Ящикек

Ящикек по ширине должен быть сантиметра на три больше ширины карточки — карточки очень не любят тесноты по ширине. Высота не должна превышать двух третей высоты карточки — они любят вы-глядывать. Длина определяется не размером творческих амбиций, а только свободным местом на вашем рабочем столе. Обычно он дли-ной около 30 см.

## Разделители

Разделители изготавливаются из цветного картона (для визуального выделения тем и подразделов) и выглядят вот так:



Разделитель по ширине должен быть строго равным внутренней ширине ящичка — в этом случае карточки не будут рассыпаться. Высота разделителя (без язычка) равна высоте карточки; язычок сделайте высотой 1,5-2 сантиметра. На язычок с обеих сторон (!) наклейте полоски белой бумаги, на них потом будете писать названия тем (разделов и подразделов). Разделители в картотеке располагайте в шахматном порядке язычков — получается обзорность и доступность информации, а язычки с двусторонними надписями позволят при надобности легко переворачивать разделители.

## Приложение Е. «Сделать это сейчас же!»

Одним из замечательных инструментов, который используется людьми, «успевающими жить», является навык действовать по принципу: *«Делать прямо сейчас!»* Он основывается на следующей последовательности действий.

Составьте список «заданий немедленного исполнения» и распределите их в порядке значимости. Потратьте на их выполнение несколько минут, а потом приступайте к ним в любое свободное время.

1. Поймите: несвоевременное выполнение дел — вот что создает вам проблемы.

2. Задайте себе вопросы и попытайтесь на них ответить:

- Можно ли делать прямо сейчас?
- Целесообразно ли делать сейчас?
- Что произойдет, если не сделать прямо сейчас?
- Когда можно сделать, каким является крайний срок?

3. Проявите столько же изобретательности, чтобы делать дела сразу, сколько вы ее проявляете, чтобы отложить.

4. Превратите принцип «Сделать это сейчас же!» в свой рабочий навык.

Список дел:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Запишите в свой список дело: «Приступить к использованию одного из перечисленных инструментов организации времени» — и сделайте это немедленно!

## Тема 7

# Электронные инструменты организации деятельности

---

С появлением информационных технологий тайм-менеджмент перешел в новую фазу развития. Персональные компьютеры, Интернет, сопутствующие информационные технологии позволяют более точно фиксировать затраты времени и облегчают их анализ.

Как инструмент планирования программное обеспечение позволяет четко расписать время по выполняемым задачам.

Развитие информационных технологий значительно разнообразило способы передачи информации. Непрерывный поток информации требует контроля и эффективной обработки данных, что напрямую связано с экономией времени.

Однако персональный компьютер, Интернет, КПК, смартфон, программные средства сами по себе не решают проблему нехватки времени. Более того, часто получается так, что они, напротив, увеличивают нерациональные затраты времени.

Если вы не обладаете собственной системой организации времени, все перечисленные средства только ускоряют ваши неэффективные процессы. Электронные средства — это лишь инструменты, с помощью которых можно оптимизировать процессы деятельности и высвободить дополнительный объем времени.

В этой теме Самоучителя мы постарались коротко описать для вас основные электронные инструменты, которые призваны помочь вам в экономии вашего времени.

## Работа с MS Office, организация документооборота

В процессе работы любого человека, организации создаются и накапливаются большие объемы различных документов (приказы, письма, договоры, служебные записки, инструкции и т. д.). При этом со временем неизбежно растут сложности при поиске необходимых документов, поддержке их актуальности, некоторые документы теряются, для

ознакомления документы многократно копируются, нарушается режим конфиденциальности, на столах скапливается большое количество бумаг и т. д. В результате существенно увеличиваются затраты времени.

Мировой опыт свидетельствует о том, что:

- на поиски и согласование документов тратится до 45% рабочего времени;
- сотрудники тратят на поиск документов до 30% рабочего времени;
- 70% документов создаются заново вместо изменения существующих;
- 6% документов безвозвратно теряются;
- каждый внутренний документ копируется до 20 раз;
- стоимость архивного хранения бумажных документов на 80 % выше по сравнению с электронными;
- общие потери времени, связанные с документооборотом, — 8ч в неделю (20%) на каждого сотрудника.

Мы постараемся дать краткие рекомендации для оптимизации документооборота и снижения временных потерь на основе работы с пакетом Microsoft Office. Не будем углубляться в особенности работы с программами, а изложим основные положения.

1. Создавая любой документ, вы должны его классифицировать согласно вашему собственному классификатору, это может быть статья, договор, записка, отчет и т. д. Ваш классификатор — это обычная папка: сохраняя документ, как можно точнее называйте его.
2. Если документ имеет несколько версий (например, до согласования, после редакции), ставьте в названии его вариант или указывайте вариант письменно. Например «Договор с ООО "Веста" до согласования».
3. Если вы работаете со «строгими» документами, используйте регистрацию документов в реестре, заполнение регистрационной карточки — это может быть обычный Excel-файл с необходимыми параметрами (кому, от кого, сроки, согласовано и т. д.).

Здесь вы можете ввести поле «контроль» и таким образом осуществлять постановку документов на контроль. Например, возьмите в практику открывать этот документ через какое-то время и контролировать его движение (когда забрать, потребовать ответ и т. д.).

Перейдем к краткому обзору полезных правил работы с MS Word. Возможно, вам это покажется уже известным, тогда проверьте себя еще раз.



## Настройка

Создание панели инструментов дает возможность настроить программу под вас.

В меню Сервис выберите команду Настройка. Откройте вкладку Панели инструментов.

Нажмите кнопку Создать. В поле Панель инструментов введите нужное название, а затем нажмите кнопку ОК. Откройте вкладку Команды. Выполните одно из следующих действий.

► Добавление кнопки на панель инструментов

Выберите нужную категорию в поле Категории.

Перетащите нужную команду из поля Команды на отображаемую панель инструментов.

► Добавление встроенного меню на панель инструментов

В поле Категории выберите Встроенные меню.

Перетащите нужное меню из поля Команды на отображаемую панель инструментов.

После добавления всех нужных кнопок и меню нажмите кнопку Закреть.

### Использование средства автозавершения

Если настроена функция автозавершения, то после ввода первых знаков элемента из списка автотекста *{Автотекст}*. Текстовые или графические элементы, которые можно многократно использовать в документах, например, стандартные пункты договора или список отпускаемых товаров. Каждый выделенный фрагмент текста или графический объект сохраняется в виде элемента автотекста и получает свое уникальное имя.) будут появляться всплывающие подсказки *{Всплывающие подсказки}*. Автоматически появляющиеся на экране примечания, содержащие сведения о кнопке панели инструментов или исправлении, текст комментария или сноски. Всплывающие подсказки используются также при вводе дат и элементов автотекста.), после чего можно автоматически завершить ввод элемента или продолжить ввод.

В меню Вставка выберите команду Автотекст, а затем — вкладку Автотекст.

Установите или снимите флажок Использовать автозавершение.

### Использование средства автотекста для вставки часто используемых текста и рисунков



Элементы автотекста распределены по категориям, таким как Прощание или Приветствие. Дополнительно созданные элементы помеща-

ются в категорию Обычный (если только они уже не существуют в какой-нибудь другой категории).

Установите курсор в то место, куда требуется вставить элемент списка автотекста.

В меню Вставка выделите последовательно пункт Автотекст и категорию, к которой принадлежит требуемый элемент, а затем выберите элемент.

### Быстрая настройка параметров автозамены и вставки

Настроить параметры автозамены и вставки с помощью кнопок Параметры автозамены  и Вставить , которые отображаются при работе с документом.

### Создание документов

Чтобы использовать для экономии времени в качестве исходных существующие шаблоны (*Шаблон*. Файл или файлы, содержащие структуру и инструменты для создания таких элементов законченных файлов, как стиль и макет страницы. Например, шаблоны Microsoft Word позволяют создавать отдельные документы, а шаблоны Microsoft FrontPage — целые веб-узлы), мастера (*Мастер*. Программа, задающая вопросы, а затем использующая полученные ответы для создания таких объектов, как форма или веб-страница.) или документы, выполните одно из следующих действий.

#### ► Использование шаблонов и мастеров

В меню Файл выберите команду Создать.

В области задач (*Область задач*. Область в окне приложения Microsoft Office, содержащая часто используемые команды. Ее расположение и небольшие размеры позволяют использовать эти команды, не прекращая работу над файлами.) Создать документ в группе Шаблоны выберите одну из ссылок или введите текст в поле Поиск в сети (например, «буклет» или «календарь») и щелкните Найти.

При частом использовании определенного фрагмента письма воспользуйтесь мастером писем для создания и хранения этого фрагмента.

Вместе с мастером писем поставляются многочисленные стандартные элементы, такие как приветствия и прощания, которые хранятся в виде элементов автотекста. Кроме того, можно создать много дополнительных элементов.

Безопасность. Поскольку элементы автотекста сохраняются в файлах, не используйте автотекст для сохранения конфиденциальных данных в файлах, которые вы распространяете.

Чтобы добавить или изменить эти элементы, начните с письма, созданного с помощью мастера писем, а затем выполните одно из следующих действий.

► **Добавление нового элемента письма**

Выделите часть письма, например, приветствие, для которого необходимо создать новый элемент.

Введите и затем выделите текст, который нужно добавить как элемент.

Щелкните по этому элементу правой кнопкой мыши и выберите команду Создать автотекст.

Можно использовать полное имя элемента или ввести сокращенное или краткое имя.

Новые элементы заносятся в список элементов автотекста и появляются при следующем использовании мастера писем.

► **Изменение элементов письма**

Щелкните по необходимому элементу правой кнопкой мыши.

Из появившегося списка выберите другой элемент.

Примечание. Чтобы быстро перейти от одного элемента письма к другому, нажмите клавишу F11.

Также вы можете легко создать: резюме, новое сообщение электронной почты, шаблон документа, судебного заявления, служебной записки, повестки дня, календаря.

**Главный документ** (*Главный документ*. Документ-контейнер, объединяющий в себе несколько отдельных файлов (так называемые вложенные документы). С помощью главного документа можно создавать и обрабатывать сложные документы, состоящие из нескольких частей, например, книги, разделенные на главы.) содержит ссылки (*Связь*. Объект для вставки в документ Microsoft Word копии данных, созданной в другом приложении, с сохранением связи между двумя файлами. При изменении данных в исходном файле данные в документе со связью обновляются.) на набор связанных вложенных документов. Он используется для организации и работы с документами большого объема, позволяя разделить их на несколько документов для облегчения работы с ними. При работе над документом в группе главный документ должен храниться в сети, чтобы пользователи имели возможность совместно работать с данным документом, разделив его на несколько вложенных документов.

**Общие сведения о создании главного документа и вложенных документов**

Для создания главного документа необходимо создать структуру, а затем в этой структуре сделать заголовки вложенными документами.

В качестве вложенных документов в главный документ также можно добавлять существующие документы.

### **Работа с главным документом**

В главном документе можно создать оглавление, предметный указатель, перекрестные ссылки и колонтитулы *{Колонтитулы}*. Верхний колонтитул, который может включать в себя текст и рисунки, располагается в верхней части каждой страницы раздела. Нижний колонтитул располагается в нижней части каждой страницы. Обычно колонтитулы содержат номера страниц, названия глав, даты и имена авторов.) для всех вложенных документов.

Для работы с главным документом можно использовать режим структуры *{Режим структуры}*. Режим, в котором заголовки документа смещены в зависимости от соответствующего им уровня в структуре документа. Режимом структуры также можно воспользоваться при работе с главным документом.). Например, можно выполнить следующие действия:

- развернуть или свернуть вложенные документы либо изменить режим просмотра для отображения или скрытия подробных сведений;
- быстро изменить структуру документа, добавив, удалив, объединив, разделив, переименовав или упорядочив вложенные документы.

### **Работа с вложенными документами**

Для работы с содержимым вложенного документа откройте его из главного документа. Свернутые вложенные документы отображаются в главном документе как гиперссылки *{Гиперссылка}*. Цветной подчеркнутый текст или графический объект, по щелчку которого выполняется переход к файлу, фрагменту файла или веб-странице в интрасети или Интернете. Гиперссылки могут также указывать на группы новостей и узлы Gopher, Telnet и FTP.). По щелчку такой гиперссылки соответствующий вложенный документ открывается в отдельном окне.

### **Использование шаблонов и форматирования в главном документе**

Шаблон, используемый в главном документе, определяет стили *{Стиль}*. Набор параметров форматирования, таких как шрифт, размер шрифта и отступы абзацев, которые хранятся вместе под общим именем. Когда применяется стиль, все содержащиеся в этом стиле инструкции форматирования применяются одновременно.), которые используются при просмотре и печати всего документа. Кроме того, можно использовать различные шаблоны или различные настройки в шаблонах для главного и различных вложенных документов.

### **Защита общих главных документов от несанкционированного доступа**

Если пользователь работает с вложенным документом, то документ блокируется и не может быть использован другими пользователями. Это означает, что можно просматривать вложенный документ, однако невозможно его изменять пока пользователь, который работает с вложенным документом, не закроет его.

Если необходимо запретить пользователям, не прошедшим проверку, просматривать или изменять главный или вложенный документ, то нужно открыть документ и для ограничения доступа к нему назначить пароль. Кроме того, можно установить атрибут файла Только чтение (*Только чтение*. Режим, включающий возможность просмотра и копирования файла, но запрещающий его изменение и сохранение. Для сохранения изменений, внесенных в документ, предназначенный только для чтения, необходимо присвоить документу другое имя.).

Необходимо отметить, что если установлен атрибут Только чтение, то вложенный документ заблокирован и не может быть использован другими пользователями.

### **Сравнение документов**

Откройте документы, которые нужно сравнить рядом.

В меню *Окно* выберите команду *Сравнить рядом* с.

На панели управления (*Панель инструментов*. Строка с кнопками и другими элементами управления, служащими для выполнения команд. Чтобы вызвать панель инструментов, в меню *Сервис* выберите команду *Настройка*, а затем выберите вкладку *Панели инструментов*.) Сравнить рядом выполните любое из следующих действий.

Если документы необходимо пролистать одновременно, нажмите кнопку *Синхронная прокрутка*.

Если необходимо вернуть первоначальное расположение окон, которое было перед сравнением, нажмите кнопку *Восстановить расположение окна*.

Чтобы прекратить сравнение документов, нажмите кнопку *Закрыть открытые рядом документы*.

*Примечание.* Если открываются два документа, команда в меню *Окно* должна включать имя файла одного из документов. Например, если открываются документы *document1.doc* и *document2.doc*, в меню *Окно* будет отображена команда *Сравнить рядом с document2.doc*.

### **Обеспечение безопасности и конфиденциальности**

**Безопасность.** Используйте надежные пароли, представляющие комбинацию прописных и строчных букв, цифр и символов. Пароли, не

содержащие набор таких элементов, являются ненадежными. Надежный пароль: Y6dh!et5. Ненадежный пароль: House27. Используйте надежный пароль, который вы можете запомнить, чтобы не записывать его.

Откройте файл.

