

Федеральное агентство по образованию
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
Владимирский государственный университет
Кафедра экономики и стратегического управления

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания к выполнению лабораторных работ
по дисциплине «Самоменеджмент»

Составитель
Е.В. БОБКОВА

Владимир 2010

УДК 338.24
ББК 65.291.21
С17

Рецензент
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики и стратегического управления
Владимирского государственного университета
П.Н. Захаров

Печатается по решению редакционного совета
Владимирского государственного университета

Самоменеджмент : метод. указания к лаб. работам по дисциплине «Самоменеджмент» / сост. Е.В. Бобкова; Владим. гос. ун-т. – Владимир : Изд-во Владим. гос. ун-та, 2010. – 41 с.

Содержат рекомендации для выполнения лабораторных работ по дисциплине «Самоменеджмент».

Предназначены для магистрантов второго курса дневной формы обучения по направлению «Менеджмент» и магистрантов третьего курса дневной формы обучения по направлению «Экономика».

Табл. 11. Ил. 11. Библиогр.: 11 назв.

УДК 338.24
ББК 65.291.21

ВВЕДЕНИЕ

Жизнь движется все быстрее, потоки информации растут лавинообразно, знания устаревают еще до того, как вы успели их усвоить. Жизненные циклы товаров измеряются месяцами, а то и неделями.

Самое страшное, что при этом человеку становится *некогда*. некогда радоваться жизни. некогда общаться с семьей и друзьями. некогда думать. некогда жить.

Дела и проблемы мелькают, толпятся вокруг как попрошайки на рынке, требуют свой кусочек времени и внимания. При этом высокоприоритетные, стратегически важные задачи скромны и стеснительны. Они не распахивают других локтями, они могут подождать, они вздыхают, но позволяют себя откладывать «на потом».

В результате, пока вы тратили время на разгребание текучки и решение проблем, ваш конкурент вывел на рынок принципиально новый товар, который сделал ненужными все ваши усилия. Он *успел* – потому что имел время на то, чтобы думать, чтобы творить, чтобы искать красивые решения. Он сумел проявить безжалостность хирурга к заедающей текучке, сумел отсечь лишнее и заняться главным. Он осознал свою стратегию, расставил приоритеты, сформулировал свою *волю* – и сумел навязать ее обстоятельствам.

Вы скажете, что таких людей немного. Большинство барахтается в потоке дел, не умея взять его под полноценный контроль. Да, людей, умеющих тратить свое время на главное – немного. Но именно эти люди *побеждают*.

Лабораторная работа № 1

ЦЕНТР ЖИЗНЕННЫХ ИНТЕРЕСОВ

ЦЕЛЬ РАБОТЫ: научиться определять центр жизненных интересов и баланс ролевых функций.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ

Люди живут не изолировано друг от друга, а в тесном контакте. Социум оказывает непосредственное влияние на формирование мировоззрения человека, его ценностей, внутреннего мира и характера. В результате человек определяет области восприятия жизни, в которых чувствует себя наиболее комфортно, к которым постоянно стремится, с позиции которых может наиболее эффективно решать свои проблемы. Такие области получили название центр жизненных интересов или ключевые области жизни.

Ключевые области жизни – это несколько (рекомендовано пять-девять) основных направлений деятельности отдельного человека. Это главные русла, в которых развивается его жизнь. Примерами ключевых областей жизни могут являться: саморазвитие, семья, общение, наука, работа, здоровье и т. д.

Определив ключевые области или центр жизненных интересов, можно увидеть чёткую структуру в общем хаосе и начинать двигаться по жизни более сбалансировано, поддерживая гармонию различных направлений деятельности.

В каждой области могут выделяться отдельные виды деятельности или составляющие. Например, в рамках ключевой области «развитие» могут выделяться следующие составляющие: личное развитие, профессиональное развитие и духовное развитие.

Находясь в различных областях деятельности, каждому так или иначе приходится выполнять множество разнообразных обязанностей, которые связаны с реализацией определенных ролевых функций.

Ролевая функция – совокупность определённых действий и отношений, ограниченных кругом людей и направленных на получение конкретного результата. Ролевыми функциями, например, могут быть: человек как супруг, человек как друг, человек как менеджер и т. д.

Разные люди обладают разным набором ролевых функций. Его состав главным образом зависит от центра жизненных интересов.

Роли не распространяются равномерно ни в рамках одной личности, ни среди разных людей.

Изменение ролей требуется всякий раз при значительных переменах в жизни. Исходя из этого у человека должны меняться способы расходования времени соответственно его настоящему, а не прошлому положению. Выделение и понимание ролей является важной предпосылкой эффективности деятельности.

При распределении времени на отдельные роли необходимо соблюдать баланс и гармонично их сочетать. При отсутствии баланса ролей у человека может возникнуть чувство неудовлетворённости и неустроенности. Люди, как правило, уделяют особое внимание бизнесу, карьере, общественным интересам, не придавая должного значения здоровью, семейным отношениям, дружбе. Возникающие при этом конфликты могут быть разрешены только при условии восстановления этого баланса. Нарушение ролевого баланса приводит к тому, что некоторые роли не реализуются должным образом из-за отсутствия временных ресурсов. В связи с этим при планировании своей деятельности важно учитывать все роли и по каждой из них обязательно получать хотя бы небольшой результаты ежедневно.

ЗАДАНИЕ:

1. Определить личные ключевые области жизни и ролевые функции.
2. Дать количественную оценку времени, которую Вы ориентировочно тратите на выполнение каждой ролевой функции.
3. Заполните таблицу «Мой центр жизненных интересов», (табл. 1) и постройте круговые диаграммы «Есть» и «Хочу».

Для заполнения табл. 1 в колонке «КЛЮЧЕВЫЕ ОБЛАСТИ» выпишите свои ключевые области жизни. В колонке «СОСТАВЛЯЮЩИЕ» напишите несколько направлений, соответствующих одной ключевой области. В колонке «РОЛЕВАЯ ФУНКЦИЯ» выпишите ролевые функции, выполняемые Вами в рамках отдельной ключевой области или её составляющей. В колонке «РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ» попробуйте дать количественную оценку распределения фактического (в колонке «Есть») и желаемого (в колонке «Хочу») времени на выполнения каждой ролевой функции.

Сопоставьте фактический и желаемый результат распределения времени на выполнение каждой ролевой функции.

Табл. 1. Мой центр жизненных интересов

КЛЮЧЕВЫЕ ОБЛАСТИ	СОСТАВЛЯЮЩИЕ	РОЛЕВАЯ ФУНКЦИЯ	РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ, %	
			Есть	Хочу

4. Проанализируйте полученные результаты.

Вопросы к лабораторной работе № 1

1. Как Вы понимаете сущность ключевых областей жизни? Приведите примеры.
2. Насколько часто требуется пересмотр центра жизненных интересов?
3. В чём состоит сущность баланса ролей личности?

Лабораторная работа № 2

ФОРМИРОВАНИЕ ЛИЧНОЙ МИССИИ

ЦЕЛЬ РАБОТЫ: овладеть навыками формирования личной миссии.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ

Прежде чем приступать к формированию личной миссии, необходимо пройти этап «мечты». На данном этапе необходимо не ограничивая себя никакими рамками «помечтать» о своём будущем. Глеб Архангельский в своей книге «Тайм-драйв: как успевать жить и работать» предлагает для этого написание краткого эссе на тему: «Один день моей жизни через три-пять лет». Также для этого можно использовать составление «Моей доски мечты». Она может включать как деловую сферу жизни, так и личную, вместе или по отдельности. Доска мечты выполняется при помощи ассоциативных картинок наиболее близких к желаемой мечте. Фрагмент доски мечты представлен на рис. 1.



Обучение в Англии отличается качеством, но кроме этого **учеба в Англии** дает неоценимую возможность не только улучшить знание английского языка, но и с пользой и удовольствием провести время.



