

**Вопросы открытого типа с ключами по дисциплине
Самоменеджмент**

- 1. Назовите принципы самоменеджмента**
- 2. Назовите функции самоменеджмента**
- 3. Перечислите методы самоменеджмента**
- 4. Опишите процесс постановки целей**
- 5. Что представляет собой процесс планирования**
- 6. Что представляет собой процесс принятия решений**
- 7. Опишите правила эффективного самоменеджмента для руководителя проекта**
- 8. Дайте определение основным правилам планирования времени**
- 9. Каким правилам необходимо следовать, чтобы применить анализ АБВ**
- 10. Опишите ускоренный анализ по принципу Дуайта Эйзенхауэра**
- 11. Объясните, почему делегирование является ключевой деятельностью менеджера**
- 12. Сформулируйте правила начала дня**
- 13. Сформулируйте правила основной части дня**
- 14. Сформулируйте правила завершения рабочего дня**
- 15. Поясните необходимость контроля над результатами**
- 16. Выявите четыре принципа самоменеджмента**
- 17. Охарактеризуйте правила самоменеджмента**
- 18. Определите этапы самоменеджмента**
- 19. Какие «мягкие навыки» включает самоменеджмент**
- 20. Дайте определение личной ответственности**
- 21. Дайте определение самоорганизации**
- 22. Что такое управление временем**
- 23. Выявите преимущества управления временем**
- 24. Перечислите стратегии управления временем для повышения продуктивности**

- 25.Опишите стратегию Таймбоксинг
- 26.Выявите отличия таймбоксинга
- 27.Как выделить ограниченный период времени?
- 28.Приведите примеры использования стратегии блокировки времени для повышения продуктивности
- 29.Сформулируйте цель при помощи метода SMART
- 30.Что позволяет организации метод «Золотого сечения»
- 31.В чем отличие между реактивным и проактивным подходами к жизни
- 32.Опишите инструмент для выявления личных ценностей «Мемуарник»
- 33.Перечислите виды двухмерных графиков для планирования задач
- 34.Дайте определение интеллект-карты
- 35.Приведите примеры областей использования интеллект-карт
- 36.Что представляет собой «круг влияния»
- 37.Как расширить круг своего влияния
- 38.В чём заключается суть метода Alpen
- 39.Перечислите преимущества и недостатки метода Альпы
- 40.Приведите пример использования метода Альпы
- 41.Опишите принцип Вильфредо Парето
- 42.Приведите пример техники «якорения»
- 43.В чем принцип работы матрицы Эйзенхауэра
- 44.Приведите пример использования «Стратегической картонки»
- 45.Приведите пример использования «Карты рабочего времени»
- 46.Проведите контроль за исполнением с помощью «Таблицы ежедневных дел»
- 47.В чем отличие между «родными» и «навязанными» целями?
- 48.Опишите технику последовательного перехода от наших обычных, повседневных задач к целям более высокого уровня.
- 49.Опишите технику «Декларация о личной миссии»
- 50.Используйте анализ потребностей, или «Если бы у меня бы миллион долларов...» для определения собственных ценностей.

1. Назовите принципы самоменеджмента

Принципы самоменеджмента

Искусство самоменеджмента помогает быстрее достигать поставленных целей вне зависимости от области, в которой они находятся. Используя его принципы в работе или личной жизни, вы значительно повысите свою успешность и продуктивность. Это:

Системность

Невозможно одновременно стать лучшим специалистом или руководителем в компании, заработать много денег или кардинально изменить свою жизнь. Секрет её серьёзных, глубоких преобразований заключается в регулярности и систематичности усилий, направленных на достижение целей. В данном аспекте самоменеджмент представляет собой импровизированный круг, разделённый на сектора – шаги, приводящие к определённому результату. Цель поставлена? Тогда переходите к планированию ресурсов и окружения. Далее продумайте достойную мотивацию, которая будет подталкивать вас к предстоящему успеху. Уверены, что у вас всё получится? Оценивайте свои достижения, постепенно повышайте планку. Действуя последовательно и целенаправленно, вы успешно преодолеете любой, самый сложный путь.