В меню Сервис выберите команду Параметры, а затем откройте вкладку Безопасность.

Выполните одно из следующих действий.

#### **Задание пароля для открытия файла**

В поле Пароль для открытия файла введите пароль, а затем нажмите кнопку ОК.

В поле Введите пароль еще раз повторно введите пароль, а затем нажмите кнопку ОК.

#### **Задание пароля для изменения файла**

В поле Пароль разрешения записи введите пароль, а затем нажмите кнопку ОК.

В поле Введите пароль еще раз повторно введите пароль, а затем нажмите кнопку ОК.

Microsoft Office использует технологию Microsoft Authenticode, позволяющую снабжать проекты макросов {Проект макроса. Совокупность компонентов, в том числе форм, текста программы и модулей классов, которые составляют макрос. Проекты макросов, созданные в редакторе Microsoft Visual Basic для приложений, можно включать в надстройки и большинство приложений Microsoft Office.) и файлы цифровой подписью {Цифровая подпись. Шифрованная электронная подпись, подтверждающая подлинность макроса или документа. Наличие цифровой подписи подтверждает, что макрос или документ был получен от владельца подписи и не был изменен.) с использованием цифрового сертификата {Цифровой сертификат. Вложение в файл, проект макроса или сообщение электронной почты, подтверждающее его подлинность, обеспечивающее шифрование или предоставляющее поддающуюся проверке подпись. Для цифрового подписывания проектов макросов необходимо установить цифровой сертификат.). Сертификат, используемый для создания подписи, подтверждает, что макрос или документ получен от владельца подписи, а подпись подтверждает, что макрос или документ не был изменен. Установив уровень безопасности, можно разрешить или запретить выполнение макроса в зависимости от того, входит ли подписавший его разработчик в список надежных источников.

## Массовые рассылки

### Конверты и наклейки

Средство или некоторые параметры применимы только в случае, когда в языковых параметрах Microsoft Office включена поддержка английского языка (США).

Самый простой способ создания конверта — с помощью диалогового окна Конверты и наклейки. Можно также использовать область задач Слияние, но этот метод рекомендуется скорее для большого количества конвертов.

### Добавление сведений на конверт

Помимо адреса и других стандартных данных на конверте можно отобразить и другие сведения.

Добавить отметку об оплате почтовых сборов через специальную службу в Интернете (*Веб* (World Wide Web)). Мультимедийная составляющая Интернета, в которой представлен не только текст, но и рисунки, звуки и видео. В веб-среде пользователи могут легко переходить между элементами, страницами и узлами с помощью гиперссылок.)

Задать обратный адрес, который будет появляться на конверте по умолчанию. При желании на отдельных конвертах адрес можно будет изменить или опустить вовсе.

Если письмо будет отправлено в США, на конверте можно напечатать штрихкод POSTNET (Postal Numeric Encoding Technique) или метку FIM-A (Facing Identification Mark). Эти коды будут распознаны системой автоматической сортировки почты в США, и письмо достигнет адресата быстрее. Код POSTNET содержит индекс (ZIP) получателя. Метка FIM-A определяет адресата на конверте с оплаченным ответом; это позволит системе автоматической обработки почты обнаружить на конверте штрихкод POSTNET и определить размер почтовых сборов.

### Изменение вида конверта

Внешний вид конверта можно изменить несколькими способами;

- задав формат текста;
- выбрав нужный размер конверта или задав свой;
- добавив специальные текстовые или графические элементы, например, эмблему компании или декоративные элементы.

### Печать конверта

При создании конверта с помощью диалогового окна Конверты и наклейки можно напечатать конверт, не сохраняя данных адреса.



Если конверт необходимо сохранить, то его следует связать с документом.

### **О применении слияния к документам на бланке и при рассылке большого количества сообщений**

Область задач Слияние используется для создания документов на бланке, почтовых наклеек, конвертов, каталогов и при массовой рассылке сообщений по факсу или по электронной почте. Чтобы завершить основной процесс, необходимо выполнить следующие действия.

Откройте или создайте основной документ *{Основной документ}*. В операции слияния Microsoft Word основным документом называется документ, содержащий данные, которые остаются при слиянии неизменными во всех производных документах, например, обратный адрес или текст письма.).

Откройте или создайте источник данных *{Источник данных}*. Файл, содержащий сведения, предназначенные для объединения с документом. Например, список имен и адресов, которые требуется использовать при слиянии. Для использования сведений из источника данных необходимо сначала подключиться к этому источнику данных.), в котором содержатся сведения о каждом получателе.

В основном документе добавьте или настройте поля слияния *{Поле слияния}*. Пустая рамка, вставляемая в том месте основного документа, куда следует поместить фактические данные из источника данных. Например, вставка поля слияния «Город» позволяет вставить в документ значение «Париж», которое хранится в поле данных «Город».).

Для создания нового составного документа поместите сведения из источника данных в основной документ (рис. 7.1).

1. Источник данных, содержащий сведения о получателях, такие как имена и адреса.
2. Основной документ, содержащий поля слияния, в которые необходимо поместить сведения о получателе.
3. Итоговый документ для слияния.

Все вышеперечисленные шаги можно выполнить с помощью области задач. Если применение области задач нежелательно, можно использовать панель инструментов Слияние. Результатом в обоих случаях будет создание на основе каждой строки (записи) из источника данных отдельного документа на бланке, почтовой наклейки, конверта или элемента каталога.





Рис. 7.1

**Примечание.** Слияние можно использовать для создания не только почтовых наклеек и каталогов, а любого типа документов, в которых поля (*Поле*. Набор кодов, обеспечивающих автоматическую вставку в документ текста, рисунков, номеров страниц и других сведений. Например, поле DATE вставляет текущую дату.) сопоставляются данным. Например, при наличии каталога видеокассет в виде электронной таблицы можно создать наклейки для видеокассет с помощью параметра Наклейки.

### Доступ к данным совместно с другими пользователями

Для облегчения просмотра документов в сети Microsoft Word предоставляет пользователю возможность сделать и просмотреть записи исправлений (*Записанное исправление*. Пометка удаления, вставки и других изменений, внесенных в документ.) и примечания (*Примечание*. Заметка или примечание, добавленные автором или рецензентом в документ. В Microsoft Word примечания отображаются в выносках на полях документа и в области проверки.) в документе. Для сохранения разметки документа некоторые пометки исправлений (*Метки исправлений*. Комментарии и исправления, такие как вставки, удаления и изменения форматирования. Метки исправлений помогают в обработке исправлений и комментариев. Для просмотра исправлений, внесенных в документ, его можно распечатать с отображением исправлений.) элементов отображаются в тексте, а другие — в выносках (*Выноски*. В режиме предварительного просмотра или режиме веб-документа вынос-

ки исправлений отображают элементы исправлений, такие как комментарии и исправления, на полях документа. Такие выноски позволяют упростить просмотр и ответы на комментарии и исправления рецензентов.), которые выводятся в поле (рис. 7.2).

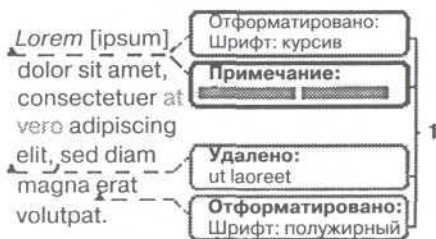


Рис. 7.2

1. Выноски содержат вставленные или удаленные элементы, изменения форматирования и примечания.

### Записи исправления

ЕСЛИ средство записи исправлений включено, то каждый вставленный или удаленный элемент и изменение форматирования, сделанные рецензентом, записываются. При просмотре исправлений их можно принять или отклонить.

**Примечания.** При просмотре примечаний необходимо удалить их из документа (рис. 7.3).

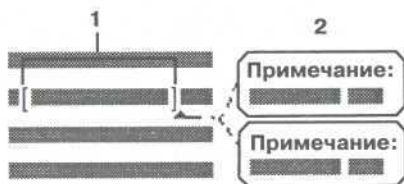


Рис. 7.3

1. Знаки примечаний.
2. Выноски примечаний.

### Печать документа с пометками

По умолчанию при печати документов с пометками Microsoft Word выбирает масштаб и ориентацию страницы, которые наиболее точно

соответствуют печатаемому документу. Кроме того, можно напечатать только список всех пометок в документе.

## О сравнении и объединении документов

При использовании средства сравнения и объединения любых двух документов Microsoft Word отображает различия между ними в виде исправлений (рис. 7.4).



Рис. 7.4

### ▼ Совместная работа с документами

Если несколько рецензентов внесли изменения и указали примечания в различных копиях исходного документа, то все исправления можно объединить, а затем просмотреть в одном исходном документе. После отправки документа на проверку можно продолжить работу с данным документом; Microsoft Word будет отображать как данные, добавленные пользователем, так и исправления, сделанные рецензентом.

Рецензентам удобнее всего работать при включенном параметре Исправления (меню Сервис), хотя Microsoft Word обнаружит и отобразит исправления даже в том случае, если рецензент не включал этого параметра.

### ▼ Сравнение документов рядом

Просмотр изменений, внесенных несколькими пользователями, может быть затруднительным, однако теперь в Microsoft Word доступно новое средство для сравнения документов. Сравнение документов рядом позволяет найти отличия между ними, не прибегая к слиянию внесенных всеми пользователями изменений в одном документе. Для эффективного поиска отличий можно воспользоваться одновременной прокруткой обоих документов.

### ▼ Использование команд слияния для задания основного документа

При выборе документа для сравнения с открытым ранее документом можно использовать одну из трех команд слияния, позволяющих задать, какой из документов использовать при сравнении в качестве основного. Отличия между документами отображаются записями исправлений в основном документе.

#### Объединение

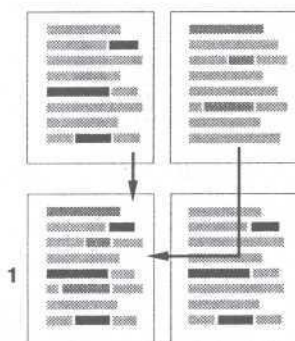


Рис. 7.5

1. Изменения документа, открытого ранее (красный), отображаются записями исправлений в документе, выбранном в диалоговом окне Сравнить и объединить документы (рис. 7.5).

#### Объединение с текущим документом

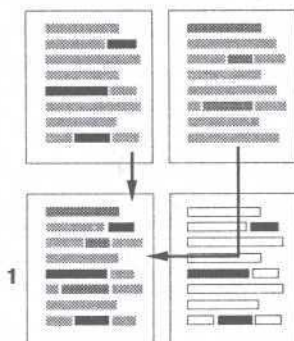


Рис. 7.6

1. Изменения документа, выбранного в диалоговом окне Сравнить и объединить (синий), отображаются записями исправлений в открытом ранее документе (рис. 7.6).

### Объединение в новый документ

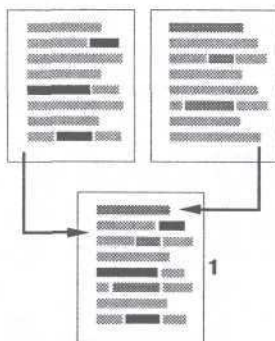


Рис. 7.7

1. Изменения обоих документов объединены в новом, третьем документе. Отличия отображаются записями исправлений (рис. 7.7).

### ▼ Сравнение с использованием параметра Черные строки

При использовании параметра Черные строки Microsoft Word отображает новый, третий документ, в котором принята запись исправлений основного документа и изменения в выбранном документе отображаются в виде записи исправлений. Сравнимые документы не изменяются.

*Примечание.* Если необходимо сравнить исправления, сделанные несколькими рецензентами, то нет необходимости устанавливать данный флажок. Вместо этого нужно использовать любую команду объединения.

## Служба управления правами на доступ к данным

Служба управления правами на доступ к данным (Information Rights Management, IRM) Microsoft® Office 2003 — это новое средство, позволяющее пользователям задавать разрешения на доступ и использование для создаваемых ими документов и сообщений электронной почты. Также оно позволяет предотвратить распечатывание, пересылку или копирование секретных данных нежелательными лицами. Задан-

ные с помощью этой службы ограниченные разрешения для документа или сообщения будут действовать вне зависимости от расположения файла документа или сообщения, так как разрешения хранятся непосредственно в файле.

Служба управления правами на доступ к данным в Office 2003 позволяет организациям и владельцам интеллектуальной собственности решать две фундаментальные проблемы.

**1. Ограничение доступа к секретным сведениям.** В настоящее время большинство корпораций используют для защиты интеллектуальной собственности брандмауэры, пароли для входа в систему и другие сетевые технологии. Основным ограничением таких технологий является то, что зарегистрированные пользователи, обладающие доступом к данным, могут передавать эти данные посторонним лицам. Служба управления правами на доступ к данным позволяет построить защиту от несанкционированного доступа и использования непосредственно в секретные сведения.

**2. Обеспечение частной собственности на данные, управление данными и поддержание их целостности.** Создателям интеллектуальной собственности часто приходится работать с конфиденциальными или секретными данными и полагаться на аккуратность других лиц в вопросе нераспространения этих данных. Служба управления правами на доступ к данным позволяет исключить возможность пересылки, копирования или распечатывания секретных сведений путем отключения соответствующих функций в документах или сообщениях с ограниченными разрешениями.

Заметим, что антикризисное управление бизнесом является неотъемлемым элементом культуры организации времени предприятия.

## **Разрешение правки в защищенном документе**

При установке защиты, разрешающей только чтение документа или добавление в него примечаний, можно указать определенные части документа, на которые ограничение распространяться не будет. Можно также давать разрешение отдельным пользователям на изменение этих частей документа.

Выберите команду Установить защиту в меню Сервис.

В области задач Установить защиту в группе Ограничения на редактирование установите флажок Разрешить только указанный способ редактирования документа, а затем выберите один из следующих параметров.

Только чтение. Защита документа от изменения.

*Примечание.* Имеется возможность добавлять в документ примечания (меню Вставка, команда Примечание). Содержимое документа защищается от изменений.

Укажите определенные части документа, на которые ограничение распространяться не будет.

Например, выберите группу абзацев, заголовков, предложение или слово.

Выполните одно из следующих действий.

▼ Разрешить всем открывающим документ редактирование выбранных фрагментов

Установите флажок Все в поле Группы.

▼ Разрешить определенным пользователям редактирование выбранных фрагментов

Нажмите ссылку Другие пользователи и введите имена пользователей в соответствии с учетными записями Microsoft Windows или с адресами электронной почты. Имена необходимо разделить точкой с запятой.

Нажмите кнопку ОК.

Установите флажки около имен тех пользователей, которым следует разрешить редактирование выбранных фрагментов.

*Примечание.* При выборе нескольких пользователей они будут добавлены в виде элемента в поле Группы, таким образом их будет легко выбрать вместе в следующий раз, не вводя имена каждого по отдельности.

Можно продолжить выбирать части документа и назначать пользователям права на их редактирование.

В разделе Включить защиту нажмите кнопку Да, включить защиту. Выполните одно из следующих действий:

- чтобы установить пароль на документ и чтобы знающие пароль пользователи могли снять защиту, введите пароль в поле Новый пароль (необязательно), а затем подтвердите его;
- чтобы зашифровать документ и только авторизованные владельцы могли снять защиту, щелкните Проверка подлинности пользователя.