Рис. 1. Фрагмент доски мечты

Одним из главных условий формирования «доски мечты» или написания эссе является ситуация, когда мысли и ассоциации, возникающие при выполнении этих упражнений, являются «родными», а не навязанными. Наши представления о «счастливом будущем» очень часто могут быть

сформированы посредством рекламы, окружения, представления родственников и близких людей, социальными стереотипами и т. д.

Для того чтобы было проще выделять свои «родные» мечты можно использовать, так называемый «Мой мемуарник» (табл. 2). Каждый день вечером выделите три – пять минут спокойного времени. Запишите в ежедневник или в отдельную тетрадь «Главное событие дня» (ГСД). Именно событие, эмоционально значимое для вас. Это не обязательно главный результат дня, не обязательно главное достижение. Самым ярким событием может оказаться, например, пятиминутный разговор с другом. Событие может быть и позитивным, и негативным. В конце недели выпишите «Главное событие недели» (ГСН) – одно из семи ГСД или какое-то отдельное новое событие. Рядом с событиями формулируйте ту вашу ценность, на основе которой именно это событие вы посчитали главным. Например, событие – «Приезд дочери от бабушки», ценность – «Семья, дети». Нет единственно верного для всех списка ценностей, у каждого они различны, и в большинстве случаев они совпадают с ключевыми областями деятельности. Заполняя «Мой мемуарник», можно корректировать ключевые области жизни, дополнять их.

Табл. 2. Мой мемуарник за прошедшую неделю

День недели	Главные события дней	Ценность
<i>понедельник</i>		
<i>вторник</i>		
<i>среда</i>		
<i>четверг</i>		
<i>пятница</i>		
<i>суббота</i>		
<i>воскресенье</i>		
ГЛАВНОЕ СОБЫТИЕ НЕДЕЛИ		

Следующий шаг – формулирование *личной миссии*, которая фокусируется на том, каким вы хотите быть (характер) и что вы хотите делать (вклады и достижения), а также на ценностях и принципах, которые лежат в основе вашего характера и ваших поступков. Поскольку каждый человек уникален, положения личной миссии будут отражать эту уникальность, как по форме, так и по содержанию.

Люди порой ищут цель и ощущение индивидуальности. Им нужно что-то большее, чем просто зарплата, безопасность и возможность развивать свои навыки. Им нужно «Чувство выполнения миссии» ("Sense of Mission"). В действительности, миссия для любого человека может выполнять целый ряд функций:

- воодушевлять и мотивировать к тому, чтобы демонстрировать более высокую эффективность (Чувство выполнения миссии);
- направлять распределение ресурсов последовательным образом;
- помогать сбалансировать соотношение ключевых областей и ролей человека;
- предоставлять чувство направления и цели;
- повышать личную эффективность.

Положения личной миссии, основанные на верных принципах, становятся подобным стандартом для человека. Они становятся личной конституцией, основой для принятия главных, основополагающих, а также повседневных решений в круговороте обстоятельств и эмоций, влияющих на нашу жизнь. Они наделяют людей силой, неподвластной времени, переменам и потрясениям¹.

Миссия – то, что мы отдаём, приносим в этот мир².

Для того чтобы составить положения личной миссии, Глеб Архангельский предлагает форму *эпитафии*. Он предлагает, попробовать нарисовать красивый надгробный камень и сочинить собственную эпитафию или прощальную речь при выходе на пенсию.

Кроме того, при определении личной миссии можно использовать методы написания миссии фирмы. При этом требования к формулировке миссии заключаются в подборе простых и понятных терминов, обеспечивающих однозначность толкования при сохранении простора для творческого развития³.

В процессе формирования личной миссии, важно ответить себе на следующие вопросы: Каковы Ваши отличительные черты? Какое впечатление Вы хотите производить на окружающих? Какие «продукты» или

¹ Бишоф, Анита. Самоменеджмент. Эффективно и рационально / Анита Бишот, Клаус Бишот; [пер. с нем. Д.А. Пергамент]. - 2-е изд., испр. - М.: Омега-Л, 2006. - 127 с.

² Архангельский Г.А. Тайм-драйв: Как успевать жить и работать / Глеб Архангельский. – 5-е изд., доп. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. – С. 46.

³ Стратегические системы в управлении: моногр. / Ю.Н.Лапыгин. – Муром: Изд.-полиграфический центр МИ ВлГУ, 2008. – С. 57.

«услуги» Вы хотите предлагать внешней среде? Каково Ваше представление о себе?

ЗАДАНИЕ:

1. Напишите эссе на тему «Один день моей жизни через три-пять лет» или составьте «Доску мечты».
2. В течение двух недель заполняйте «Мой мемуарник».
3. Сформулируйте личную миссию.

Вопросы к лабораторной работе № 2

1. Как Вы понимаете сущность личной миссии?
2. Какие преимущества даёт личная миссия?
3. Назовите цели заполнения «Моего мемуарника»?
4. В чём состоит различие между «родными» и «навязанными» мечтами?

Лабораторная работа № 3

ЛИЧНОЕ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

ЦЕЛЬ РАБОТЫ: овладеть навыками постановки личных целей развития, как на долгосрочную перспективу, так и на краткосрочный период.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ

Целеполагание – основа успеха любых стратегических инициатив, как на уровне организации, так и отдельной личности. Эффективные цели уже содержат в себе основные ресурсы, а значит, избавляют от пустого занятия – поиска стратегических ресурсов. Негативные последствия ошибок стратегического видения все более разрушительны для компании и для человека.

Цели – это то, что мы берём от жизни, завоёвываем, получаем⁴.

Цели являются представлениями, направленными в будущее. Чтобы их достичь, необходимо начать действовать и добиться результата. В противном случае это не цели, а только планы или намерения.

Наверняка Вам знакомы такие выражения, как: «Я хотел бы как-нибудь прочитать книгу» или «Мне очень хотелось бы когда-нибудь иметь собственное предприятие». Такие желания имеем мы все, – однако насколько серьезно мы к ним относимся? В процессе постановки цели выясните, что именно Вы хотите и насколько это желание важно для Вас. При постановке цели выработайте представление, направления, идеи для Вашего дальнейшего индивидуального развития.

Цель описывается следующими положениями:

- намерение, смысл изменения;
- мероприятия, активные действия для реализации цели;
- результат, состояние, которого необходимо достичь;
- временные рамки, в пределах которых происходит изменение.

Чем конкретней и ясней сформулирована цель, тем проще Вам будет ее реализовать. В качестве инструментов формирования целей можно использовать SMART-технологии. В классическом менеджменте и тайм-менеджменте рекомендуют ставить цели с помощью техники SMART, от слов specific, measurable, achievable, realistic, time-bound – конкретные, из-

⁴ Архангельский Г.А. Тайм-драйв: Как успевать жить и работать. – С. 46.

меримые, достижимые, реалистичные, привязанные к времени. Например, не просто «я хочу занимать хорошую должность», а «хочу стать топ-менеджером в телекоммуникационной компании, с годовым доходом от ... у. е., не позднее чем в ближайшие три года».

Чем ближе цель по времени, чем она для вас очевиднее – тем полезнее детализировать ее с помощью техники SMART, найдя подходящий измеритель и привязав достижение цели к четкому сроку. Чем дальше от вас цель по времени, чем менее она очевидна – тем меньше необходимости в такой жесткой конкретизации. Краткосрочные SMART-цели можно сравнить с маяком: есть огонь, четко показывающий, куда плыть, при этом достижимый. Долгосрочные надцели больше похожи на Полярную звезду: они указывают путь, но могут быть даже недостижимы.

Достоинства SMART:

1. Конкретность, «прописанность» мотивируют.
2. Легче разбивать на подзадачи и выстраивать план действий.
3. Лучше отслеживается «достижимость» по ходу выполнения.

Ограничения SMART:

4. «Зашоривает» на выбранном пути.
5. Плохо работает в быстро меняющейся ситуации.
6. Не подходит для «проблемных» задач.