Малые действия

Этот принцип можно сформулировать так: не слишком усердствуй для достижения цели. Прилагай небольшие усилия, но постоянно. Если вы поставили себе цель начать бегать по утрам, не устанавливайте к себе слишком высокие требования. Например, в первый же день пробежать 10 километров. Первая неудачная попытка может сильно подорвать вашу уверенность в себе и решимость. У вас не останется сил и желания чтобы далее продолжать эту затею. Только развиваясь постепенно, вы заметите очевидный прогресс. Начните тренировки с коротких десятиминутных пробежек. Планируйте их на одно и то же время. Прожив неделю в таком ритме, вы заметите, как укрепился ваш характер и сила воли. Далее можно постепенно увеличивать нагрузки.

Ваша ключевая цель должна быть сложной и достаточно амбициозной. Если рассматривать ежедневные усилия для её достижения как небольшие шаги, не лениться, постепенно продвигаться к ней этими мелкими шажками, она не будет казаться недостижимой и пугающей.

Внутренняя цель и мотивация

Для успешного достижения глобальные цели должны соответствовать внутренним потребностям и желаниям. Глубинные человеческие потребности всегда основаны на двух мотивах: желании получить награду или избежать страдания, наказания. Вы решили наконец-то бросить курить? Задайте себе вопрос: зачем это вам? Чтобы не болеть, иметь хорошие зубы или избавиться от проблем со здоровьем? Или выглядеть лучше в глазах окружающих, поднять самооценку?

Сформировав в голове внутреннюю цель, проще решиться на первый шаг к её достижению. Поэтому обязательно спрашивайте себя: «Чего я хочу по-настоящему?».

Инертное развитие

Ваша основная миссия – развитие и совершенствование личности. Не корите себя за то, что вам не удаётся достигнуть заветного миллиона подписчиков на канале или повысить свой уровень заработной платы на 100%. Выбирайте интересующее вас направление и развивайтесь в нём. Учите языки, посещайте семинары, читайте книги, общайтесь с интересными и успешными людьми. Если ваше желание развиваться действительно искреннее и осознанное, все ваши усилия помогут быстрее добраться к намеченной цели.

Работая над своими привычками, отношениями, эмоциями, вы достигнете профессионального и карьерного роста. Помните о том, что главная ваша цель – не копировать кого-то, а стать лучшей версией самого себя.

2. Назовите функции самоменеджмента

Ежедневные задачи находятся в тесной взаимосвязи друг с другом. Они выполняются в определённой последовательности, формируя «Круг правил».

Он демонстрирует зависимость между отдельными функциями самоменеджмента. Во внешнем круге выделяют шесть функций:

-Целеполагание, чёткая постановка целей с визуализацией конечного результата в реальном выражении. Вы должны понимать, какой результат должна принести ваша деятельность.

-Планирование, составление пошаговой «дорожной карты», определяющей ваши действия на пути к достижению запланированных целей. Поиск источников и ресурсов для их реализации.

-Принятие решений. Для этого выбирают самый выгодный для себя вариант среди нескольких предложенных альтернатив.

-Организация личного пространства и рабочего времени с составлением удобного графика работы и чётким его соблюдением.

-Систематический контроль над собой с анализом соответствия полученных результатов запланированным показателям на всех этапах работы.

-Проработка каналов связи и эффективных коммуникаций.

Самоменеджмент необходим для определения объёма своих ресурсов в различных областях. Для возможности грамотного распоряжения ими без ущерба для себя и окружающих. Развития и усиления внутренних и внешних ресурсов для достижения жизненных целей. Изучения вариантов, приобретения новых средств, качеств, свойств, компетенций для развития и самосовершенствования.

3. Перечислите методы самоменеджмента

Целеполагание

Планирование

Решения

Организация рабочих процессов

4. Опишите процесс постановки целей

Все процессы имеют ограничения во времени, корректируемые в соответствии с внешними и внутренними факторами. Чтобы ставить

правильные ориентиры, важно понимать, в какой точке вы находитесь в данное время, куда стремитесь, где точно не хотите оказаться ни при каких условиях.

Краткосрочные цели и задачи должны соответствовать вашей долгосрочной стратегии. Они должны иметь максимально чёткую и ясную формулировку. Для их постановки можно использовать метод SMART. В соответствии с данной технологией ваши цели должны быть реальными, измеримыми и ограниченными сроками, соответствующими стратегии компании.