## О собраниях по сети

Интеграция Microsoft Windows NetMeeting с Microsoft Office позволяет пользователям, находящимся в различных местах, встречаться в сети в реальном времени *{Реальное время. Фактическое время возник-*

новения событий. Возможность просматривать вносимые изменения всеми пользователями при совместном доступе к документу.). При открытии собрания по сети из программы Microsoft Office автоматически запускается приложение NetMeeting в фоновом режиме, позволяющее начать совместное использование содержимого документа. В ходе собрания по сети можно совместно использовать программы и документы, отправлять текстовые сообщения в приложении Разговор (*Разговор*. Одно из средств Microsoft NetMeeting, открываемое в отдельном окне, в котором участники собрания по сети могут вводить и отправлять друг другу текстовые сообщения.), передавать файлы, а также работать на доске (*Доска*. Средство Microsoft NetMeeting, открываемое в отдельном окне, в котором участники собрания по сети могут вводить текст, рисовать фигуры, копировать, вставлять и удалять объекты, а также выделять текст и рисунки или указывать на них.).

Пользователь может быть организатором собрания по сети либо приглашенным. Приложение NetMeeting должно быть установлено на компьютерах организатора и всех участников собрания по сети, но совместно используемый документ и программу для его редактирования достаточно иметь только организатору собрания. Организатор должен также убедиться в том, что все участники знают, какой сервер каталогов (*Сервер каталогов*. Его также называют ILS-сервером (*Internet Locator Service*). Компьютер, поддерживающий списки имен и почтовых адресов пользователей, выполняющих приложение NetMeeting и вошедших на сервер. Эта информация используется для подключения к компьютерам пользователей.) будет использоваться для проведения собрания, и имеют доступ к этому серверу.

#### ▼ Организатор собрания по сети

Организатор может либо запланировать собрание заранее с помощью Microsoft Outlook, либо начать незапланированное собрание по сети из документа, предназначенного для совместной работы. Если приглашенные принимают приглашение, собрание по сети начинается. Пригласить одного или нескольких участников на собрание по сети можно в любое время. Для получения приглашения на незапланированное собрание по сети на компьютере приглашаемого должно быть запущено приложение Microsoft NetMeeting и он должен быть подключен к серверу каталогов.

В начале собрания по сети документом управляет только организатор собрания, в то время как другие участники могут лишь просматривать этот документ на своих экранах. Разрешить внесение изменений участниками можно в любое время. Во время внесения изменений



в документ организатором собрания другие участники не могут внести свои изменения, но могут наблюдать за работой организатора. При внесении изменений в документ другим участником собрания организатор не может управлять курсором — не только в документе, но и для других целей.

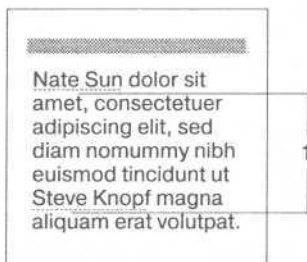
#### ▼ Участник собрания по сети

Пользователь, приглашаемый принять участие в собрании по сети, получает сообщение с просьбой присоединиться к предстоящему или уже идущему собранию по сети. В случае принятия приглашения на собрание по сети на экране появляется панель инструментов Собрание по сети и документ, над которым ведется совместная работа.

Работая над документом совместно с организатором собрания, участники могут просматривать документ и вносить в него изменения. Во время собрания по сети изменять документ в каждый момент времени может только один пользователь, но в приложениях Разговор и Доска могут работать несколько пользователей одновременно, если изменения в документ вносит организатор собрания.

Смарт-теги позволяют экономить время на выполнение действий {Действия. Задачи, выполняемые с помощью смарт-тегов. Например, одним из действий, которые можно выполнить с помощью смарт-тега имени пользователя, является добавление имени в папку Microsoft Outlook «Контакты».) в Microsoft Word, которые обычно требуют запуска других приложений.

В документе смарт-теги обозначаются фиолетовой пунктирной линией под строкой текста.



1. Индикатор смарт-тега.

Рис. 7.8

Когда Microsoft Word распознает тип данных, эти данные отмечаются индикатором смарт-тега в виде фиолетового пунктирного под-


черкивания. Чтобы узнать, какие действия можно выполнить с помощью смарт-тега, наведите указатель на подчеркнутый текст до появления кнопки Действия для смарт-тегов . Для открытия меню действий нажмите эту кнопку.



Рис. 7.9

При сохранении документа смарт-теги внедряются таким образом, чтобы быть доступными для любого пользователя, открывающего этот документ. Тем не менее, при сохранении документа можно не внедрять смарт-теги при сохранении.

Если документ Microsoft Word, содержащий смарт-теги, сохранить как веб-страницу, некоторые действия можно будет выполнять в веб-обозревателе Microsoft Internet Explorer версии 5 и более поздних версий. Смарт-теги также можно использовать в сообщениях электронной почты Microsoft Outlook и в Microsoft Excel.

#### ▼ Принцип действия смарт-тегов

Можно включить смарт-теги с помощью выбора распознавателей смарт-тегов из списка (меню Сервис, команда Параметры автозамены, вкладка Смарт-теги). Каждый из распознавателей смарт-тегов находит тип данных, такой как имена, даты или номера телефонов, и содержит логику, которая необходима для выполнения некоторых действий с каждым из типов данных.

При вводе текста в новый документ или при открытии существующего документа логика смарт-тега ищет слова, которые бы соответствовали типам данных в списке. После нахождения соответствия под термином появляется индикатор смарт-тега — пунктирная фиолетовая линия — и осуществляются соответствующие действия.

Тип возможных действий зависит от типа распознанных и отмеченных смарт-тегами данных.

Например, «Николай Сомин» в предыдущем примере распознается как смарт-тег «Имя», позволяющий выполнить такие действия, как Открыть контакт, Назначить встречу, Добавить к контактам или Вставить адрес.

При выборе действия Добавить к контактам можно добавить имя и адрес контактного лица из документа в папку контактов Microsoft Outlook без копирования этих сведений в Microsoft Word, запуска Microsoft Outlook и последующей вставки этих сведений в карточку контактов.

### ▼ Использование смарт-тегов

В комплект поставки Microsoft Word входит всего лишь базовый набор смарт-тегов, который может быть расширен. Чтобы найти новые смарт-теги и действия, откройте диалоговое окно Автозамена (выберите в меню Сервис команду Параметры автозамены, откройте вкладку Смарт-теги, а затем нажмите кнопку Дополнительно).

Дополнительные смарт-теги создаются специалистами корпорации «Майкрософт», сторонними компаниями и специалистами отделов информационных технологий, которые могут разрабатывать смарт-теги и действия для определенных продуктов и служб в зависимости от рода деятельности конкретных организаций. Например, для отдела продаж может быть создан смарт-тег «название товара», по щелчку которого в документе предоставляется доступ к таким действиям, как, например, «проверка остатка на складе» или «цена».

### ▼ Параметры смарт-тегов

Можно включать смарт-теги или выключать их, скрывать их, сохранять как часть документа, сохранять в виде свойств XML на веб-страницах.

### ▼ Создание смарт-тега и настройка его свойств

Создатели смарт-тегов могут предоставить подробные сведения об определенном распознавателе смарт-тега. Эти сведения можно получить по нажатию кнопки Свойства на вкладке Смарт-тег диалогового окна Автозамена. Кнопка Свойства доступна, только если разработчик смарт-тега предоставил сведения для просмотра.

## Макросы

Если какая-либо задача часто выполняется в Microsoft Word, ее выполнение можно автоматизировать с помощью макроса. Макрос — это набор команд и инструкций, выполняемых как одна команда.

Макросы часто используются для следующих целей:

- для ускорения часто выполняемых операций редактирования или форматирования;
- для объединения нескольких команд, например, для вставки таблицы с указанными размерами и границами и определенным числом строк и столбцов;
- для упрощения доступа к параметрам в диалоговых окнах;
- для автоматизации обработки сложных последовательных действий в задачах.

Для создания макроса в Microsoft Word существует два метода: 1) использование средства для записи макросов и 2) прямое программирование в редакторе Visual Basic (*Редактор Visual Basic*. Среда разработки новых и редактирования существующих программ и процедур Visual Basic для приложений. Редактор Visual Basic включает полный набор средств отладки, обеспечивающих обнаружение ошибок синтаксиса, ошибок выполнения и логических ошибок в программах.)

#### ▼ Запись макроса

В Microsoft Word средство записи макросов работает как магнитофон. С его помощью записываются нажатия клавиш и кнопок мыши, которые переводятся макросом в код Microsoft Visual Basic для приложений (*VBA*. Макроверсия языка программирования Microsoft Visual Basic, используемая для программирования приложений Microsoft Windows и поставляемая с некоторыми приложениями корпорации «Майкрософт»). При записи нового макроса допускается применение мыши только для выбора команд и параметров. Для записи такого действия, как выделение текста, необходимо использовать клавиатуру. Например, с помощью клавиши F8 можно выделить текст, а с помощью клавиши END — переместить курсор в конец строки.

#### ▼ Советы по записи макросов

Перед записью макроса запланируйте заранее шаги и команды, которые он должен выполнить.

Если при записи будет допущена ошибка, то в макросе также запишутся все исправления. Ненужные инструкции можно будет убрать позже путем редактирования макроса.

Постарайтесь предусмотреть все сообщения Microsoft Word, которые могут приостановить действие макроса.

Если макрос вызывает команду Найти или Заменить (меню Правка), нажмите кнопку Больше на вкладке Найти или Заменить, а затем выберите параметр Везде в списке Направление. Если макрос выпол-

няет поиск только вперед или назад, то по достижении конца или начала документа Word приостановит выполнение макроса и предложит продолжить поиск в оставшейся части документа.

Перед использованием макроса, записанного в другом документе, убедитесь, что он не зависит от содержимого этого документа.

Если некоторый макрос используется особенно часто, назначьте ему кнопку панели инструментов, команду меню или сочетание клавиш. Это позволит быстро вызывать макрос без открытия диалогового окна Макросы.

▼ Создание макроса с помощью редактора Microsoft Visual Basic

В редакторе Visual Basic можно также написать очень мощные и сложные макросы, которые не могут быть записаны первым способом.

Кроме того, редактор Visual Basic позволяет получить вспомогательные сведения, помогающие при создании макроса, — в частности, справочную информацию об объектах (*Объект*. Таблица, диаграмма, рисунок, формула или данные другого типа. Объекты, созданные в одном приложении (например, электронные таблицы), а затем связанные или внедренные в другом приложении, являются объектами OLE.) и их свойствах (*Свойство*. Именованный атрибут элемента управления, поля или объекта, значение которого определяет конкретную характеристику объекта (например, размер, цвет или положение на экране, а также является ли объект видимым или скрытым).).

▼ Назначение макросу кнопок панели инструментов, команд меню или сочетания клавиш

Для быстрого запуска макроса можно назначить ему кнопку панели инструментов, команду меню (*Меню*. Список команд, отображаемый при выборе имени меню в строке меню или на другой панели инструментов.) или сочетание клавиш (*Клавиши быстрого вызова*. Функциональные клавиши или сочетания клавиш, такие как F5 или CTRL+A, которые служат для выполнения команд меню. В отличие от них, клавишами доступа называют сочетания клавиш, такие как ALT+Ф, которые переводят фокус в меню, на команду или на элемент управления.).

Если новому макросу задать имя встроенной команды Microsoft Word, то встроенный макрос будет заменен новым. Например, если записать новый макрос и задать для него имя FileClose, этот макрос будет связан с командой Закрывать. После этого при выборе команды Закрывать Microsoft Word будет выполнять действия, заданные в новом макросе.

*Примечание.* Если запись макроса ошибочна, удалите новый макрос и запишите его под другим именем. Встроенная команда будет выполнять исходные действия.

### ▼ Хранение макросов

Макросы хранятся в шаблонах и документах. По умолчанию макросы хранятся в шаблоне Normal (*Шаблон Normal.dot*. Универсальный шаблон для любых типов документов. Для изменения стандартного форматирования или содержимого документа в этот шаблон можно внести необходимые изменения.), чтобы они были доступны всем документам Word. Если макрос будет использоваться только в одном документе, сохраните его в документе. Отдельные макросы в документе хранятся в проектах макросов, которые можно копировать из одного документа в другой.

## Организация ТМ с помощью MS Outlook

### Правила работы с электронной почтой

Приведем некоторые правила работы с электронной почтой.

1. Вся входящая корреспонденция должна быть отсортирована согласно вашему классификатору (по адресатам, проектам, задачам и т. д.).
2. Старайтесь сразу отвечать на письма; если это невозможно, помещайте письма в папку «Неотвеченные».
3. При получении нового адреса сразу помещайте его в адресную книгу.
4. Еженедельно делайте резервные копии ваших данных.
5. Создавайте шаблоны писем, дабы уменьшить время на написание стандартных фраз.
6. Оставляйте копии отправленных писем.

### Адресные книги

Адресная книга представляет собой набор адресных книг и списков адресов. Адресная книга может использоваться для поиска и выбора имен, адресов электронной почты и списков рассылки при задании адресов получателей сообщений. При вводе имени в поле Кому, Копия или СК (*Поля «Кому», «Копия»-и «СК»*. Сообщение отправляется адресатам, указанным в поле «Кому». Адресаты, указанные в полях «Копия» и «СК» (скрытая копия) также получают сообщение, однако другие адресаты не видят имен адресатов, заданных в поле «СК».) Microsoft Outlook автоматически выполняет поиск соответствующих имен в адресной книге. Если совпадение найдено, адрес разрешается,

краткое имя и адрес электронной почты заполняются и сообщение может быть отправлено. Если совпадения отсутствуют, открывается диалоговое окно Проверка имен для ввода дополнительных сведений. Также можно создать контакт, нажав кнопку Создать контакт. Если введенный набор знаков содержит несколько имен, имя можно выбрать из списка.

Кроме использования адресной книги для адресации сообщений в ней можно искать имена и другие сведения, например, местоположение офиса или номера телефонов, введя имя в поле Найти контакт панели инструментов Стандартная.

При первом открытии адресной книги отображается адресная книга по умолчанию (обычно — глобальный список адресов). Можно изменить адресную книгу по умолчанию и установить другие параметры адресной книги, например, задать очередность выделения адресов при отправке сообщения, а также место для хранения частных адресов.

В адресной книге могут отображаться несколько типов адресных книг.

#### ▼ Глобальный список адресов

Для этого средства требуется учетная запись почты Microsoft Exchange Server.

Глобальный список адресов включает все имена и адреса электронной почты сотрудников организации. Адресная книга создается и обслуживается администратором сервера Microsoft Exchange. Она также может содержать глобальные списки рассылки и адреса электронной почты общих папок. Подмножества глобального списка адресов отображаются в адресной книге при выборе элементов списка Источник адресов из группы All Address Lists. Глобальный список адресов может быть загружен для автономного использования.