Цель описывает желаемую *будущую* ситуацию. Чтобы наиболее удобным образом классифицировать цели, Глеб Архангельский предлагает разделять их на *задачные* – цели, когда ясно, что нужно сделать, и ясно, как это нужно делать и *проблемные*, когда не вполне ясно, что нужно сделать, и тем более совершенно неясно, как это нужно делать (рис. 2).

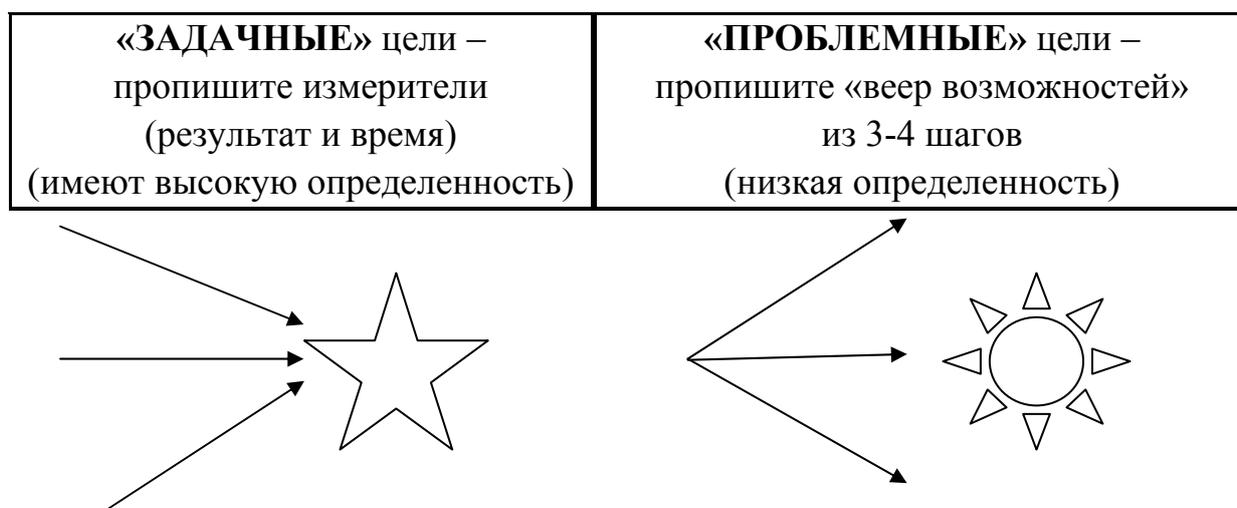


Рис. 2. «Задачные» и «проблемные» цели

Для наглядного представления сформулированных целей используют несколько технологий, одна из которых «разработка ментальных карт» – техника развития творческого мышления.

Правила разработки ментальных карт:

1. Начните с середины листа. Напишите там центральное понятие, а лучше нарисуйте свою тему.

2. Начертите линии, исходящие от этого центрального понятия или образа, на каждой запишите понятие, которое для Вас вытекает из Вашей темы, не размышляйте долго, записывайте, что приходит в голову. Каждое понятие может рождать новое, записывайте их на новых линиях.

3. Записывайте все слова прописными буквами, этого требует наглядность.

4. Все слова должны стоять на линиях, каждая линия должна быть связана с другими.

5. Используйте, по возможности, по одному ключевому слову на каждую линию.

6. Там где возможно, вводите картинки и символы.

7. По возможности используйте много цветов.

8. Игнорируйте свое контролирующее мышление. Старайтесь зафиксировать все, что приходит Вам в голову в связи с центральной идеей. Вы определите взаимосвязи, возможно обнаружите какие-то побочные аспекты. Работа будет окончена, когда у Вас появится чувство, что больше Вам в голову ничего не приходит или же все уже записали.

С первого раза Вам вряд ли удастся разработать ментальную карту. Это не страшно – заклейте, заштрихуйте области, которые хотите оформить по-другому, и нарисуйте заново. Исправление свидетельствуют о том, что Вы переструктурировали для себя свою проблему находитеесь на пути к достижению новой ясности.

ЗАДАНИЕ:

1. Сформулируйте стратегические цели развития.
2. Распределите цели на задачные и проблемные.
3. Изобразите одну из целей Вашего развития в виде ментальной карты.

Вопросы к лабораторной работе № 3

1. Дайте определение личным целям развития.
2. В чём заключается сущность SMART-технологии формулировки целей развития?
3. В чём состоит различие между задачными и проблемными целями развития?
4. Каковы правила разработки ментальных карт?

Лабораторная работа № 4

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ

ЦЕЛЬ РАБОТЫ: овладеть навыками расстановки и определения приоритетов целей развития.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ

Человек заведомо не может сделать всех дел, которые ему необходимо сделать. Следовательно, необходимо каким-то образом *отсеять* лишнее. Чтобы выделить главное, приоритетное, нужно предварительно отсечь неважное. Гуру менеджмента Питер Друкер утверждает, что расстановка приоритетов – вопрос не столько расчета, сколько смелости.

Говоря о приоритетах, необходимо иметь в виду исключительно *личные* приоритеты. Распределять время, необходимо исходя из *личных* целей и ценностей, но при этом находиться с окружающими в состоянии не конфликта, а согласования интересов и максимальной взаимопольности.

Важно очистить собственные мысли от стереотипов. Это позволяет легко избавиться от дел, которые только с виду кажутся важными. Такую чистку лучше осуществлять с помощью «*наивных вопросов*», задаваемых себе при осуществлении рефлексии. Например: «Почему это должен делать именно я?», «Нужно ли нам это делать вообще?», «Что нам нужно *на самом деле* и нельзя ли достигнуть того же самого другим, более простым способом?»

Лучший способ извлечь пользу из нижеследующего материала – выписать дела, которые вам пришлось выполнить, скажем, в течение вчерашнего дня, и проанализировать этот список с помощью описываемых инструментов. Это даст изменение взгляда на многие привычные процессы и поможет изыскать новые резервы эффективности. Такую «стратегическую чистку» полезно осуществлять регулярно, например, раз в квартал, а также при существенных изменениях в характере деятельности (переходе на новую должность и т. п.).

Наиболее простой способ уменьшить число неважных дел – «поставить на место» те из них, которые кажутся важными, но на самом деле та-

ковыми не являются. Это легко сделать с помощью матрицы, предложенной президентом США Эйзенхауэром. Все дела в ней классифицируются по степени важности и срочности. Особо отметим, что под важными делами необходимо имеем в виду дела, важные для *вас*, а не для вашего окружения.

А. Важные и срочные. Нужно сделать немедленно, коли уж такие дела 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. Самые «обиженные», наиболее ущемляемые дела, связанные с собственным развитием, обучением сотрудников, и т. п. Часто дела типа А появляются из-за пренебрежения делами типа Б. Присмотритесь к своим делам «А» – может быть, вы лечите следствия, а нужно лечить причины? Не тратить массу времени на совещания, а потрудиться внедрить в корпоративную культуру правильные принципы их организации? Инвестировать время в обучение подчиненного, но зато избавить себя от аварийных ситуаций, связанных с его ошибками?

В. Неважные и срочные. Именно эти дела «прикидываются важными», маскируясь под дела «А». Человеку свойственно путать срочность и важность: всякое срочное он автоматически считает важным. В основном 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. Прямо противоположная картина у нас, к сожалению, часто считается признаком активной и эффективной деятельности.

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

Определять приоритеты, используя матрицу Эйзенхауэра удобно, заполняя таблицу 3. При этом необходимо записать в таблицу задачи и цели развития, распределив их по приоритетам, а также указать примерное время, которое Вы планируете уделить этим задачам и целям.

Еще один способ классифицировать дела по важности следует из закона, открытого известным экономистом Вильфредо Парето (рис. 3). Согласно этому закону, 20 % всех клиентов приносят 80 % всей прибыли; 20 % всех деталей дают 80 % всех неполадок, и т. д.