5. Что представляет собой процесс планирования

Планирование

По мнению многих опытных управленцев, при внедрении эффективных техник планирования в самоменеджмент руководящего звена, любые задачи в рамках проекта решаются быстро и оперативно. Для распределения времени хорошо подходит концепция 60:40. Её суть заключается в том, что планы нужно составлять на 60% времени, а оставшиеся 40% заложить в виде резерва на непредвиденные обстоятельства.

Второй важный принцип, которого стоит придерживаться при составлении стратегических и текущих планов — регулярность, системность и последовательность. Планируйте дела регулярно, системно и последовательно, чтобы иметь возможность сделать их качественно к установленному сроку.

6. Что представляет собой процесс принятия решений

Приступая к работе над задачами, соблюдайте правило их приоритетности. В первую очередь выполняются важные дела. Второстепенные, несущественные задания можно отсрочить или отложить. Для руководителей разработано несколько эффективных методов, помогающих принимать быстрые и компетентные решения. К ним относятся:

- Принцип Парето (или метод 80/20). В данном контексте он подразумевает, что за 20 % рабочего времени можно выполнить 80% задач. Но, начинать нужно с приоритетных и серьёзных.

- Метод АБВ. Под данной аббревиатурой скрывается три типа задач, над которыми должны работать разные категории исполнителей. Задачи типа А решает исключительно руководитель. Вопросы типа Б делегируются помощникам, а задания из категории В перепоручаются рядовым сотрудникам.

В самоменеджменте находит широкое применение техника Эйзенхауэра, позволяющая грамотно приоритизировать задачи. В соответствии с данной методикой все дела разделяют на следующие группы:

- Срочные и очень важные (за них отвечает начальник);
- Срочные, но не очень важные (их поручают сотрудникам);
- Важные, но не срочные (их выполняет руководитель, по мере возможности, не обязательно сегодня);
- Несрочные и не важные (их откладывают на потом, выполняют по желанию).

7. Опишите правила эффективного самоменеджмента для руководителя проекта

Правила эффективного самоменеджмента для руководителя проекта

Навыки самоменеджмента особенно важны для руководителей. От их способности организации рабочего времени, пространства, умения рационально распределять ресурсы, стремления к саморазвитию зависит перспектива достижения ключевых целей и успешность проекта. Добиться лучших результатов в совместной деятельности помогут следующие правила:

- Обязательная фиксация планов на бумаге, в приложениях или электронных документах с указанием дедлайна. На основании списка дел у вас будет чёткая инструкция с описанием задач, которые нужно завершить к определённому времени.
- Дробление масштабных задач на более мелкие. Этот приём уменьшит страх перед ответственностью. Выполняя небольшие задачи по отдельности, ваша команда быстрее приблизится к конечной точке.

- Правильно расставляйте приоритеты. Самые сложные задачи требуют больше ресурсов и времени. Поэтому они обязательно должны находиться на верхних позициях в списке приоритетов. Но, о небольших заданиях тоже не стоит забывать. Их выполнение можно организовать в перерывах между основной работой.

- Не забывайте о продуктивности. Работа над крупными, многоступенчатыми проектами не терпит отвлечения и невнимательности. Запланируйте время на отдых и перерывы. Не отвлекайтесь на социальные сети и мессенджеры. Для их проверки выделите отдельное время.

- Ставьте перед собой и командой реально достижимые цели. Они должны быть измеримыми и понятными каждому исполнителю.

- Грамотно делегируйте полномочия. Каждому руководителю известно, что единолично решить все рабочие задачи невозможно. Поэтому все второстепенные дела необходимо перепоручить подчинённым.

- Не забывайте о полноценном отдыхе. Без этого вы рискуете заработать множество проблем со здоровьем. Это только ухудшит конечные результаты.

8. Дайте определение основным правилам планирования времени

1. Соотношение (60:40). Опыт показывает, что лучше всего составлять план лишь на определенную часть рабочего времени (на 60 %). Приблизительно половину рабочего дня руководитель проводит не на рабочем месте, потому что работа требует взаимодействия с людьми, обмена информацией. Всегда нужно оставлять определенный процент времени как резерв для неожиданных посетителей, телефонных разговоров, экстренных случаев или в результате недооценки длительности каких-то дел.

2. Регулярность — системность — последовательность. Над планами времени нужно работать регулярно и системно, последовательно доводя до конца начатое дело.

3. Реалистичное планирование. Планировать нужно только такой объем задач, с которым работник реально может справиться.