#### ▼ Адресная книга Microsoft Outlook и контакты

Адресная книга Microsoft Outlook создается автоматически и содержит элементы папки «Контакты», для которых содержатся сведения в полях Электронная почта или Факс. Они отображаются в диалоговом окне Адресная книга при выборе значения Контакты в списке Источник адресов. Рекомендуется преобразовать личную адресную книгу (*Личная адресная книга*. Настраиваемая адресная книга необходима для хранения часто используемых частных почтовых адресов. В папке «Контакты» данная функция реализована с дополнительными возможностями. Файлы личной адресной книги имеют расширение PAB и могут быть скопированы на любой диск.) в контакты Microsoft Outlook, поскольку контакты Microsoft Outlook обеспечивают большую гиб-

кость и возможности настройки, чем личная адресная книга. Например, для контактов можно определять дни рождения, несколько типов телефонных номеров, годовщины, адреса веб-узлов и другие настраиваемые сведения. Адресная книга Microsoft Outlook доступна в автономном режиме.

При создании дополнительных папок контактов можно установить параметры для каждой папки с целью ее использования в качестве части адресной книги Microsoft Outlook.

#### ▼ Личная адресная книга

Личные адресные книги больше нельзя создавать при помощи Microsoft Outlook. Личная адресная книга представляет собой создаваемые и поддерживаемые пользователем списки рассылки и список имен. Элементы личной адресной книги хранятся в файле, их можно скопировать на диск. Почтовые адреса личных контактов можно хранить в папке Контакты (рекомендуется) или в личной адресной книге.

#### ▼ Службы каталогов Интернета (LDAP)

Службы каталогов Интернета используются для поиска адресов электронной почты, которых нет в локальной адресной книге и в каталоге организации, таком как глобальный список адресов. Если каталог LDAP (*Протокол LDAP*. Упрощенный протокол, обеспечивающий доступ к каталогам Интернета.) не является частью сети организации, для его просмотра необходимо подключение к Интернету.

#### ▼ Адресные книги сторонних поставщиков

Адресные книги сторонних поставщиков могут добавляться в Microsoft Outlook с помощью программ установки сторонних поставщиков. В Microsoft Outlook адресные книги сторонних поставщиков отображаются в списке Дополнительные типы адресных книг.

## Уведомления

Имеется возможность следить за ходом доставки отправленных вами сообщений и их прочтения адресатами, получая уведомление о доставке или прочтении каждого сообщения. Затем содержание уведомления автоматически записывается на вкладку Отслеживание исходного сообщения в папке Отправленные. Может быть задано автоматическое удаление уведомлений из списка сообщений (*Список сообщений*. Правая сторона главного окна Microsoft Outlook, в котором отображается содержимое выбранной папки.).

Для получения уведомления выполните одно из следующих действий.



▼ Получение уведомлений для всех сообщений

Выберите в меню Сервис команду Параметры.

Нажмите кнопку Параметры почты.

Нажмите кнопку Параметры отслеживания.

Установите флажок Уведомление о прочтении или Уведомление о доставке.

▼ Получение уведомлений для одного сообщения

В окне Сообщения нажмите кнопку Параметры.

В группе Параметры голосования и отслеживания установите флажок Уведомить о доставке этого сообщения или Уведомить о прочтении этого сообщения.

**Календарь Microsoft Outlook** является календарем и средством создания расписаний, полностью интегрированным с электронной почтой, контактами и другими средствами. Имеется возможность просмотра сведений для дней, недель и месяцев. Календарь позволяет выполнять следующие действия.

▼ Создание встреч и событий

Записи добавляются в календарь Microsoft Outlook так же, как и в бумажный органайзер: щелкните любой интервал времени и введите сведения. Новые градиентные цвета позволяют быстро найти текущее число и время. Текущее время отображается только в режимах просмотра День и Рабочая неделя. Для напоминания о встречах, собраниях и событиях можно использовать звуковые сигналы и сообщения, а для быстрого распознавания элементов можно изменять их цвет.

▼ Организация собраний

Для организации собрания достаточно выбрать время в календаре, создать встречу и пригласить на нее участников. Будет автоматически предложено самое раннее время, когда все участники будут свободны. Если приглашения на собрание рассылаются участникам по электронной почте, каждый адресат получит приглашение в папку «Входящие». При открытии приглашения в Microsoft Outlook отображается уведомление, если собрание конфликтует с имеющимся элементом календаря. Приглашение может быть принято, принято под вопросом или отклонено нажатием одной кнопки. Приглашенные участники могут предложить более удобное для них время собрания, если это разрешено организатором. Открыв собрание, организатор может просмотреть список приглашенных, принявших и отклонивших приглашение, а также предложивших другое время.

### ▼ Просмотр расписаний групп

Имеется возможность создавать календари, в которых отображаются расписания групп пользователей или ресурсов. Например, для ускорения планирования собраний с помощью этого средства можно просматривать расписания всех сотрудников отдела или расписания использования всех ресурсов здания, таких как конференц-залы.

### ▼ Одновременный просмотр нескольких календарей

Можно просматривать одновременно несколько календарей, в том числе созданные вами календари и общие календари других пользователей. Например, можно одновременно просматривать рабочий календарь и календарь личных встреч.

Кроме того, можно копировать или перемещать встречи между отображаемыми календарями. Область переходов (*Область переходов*. Столбец в левой части окна Microsoft Outlook, содержащий такие группы, как «Ярлыки» и «Другие ярлыки», а также ярлыки или папки, находящиеся в каждой из этих групп. Для просмотра элементов в папке щелкните по этой папке.) позволяет быстро сделать ваш календарь общим и открыть другие общие календари. Выданные хозяином календаря разрешения определяют возможность создавать или изменять разрешения данного календаря.

### ▼ Управление календарем другого пользователя

С помощью средства передачи прав доступа один пользователь может управлять календарем другого пользователя с помощью своей копии Microsoft Outlook. Например, помощник по административной работе может управлять календарем руководителя. Если руководитель указал помощника как своего представителя, помощник может создавать, перемещать и удалять встречи, а также организовывать собрания от имени руководителя.

## Работа с папками «Задачи», «Заметки» и «Дневник»

Для назначения задачи выполните одно из следующих действий.

### ▼ Первое назначение задачи

Чтобы создать новую задачу (*Задача*. Личная или связанная с работой обязанность или поручение, за выполнением которых требуется проследить.), выберите в меню Файл команду Создать, а затем — команду Поручение. Чтобы назначить существующую задачу, откройте ее в списке задач (*Список задач*. Список задач отображается в папке «Задачи» и на панели задач в календаре.) и нажмите кнопку Назначить задачу.

В поле Кому введите имя лица, которому требуется назначить задачу. Чтобы выбрать имя из списка, нажмите кнопку Кому.


В новой задаче введите имя в поле Тема (в существующей задаче поле Тема уже заполнено).

Выберите срок исполнения и необходимые параметры состояния.

Установите или снимите флажок Держать обновленную копию этой задачи в списке задач и флажок Отправлять мне отчет о состоянии по завершении задачи.

Чтобы сделать задачу повторяющейся, выберите в меню Действия команду Повторение, установите необходимые параметры и нажмите кнопку ОК.

Введите в текстовом поле задачи необходимые указания и сведения о задаче.

Нажмите кнопку Отправить 


*Примечание.* При назначении повторяющейся {Повторяющиеся элементы}. Элементы календаря, которые периодически повторяются. Например, к повторяющимся элементам можно отнести такие регулярные встречи и задачи, как еженедельное совещание или ежемесячный визит к парикмахеру.) задачи ее копия сохранится в списке задач, но не будет обновляться. Если установлен флажок Отправлять мне отчет о состоянии по завершении задачи, отчет будет приходить после завершения каждого вхождения задачи.

#### ▼ Переназначение задачи после отклонения поручения получателем

Откройте отклоненную задачу в списке задач.

Выберите в меню Действия команду Назначить задачу.

В поле Кому введите имя лица, которому требуется назначить задачу.

Нажмите кнопку Отправить 


#### ▼ Переназначение порученной вам задачи

Откройте сообщение, которое содержит поручение {Поручение. Сообщение, в котором его адресату поручается выполнить задачу. Если адресат принимает поручение, оно включается в список его задач. При этом он становится новым владельцем задачи.).

Выберите в меню Действия команду Назначить задачу.

В поле Кому введите имя лица, которому требуется назначить задачу.

Установите или снимите флажок Держать обновленную копию этой задачи в списке задач и флажок Отправлять мне отчет о состоянии по завершении задачи.

Нажмите кнопку Отправить 

## Заметки

Заметки — это электронный эквивалент бумажного блокнота с отрывными листками. Заметки используются для записи вопросов, ценных мыслей, напоминаний и многого другого, что обычно записывается в бумажный блокнот. При работе заметки остаются открытыми и отображаются на экране. Это особенно удобно, если в заметках хранятся сведения, которые могут понадобиться позднее, например, указания или текст, которые можно вставить в другие элементы или документы.

Укажите в меню **Файл** на команду **Создать** и щелкните **Заметка**.

Введите текст заметки.

Чтобы закрыть заметку, щелкните по значку заметки в верхнем левом углу окна заметки и выберите команду **Закрыть**.

*Примечание.* Заметка может оставаться открытой при работе. При внесении изменений в заметку они сохраняются автоматически.


### ▼ Изменение цвета, шрифта и размера новых заметок

Выберите в меню **Сервис** команду **Параметры**.

Нажмите кнопку **Параметры заметок**.

Выберите необходимые параметры.

### ▼ Изменение цвета текущей заметки

В верхнем левом углу окна **Заметка** щелкните по значку **Заметка** .

Укажите на команду **Цвет** и выберите необходимый цвет.

### ▼ Отображение и скрытие времени и даты новых и существующих заметок

В меню **Сервис** выберите команду **Параметры**, а затем — вкладку **Дополнительно**.

Нажмите кнопку **Дополнительные параметры**.

В группе **Представление** установите или снимите флажок **Показывать время и дату в заметках**.

Для этого средства требуется учетная запись электронной почты **Microsoft Exchange Server**.

**В области переходов** представления **Заметки** нажмите кнопку **Общий доступ к заметкам**.

*Примечание.* Кнопка **Общий доступ к заметкам** не отображается, если не используется учетная запись электронной почты **Exchange Server**.

Выполните одно из следующих действий.

### ▼ Предоставление общего доступа к своим заметкам

В поле **Имя** установите значение **По умолчанию**.

В группе **Разрешения** в списке **Уровень** выберите требуемый уровень разрешений.

Сведения об уровнях разрешений см. в разделе **Права доступа к папкам Outlook**.

Можно создавать пользовательские разрешения, для этого следует установить флажки и выбрать параметры в группе Разрешения.

▼ Указание пользователей, у которых есть доступ к заметкам

Нажмите кнопку Добавить.

В диалоговом окне Добавление пользователей в поле Введите или выберите имя введите имя пользователя, которому требуется предоставить разрешения на общий доступ.

В группе Добавление пользователей нажмите кнопку Добавить, а затем — кнопку ОК.

В списке Имя выделите введенное имя.

В группе Разрешения в списке Уровень выберите требуемый уровень разрешений.

Сведения об уровнях разрешений см. в разделе **Права доступа к папкам Outlook**.

Можно создавать пользовательские разрешения, для этого следует установить флажки и выбрать параметры в группе Разрешения.

## Работа с дневником

В дневнике автоматически записываются выбранные пользователем действия, имеющие отношение к выбранным контактам (*Контакт*. Лицо внутри или за пределами организации, о котором могут быть сохранены сведения нескольких типов, например, почтовый адрес и адрес электронной почты, номера телефона и факса, URL-адреса веб-страниц.). Эти действия располагаются на временной шкале (*Временная шкала*. Тип представления, в котором элементы изображены на временной шкале слева направо. Это представление предназначено для просмотра элементов по времени их создания или изменения. Временная шкала используется как представление по умолчанию в дневнике.). Помимо отслеживания элементов (*Элемент*. Элемент является основным объектом, в котором хранятся данные в Microsoft Outlook, и используется в Microsoft Outlook так же, как файлы в других программах. Элементы включают почтовые сообщения, встречи, контакты, задачи, записи в дневнике, заметки, а также опубликованные элементы и документы.) Microsoft Outlook, таких как почтовые сообщения, и других документов Microsoft Office, таких как файлы Microsoft Word и Microsoft Excel, могут записываться любые виды взаимодействия, которые требуется сохранять, даже сведения, которые не хранятся в ком-

пьютере, например, телефонные переговоры, отправленные и полученные рукописные сообщения.

Дневник используется для записи дат и времени взаимодействия с контактами, например, количества часов работы с определенной учетной записью. Для создания списка всех элементов, имеющих отношение к контакту, воспользуйтесь отслеживанием действий, вместо того чтобы связывать эти элементы с контактом.

Если известен день создания или изменения файла, но неизвестен путь к нему, дневник позволит найти нужные сведения на основе времени работы с файлом. Например, если для документов Microsoft Excel установлено автоматическое занесение в дневник, любой документ Microsoft Excel может быть быстро найден на основе данных о дате его последнего открытия.

Записи заносятся в дневник на основе времени выполнения соответствующих действий. Например, документ Microsoft Word добавляется на временную шкалу в момент сохранения или последнего изменения. Записи в дневнике могут быть организованы в логические группы на временной шкале, например, почтовые сообщения, собрания и телефонные переговоры, для быстрого поиска информации, например, всех собраний, в которых вы участвовали в течение последней недели или месяца.

При открытии записи в дневнике {*Запись в дневнике*. Элемент в папке «Дневник», действующий как ярлык записанной операции. В нижнем левом углу значка записи в дневнике отображаются часы.) отображаются сведения о соответствующем действии; кроме того, записи в дневнике могут использоваться как ярлыки {*Ярлык*. Значок на панели Outlook, расположенной в левой части главного окна Microsoft Outlook, который обеспечивает возможность быстрого доступа к папке. Имеется возможность создавать новые ярлыки и удалять существующие в каждой группе.) для перехода непосредственно к элементам Microsoft Outlook или файлам, к которым относятся эти записи в дневнике.

## **Общий доступ к дневнику**

Для этого средства требуется учетная запись почты Microsoft Exchange Server.

В области переходов представления Дневник нажмите кнопку Общий доступ к дневнику.

*Примечание.* Кнопка Общий доступ к дневнику не отображается, если не используется учетная запись электронной почты Exchange Server.

Выполните одно из следующих действий.

▼ Предоставление общего доступа к своему дневнику

В поле Имя установите значение По умолчанию.

В группе Разрешения в списке Уровень выберите требуемый уровень разрешений.

Сведения об уровнях разрешений см. в разделе **Права доступа к папкам Outlook**.

Можно создавать пользовательские разрешения, для этого следует установить флажки и выбрать параметры в группе Разрешения.

▼ Указание пользователей, у которых есть доступ к дневнику

Нажмите кнопку Добавить.

В диалоговом окне Добавление пользователей в поле Введите или выберите имя введите имя пользователя, которому требуется предоставить разрешение на общий доступ.

В группе Добавление пользователей нажмите кнопку Добавить, а затем — кнопку ОК.