Применительно к практике управления временем, принципы Парето могут быть сформулированы следующим образом:

- 80 % информации Вы получаете из 20 % источников, необходимых для Вашей работы;
- 80 % принимаемых решений укладываются в 20 % времени, которое Вы потратили на всякого рода совещания и планерки;
- 20 % Вашего рабочего времени обеспечивают 80 % Вашей производительной работы, то есть того, что определяет ее успех.

Табл. 3. Распределение задач и целей по приоритетам

Срочное и важное - <i>высокий приоритет!</i>		Важное, но не срочное - <i>высокий приоритет!</i>	
Наименование	Время	Наименование	Время
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
Срочное, но не важное - <i>средний приоритет</i>		Не срочное и не важное - <i>низкий приоритет</i>	
Наименование	Время	Наименование	Время
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	

Знание этого факта позволяет при рассмотрении списка дел выделить те 20 %, которые дают максимальный результат и поэтому требуют особого внимания.

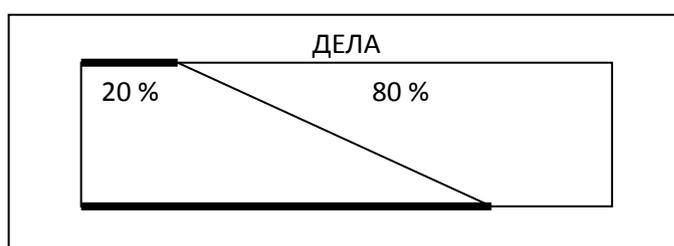


Рис. 3. Закон Парето

Следующий метод расстановки приоритетов – АБВ-анализ. Техника АБВ-анализа исходит из имеющегося опыта, согласно которому доли (в процентах) более важных и менее важных дел во всем их общем коли-

честве остаются в целом неизменными. С помощью букв А, Б и В отдельные задачи подразделяются на три класса, а именно в соответствии с их значимостью с точки зрения достижения профессиональных и личных целей.

АБВ-анализ основывается на следующих трех закономерностях, подтвержденных опытом:

- Важнейшие задачи (категория А) составляют примерно 15 % количества всех задач и дел, которыми занят руководитель. Собственная значимость этих задач (в смысле вклада в достижение цели) составляет, однако, примерно 65 %.
- На важные задачи (категория Б) приходится в среднем 20 % общего числа и также 20 % значимости задач и дел руководителя.
- Менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют, напротив, 65 % общего числа задач, но имеют незначительную долю – порядка 15 % в общей “стоимости” всех дел, которые должен выполнить менеджер.

Анализ своих задач по методу АБВ Вы можете осуществлять следующим образом:

1. Составьте список всех предстоящих в соответствующем периоде времени (декада, день и т. д.) задач.

2. Систематизируйте задачи по их важности, установите очередность дел в соответствии с их значением для Вашей деятельности. Не забывайте о том, что срочность принципиально не имеет ничего общего с важностью соответствующей задачи.

3. Пронумеруйте свои задачи.

4. Оцените Ваши задачи в соответствии с категориями А, Б, В.

А. Первые 15 % всех задач, относящихся к категории А (очень важные, имеющие наибольшую значимость для выполнения Ваших функций), не подлежат перепоручению.

Б. Последующие 20 % задач составляют категорию Б (важные, существенные, могут быть поручены для исполнения другим лицам).

В. Остальные 65 % всех задач являются задачами категории В (менее важные, незначительные, в любом случае должны быть перепоручены).

5. Перепроверьте исходя из первоочередности задач категории А свой временной план на соответствие выделенного бюджета времени значению задач:

- 65 % запланированного времени (около 3 ч) – задачи А;
- 20 % запланированного времени (около 1 ч) – задачи Б;
- 15 % запланированного времени (около 45 мин) – задачи В.

6. Произведите соответствующие корректировки. Ориентируя свой временной план на задачи А, Вы автоматически обеспечиваете то, что на менее важные, но поглощающие время задачи В выделяется столько времени, сколько соответствует их значению.

7. Оцените задачи Б и В с точки зрения возможности их делегирования.

Следует заметить, что к применению описанных методов, особенно количественных, не стоит относиться слишком скрупулезно. Неважно, насколько точно вы сумеете выделить те 20 % дел, которые дают 80 % результатов, или отличить дела, дающие только незначительные количественные результаты, а не радикальные качественные скачки. Главное, что эти схемы дадут вам новый взгляд на обычные вещи, подскажут новое *понимание* ваших задач, а следовательно, сделают более сильными принимаемые вами стратегические *решения*.



Рис. 4. АБВ – анализ

Разбиение цели верхнего уровня на подцели называется *декомпозицией* цели.

При декомпозиции целей можно построить *Дерево целей*, которое представляет собой графическое изображение связи между целями системы и средствами их достижения, в качестве которых выступают подцели (на нижнем уровне – задачи). 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 пять-семь). Это ограничение не является случайным и обусловлено свойством оперативной памяти человека, способной раздельно оперировать именно таким количеством самостоятельных объектов. Опыт показывает, что эксперту очень трудно дать сравнительную оценку более пяти-семи разнородных элементов, решающих одну общую задачу.

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.

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).

ЗАДАНИЕ:

1. Определите приоритеты Ваших стратегических целей развития, используя метод «Матрица Эйзенхауэра».
2. Проведите АБВ-анализ стратегических целей развития.
3. По каждой цели развития определите показатель, которым будет определяться достижение цели. По каждому показателю установите его

критериальное значение, которое будет определять успешность достижения цели.

4. Выполните упражнение «*Дерево целей*».

5. Выполните упражнение «*Соответствие целей и действий*».

Возьмите за основу построения дерева цели стратегическую цель своего развития или генеральную цель. Если таковая отсутствует, можно сконструировать надстройку – формальную генеральную цель, несколько наиболее важным для Вас целям развития.

Затем декомпозируйте большие цели (1-го уровня) в две-четыре 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.

Изменяйте ваше Дерево целей, пока не поймете: так оно должно выглядеть! После этого придайте Дереву целей презентабельный вид. Изобразите его в электронном варианте, сохраните, распечатайте.

Выпишите пять важных для Вас целей и пять 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. Можно присвоить целям и действиям шифры, например: цель – защитить докторскую диссертацию – «ДД», действие – пью пиво с друзьями – «ППД».

Занесите в табл. 4 обозначения и просуммируйте результаты.

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

В соответствии с проставленными значками нарисуйте стрелки между кружочками, изображенными на рис. 7.

Проанализируйте полученные результаты.

Табл. 4. Краткое описание целей и действий

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

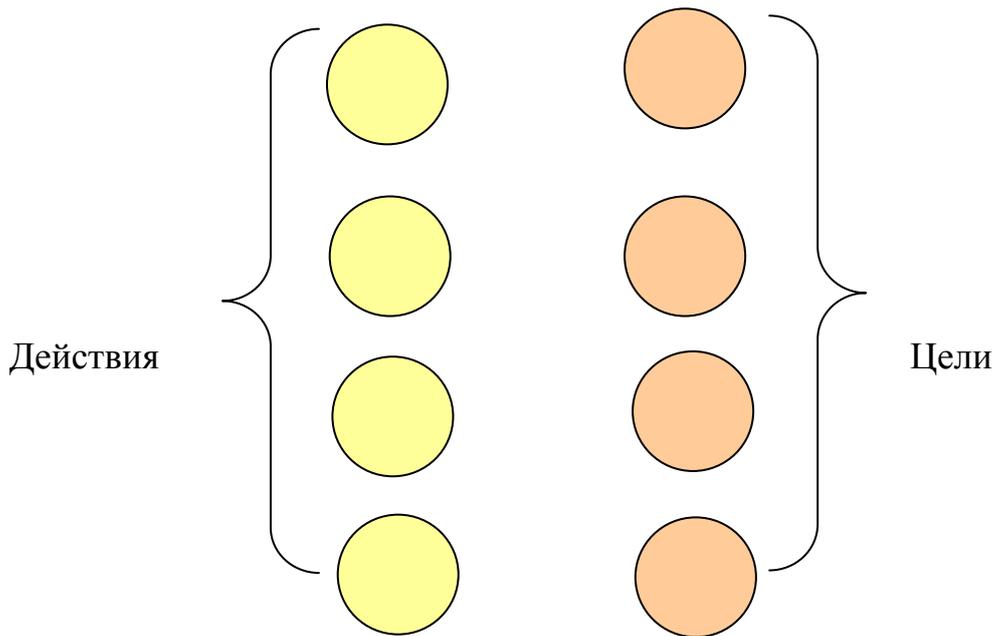


Рис. 5. Взаимосвязь между стратегическими целями и действиями

Вопросы к лабораторной работе № 4

1. В чём заключается сущность метода определения приоритетности «Матрица Эйзенхауэра»?
2. В какие четыре группы объединяются цели и задачи по критерию срочности и важности?
3. Как можно использовать закон Парето при решении вопросов управления временем?
4. В чём заключается сущность АБВ-анализа?