4. Заполнение потерь времени. Заполнять потерю времени лучше по возможности сразу, например лучше один раз дольше поработать вечером, чем в течение следующего целого дня наверстывать потерянное накануне.

5. Фиксация результатов вместо действий. Фиксировать в планах нужно результаты или цель, а не просто какие-либо действия, чтобы усилия были исходно направлены непосредственно на достижение цели. Это поможет избежать внеплановой деятельности.

6. Срок выполнения. Во избежание промедления и откладывания дел, нужно устанавливать точные сроки выполнения для всех видов деятельности.

7. Согласование различных планов во времени. Чтобы более успешно внедрять свои планы в жизнь, работнику необходимо согласовывать их с планами других людей (начальника, подчиненных, коллег).

9. Каким правилам необходимо следовать, чтобы применить анализ АБВ

- составить список всех будущих заданий;
- систематизировать их по степени важности и установить очередность;
- оценить задачи в соответствии с категориями А, Б, В;
- задачи категории А руководитель должен выполнять сам;
- задачи категории Б следует поручить;
- задачи, которые остались, подлежат обязательному поручению

10. Опишите ускоренный анализ по принципу Дуайта Эйзенхауэра

Ускоренный анализ по принципу Дуайта Эйзенхауэра (президент США в 1953 — 1961 гг.). Этот принцип является простым вспомогательным средством в тех случаях, когда необходимо быстро принять решение относительно того, какой задаче отдать преимущество. Приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела. Все дела подразделяются на 4 группы:

- срочные (важные дела) — их необходимо выполнять самому руководителю;
- срочные (менее важные дела) — их нужно делегировать;
- менее срочные (важные задачи) — их необязательно выполнять сразу, но выполнять их нужно самому;
- менее срочные (менее важные задачи) — от их выполнения можно воздержаться.

11. Объясните, почему делегирование является ключевой деятельностью менеджера

Делегирование является ключевой деятельностью менеджера. Под делегированием в общем значении понимается передача заданий своему подчиненному из сферы деятельности самого руководителя, но при этом начальник сохраняет за собой ответственность за руководство, которое не может быть делегировано. Передача задачи или деятельности может осуществляться на длительный срок или ограничиваться разовыми поручениями. Отказ от делегирования приводит к перегрузке руководителя, сокращает время, необходимое для выполнения своих непосредственных обязанностей. Делегирование помогает руководителю освободить время для более важной задачи и снизить загруженность, а также способствует использованию профессиональных знаний и навыков работников, положительно влияет на мотивацию труда сотрудников. Для того чтобы успешно осуществлять делегирование, необходимо подобрать нужных сотрудников, четко распределить сферу ответственности, координировать выполнение порученной задачи и осуществлять контроль рабочего процесса и

результатов, пресекать попытку обратного или следующего делегирования. Не менее важно стимулировать и консультировать подчиненных, давать им оценку. Делегировать следует рутинную работу, специализированную деятельность, частные вопросы и подготовительную работу. Ни в коем случае нельзя делегировать такую работу, как определение цели, руководство сотрудниками, задача высокой степени риска.

12. Сформулируйте правила начала дня

Правила начала дня:

- A. начинать день с позитивным настроением;
- B. начинать работу по возможности в одно и то же время;
- C. повторный обзор плана дня, составленного накануне;
- D. сначала — ключевые задания;
- E. приступать без раскачивания;
- F. согласовать план дня с секретарем (он будет эффективнее работать и сможет оградить руководителя от ненужных препятствий);
- G. утром заниматься сложными и важными делами, потому что позже менеджер обычно бывает занят текущими делами.

13. Сформулируйте правила основной части дня

Правила основной части дня:

- A. логичная подготовка работы;
- B. влиять на фиксацию сроков в собственных интересах;
- C. перепроверять весь комплекс работ с точки зрения необходимости отдельных работ;
- D. отклонять дополнительно возникающую безотлагательную проблему;
- E. избегать незапланированных импульсивных действий;
- F. вовремя делать паузу и соблюдать размеренный темп;
- G. небольшие однородные задания выполнять серией (при этом только один раз проводится подготовка и в течение определенного

времени руководитель занимается однородной деятельностью; благодаря непрерывности и концентрированности на процессе достигается экономия времени;

Н. рационально завершать начатое (отвлечение и следующее возвращение к работе требуют некоторого времени, потому начатое дело нужно или доводить до конца, или прерывать в нужный момент);

И. использовать незапланированные временные промежутки для подготовительной или рутинной деятельности;

Ж. работать антициклично (т. е. в начале дня целесообразнее заниматься важнейшими заданиями, а в более беспокойный период — делами менее важными);

К. выкраивать спокойное время для восстановления сил;

Л. контролировать время и планы.