В списке Имя выделите введенное имя.

В группе Разрешения в списке Уровень выберите требуемый уровень разрешений.

Сведения об уровнях разрешений см. в разделе **Права доступа к папкам Outlook**.

Можно создавать пользовательские разрешения, для этого следует установить флажки и выбрать параметры в группе Разрешения.

**Важно!** Если для элемента дневника в Microsoft Office Outlook 2003 был установлен флажок Частное, не предоставляйте доступ на чтение папки «Дневник» пользователям, которые не должны просматривать личные элементы. Пользователь с разрешением на чтение папок может использовать программные способы или другие почтовые приложения для просмотра сведений в личных элементах.

## Контакты

Папка «Контакты» является почтовой адресной книгой и хранилищем сведений о людях и организациях, с которыми вы общаетесь. Используйте папку «Контакты» для хранения адресов электронной почты, почтовых адресов, номеров телефонов, картинок и любых других сведений, имеющих отношение к контактам, таким как дни рождения и годовщины.

### Общение с контактами

Открыв контакт из списка контактных лиц, достаточно нажать кнопку или выбрать команду меню, чтобы отправить этому контактному

лицу приглашение на собрание, сообщение электронной почты или задание. При наличии модема Microsoft Outlook может набирать номера телефонов контактных лиц. При этом в Microsoft Outlook может сохраняться время разговора, которое заносится в папку «Дневник». Туда же можно занести заметки о разговоре. Для упрощения отслеживания операций, связанных с контактом, свяжите с ним любой элемент Microsoft Outlook или документ Microsoft Office.

### **Ввод сведений о контакте**

При вводе имени или адреса контактного лица Microsoft Outlook разделяет эти имя или адрес на компоненты и помещает эти компоненты в отдельные поля. Сортировка, группировка и фильтрация контактов могут выполняться по любой части имени или адреса.

При сохранении сведений о контактном лице в файл в качестве имени этого файла могут использоваться имя, фамилия, название организации, краткое имя контактного лица или любое другое слово, которое поможет быстро находить этот контакт, например, «поставщик провизии». Microsoft Outlook предлагает несколько вариантов имени файла, в котором сохраняется контакт, может быть выбрано и другое имя.

Для каждого контактного лица имеется возможность вводить до трех адресов. Один из них может быть указан как почтовый, после чего он может печататься на почтовых наклейках, конвертах и использоваться для создания писем нескольким адресатам.

### **Хранение сертификатов контактов**

Сертификат получателя (открытый ключ) можно сохранить в списке контактов для данного получателя. Для просмотра сохраненных сертификатов перейдите на вкладку Сертификаты карточки контакта. Когда адресат посылает вам письмо с электронной подписью, Outlook может проверить подпись с помощью сертификата. Сертификат можно также использовать для отправки адресату зашифрованного электронного письма.

### **Использование vCards (виртуальных визитных карточек)**


В Microsoft Outlook поддерживается стандарт vCard, принятый в Интернете для создания виртуальных визитных карточек и обмена ими. Контакты могут сохраняться в формате vCard и отправляться в сообщениях электронной почты. Визитная карточка также может быть добавлена в подпись.



## Рассылки

Списком рассылки называется набор контактов. Такие списки упрощают отправку сообщений группам лиц. Например, если сообщения часто отправляются в отдел маркетинга, удобно создать список рассылки с именем «Отдел маркетинга», включающий имена всех работников этого отдела. Сообщение, отправляемое для этого списка, направляется всем получателям, перечисленным в списке рассылки. При этом получатели видят в строке сообщения Кому не название списка рассылки, а имена всех лиц, входящих в список. Списки рассылки могут использоваться для сообщений, поручений, приглашений на собрания и в других списках рассылки.

Имеется возможность добавлять имена в список рассылки и удалять их, отправлять список другим пользователям и печатать его.

Списки рассылки отмечаются значком  и хранятся по умолчанию в папке Контакты, что позволяет сортировать их и назначать им категории (*Категория*. Ключевое слово или фраза, характеризующие элементы. Использование категорий облегчает поиск, сортировку, отбор и группировку элементов.). Если используется Microsoft Exchange Server, глобальный список адресов (*Глобальный список адресов*. Адресная книга, содержащая адреса электронной почты всех пользователей, групп и списков рассылки в организации. Эту адресную книгу создает и обслуживает администратор. В нее также могут быть включены адреса электронной почты общих папок.) может содержать глобальные списки рассылки, доступные всем пользователям этой сети. Личные списки рассылки (*Личный список рассылки*. Набор адресов электронной почты, созданный и добавленный в адресную книгу Microsoft Outlook в виде единого адреса электронной почты. Сообщение, адресованное на список рассылки, отправляется на все входящие в него адреса электронной почты.), создаваемые в папке «Контакты», доступны только одному пользователю, но могут копироваться и отправляться другим пользователям.

Сообщение или приглашение на собрание можно отправить только части списка рассылки, для этого нужно выделить членов списка щелчком по знаку «плюс» (+) после имени списка, а потом удалить ненужные имена. Списки рассылки контакта в поле Эл. почта не могут быть расширены.

Для создания рассылки.

▼ Создание списка рассылки с помощью имен в адресной книге

Укажите в меню Файл на команду Создать и выберите команду Список рассылки.

В поле **Имя** папки введите имя.

Нажмите кнопку **Выберите членов**.

В списке **Источник адресов** выберите адресную книгу, содержащую адреса электронной почты, которые требуется включить в список рассылки.

В поле **Введите или выберите имя** введите имя включаемого контакта. В расположенном ниже списке выберите имя и нажмите кнопку **Члены**. Выполните эти действия для каждого лица, добавляемого в список рассылки, и нажмите кнопку **ОК**.

Чтобы добавить подробное описание списка рассылки, откройте вкладку **Заметки** и введите текст описания.

Список рассылки сохраняется в папке **Контакты** с указанным именем.

#### ▼ Создание списка рассылки путем копирования имен из сообщений

В сообщении электронной почты, из которого вы хотите скопировать имена, выделите нужные имена в поле **Кому** или **Копия**.

В меню **Правка** выберите команду **Копировать**.

Укажите в меню **Файл** на команду **Создать** и выберите команду **Список рассылки**.

В поле **Имя** введите имя списка рассылки.

Нажмите кнопку **Выберите членов**.

В списке **Добавить в список рассылки** щелкните правой кнопкой мыши и выберите в контекстном меню (*Контекстное меню*. Меню, содержащее список команд, относящихся к конкретному объекту. Для вызова контекстного меню щелкните по объекту правой кнопкой или нажмите клавиши **SHIFT+F10**.) команду **Вставить**.

## Современные средства ведения переговоров

### ICQ

Аббревиатура **ICQ** (точнее не аббревиатура, а сочетание букв, вызывающее игру слов) произносится как «ай си Кью», что по звучанию эквивалентно английскому «I seek you» (я ищу тебя). **ICQ** — удобное приложение **Internet/intranet**, которое сообщает вам, кто из ваших друзей или коллег находится на связи в данный момент, и позволяет общаться с ними.

С помощью системы **ICQ** вы действительно можете найти нужного вам человека.

Система **ICQ** немного напоминает телефонную сеть и построена по принципу «клиент-сервер». Каждому абоненту в сети **ICQ** присваива-

ется уникальный номер UIN (универсальный интернет-номер). Каждый UIN для безопасности снабжается паролем. ICQ-клиент при запуске первым делом соединяется с сервером, чтобы сообщить о присутствии в сети и получить информацию о пользователях, находящихся в вашем списке. Текущее состояние пользователя отслеживается в реальном времени. То есть если человек, находящийся в вашем списке контактов, изменит свое состояние на линии, вы увидите это сразу. Сервер ICQ выполняет ту же функцию, что и АТС в телефонной сети, а кроме того, он хранит информацию о всех пользователях сети.

Основная форма общения в ICQ — обмен короткими (до 450 символов) сообщениями почти в реальном времени. Доступны такие функции, как пересылка файлов, гиперссылок; беседа в реальном времени (chat), которая может происходить между несколькими пользователями; есть поддержка электронной почты; кроме того, есть возможность отложенных сообщений (если адресата нет на линии). И все это разнообразие функций «находится на кончиках ваших пальцев», как говорят создатели ICQ.

### **Рекомендации по использованию**

ЕСЛИ вам необходимо постоянно держать связь с человеком, который отдален от вас, или в режиме on-line проводить переговоры, консультации и т. д., вы должны установить программу ICQ. Есть две версии клиента: русскоязычная и англоязычная.

Скачать программу можно по адресу: [www.icq.com](http://www.icq.com). Затем запустите ее на вашем компьютере, зарегистрируйтесь в системе и получите уникальный код и пароль (вы задаете их сами). Запустив программу по уникальному коду, вы сможете найти вашего абонента и выйти на связь с ним.

### **Skype**

Очень хорошая программа, позволяющая общаться в телефонном режиме с любым пользователем Интернета совершенно бесплатно. Skype очень прост в обращении. Загрузите Skype по адресу [www.skype.com](http://www.skype.com), зарегистрируйтесь, установите, подключите наушники и микрофон, динамики или USB-телефон и звоните своим друзьям, сотрудникам и близким. Технология обеспечивает безупречное качество звука, а сквозное шифрование гарантирует высокую степень безопасности при передаче данных через Интернет. Кроме того, Skype дает возможность пересылать файлы практически любого размера, если, конечно, против этого не будет возражать ваша операционная система. Для большинства пользователей это означает пересылку файлов размером от

2 до 4 гигабайт. И не забудьте, что пересылка работает с Windows на Macintosh и на Linux и обратно в любых комбинациях. Платформа для Skype не имеет никакого значения.

Skype автоматически шифрует все сообщения, для того чтобы злоумышленники не смогли перехватить их в сети. А при получении данные мгновенно дешифруются и становятся кристально чистым голосом, строкой мгновенного сообщения или файлом.

### **Телефонные конференции**

Вы можете пригласить максимум четырех абонентов, для того чтобы скоординировать ваши действия, обсудить коммерческие предложения или просто пообщаться, даже если вы находитесь на разных континентах. Телефонные конференции совершенно безопасны.

## **Описание компьютерных программ, направленных на экономию времени**

Вы можете ознакомиться с программами, направленными на экономию времени, открыв вкладку диска «Программы» и скачать те из них, которые вас заинтересовали.

### **Домашний бухучет**

Программа Домашний Банк предназначена для учета поступлений и расходов. Набор имеющихся в арсенале средств не такой уж и большой, но вполне достаточный, чтобы в любой момент времени можно было бы определить, где, когда и на что были потрачены деньги.

Автор: Владимир Коханов

Домашняя страница: <http://www.kohanov.com/>

### **Бизнес Пак**

Основные функции программы: 1. Формирование, учет и печать документов: платежные поручения, счета-фактуры, книга продаж, счета, накладные, в том числе формы Торг-12 и М-15, приходные и расходные кассовые ордера, авансовые отчеты, прайс-листы, доверенности, договоры, ценники, объявление на взнос наличными, формы ПД (налог) и ПД-4, акты выполненных работ, платежные требования, товарные чеки. Все документы соответствуют последним утвержденным образцам. 2. Экспорт платежных поручений в файл ЭПД для Казначейства и в файл для системы «Клиент-Сбербанк». 3. Возможность вывода документов в формате MS Office. 4. Экспорт платежных поруче-

ний в файл формата «R-Maket» для системы электронного банкинга iBank. 5. Ведение журналов соответствующих документов. 6. Возможность контроля оплаты документов. 7. Ведение справочников реквизитов, плательщиков, получателей, товаров, единиц измерения и прочих. 8. Встроенный справочник БИК банков РФ. 9. Возможность работы с валютой. 10. Возможность создавать собственные отчеты и редактировать уже имеющиеся документы, используя встроенный дизайнер отчетов. 11. Возможность работы в сети. 12. Шифрование данных и возможность ограничивать доступ к программе. 13. Отличный сервис. Удобный интерфейс. Программа предельно проста в использовании и освоении, и к тому же абсолютно бесплатна.

Автор: Professional Vision

Домашняя страница: <http://www.pvision.ru/bp.htm>

### **VDoc**

С помощью этой программы вы имеете возможность создать централизованное управление файлами на своем предприятии. Все изменения файлов можно отследить в истории изменений. Двухуровневая система безопасности позволит ограничить доступ к информации, запретить вносить изменения, вставлять и удалять информацию. Можно отследить, кто на данный момент работает с файлом и когда взял его на работу. Система имеет клиент-серверную архитектуру.

Автор: Рудюк Сергей Анатольевич

Домашняя страница: <http://nerusoft.com>

### **Мастер почтовых документов**

Программа предназначена для подготовки и массового заполнения бланков почтовых переводов и почтовых конвертов. Поддерживается печать как на фабричных бланках и конвертах, так и полная печать бланков и конвертов различных форматов вместе с адресной информацией. Производится автоматическое вычисление суммы почтового сбора в соответствии со справочной таблицей. Информация, структурированная в виде папок, сохраняется в базе данных. Программа позволяет организовать рассылку от нескольких десятков до сотен тысяч документов. Имеются широкие возможности для импорта и экспорта данных.

Автор: DataSorption

Бесплатно

Регистрация не требуется

Домашняя страница: <http://www.datasorption.ru>

## Гражданский процесс

Программа предназначена для юристов. База клиентов с подробной информацией по каждому. Учет обращений клиентов с заведением дела по каждому случаю обращения. Формирование доверенностей и соглашения на оказание юридических услуг по каждому случаю обращения. В случае направления дела в суд — ведение, информация по всему ходу дела, формирование и хранение всех документов, как-либо фигурирующих в деле. Программа формирует и хранит следующие документы: Доверенности по делу; Соглашение на оказание юридических услуг; Извещение об уплате госпошлины; Исковые заявления; Жалобы; Претензии; Заявления; Ходатайства; Замечания на протокол; Кассационные жалобы (краткие и мотивированные); Апелляционные жалобы (краткие и мотивированные); Частные жалобы; Мировые соглашения; Надзорные жалобы; Возражения на исковое заявление; Возражения на жалобы; Заявления о выдаче судебного приказа; Запросы; Определения; Протоколы; Решения; Исполнительные листы; Судебные приказы.

Автор: AraXGroup Демо

Регистрация не требуется

Домашняя страница: <http://www.araxgroup.ru/>

## Договорная работа

Программа «Договорная работа» предназначена для формирования аналитических отчетов о работе предприятия с договорами, предусматривает регистрацию доверенностей по доверенным лицам, на основании которых были заключены договора, и регистрацию договоров с учетом доверенности, контрагента, подразделения, заключившего договор, вида и предмета договора. Итоги договорной работы формируются по контрагентам, по структурным подразделениям предприятия, по видам договоров, по предметам договоров, по периодам регистрации договоров, по периодам сдачи договоров на хранение, по периодам регистрации доверенностей, по диапазонам сумм договоров.

*Примечание:* ЗДЕСЬ ДАНА ССЫЛКА ДЛЯ СКАЧИВАНИЯ ПОЛНОГО ДИСТРИБУТИВА. ПО АДРЕСУ <http://www.datasorption.ru/getpage.shtml?urist>.