Лабораторная работа № 5

ХРОНОМЕТРАЖ

ЦЕЛЬ РАБОТЫ: овладеть навыками проведения хронометража и научиться анализировать его результаты.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ

Хронометраж, учёт и анализ расходов времени, характерен для отечественной традиции организации времени. Он позволяет проводить «аудит» вашего времени, выявить основные направления, куда оно тратится и найти возможные резервы.

Наиболее известным инструментом проведения хронометража является «Фотография дня». При выполнении фотографии дня необходимо заполнить табл. 5 в следующем порядке:

1. В колонке «Дела» выпишите задачи (длительностью от 10 – 15 минут), которые вы выполняли в течение рабочего дня.
2. «Привяжите» вспомнившиеся задачи к времени горизонтальными линиями вдоль оси времени.
3. Время, которое не было заполнено вспомнившимися задачами, выделите горизонтальными линиями в колонке «Неучтенное время».

Табл. 5. «Фотография дня»

ДЕЛА	П	Д	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Пример задачи			●—●															
Неучтенное время																		

Далее необходимо проанализировать полученные результаты (см. табл. 5), заполняя табл. 6 в следующей последовательности:

1. В колонке «П» отметьте приоритетные, долгосрочные задачи, «работающие» на ключевые цели личного развития. Подсчитайте количество потраченного на них времени, занесите в таблицу.

2. В колонке «Д» отметьте задачи, которые вы решали сами, хотя в принципе, их можно было бы делегировать. Количество времени занесите в таблицу.

3. Просуммируйте неучтенное время и занесите в таблицу.

Табл. 6. Анализ результатов «фотографии дня»

1	Время, потраченное на долгосрочные, приоритетные задачи	
2	Время на задачи, которые в принципе мог делегировать	
3	Неучтенное время	

Хронометраж проводить не сложно. Для этого необходимо несколько дней фиксировать все выполняемые работы длительностью от пятидесяти минут, наметить два-три ключевых показателя (примеры показателей представлены в табл. 7), выяснить их фактическое значение, установить нормативные показатели, отследить в динамике и после двух трёх недель можно заметить, что показатель улучшился сам. Не стоит записывать в хронометраж дела, длительность которых менее пяти минут. Бланк хронометража представлен в табл. 8.

Табл. 7. Примеры показателей

Цель	Показатель
Хочу вовремя уходить с работы	Длительность задержки после рабочего дня
Хочу больше времени уделять приоритетным проектам	Количество времени в день, уделенное приоритетному проекту; % такого времени от общего рабочего времени
Хочу меньше напрягаться на работе, выполнять больше работы меньшими усилиями	Количество времени в день, проведенного в «ресурсном», высокоэнергичном рабочем состоянии

При проведении хронометража необходимо соблюдать простые правила: в ходе дня заполняется только «фотография», анализ проводится вечером. Для ведения хронометража лучше использовать яркий заметный блокнотик и «напоминалки». Не следует предпринимать никаких революций и что-то резко менять, все изменения должны быть постепенными. Для

повышения самомотивации делайте себе маленькие награды. Одной из таких наград может быть выделение времени на «хотелку». Для этого необходимо выписать «хотелку», на которую сейчас времени не хватает, но которая приятна («хочу», не надо) и на которую вы начнете выделять освобожденное с помощью хронометража время.

Хронометраж даёт следующие преимущества:

- показатель улучшается сам;
- объективная картинка времени, в т. ч. в долгосрочной перспективе;
- новая информация о себе и о личных резервах роста;
- возможность количественно (объективно) отслеживать улучшение;
- выработка «чувства времени».

С помощью хронометража можно получить данные по таким, например, вопросам:

– Какое количество (или процент) времени я трачу на долгосрочные приоритетные проекты? (Как правило, это около 20 – 30 % рабочего времени; желательно довести этот процент до 60 – 70.)

– Какое количество времени я трачу на задачи, которые в принципе мог бы делегировать, но почему-то делаю сам? (В классическом тайм-менеджменте считается, что этот показатель не должен превышать 10 %.)

– Какой процент времени я трачу на поглотители⁵? (Показатель часто доходит до 50 %, двумя – тремя неделями хронометража его удастся снизить до 10 – 20 %.)

На сформированном в ходе хронометража «портрете» дня необходимо отметить дела, относящиеся, соответственно, к приоритетным долгосрочным; тем, которые мог бы делегировать; поглотителям. Затем подсчитать, сколько времени получилось по какой категории. Например, приоритетные долгосрочные (Пр.) – 2 часа 30 минут; поглотители (Погл.) – 1 час 45 минут. Целесообразно проводить ежедневный анализ (примеры результатов которого представлены на рис. 6 и 7).

⁵ Поглотители времени – это любые дела, расходы времени на которые хочется уменьшить.