14. Сформулируйте правила завершения рабочего дня

Правила завершения рабочего дня:

А. завершить начатые небольшие дела;

В. контроль над результатами и самоконтроль;

С. составить план на следующий день;

Д. каждый день должен иметь свою кульминацию.

15. Поясните необходимость контроля над результатами

Контроль. Контроль над результатами служит улучшению, а в идеальном случае — оптимизации трудового процесса. Все перечисленные выше функции самоменеджмента будут не настолько эффективными, если не будет проводиться соответствующий контроль. Контроль охватывает три задания:

- осмысление физического состояния;
- сравнение запланированного с достигнутым;
- корректировка по установленным отклонениям.

Необходимо регулярно, через одинаковые промежутки времени, проверять свои планы и организацию труда, анализировать свою деятельность и свое время и составлять листок дневных препятствий. Контроль над

результатами труда должен в любом случае производиться после выполнения задания. Тот, кто хочет себя по-настоящему разгрузить, не может отказаться от самоконтроля.

16. Выявите четыре принципа самоменеджмента

Системность

Секрет успеха любых глубоких преобразований в жизни — это регулярность и систематичность усилий. Если продвигаться шаг за шагом, уверенность в успехе растёт. Самоменеджмент можно символически изобразить как круг, состоящий из сегментов — шагов, подводящих к следующему этапу.

Нацелившись на что-то крупное, подготовьтесь: обеспечьте себе необходимые ресурсы и окружение. После этого сосредоточьтесь на самомотивации. Если с силой воли всё хорошо, то пора оценить успехи и поднять планку выше.

Малые действия

Данный принцип самоменеджмента звучит так: чтобы достичь цели, прикладывая минимальные усилия, но постоянно.

Например, если вы приняли решение начать утренние пробежки, то слишком высокие требования к себе (бегать сразу по 10 км ежедневно) подорвут ваши силы и решимость, и вы вскоре бросите эту затею. Нужно развиваться постепенно, чтобы заметить прогресс.

Для начала старайтесь совершать десятиминутные пробежки каждое утро, и желательно — в одно и то же время. Продержавшись неделю в таком ритме, вы обязательно увидите результат в виде укрепившейся силы воли, поддерживаемой мелкими успехами. Потихоньку увеличивайте нагрузку.

Цель должна всегда оставаться масштабнее, чем ежедневный результат. Амбициозные цели перестанут быть пугающими, если рассматривать свои каждодневные небольшие усилия как кирпичики.

Внутренняя цель

Какой бы ни была ваша текущая задача, нужно чётко понимать свою внутреннюю мотивацию и не заблуждаться на этот счёт.

Тот, кому удалось бросить курить, радуется не только потому, что приблизился к идеалу ЗОЖ и расстался с вредной привычкой, но и потому, что почувствовал больше уверенности в собственных силах. Это сделало его более привлекательным для окружающих, кстати.

Внутренняя цель

Устанавливайте цели исходя из своих истинных желаний и помните о них. К примеру, если вы тоже хотите бросить курить, то задайтесь вопросам, для чего вам это. Глубинные причины сводятся к двум стремлениям: либо избеганию страданий, либо получению награды.

Инертное развитие

Чересчур амбициозные, неподъёмные цели не приветствуются самоменеджментом. В любом случае, вашей глобальной целью остаётся саморазвитие. Хватит терзать себя упрёками за то, что вы до сих пор не заработали свой миллион.

Просто продолжайте двигаться в выбранном направлении, каким бы оно ни было. Читайте книги, учите иностранные языки, путешествуйте, заводите друзей из числа успешных людей. Если вы действительно хотите развиваться, то каждое ваше усилие будет работать на эту цель.

17. Охарактеризуйте правила самоменеджмента

Кем бы и с какими бы целями ни использовалась концепция самоменеджмента, существует несколько ключевых правил, которые следует учесть всем.

Дробить большие задачи на более мелкие. Благодаря этому психологическому приёму снижается страх перед ответственностью. Столкнувшись с задачей, которая пугает вас своим масштабом, разделите её на несколько маленьких и занимайтесь ими отдельно. Это поможет вам быстрее прийти к результату.