**МОЖНО СКАЧАТЬ ОТДЕЛЬНЫЕ КОМПОНЕНТЫ ПРОГРАММЫ.** Это может быть удобным, если вы уже скачивали наши программы или если у вас есть трудности со скачиванием больших файлов.

Автор: DataSorption

Бесплатно

Регистрация не требуется

Домашняя страница: <http://www.datasorption.ru/>

## АСКИД 2005

Программное обеспечение «АСКИД 2005» создано для использования в канцеляриях различных организаций для ведения учета входящих и исходящих документов и контроля за их своевременным исполнением. Программа предусматривает ведение 5 журналов, для каждого из которых можно настраивать названия, индексы, добавляемые к номеру документа, и начальные номера документов, начиная с которых при добавлении новых записей номер будет увеличиваться автоматически. Входящая и исходящая документация также хранится в отдельных журналах. Предусмотрены также дополнительные фильтры отображения записей — по пустым полям. Имеется возможность перемещения записей из одного журнала в другой. Ведется справочник исполнителей, настраиваемые стандартные сроки исполнения, просроченные письма отображаются в главной таблице записей красным цветом, письма, срок исполнения которых подходит к завершению, также выделяются другим цветом (настраивается). Период напоминания также настраивается пользователем. Отчеты по контролируемым документам формируются в MS Word и MS Excel (в демонстрационной версии только внутренний отчет). Программа работает на основе СУБД Firebird или Interbase 6. Предусмотрена возможность смены баз данных (удобно при начале нового года), внутренняя проверка базы на ошибки и автоматическая коррекция найденных ошибок, создание резервных копий базы данных. Программа «АСКИД 2005» легка в использовании, не требует никаких особых навыков при установке и использовании, имеет интуитивно понятный интерфейс, подробную справочную систему.

Автор: ООО «АНПИР»

Регистрация не требуется

1250 к Демо

Домашняя страница: <http://www.anpir.com/>

## SQ - контроль дел

Система осуществляет контроль выполнения дел, возникающих в процессе работы небольшой компании. Она обеспечивает регистрацию и ведение дел, контроль их исполнения, выбор приоритетов, а также проведение аналитических исследований эффективности работы компании. Система обеспечивает: регистрацию дел, возникающих в процессе работы над проектом; представление всех внутрифирменных задач в единообразной форме; документооборот дел внутри компании; изменение правил документооборота при необходимости; многоуров-

невый контроль исполнения дел; подготовку разнообразных аналитических отчетов; детальную оценку эффективности реализации различных задач. Набор демо-лицензий в файле readme, а также набор лицензий и подробная информация на [www.s-q.ru](http://www.s-q.ru).

Автор: Экстракод

Регистрация 9800 к Демо

Домашняя страница: <http://www.s-q.ru/>

### **Orix Profile**

Программа-органайзер, помогающая держать свои дела в порядке, освободить себя от необходимости помнить десятки дат и избавиться от просроченных дел. Данная программа позволяет оптимизировать свое рабочее и свободное время, находить свободные и наиболее занятые дни, выдавать сводные отчеты о предстоящих праздниках и событиях. Данная программа незаменима для секретарей малых и средних предприятий. Не забудьте скачать еще три части архива:

<http://orixl.narod.ru/Orix.part2.rar>

<http://orixl.narod.ru/Orix.part3.rar>

<http://orixl.narod.ru/Orix.part4.rar>

Автор: Талин Сергей Николаевич

Регистрация не требуется 880 к

Условно бесплатно \$10

Домашняя страница:

### **AcеClockXP**

Часы на рабочий стол, заменяют стандартные часы Windows. Основные возможности: озвучивание времени на различных языках; замена стандартных часов Windows в трее, различные шкурки; цифровые и стрелочные мощные будильники с настраиваемым видом, звуками, действиями и шаблонами; дни рождения (включая импорт из популярных программ); срочные будильники; таймеры и секундомеры; синхронизация времени через интернет-серверы; календарь с калькулятором дат; изменяемое положение часов; полная прозрачность часов; якоря в углах рабочего стола; встраивание в рабочий стол; система горячих клавиш; полностью настраиваемый формат времени и даты с визуальным редактором; прозрачные стикеры (записки на рабочем столе).

Автор: Владимир Леонидович Тарасов

1728 к

Условно бесплатно 100 руб.

Домашняя страница: <http://www.aceclock.ru/>



### Электронные заметки

Программа «Электронные заметки» — это электронный эквивалент записной книжки или бумажного блокнота. Она может использоваться для записи вопросов, ценных мыслей, напоминаний и многого другого, что обычно записывается в бумажный блокнот. Помимо этого она позволяет хранить сведения, которые могут понадобиться в дальнейшем или которые нужно оставить другому человеку в ваше отсутствие. Программа позволяет не только хранить записанную вами информацию, но и напоминать о предстоящих событиях в указанное вами время или периодически. Программа «Электронные заметки» предоставляет следующие возможности: создание заметок в виде всплывающих окошек; управление созданными заметками (изменение параметров заметок, удаление заметок); ведение базы данных заметок, позволяющей хранить все созданные заметки на жестком диске компьютера; поддержка различных профилей для заметок, позволяющих по-разному отображать одни и те же заметки; ведение базы данных профилей для заметок; автоматическое напоминание о ранее созданных заметках либо через определенный интервал времени, либо к определенной дате; манипулирование интервалом времени, через который происходит опрос заметок на предмет наличия тех, которые необходимо отобразить; возможность отображения заметок поверх всех остальных окон; возможность анимации заметок при их отображении (мигание заметки, звуковое сопровождение); перемещение заметок по экрану путем перетаскивания за любую часть заметки; временное скрытие заметок без фактического удаления из базы данных; отображение ранее скрытых заметок; автоматическое упорядочивание заметок на рабочем столе; возможность автоматического запуска приложения при загрузке компьютера; возможность многопользовательской работы с приложением.

Автор: Gnoseo Inc.

355 к

Условно бесплатно 300 руб.

Домашняя страница: <http://www.gnoseo.com/>

### Accessor

Программа Accessor является панелью для быстрого запуска программ, открывания документов, файлов или интернет-ссылок нажатием одной кнопки на экране компьютера. При использовании Accessor не нужно долго искать в меню Программы необходимый ярлык, чтобы запустить какую-либо программу, или просматривать папку «Мои документы»

в поисках нужного файла. Достаточно просто завести на панели Accessor кнопку для программы, файла документа или интернет-ярлыка — и вы запустите их мгновенно, экономя время и силы. Программа Accessor позволяет не только создавать кнопки запуска программ и файлов, но и объединять их в отдельные панели по назначению или другому, удобному для вас, критерию. Например, вы можете создать одну панель с кнопками запуска программ, связанных с работой, другую панель — с развлекательными программами, играми, музыкальными и видеофайлами, третью панель — для документов из папки «Мои документы» и т. д. При работе вы легко будете переключаться между созданными панелями с помощью специальной кнопки-селектора. Программа Accessor также содержит встроенные часы, показывающие текущее время и дату, и предоставляет возможность открыть календарь на месяц. Формат представления времени и даты можно настраивать по своему вкусу. Вы можете изменить цвет общего фона программы, фона часов, тип и цвет шрифта в часах. Панель может быть «приклеена» к любой из сторон экрана.

Автор: Шулика Алексей Федорович

600 k

Условно бесплатно 250 руб.

Домашняя страница: <http://accessorsoft.narod.ru/>

## MetaTimer

Удобный, визуальный счетчик рабочего времени на рабочий стол, настройка цвета счетчика, счетчик поддерживает скины WinAmp, увеличение размера счетчика (WinAmp-скина) в 1,2 или 3 раза, защита автозагрузки MetaTimer, защита файлов от доступа-удаления, чтения, записи, защищенная автозагрузка программ, контроль времени в день и по сеансу, ограничение для каждого пользователя и по дням недели, различные типы реакций на окончание времени (выдача сообщения, завершение сеанса...), запрет на работу в определенные часы, виртуальные пользователи (NEW!) Защита глаз — предупреждение о необходимости сделать перерыв, защита глаз — автоблокировка компьютера, команда-блокировка компьютера на 5 минут, ведение лога (информации о временном доступе к компьютеру), автосохранение дубля лога (backup log), фильтр по имени пользователя и по диапазону дат, распечатка лога, визуальная статистика — Месячный график по времени работы пользователя, визуальная статистика — Месячный график по времени работы компьютера, расширенная статистика (по X — часы от 0 до 23, по Y — дни с 1 по 31 на месяц по пользователю), парольная защита на просмотр статистики и изменение настроек, вывод отчета

в файл: txt, htm, csv, rtf, xls, работа на компьютере с несколькими операционными системами (Windows) легкая возможность добавить другой язык.

Автор: AmbientMetaTools

Регистрация 935 к

Условно бесплатно 160 руб.

Домашняя страница: <http://www.metatimer.narod.ru/>

### **Планировщик событий**

Напоминание о важных событиях. Добавьте событие в список — и в заданное время программа напомнит вам о нем. Обновления: авто-старт с Windows — запуск только 1-ой копии — выбор даты на календаре — всплывающая подсказка события — события имеют 2 цвета (активные — зеленый, неактивные — красный) — исправлены ошибки.

Автор: Таранов Алексей Валентинович

Регистрация не требуется

378 к Бесплатно

Домашняя страница: [http://rus.altarsoftxom/events\\_manager.shtml](http://rus.altarsoftxom/events_manager.shtml)

### **Power Notes**

Программа Power Notes — это многофункциональный планировщик, напоминалка, записная книжка для Windows, позволяющая создавать электронные записки (стикеры) и показывать их в нужный момент времени. Программа очень проста в освоении и нетребовательна к ресурсам. Планировщик находится в трее, не мешая работе, при необходимости его можно отобразить в виде небольшой панели на рабочем столе. Настройке поддаются все нужные параметры: записка может быть любого размера, любой цветовой гаммы (что позволяет, например, отличать заметки по одной теме от другой), имеется возможность использования различных стилей записок (скинов). Также поддерживаются звуковые схемы показа заметок. Кроме мастера создания стикеров предусмотрена возможность как быстрого, так и расширенного редактирования. Программа позволяет детально настроить время и дату напоминания с помощью «Визарда показов» (возможен выбор начальной и конечной даты показа, показ через определенные интервалы времени, по определенным датам и т. п.). Помимо собственно показа записок планировщик может запускать программы или файлы, открывать в браузере веб-страницы. Также программой поддерживается многоязыковой интерфейс.

Автор: Максим

Регистрация 1049 к

Условно бесплатно \$7

Домашняя страница: [http://www.sticky.ru/reminders/sticky\\_notes/index.html](http://www.sticky.ru/reminders/sticky_notes/index.html)

### **SikUp!**

SikUp расширяет границы возможностей вашего компьютера. По сути, вы планируете собственное время, запускаете понравившуюся или нужную вам программу и управляете компьютером, применяя различные виды программ, что делает весь рабочий процесс достаточно большим и утомительным. SikUp — ваш многофункциональный помощник, который сможет управлять этими процессами одновременно. SikUp содержит четыре модуля: Напоминание, Полезное, Органайзер и Настройки. Мультимодульная система позволяет вам работать с различными типами данных, применяемых в одной программе. Модуль Напоминание содержит уникальную систему уведомления, позволяющую быть уверенным в том, что вы никогда не забудете о важных событиях. Вы можете выбрать в качестве сигнала напоминания: воспроизведение любимой музыки, или выключение компьютера, или выход на соответствующий сайт в Интернете. Модуль Полезное содержит список необходимых вам утилит, которые запускаются одним кликом. Что делать, если вы забыли какой-либо пароль на вашем компьютере? В данном модуле имеется специальная опция, показывающая пароль звездочками. Модуль Органайзер поможет вам хранить любую информацию (все ваши заметки, статьи, рецепты, web-адреса, картинки, контакты и пр.), можно прикрепить любой файл к созданной вами записи и сохранить базу данных в одном сжатом файле, что делает копирование и перемещение вашей базы данных простым занятием. Кроме того, модуль включает в себя защиту паролем и шифрование базы данных; таким образом, ваша информация останется строго конфиденциальной. Модуль Настройки — многофункциональный механизм, управляющий вашим компьютером: нужно блокировать CD-Rom? Нет проблем. Нужно скрыть или создать виртуальный диск? Это просто! SikUp экономит ваше время и упростит вашу работу.

Автор: Евгений

Регистрация 3750 к

Условно бесплатно 300 руб.

Домашняя страница: <http://www.sikup.com/rus/>

### **C-Organizer Pro**

C-Organizer Professional — красивый и мощный персональный информационный менеджер. Эта программа поможет вам организовать и

спланировать вашу работу и личную жизнь. Это планировщик, адресная книга, менеджер паролей и закладок, записная книжка и календарь событий, объединенные в одну мощную и удобную программу. С-Organizer поддерживает работу с базой данных в локальной сети. Тщательно продуманный интерфейс программы делает работу с приложением легкой и приятной. Встроенный планировщик позволяет создавать списки дел на день, что значительно облегчает распределение нагрузки и отслеживание выполнения ежедневных задач. Кроме того, существует возможность создания глобальных списков задач (ToDo lists) и объединения этих записей в группы. Гибкая настройка повторения задач делает планирование легким и удобным. Встроенная система оповещения всегда вовремя напомнит вам о сроках выполнения задач, днях рождения и праздниках. Настройки программы позволяют показывать уведомления на экране компьютера или отправлять их по электронной почте. Есть возможность защиты базы данных С-Organizer паролем и шифрованием для ограничения доступа к вашей персональной информации. Адресная книга программы имеет возможность хранения фотографий и настраиваемую структуру базы данных. Вы можете самостоятельно добавить в структуру записи необходимые вам реквизиты. Для вашего удобства в программе реализована возможность сохранения структур как шаблонов для последующего использования при создании записей. Заметки в С-Organizer поддерживают RTF-форматирование, вставку картинок, таблиц, гиперссылок на страницы Интернета, внешние файлы и любые записи в базе данных. Кроме того, С-Organizer имеет гибкую систему сортировки, возможность импорта и экспорта записей, автоматически интегрируется с почтовым клиентом и web-браузером, установленным на вашем компьютере.

Автор: CSoftLab

Регистрация 6044 к

Условно бесплатно 400 руб.

Домашняя страница: <http://www.csoftlab.com/>

### **PCManager**

Мультифункциональная программа. Содержит большое количество всевозможных функций, таких как говорящие цифровые и стрелочные часы с множеством скинов, календарь на рабочем столе, секундомер, таймер обратного отсчета, управление звуковой платой с клавиатуры, выключение компьютера в определенное время, расширенное управление Winamp с клавиатуры из любых программ и игр, анонимный netsend, а также гибкую систему планирования событий (будильников

с программируемыми событиями и периодических напоминаний, таких как праздники и дни рождения). Большая база праздников, настраиваемое звуковое сопровождение.

Автор: Дружиненко А. В.