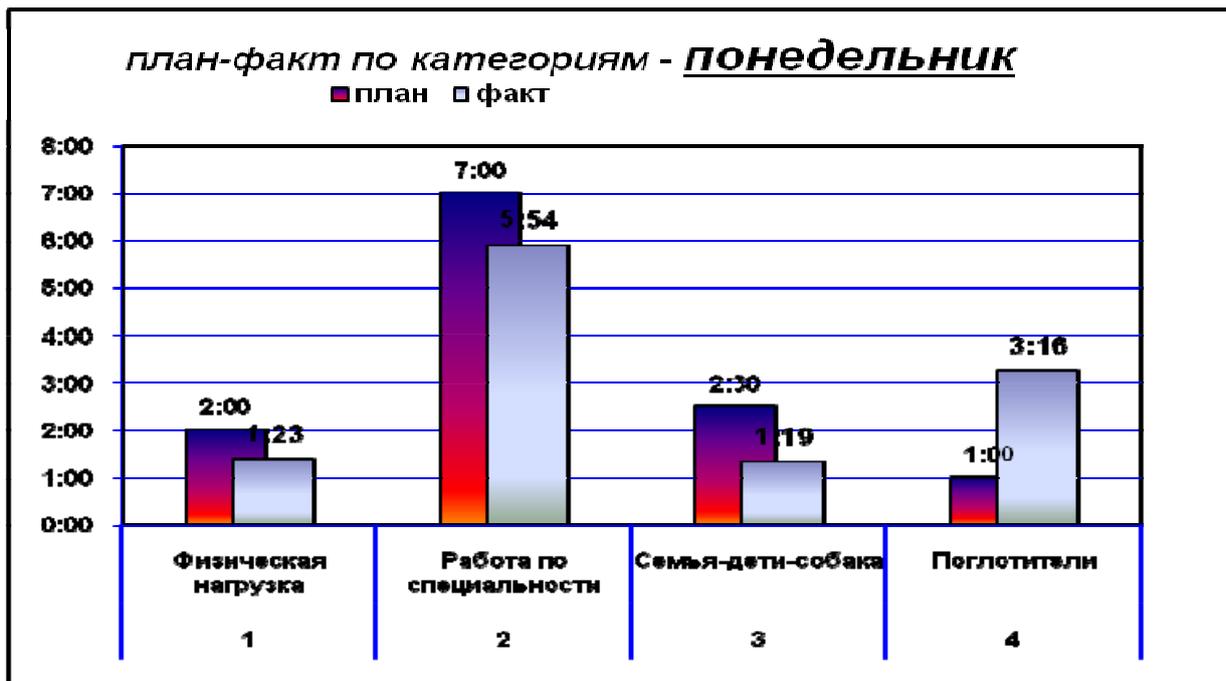


Рис. 6. Пример представления результатов ежедневного анализа хронометража

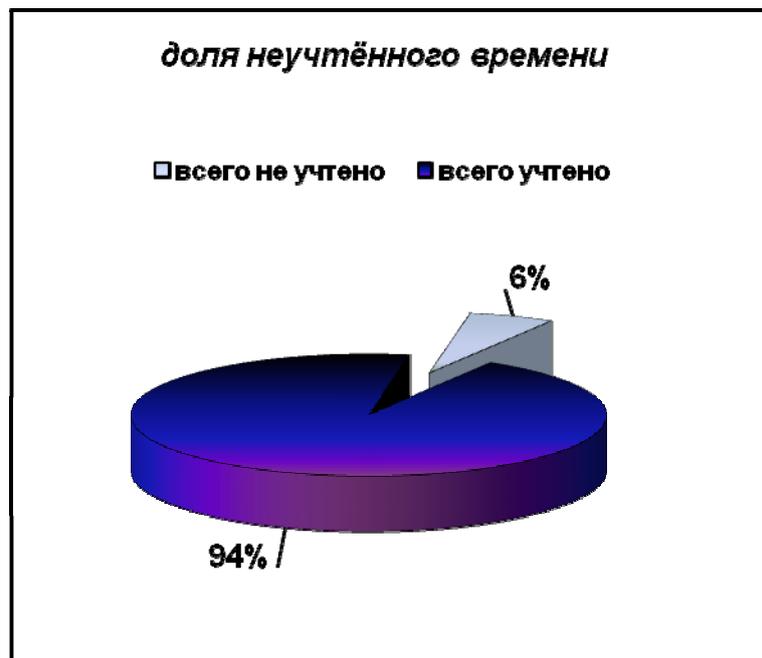


Рис. 7. Пример представления результатов ежедневного анализа хронометража

Далее необходимо каждый день отмечать эти показатели на графике. По горизонтали – дни недели, по вертикали – ваш показатель, выраженный в часах либо минутах (рис. 8, 9 и 10).



Рис. 8. Пример представления результатов еженедельного анализа хронометража



Рис. 9. Пример представления результатов еженедельного анализа хронометража

Соотношение учтённого и неучтённого времени

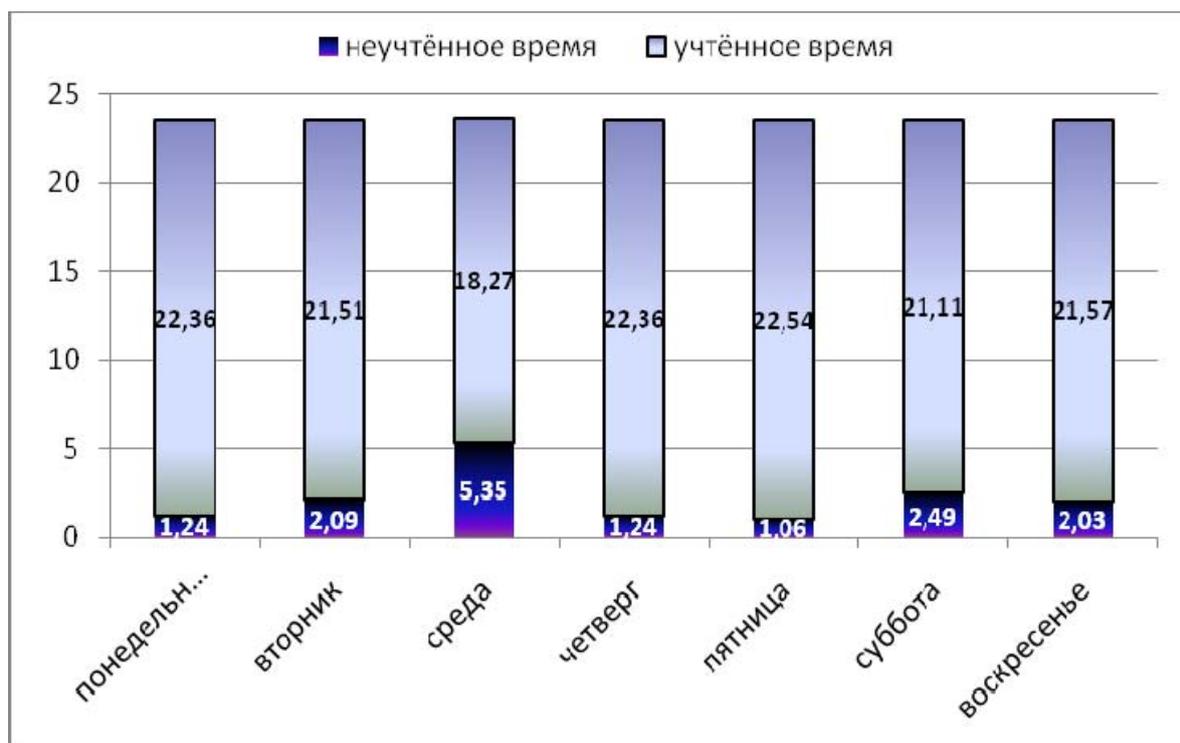


Рис. 10. Пример представления результатов еженедельного анализа хронометража

Человек так устроен, что, как только он начал наглядно фиксировать некоторый количественный показатель, он *сам* начнет изменяться в лучшую сторону. Время на поглотители начнет снижаться, время на приоритетные цели – повышаться.

Сплошной хронометраж на начальном этапе может вызывать трудности. В таком случае рекомендуется воспользоваться показателями, для отслеживания которых не нужна полная картина дня. Например:

- количество времени, ежедневно выделяемого на приоритетный для вас проект;
- количество времени на «ресурсное занятие» – хобби, спорт, прогулки, общение с близкими людьми и т.п.;
- длительность ежедневной задержки на работе после формального окончания рабочего дня;
- длительность общения с неприятными для вас людьми и т. п.

Любая деятельность предусматривает жёсткий регламент. Он хорошо тренирует чувство времени. Чувство времени неотъемлемая часть успеха в работе менеджера. Это основной элемент системы, без которого не возможно продвижение к успеху.

ЗАДАНИЕ:

1. Составьте фотографию одного рабочего дня.
2. Проанализируйте фотографию дня.
3. Проведите хронометраж в течение одной недели.
4. Проведите ежедневный и недельный анализ результатов хронометража.

Вопросы к лабораторной работе № 5

1. Для чего необходимо проводить хронометраж?
2. Какие преимущества даёт хронометраж?
3. Опишите порядок и правила проведения хронометража?
4. Какую информацию можно получить, проводя ежедневный и еженедельный анализ результатов хронометража?

Лабораторная работа № 6

ПЛАНИРОВАНИЕ

ЦЕЛЬ РАБОТЫ: овладеть навыками ежедневного и среднесрочного планирования своей деятельности.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ:

При планировании своей деятельности необходимо соблюдать некоторые правила и знать методы. Метод структурирования внимания Глеба Архангельского применим как к долгосрочному планированию, так и к непосредственной повседневной работе.

Одной из типичных для менеджеров проблем является перегруженность сознания огромным количеством больших и маленьких дел, которые нужно не забыть сделать. По приблизительным оценкам, их количество в день обычно доходит до 60 – 70. Отсюда перегруженность, стресс, чисто физиологическая невозможность сосредоточиться на приоритетных вещах и вдуматься в них.

Традиционные системы планирования часто ничем не могут помочь в такой ситуации, поскольку огромное количество дел не является *жестко привязанными* к времени.

Для решения этой проблемы важно знать, что древние греки использовали два совершенно разных понятия для обозначения времени. Первое – «хронос», привычное нам линейное, измеримое, однородное время. Именно для упорядочения этого времени предназначены обычные ежедневники. Второе – «кайрос», удобный момент, время, подходящее для осуществления конкретного замысла. Именно с понятием «кайрос», удобный момент, связаны многие жестко не привязанные ко времени дела.

Такие «кайросы» создают то, что условно можно, назвать *неоднородностью* времени. Естественно, речь идет не о самом времени, а об определенных внешних обстоятельствах, благоприятных для совершения того или иного дела. Эти обстоятельства предлагается называть *контекстами*. Каждому контексту соответствуют дела, которые наиболее уместно совершить именно в этот момент.

Наиболее типичными кайросами (контекстами) могут являться:

- место: «в банке», «в автосервисе» «в тверском филиале»;
- человек или группа людей: «когда поймаю Скумбриевича», «при разговоре с Берлагой из Геркулеса», «на заседании Правления»;
- обстоятельства внутренние: «когда хочется / не хочется работать», «во время прилива вдохновения»
- обстоятельства внешние: «когда шеф будет в хорошем настроении», «когда наконец примут закон о ...».

Контекстное планирование – техника планирования, состоящая:

- 1) в выявлении типовых личных «кайросов»;
- 2) заведении соответствующих списков задач, привязанных к этим «кайросам»;
- 3) просмотре этих списков при приближении кайросов.

Контекстное планирование можно осуществлять в ежедневнике. При этом можно использовать разные разделы на типичные контексты, стикеры для гибких задач (если задачи отложены), закладка с контекстными задачами (на отдельную бумагу выписываем все задачи и перемещаем из дня в день). Также доски контекстного планирования, пример которых представлен в табл 8.

Табл. 9. Пример доски контекстного планирования

Кайросы - люди и проекты				Наши походы по корпусам		
	Иванов	Петров	Сидоров	Корпус 1	Корпус 2	Корпус 3
Проект А						
Проект Б						
Проект В						

Систему методов Глеба Архангельского, позволяющую держать в поле зрения нужные дела в нужное время и основанную на свойствах сознания человека, называют *системой структурирования внимания*.

С помощью метода структурирования внимания можно эффективно и гибко управлять не только концентрацией внимания на нужных проектах в нужное время, но и своевременным выполнением любых других дел. Организация системы планирования на основе метода структурирования внимания особенно актуальна для людей, у которых сравнительно немного жестко привязанных к точному времени дел.

Итак, суть метода структурирования внимания: определить оптимальные контексты для выполнения задач, и построить удобную систему отслеживания этих контекстов и перемещения соответствующих дел в центр внимания.

Самый простой способ повысить эффективность использования времени внутри планируемого периода – сделать наиболее приоритетные, дающие максимальный результат дела в первую очередь, а менее приоритетные – вслед за ними. Таким образом, совокупная вероятная полезность (равная полезности каждого дела умноженной на вероятность его выполнения) возрастет. Стивен Кови называет этот принцип “put first things first”, т. е. «главное внимание главным вещам». Методы расстановки приоритетов рассмотрены в рамках выполнения лабораторной работы № 4.

При планировании и принятии решений приходится учитывать не только сравнительную важность дел, но и их привязанность к определенным срокам. Соединить принцип «важное – в первую очередь» и необходимость календарного планирования позволяет простой метод, который можно условно назвать «методом приоритетного планирования», предложенный Глебом Архангельским.

Работая на определенном уровне планирования, например, тактическом (т. е. определяя перспективу на ближайшие две – три недели, что необходимо делать примерно раз в неделю), вы фиксируете критические сроки, для дел дневного масштаба (т. е. таких, выполнение которых требует от одного до трех дней по длительности и от трех до пяти часов по суммарным затратам времени). Как правило, таких жестких сроков бывает сравнительно немного, и к каждому из них привязано несколько связанных по смыслу дел.

Итак, для каждого из критических сроков мы имеем список дел, которые необходимо выполнить. Если события и риски, связанные с этими сроками, приблизительно равнозначны, то мы можем сосредоточиться только на первом, забыв про остальные. Если риски, связанные со следующими сроками, существенно выше, то начинать планирование нужно с них. Таким образом, обычный список дел, классический to do list, с расставленными на нем приоритетами, может оказаться достаточно простым и удобным *планом*, позволяющим задать оптимальный порядок выполнения дел.

Планируя на несколько месяцев вперед, вы оперируете только делами недельного масштаба, планируя неделю – только делами дневного масштаба. Для выполнения более мелких дел вы просто оставляете небольшие по сравнению с масштабом планирования резервы времени и

«разгребаете» мелкие дела в промежутках между крупными. Такая четкая связь уровня планирования с масштабом планируемых дел позволяет сделать процесс планирования гораздо более простым. Еще один важный момент: на каждом уровне планирования вы сравниваете по степени приоритетности задачи только *одинакового масштаба*, что значительно облегчает их сравнение и упорядочение по важности. Без системы трех уровней планирования «метод Шваба-Ли⁶» был бы менее адекватен, т. к. приходилось сравнивать несравнимые задачи.

Для планирования задач привязанных ко времени рекомендуется использовать технику планирования «День – Неделя». Сущность этой техники заключается в необходимости трёх разделов планирования:

1. ДЕНЬ: задачи на сегодня – план дня в ежедневнике.
2. НЕДЕЛЯ: среднесрочные задачи – выполнение которых прогнозируется в ближайшие неделю – месяц.
3. ГОД: долгосрочные задачи – все прочие.

Такая система позволяет с одной стороны, не загонять себя в рамки жесткого плана и не пытаться прописывать будущее слишком детально, составляя планы на неделю / месяц, а с другой стороны, не отдавать все «на волю волн», гарантировать себе, что нужная задача вспомнится в нужное время, за счет регулярного просмотра разделов «НЕДЕЛЯ» и «ГОД».

Схематично идеология гибкого планирования «День – Неделя» представлена на рис. 11.



Рис. 11. Идеология гибкого планирования «День – Неделя»

⁶ Иллюстрацию Метода Шваба-Ли дает приводимая Лотаром Зайвертом история с Чарлзом Швабом, президентом компании Бетлехем Стил. Он поставил перед своим советником Ивом Ли задачу: помочь ему лучше распоряжаться своим временем. Советник предложил каждое утро выписывать все дела предстоящего дня на один лист бумаги, пронумеровывать в порядке убывания важности, и именно в таком порядке выполнять. «Таким образом, – объяснил он, – даже если часть дел из списка останется невыполненной, это не страшно: самое главное вы сделать успели». Через несколько недель Шваб прислал ему чек на 25 тысяч долларов и впоследствии говорил, что это была самая полезная лекция по менеджменту из всех, что он слушал на протяжении своей жизни.

Всю управленческую деятельность можно поделить на три крупных пласта. Уровень целей, задач и действий. Достижение любой цели можно разложить на несколько задач. Цель подразделяется на три – девять задач. Чтобы реализовать задачу, следует выполнить определенные действия. Каждая задача – на три – девять действий. В лабораторной работе № 4 был рассмотрен вопрос построения Дерева целей и говорилось об уровнях целей, задач и действий.

При этом необходимо учитывать следующие правила: при выполнении всех действий, которые входят в задачу, автоматически решается задача. Если вы сделали все действия, а задача не решена – ищите скрытые действия, то, что реально надо сделать, но вы об этом не подразумевали. Решив все задачи, автоматом получаем готовую цель. И опять же, когда кажется, что все задачи выполнены, а цель не достигнута – сразу на поиски скрытой задачи. Важным нюансом является то, что порядок и масштаб задач и действий у каждого человека могут быть различными.

Обычно выделяют три масштаба времени задачи-действия: уровень целей – план на месяц, уровень задач – план на неделю, уровень действий – план на день.