Регистрация не требуется 3303 к

Условно бесплатно

Домашняя страница: <http://www.pcmanager.ru/>

### **Chronos**

Великолепные часы для Pocket PC с поддержкой бесконечного количества алармов, таймеров, секундомера, гар3 и ogg звуковых файлов, в том числе с flash-карты, режима скринсейвера, сменой тем и многого другого. Включена поддержка вибро, плавное увеличение громкости звука, режим настойчивого напоминания.

Автор: Dmitry Yakimov

Регистрация 689 к

Условно бесплатно \$9

Домашняя страница: <http://www.activekitten.com/en/games/detail.php?ID=351>

### **Computer and Vision**

Полнофункциональная программа для защиты здоровья пользователей компьютеров! Эта программа специально разработана для людей, которые проводят много времени за компьютером, и обеспечивает компьютерным пользователям возможность регулярно делать короткие перерывы для повышения их производительности, предотвращения и избавления от болей в спине и в руках, от головных болей и от проблем со зрением.

Автор: Olympsoft

Регистрация 617 к

Условно бесплатно 100 руб.

Домашняя страница: <http://www.olympsoft.com/rus/>

## **Организация времени при помощи мобильного телефона, смартфона и КПК**

Каждый современный человек имеет в своем распоряжении мобильный телефон или более продвинутые карманные электронные средства организации деятельности, такие как смартфон или КПК (карманный персональный компьютер).

Мы рассмотрим современные функции мобильных телефонов, смартфонов и КПК, которые направлены на организацию собственного времени.

## **Мобильный телефон**

Сегодня даже самые простые мобильные телефоны содержат такой набор инструментов и средств тайм-менеджера, как: контакты (телефонную книгу), календарь, список задач, возможность делать заметки, диктофонные записи и т. д. Рассмотрим подробнее каждый инструмент.

### **Контакты**

Самая распространенная функция, где вы можете записывать свои контакты в современных телефонах имеются возможности записывать несколько номеров на один контакт. Записывайте полное имя контакта. Также к контактам можно добавлять речевые метки. Например, чем этот контакт вам полезен или как вы на него вышли, его адрес и т. д.

Создавать группы контактов, задавать каждой группе или отдельному абоненту свою мелодию — эта полезная функция может ограждать вас от звонков, которые вы не хотите принимать. Создаете группу контактов, определяете ей вызов без звука и тем самым отделяете себя от поглотителей времени. Функция Присутствие — при подключении к данной функции вас могут видеть/не видеть в сети, таким образом вы можете «закрывать» ото всех, когда вам это необходимо.

### **Вызовы**

Здесь полезные функции Принятые/непринятые звонки, где вы можете смотреть панораму звонков за день. Очень полезна функция Длительность вызовов, она помогает при хронометраже звонков за день, как входящих, так и исходящих. Также она на некоторых телефонах прекрасно экспортируется на компьютер для последующей обработки.

## **Органайзер**

Наиболее востребованный инструмент для организации времени. У каждого телефона он выглядит по-разному, но набор функций почти всегда стандартный.

**Календарь.** В этом разделе кроме обычного календаря вы можете планировать свои дела, встречи, дни рождения и т. д. на конкретную дату. Также можете просматривать свой распорядок.

**Дела, напомина (иногда будильник).** Здесь вы фиксируете свои дела (встречи, совещания, звонки, дни рождения). Каждому из них

можете задавать параметры запуска напоминания (дату, тип звонка, за какое количество минут напомнить).

**Заметки.** Эта удобная функция позволяет делать заметки, по ним создавать напоминания с фиксированной периодичностью или на отдельную дату. При срабатывании этой функции вы увидите заметку (например: отправить прайс-лист Петру Иванову). Для оптимизации вводите свою систему сокращений.

**Голосовые заметки.** Вы начитываете свои заметки, например: перезвонить партнеру и узнать когда будут материалы. Данная функция более оптимальна, чем простое написание заметок, — она существенно экономит время.

Все данные функции возможно синхронизировать с компьютерами, это дополнительная возможность для организации времени и дальнейшего анализа.

**Будильник.** Аналог напоминания действует только с ограниченными возможностями. Рекомендуем использовать только для подъема.

**Диктофон.** Данный инструмент полезен в работе каждого менеджера. Современный телефон возможно настроить как любой диктофон, при нажатии одной кнопки будет производиться запись. Здесь единственная проблема — это время записи. Работайте с диктофоном как можно чаще, он полезен при фиксации идей, советов, комментариев. Диктофон незаменим на переговорах, для анализа беседы, встречи. Старайтесь каждый вечер проводить анализ накопившейся информации с дальнейшей фиксацией данных.

Используя Bluetooth {Технология беспроводного обмена данными между разнообразными устройствами, при этом одно устройство может находиться на расстоянии до 10 метров от другого.}, вы можете записывать информацию на ходу или за рулем.

**Таймер.** Этот инструмент возможно использовать на совещаниях, дискуссиях, презентациях и т. д. Вы запускаете таймер, и он через заданный вами промежуток времени дает вам напоминание, что время истекло — пора переходить к следующему пункту. Таким образом вы грамотно распланируете свое время.

**Секундомер.** Секундомер полезен при хронометраже времени, это очень удобно при учете времени на дорогу, встречи или другие стандартные процедуры, а также при установлении и проверке индивидуальных стандартов (см. Тему 5). С помощью секундомера можно создавать свою базу затрат времени в разделе «Заметки», затем через время анализировать ее, а также использовать при планировании.



## Смартфон

Смартфон можно определить как устройство, взявшее форму и базовый набор функций от мобильного телефона и дополненное интерфейсом и функциональностью компьютера. Коммуникатор же скорее представляет собой карманный компьютер, дополненный функциями мобильной связи. Можно сказать, что смартфоны и коммуникаторы идут к одной цели с разных сторон. Логично, что внешнее различие между ними — в размерах экрана и корпуса.

Большинство коммуникаторов и некоторые смартфоны оснащены сенсорным экраном, что, например, ускоряет ввод текста при помощи экранной клавиатуры. Некоторые устройства имеют и обычную QWERTY-клавиатуру. Обязательным условием для смартфонов является наличие операционной системы.

Смартфоны оборудованы теми же возможностями, но установленное на них программное обеспечение максимально приближено к возможностям КПК (карманных персональных компьютеров) и использует большой экран. При этом синхронизация элементов с настольным (портативным) ПК гибко и легко настраивается и требует в дальнейшем минимум внимания.

Благодаря функциям карманного компьютера (например, работа с файлами Word, Excel, PDF и т. п.) смартфон позволяет сделать творческую (рабочую) обстановку неразрывной по времени и независимой от местоположения.

Мы рассмотрим дополнительные возможности, которые имеются в смартфонах, но на сегодняшний день уже и во многих телефонах.

## Интернет, электронная почта и офисные программы

Возможность иметь доступ к электронной почте и Интернету — незаменимая функция. Настроив свой смартфон или телефон, вы полностью освобождены от привязки к рабочему месту.

Вы можете получать и отправлять электронные письма, почтовый клиент смартфонов и современных телефонов поддерживает протоколы почтовой связи POP3 и «IMAP». О появлении нового сообщения вы можете получать SMS.

Делать запросы и получать информацию из поисковых систем, загружать интернет-страницы, скачивать файлы и т. д. — дополнительная возможность смартфонов.

Возможность автоматического запуска приложений. Незаменимой в смартфонах является возможность работать с документами на «нормаль-

ной» клавиатуре, читать книги и материалы, производить расчеты, графики, а в дальнейшем синхронизировать все свои данные (в программах Word, Excel Outlook) с компьютером.

## **Мультимедиа**

Встроенные фотоаппараты, камеры, MP3-плееры очень помогают как в рабочей обстановке, так и в быту (в случае целесообразного использования). Мгновенное фото объектов, документов, чертежей помогает при последующем анализе. Воспользовавшись услугой MMS, вы можете отослать их своим коллегам, партнерам или друзьям.

Прослушивание диктофонных записей (так как смартфоны могут вмещать до 10-12 часов аудио в формате MP3) может существенно сократить время на фиксирование как собственных мыслей и идей, так и на резюмирование прошедших переговоров, совещаний, конференций, обучающих программ.

## **КПК**

В данном разделе рассмотрим возможности для организации времени карманных ПК.

Следует отметить, что производительность КПК медленно, но верно приближается к производительности настольного компьютера средней руки (уже выпускаются модели карманных компьютеров с ускорителями трехмерной графики). Вследствие этого и диапазон программ, предназначенных для КПК, почти так же широк, как и диапазон программ для настольных компьютеров.

## **Предназначение КПК**

Ответ на этот вопрос зависит от функциональности самого устройства. Есть карманные компьютеры с возможностью выхода в Интернет, а есть такие, где эта возможность не предусмотрена или предусмотрена только теоретически. Некоторые КПК являются по совместительству мобильными телефонами — они же коммуникаторы. В качестве аксессуара ко многим карманным компьютерам можно приобрести цифровую фотокамеру. Наличие этих функций, как и качество их реализации, зависит от модели КПК.

Итак, для чего можно использовать «среднестатистический» КПК? Карманный компьютер может быть справочником, словарем, записной книжкой (удобство последней сильно зависит от эргономики модели), микрокалькулятором (как бухгалтерским, так и «высокоинтеллектуальным»). Кроме того, карманный компьютер можно исполь-

зовать в качестве аудио- и даже видеоплеера (установив флэш-карту в 1 ГБ).

Разумеется, различия между КПК разных производителей не ограничиваются набором встроенных функций и периферийных устройств. Разные модели оснащаются разными процессорами и операционными системами. Это означает, что не все программы, рассмотренные в обзоре, доступны для всех возможных КПК.

### **Файловые менеджеры**

Все операционные системы КПК обладают более или менее развитыми средствами просмотра программ и данных, хранящихся на вашем наладоннике. Однако возможностей этих средств явно недостаточно, особенно если память карманного компьютера расширена за счет флэш-карты. Как и в мире «больших» компьютеров, в мире КПК появилось немало менеджеров файлов, упрощающих запуск программ и просмотр файлов данных.

Поддерживаемые платформы: Pocket PC, Smartphone, Palm OS, Handheld PC 2000.

Кроме стандартных для файловой оболочки функций просмотра содержимого папок, поиска, копирования и перемещения файлов, эта программа обладает рядом дополнительных функций: средством просмотра файлов (в текстовом, двоичном, JPEG-, GIF-, PNG- и BMP-форматах) и встроенным архиватором ZIP (совсем не лишняя вещь для карманных компьютеров, с их небольшими объемами устройств хранения данных).

Конечно, программы просмотра файлов и архиваторы являются составной частью многих файловых оболочек. В некоторых программах реализована функция шифрования файлов. Для мобильного компьютера, который может быть потерян или украден, эта функция весьма полезна.

**Карманные переводчики** (есть англо-русско-английские и немецко-русско-немецкие версии). Программы способны переводить вводимый текст «налету», выполнять перевод текста, скопированного из буфера обмена, открывать файлы в форматах Pocket Word/Pocket Word Ink и RTF. Кроме того, в этих программах имеются дополнительные англо-русские и русско-английские словари по темам «Интернет», «коммерция», «информатика», «юридический» и англо-русский разговорный словарь.

### **Электронные карты**

Быстрота поиска, возможность изменения масштаба вплоть до отображения отдельных зданий, наличие дополнительной информации об ис-

комых объектах — все эти функции стали фактическим стандартом в мире электронных карт. Еще одна набирающая популярность новинка — системы глобального позиционирования. Единственное, чего нельзя сделать с электронной картой, предназначенной для настольного компьютера, — это взять ее с собой в дорогу (особенно если вы пользуетесь общественным транспортом и у вас нет ноутбука). Электронные карты для КПК решают эту проблему.

Некоторые программы включают следующие возможности: отображение на экране карты местности в различных масштабах; выдача справочной информации об имеющихся на карте объектах; установка на карте закладок в нужных местах; поиск объекта по адресу, по названию или по закладке; поиск объекта в круге заданного радиуса.

### **TV remote controller**

Эта программа позволяет превратить КПК, оборудованный инфракрасным портом, в универсальный пульт дистанционного управления. С помощью TV remote controller вы сможете управлять телевизором, видеомэгниетофоном, аудиосистемой с одного устройства (вашего КПК). Управление осуществляется как при помощи кнопок программы, так и голосом (при наличии у вашего КПК микрофона). Программа включает список предустановленных настроек для большого количества «управляемых» устройств. Если вашего телевизора или видеоплеера в этом списке нет, можно использовать функцию обучения программы. Для этого с «родного» дистанционного пульта устройства на инфракрасный порт КПК подаются команды, для которых в программе вручную устанавливаются соответствия кнопок или голосовых команд.

## Заключение

---

Организация времени — это такая обширная сфера деятельности, в которой работы хватит на всю жизнь. Вряд ли даже самые высокоорганизованные люди могут утверждать, что им больше не к чему стремиться в области организации собственного времени. Всегда находятся новые элементы или даже целые технологии повышения эффективности организации деятельности. В этом контексте совершенно справедливо утверждение о том, что жизнь коротка, а искусство вечно. Это относится и к искусству управления временем.

Поэтому основной вывод таков: двигайтесь вперед, не ленитесь познавать и беспрестанно развиваться. Вспомните известные слова: «Тот, кто стоит на месте, — остается позади, тот, кто идет вперед, — стоит на месте и лишь тот, кто бежит вперед, — идет вперед». В это динамичное и интересное время старайтесь использовать все, что поможет вам «идти вперед», а для этого:

- больше читайте на интересующую вас тему. Не копируйте слепо предлагаемые системы, а приспосабливайте их к вашим конкретным нуждам и потребностям. Порой даже обычная журнальная статья по вопросам менеджмента способна помочь вам больше, чем толстенный том модного автора, вознамерившегося заставить всех начать жить по-новому;
- запишитесь на какие-нибудь краткосрочные курсы или организуйте их сами для своей компании, курсы, которые помогли бы вам соединить теорию с вашей практической повседневной деятельностью. Порой одной-двух лекций вполне достаточно, чтобы прояснить весь тот круг вопросов, которые волнуют именно вас;
- внимательно наблюдайте за окружающими. Иногда увиденное и подсмотренное в жизни гораздо полезнее прочитанного. Особенно если это происходит в кругу ваших сослуживцев, коллег по работе или друзей. Вы с завистью наблюдаете за тем, как слаженно и легко они работают, когда любое дело у них спорится и без видимого усилия решаются самые сложные вопросы. Попросите их поделиться своим опытом, рассказать о том, как они действу-

ют, есть ли у них какие-нибудь профессиональные секреты мастерства;

- внимательно наблюдайте за собой. Самое важное общение в жизни человека — это общение с собой. Вспоминается окончание одного из знаменитых японских хокку: «...я знаю все, но только не себя». Не бойтесь и не ленитесь анализировать свои поступки, мысли, желания и потребности — это сэкономит вам немало времени — времени, которое вы не потратите на блуждания вокруг лжецелей;
- используйте все доступные вам знания и опыт. Старайтесь применять знания и навыки, полученные в области ТМ, во всех стратегических жизненных направлениях, а все знания, полученные в разных сферах науки и практики, применяйте для совершенствования навыков организации времени. Системный подход к самосовершенствованию дает превосходный результат.