Жёстко-гибкий алгоритм планирования дня предполагает разделение всех задач на три вида:

1. «Жесткие» встречи – привязанные к конкретному моменту времени («презентация в 12.00»).
2. «Гибкие» задачи – не привязанные к жесткому времени («узнать время презентации»). «Гибкие» не означает «не обязательные» и не означает «не имеющие срока исполнения» – у таких задач может быть срок, но нет конкретного момента времени, в который вы должны их решать.
3. «Бюджетлируемые» задачи – крупные приоритетные задачи, у которых нет жесткого времени исполнения, но которые требуют достаточно большого ресурса времени («подготовиться к презентации – 2 часа»).

При ежедневном планировании следует помнить некоторые правила заполнения ежедневника:

- На сетке времени отметьте «жесткие» встречи, для которых уже известно точное время.
- Планируя встречи, закладывайте резервы на неопределенные обстоятельства.

- Составьте список «гибких» задач, т. е. не имеющих жесткого времени исполнения.
- Используйте результатно-ориентированные формулировки: не «созвониться с Ивановым», а «дожать до заказа», «выбить информацию».
- Выделите ярким цветом те задачи, которые нужно выполнить в первую очередь. А именно: значимые для исполнения других задач («узнать время сегодняшней презентации, дать поручение на подготовку материалов»); неприятные, давно откладываемые: «работающие» на ключевые стратегические цели.
- «Забюджетируйте» время на крупные приоритетные задачи – подпишите к ним примерное количество времени на исполнение. Помните планировать и бюджетировать более 60 – 70 % рабочего дня – не реалистично!
- В ходе дня аккуратно вычеркивайте выполненное. Невыполненное помечайте значком к переносу на следующий день.
- Не переносите из гибких задач в жесткие, т. к. это иллюзия управляемости. Лучше оставлять «зеленые зоны» (пустые места для гибких задач).

ЗАДАНИЕ:

1. Выполните упражнение «Работа с областью внимания».

Для этого закройте глаза и попробуйте представить себе колонку со списком из пяти элементов. Например, пусть это будет список продуктов, которые Вам нужно сегодня купить. Ограничьтесь пятью наименованиями.

Допустим у Вас получился список: упаковка овсяной каши; 400 г инжира; 1 кг яблок; 200 г сыра; 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, ко-

гда Вам стало дискомфортно представлять весь список (диаграмму, таблицу, рисунок). Более девяти 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 табл. 9 такой формы:

Табл. 9. Пример результата работы с областью внимания

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 пять 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.

2. Выполните упражнение «Составление стратегического и тактического плана действий».

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

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

Конечно, лучше всего будет сделать это так, как изображено на примере ниже (табл. 10). 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 возьмите из определенных ранее ключевых областей жизни.

Вы можете упустить некоторые области, если они не имеют места в Вашей жизни на данный момент.

Итак, Ваш план будет выглядеть следующим образом:

Табл. 10. Пример составления плана действий

Жизненный план					
Сфера жизни	Жизненная цель	Важность, значимость	Срок (год)	Практические действия	Срок (год)
	1. 2. 3.				

3. Выполните упражнение «Составление программы «День».

Для этого запишите программу «День» в виде таблицы (табл. 11) (единица измерения – 1 час):

Табл. 11. Пример составления программы «День»

Дата «23» февраля 2010г.

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 стр. «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 ⁰⁰ – 12 ⁰⁵	Отвести собаку к ветеринару	13 ⁰⁰ – 14 ³⁰	Сходить в бассейн	18 ³⁰ – 20 ⁰⁰
Собрать информацию для проекта Н	15 ⁰⁰ – 16 ³⁰	Купить подарок сыну	14 ³⁰ – 15 ⁰⁰		
Проверить отчет о продажах	17 ⁰⁰ – 17 ³⁰				
Прочитать 10с. «Искусства М&А»	20 ⁰⁰ – 20 ³⁰				

План по формам активности

Телефонные звонки	Время	Встречи	Время	Работа с документами	Время
Собрать информацию для проекта Н Проверить отчет о продажах	1	Передать документы для «ОПАСа» Отвести собаку к ветеринару Купить подарок сыну Сходить в бассейн	2 ⁰⁰ – 12 ⁰⁵	Собрать информацию для проекта Н Проверить отчет о продажах Прочитать 10 стр. «Искусства М&А»	15 ³⁰ – 16 ³⁰
	5 ⁰⁰ – 15 ³⁰		13 ⁰⁰ – 14 ³⁰		17 ⁰⁰ – 17 ²⁰
	17 ²⁰ – 17 ³⁰		14 ³⁰ – 15 ⁰⁰		20 ⁰⁰ – 20 ³⁰
			18 ³⁰ – 20 ⁰⁰		

Свободный дневной план

1.		7.	
2.		8.	
3.		9.	
4.		10.	
5.		11.	
6.		12.	

№	Ключевые задачи
1.	
2.	
3.	
4.	

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

Вопросы к лабораторной работе № 6

1. Каковы основные правила ежедневного планирования?
2. Как Вы понимаете время «кайрос»?
3. Перечислите типичные «кайросы»?
4. Какие задачи относятся к «жестким», «гибким», «бюджетизируемым»?

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Азарова, О.* Тайм-менеджмент за 30 минут / О. Азарова; худож.-оформ. А. Киричек. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 160 с. – ISBN 978-5-222-11210-6.
2. *Архангельский, Г.А.* Принятие решений: система персонального стратегического планирования // Топ-менеджер. – 2002. – сентябрь.
3. *Архангельский, Г.А.* Тайм-драйв : Как успевать жить и работать / Г. Архангельский. – 5-е изд., доп. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 256 с. – ISBN 978-5-902862-41-3.
4. *Васильченко, Ю.Л.* Самоучитель по тайм-менеджменту (+CD) / Ю.Л. Васильченко, З.В. Таранченко, М.Н. Черныш. – СПб.: Питер, 2007. – 256 с. – ISBN 5-469-01554-8.
5. *Калинин, С.И.* Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем / С.И. Калинин. – СПб.: Речь, 2006. – 371 с. – ISBN 5-9268-0424-8.
6. *Кови, Стивен Р.* Восьмой навык: От эффективности к величию / Стивен Р. Кови; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 422 с. – ISBN 5-9614-0394-7.
7. *Кови, Стивен Р.* Главное внимание – главным вещам: Жить, любить, учиться, оставить наследие / Стивен Кови, Роджер Меррилл, Ребекка Меррилл ; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 324 с. – ISBN 978-5-9614-0730-3.
8. *Кови, Стивен Р.* Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / Кови Стивен Р. ; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 374 с. – ISBN 978-5-9614-0445-6.
9. *Кови, Стивен Р.* Главное внимание главным вещам. Жить, любить, учиться и оставить наследие / Стивен Р. Кови; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 328 с. – ISBN 978-5-9614-1052-5.
10. *Моргенстерн, Джулия.* Тайм менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью / Джулия Моргенстерн; Пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2007. – 256 с. – ISBN 5-94015-005-5.
11. *МакГи, С.* Тайм-менеджмент с помощью Microsoft Outlook / С. МакГи. – СПб.: Питер, 2007. – 264 с. – ISBN 978-5-469-01559-8.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Лабораторная работа № 1. Центр жизненных интересов.....	4
Лабораторная работа № 2. Формирование личной миссии.....	7
Лабораторная работа № 3. Личное целеполагание.....	11
Лабораторная работа № 4. Определение приоритетов.....	14
Лабораторная работа № 5. Хронометраж.....	22
Лабораторная работа № 6. Планирование	30
Библиографический список.....	41

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания к лабораторным работам
по дисциплине «Самоменеджмент»

Составитель:

БОБКОВА Елена Владимировна

Ответственный за выпуск – зав. кафедрой профессор Ю.Н. Лапыгин

Подписано в печать 31.03.10.

Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 2,56. Тираж 100 экз.

Заказ

Издательство

Владимирского государственного университета.

600000, Владимир, ул. Горького, 87.