Будет замечательно, если Самоучитель послужит вам катализатором и вы захотите начать что-то делать прямо сейчас. Не откладывайте! Смело приступайте к действиям!

Борьба за экономию времени — это тяжелое, упорное сражение, которое вы ведете сами с собой. Здесь вы не можете победить слабого противника или, наоборот, проиграв, сослаться на его силу. Эта борьба не должна прекращаться ни днем, ни ночью, ни дома, ни на работе. Меняются условия труда, вы переходите на новое рабочее место, переезжаете в новый кабинет, расширяется круг ваших обязанностей, возрастают нагрузки, ответственность, а главная задача остается неизменной: время должно служить вам, подчиняться каждым своим мгновением. И не только вам. Если вы — руководитель, то несете ответственность за коллектив, за тех людей, которые находятся в вашем подчинении, а следовательно, и за их время тоже.

Перемены, даже к лучшему, всегда воспринимаются непросто. А если речь идет об избавлении от многолетних пагубных привычек и пристрастий, то это еще сложнее. Самое же сложное — заставить перестроиться других.

Для этого нужен многодневный кропотливый труд и немалое упорство: постоянная разъяснительная работа, личный пример, жесткая требовательность, целая система мер поощрения и наказания. Подумайте о том, как лучше приступить к этой многотрудной задаче, с чего начать, что главное. Составьте перечень важнейших мероприятий и постарайтесь строго следовать намеченному, последовательно выполняя пункт за пунктом.

Поддерживайте достигнутые вами результаты на определенном уровне и старайтесь непрерывно совершенствовать свою деятельность.

И помните о главном — о необходимости думать и принимать самостоятельные решения. Они отразятся не на чьей-то, а именно на вашей жизни, поэтому не следует слепо перенимать чужой опыт. Помните замечательный мультфильм советских времен — «Сделай сам!»?

**Адаптивность** — мера временной гибкости мероприятия при изменении факторов внешней среды с сохранением требований эффективности и производительности.

**Альтернативная стоимость времени** — по аналогии с альтернативной стоимостью денег в экономике это стоимость тех благ, которые вы могли получить в единицу времени, но от которых отказались или намереваетесь отказаться, потратив эту единицу времени еще на что-то. Концепция альтернативной стоимости особенно полезна при расстановке приоритетов.

**Аналитика** — совокупность способов анализа личной деятельности (расходуемых ресурсов и достигаемых результатов), дающих информацию для принятия решений. Может включать в себя коэффициенты, графики, правила учета и другие элементы.

**Восприятие времени** — субъективное представление о времени, которое может разниться в зависимости от психологического типа личности. В НЛП выделяют «ассоциированное» (человек находится внутри линии времени, переживает события) и «диссоциированное» (человек видит стрелу времени со стороны) восприятие времени.

**Время** — 1) физическое явление, ключевым свойством которого для человека является необратимость; 2) измеримый ресурс, допускающий осуществление по отношению к нему операции распределения, обмена, структурирования, конвертации в другие ресурсы (финансы, материалы, информацию, энергию).

**Гибкое планирование** — планирование, в которое заложены механизмы оперативного изменения планов в зависимости от обстоятельств.

**Граница управляемости** — допустимые пределы в процессе. Когда контрольные точки свидетельствуют о том, что процесс вышел за санкционированные пределы, менеджмент должен немедленно выявить ответственные факторы и скорректировать их.

**График Гантта упрощенный** — график личной работы, отличающийся от обычного нечеткой привязкой задач ко времени. По оси абсцисс



отмечаются периоды, по оси ординат — рабочие задания для самостоятельного выполнения.

**Дедлайн** (критический срок) — дата и/или время, к которому должна быть выполнена задача; получение результата после этого срока, как правило, снижает его ценность до нуля.

**Делегирование** — передача задач на выполнение подчиненным, коллегам, внешним поставщикам; покупка услуги, заменяющая самостоятельное выполнение задачи. Делегирование полномочий — передача прав и ресурсов, необходимых для выполнения задачи.

**Инертность** — свойство человека постепенно (не мгновенно) «втягиваться» в работу — доходить до максимального уровня производительности и постепенно выходить из нее (так как мозг не может моментально забыть о выполняемой работе). Свойство инертности необходимо учитывать при планировании и оперативном управлении личной деятельностью, особенно при работе с интеллектоемкими сложными задачами.

**Кайдзен** — совершенствование. Это понятие включает процесс непрерывного совершенствования личной, семейной, общественной и трудовой жизни. Применительно к производству Кайдзен означает постоянное совершенствование, к которому причастны все — как менеджмент, так и остальные работники.

**Ключевые области** (стратегические направления) — основные направления деятельности. Схема ключевых областей позволяет создать стратегический набор деятельности, поддерживать ее гармонию. У Стивена Р. Кови ключевые области называются ролями (роль главы семьи, руководителя, друга и т. д.).

**Контекстное планирование** — структурирование списка дел в соответствии с оптимальными для их выполнения контекстами; отслеживание в ходе деятельности «появления» и «приближения» различных контекстов и выполнение в эти моменты соответствующих дел.

**Лайф-менеджмент, самоменеджмент** — комплексная технология управления собой, управления своей жизнью.

**Менеджмент, ориентированный на процесс**, — стиль менеджмента, ориентированный на людей, в противоположность стилю, ориентированному исключительно на результаты. При менеджменте, ориентированном на процесс, руководитель должен поддерживать и стимулировать усилия, направленные на совершенствование способов выполнения сотрудниками их работы. Такой стиль руководства требует учета дол-

госрочных перспектив и изменений в поведении. Поощрения при этом заслуживают следование таким критериям, как: дисциплина, управление временем, совершенствование мастерства, соучастие и вовлеченность, мораль и коммуникабельность. Стратегия Кайдзен предполагает, что сознательное формирование системы, которая использует при поощрении данные критерии, может существенно повысить конкурентоспособность компании.

**Менеджмент, ориентированный на результат**, — стиль менеджмента, укоренившийся на Западе, который делает акцент на контроль, исполнение, результат, вознаграждение (как правило, денежное) или на отказ в вознаграждении, а также на вынесение взысканий. Критерии легко квантифицируемы и краткосрочны.

Успешная стратегия Кайдзен однозначно предполагает, что ответственность за поддержание стандартов возлагается на рабочего, а совершенствование стандартов — обязанность менеджмента. Японское понимание менеджмента сводится к следующему: поддерживать и повышать стандарты.

**Метод ограниченного хаоса** — метод управления, заключающийся в постепенном «выращивании» оптимального уровня порядка с помощью внесения моментов упорядоченности в начальный хаос. Является альтернативой классическому «методу полной упорядоченности», предполагающему создание полного порядка и непрерывное поддержание этого порядка на протяжении деятельности.

**Обзор** — представление информации, позволяющее легко видеть всю совокупность значимых элементов и их взаимосвязи; дающее, таким образом, возможность эффективно принимать решения при просмотре этой информации.

**Органайзер** — средство фиксации и структурирования целей и задач, их привязки к времени выполнения. Классическими считаются бумажные и электронные органайзеры.

**Организация/управление**. Организация — создание, структурирование некоего самодвижущегося, самостоятельно функционирующего объекта. Управление — влияние на курс движения объекта, имеющее целью привести объект в нужную точку или по нужной траектории.

**Персональная миссия** — инструмент личного стратегического позиционирования и планирования, аналогичный миссии фирмы. Краткая декларация субъекта, формулирующая и выражающая его уникальное место в мире, основную задачу в жизни.

**«Пинарик»** — календарь года, в котором ежедневно вычеркивается проходящий день. Является способом «материализации» времени, привлечения внимания к его ограниченности.

**Приоритетное планирование** — технология планирования, заключающаяся в составлении списка дел на период и упорядочении их по приоритетам в порядке убывания с целью последующего выполнения.

**Поглотители времени** — обстоятельства, приводящие к неэффективной трате времени. Соответственно, понимание поглотителей, так же, как эффективного использования времени, субъективны и зависят от системы ценностей личности.

**Проектный подход** к совершенствованию управления пытается выработать лучшие подходы с помощью заранее заданных целей. В будущем стоит уделять такому подходу более пристальное внимание в процессе управления.

**Производительность** — показатель результативности процесса в единицу времени.

**Редлайн** — критический срок выполнения задания, задающий временной резерв между сроком готовности задачи и моментом необходимости использования результата ее выполнения.

**Резервы** — потенциальный прирост эффективности, который можно получить при совершенствовании процесса.

**Результативность** — степень, в которой мероприятие обеспечивает необходимый (запланированный) результат за необходимое время при нормальном потреблении иных ресурсов. Часто под результативностью понимается качество.

**Ресурсно-календарное планирование** — технология планирования и бюджетирования расходов времени, заключающаяся в распределении бюджета времени с учетом календарных привязок и приоритетности задач.

**Ресурсы** — измеримые, ограниченные, управляемые материальные и нематериальные субстанции, необходимые для достижения целей. К универсальным ресурсам относятся: финансовые, материальные, энергетические, человеческие, информационные, а также временной ресурс.

**Рефлексия** — взгляд на себя и свою деятельность со стороны, анализ своей деятельности и поиск способов ее совершенствования. Центральный процесс для системы личного тайм-менеджмента.

**Своевременность** — мера того, насколько результат остается невостребованным, когда он будет потреблен в следующем мероприятии (ожидание) или насколько приостанавливается следующее мероприятие из-за задержки начала (запаздывание).

**Система структурирования внимания** — система организации, структурирования задач, основанная на разделении рабочего пространства или органайзера на три основные области внимания: фокус внимания (1 задача), область ближнего внимания (5-9 задач), область дальнего внимания (бесконечное множество задач).

**Скользящее планирование** — технология планирования, предполагающая изменение планов на будущее после прохождения определенного этапа деятельности, при этом их граница отдалается на длину пройденного этапа.

**Совершенствование** — совершенствование как часть успешной Кайдзен-стратегии выходит за пределы значения, которое дано в толковом словаре. Совершенствование представляет собой образ мышления, неразрывно связанный с поддержанием и повышением стандартов. В более широком смысле его можно определить как Кайдзен и инновацию, где стратегия Кайдзен поддерживает и повышает общественные стандарты путем небольших, постепенных улучшений, а инновация обеспечивает коренные изменения в результате крупных вложений в технологию и/или оборудование.

**Стандарты** — комплекс политических подходов, правил, директив и процедур, установленных менеджментом для всех основных операций, который позволяет всем сотрудникам успешно выполнять свою работу.

**Тайм-шит** — листок для учета затрат времени.

**Тайм-менеджер** — человек, осознанно и ответственно строящий свою жизнь, ставящий осмысленные цели и достигающий их, вместо того, чтобы бездумно «плыть по течению».

**Творческая лень** — состояние лени, отличающееся осознанностью применения, высоким удовлетворением от процесса (отсутствием чувства вины) и высокими творческими результатами. Наиболее эффективно применять после загрузки подсознания информацией с целью дать ему возможность в спокойных условиях продуцировать решение.

**Точно вовремя (JIT)** — метод управления производством и запасами (процессами). Одна из составляющих полностью интегрированной системы всеобщего управления качеством (TQM), ее нельзя включить

в процесс без остальных составляющих TQM. Применительно к личности — это организация времени как элемент общего управления жизнью.

**Управление временем, организация времени, тайм-менеджмент** — комплексная технология организации деятельности, акцентирующая внимание на необратимости времени. Это понимание шире общепринятого взгляда на тайм-менеджмент как на технологию управления ресурсом времени, задачами, сроками и т. п.

**Хронометраж (документирование)** — один из ключевых методов тайм-менеджмента, фиксация расходов личного времени (либо других значимых количественных или качественных показателей деятельности), дающая материал для анализа и принятия решений.

**Цикл PDCA (цикл Деминга)** — планируй — делай — проверяй — действуй. В то время как колесо Деминга делает акцент на постоянном взаимодействии между исследованием, проектированием, производством и сбытом, цикл PDCA дает возможность повысить эффективность любого управленческого воздействия, должным образом применяя указанную последовательность: планируй — делай — проверяй — действуй.

**Цикл SDCA (цикл Кайдзен)** — стандартизуй — делай — проверяй — действуй. Усовершенствование цикла PDCA, при котором менеджмент решает сначала установить стандарт и лишь затем приступить к реализации цикла PDCA.

**Эффективность** — это мера того, как процесс использует ресурсы, в нашем случае, временной ресурс. Часто под эффективностью понимают производительность.

Васильченко Ю. Л., Таранченко З. В., Черныш М. Н.

## Самоучитель по тайм-менеджменту (+ CD)

Заведующий редакцией  
Ведущий редактор  
Выпускающий редактор  
Литературный редактор  
Художественный редактор  
Корректоры  
Верстка

*С. Жильцов*  
*В. Фасульян*  
*Е. Егерева*  
*Е. Гарпинченко*  
*С. Маликова*  
*Л. Ванькаева, Н. Перишкова*  
*Е. Зверева*

ООО «Питер Пресс», 198206, Санкт-Петербург, Петергофское шоссе, д. 73, лит. А29.  
Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2;  
95 3005 — литература учебная.

Подписано в печать 20.09.06. Формат 60 × 90/16. Усл. п. л. 14.  
Тираж 3500 экз. Заказ № 2801.

Отпечатано с готовых диалозитивов в ООО «Типография Правда 1906».  
195299, Санкт-Петербург, Киришская ул., 2.  
Тел.: (812) 531-20-00, (812) 531-25-55.





прилагается

**Васильченко Юрий Леонидович** — известный специалист в области тайм-менеджмента, основатель Института организации времени (г. Киев). Ведет семинары и тренинги для менеджеров и специалистов предприятий, студентов, аспирантов и преподавателей киевских университетов. Занимается изучением тайм-менеджмента с 1983 г.

**Таранченко Зоя Валериевна** — консультант в сфере менеджмента компании «EBS». Работает над тематикой организации времени с 2003 г.

**Черныш Максим Николаевич** — руководитель студии веб-дизайна и мультимедийных технологий.

Нет времени даже на то, чтобы читать толстые книги о тайм-менеджменте? Тогда этот «Самоучитель» — для вас! Он написан как одно из самых практичных пособий по тайм-менеджменту на рынке. В нем приводятся конкретные рекомендации по повышению эффективности планирования, координации и оптимизации работы. Более того, существующие в тайм-менеджменте подходы дополнены последними современными разработками.

На прилагаемом к «Самоучителю» компакт-диске вы найдете:

- упражнения по темам книги;
- компьютерные программы для оптимизации работы.

Рекомендуется руководителям всех уровней, предпринимателям, студентам магистерских программ всех специальностей, слушателям школ бизнеса.



Заказ книг:

197198, Санкт-Петербург, а/я 619  
тел.: (812) 703-73-74, postbook@piter.com

61093, Харьков-93, а/я 9130  
тел.: (057) 712-27-05, piter@kharkov.piter.com

[www.piter.com](http://www.piter.com) — вся информация о книгах и веб-магазин