Установить приоритеты. В первую очередь берёмся за важное, и лишь потом — за менее значимое. Больше всего трудовых и временных ресурсов отнимают сложные задачи, поэтому самая трудоёмкая из них должна быть самой приоритетной. Но и игнорировать мелкие текущие дела не следует. Занимайтесь ими в конце дня, в перерывах.

Стремитесь к продуктивности. Выполняя серьёзную работу, не отвлекайтесь. Выделите специальное время для отдыха, чтобы сохранять баланс. Всё же прочее время отдайте работе. Это правило самоменеджмента касается не только вас, но и остальных сотрудников. На практике главным таймкиллером обычно являются соцсети и переписки в мессенджерах. Чтобы не сбиться с плана, проверяйте их в специально выделенное время, а не постоянно.

Делегируйте свои обязанности подчинённым. Любой грамотный руководитель понимает, что невозможно всё сделать самому. Всякую рутину вроде приёма телефонных звонков, наполнения товарных карточек и т. д. следует поручить работникам разных отделов, а более масштабными задачами, от которых зависит развитие бизнеса и удержание его на плаву, занимайтесь сами.

Не забывайте об отдыхе! Он тоже важен, поскольку от нескончаемой работы люди впадают в стресс и могут выгореть. Результатов работы это вовсе не улучшит. Поэтому планируйте отдых и учитесь отключаться от рабочих хлопот.

18. Определите этапы самоменеджмента

Ставим цели

Любой процесс имеет временный характер, ведь компания корректирует свои стратегические цели в соответствии с внешними условиями и актуальным состоянием бизнеса. Для чёткого определения ориентиров необходимо понять, в какой точке вы сейчас находитесь, куда стремитесь в итоге и где точно не хотите оказаться.

Краткосрочные цели не должны противоречить долгосрочным! И нужно их формулировать как можно чётче. Цели, конечно, не являются догмами, они меняются под действием обстоятельств, и для самоменеджмента это актуально. Обычно корректировка целей происходит из-за внешних причин, на которые невозможно повлиять изнутри компании.

Базовые задачи удобно ставить по популярному методу SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound).

Планируем

Этот этап не менее важен в системе самоменеджмента, чем целеполагание. Грамотное планирование обеспечивает рациональный расход времени, повышает качество результатов и помогает человеку или организации как можно скорее прийти к намеченным целям. Смысл планирования — в подготовке к действиям. В ходе планирования определяются не только ежедневные рутинные дела, но также и долгосрочные, среднесрочные задачи.

Опытные управленцы подтверждают: если самоменеджмент руководителя включает подробное планирование, то задачи решаются быстрее, время ощутимо экономится, и превосходный результат достигается за более короткий срок. Планирование полезно не только для предприятий, но и, в не меньшей степени, для людей.

Рабочее время следует распределять по знаменитой пропорции 60 к 40. То есть, планы на день должны охватывать не более 60 % всего времени, а оставшиеся 40 % предназначаются для внезапных задач, форс-мажоров и прочих неожиданностей.

Кроме того, планировать нужно с учётом принципа «периодичность – постоянство – последовательность». То есть, план должен состоять из последовательных шагов, готовиться заранее и системно, тогда и его реализация уложится в установленные сроки.

Принимаем решения

Задачи должны выполняться не в случайном порядке, а в соответствии с приоритетом: какие-то из них срочные, а какие-то можно спокойно отложить. Но многие начальники этим пренебрегают и пытаются стать многозадачными. Проще говоря, хватаются за всё сразу. В итоге масса мелких проблем сжигает все силы и время, а на действительно важные задачи уже не остаётся ресурсов, и они не решаются.

Вот пара ценных методов самоменеджмента специально для руководителей, помогающих им принять верное решение:

Пропорция 80 к 20 (принцип Парето). Применительно к самоменеджменту она означает, что за 20 % времени рабочего дня можно выполнить 80 % задач. Но браться надо в первую очередь за самые крупные и серьёзные.

АБВ-анализ. Эти буквы обозначают три типа задач: второстепенные, достаточно важные, суперважные. В сумме они дают 100 %. А вот работать над ними должны разные люди: задачами типа А занимается только руководитель лично, дела из категории Б делегирует, В — перепоручает.

Кроме того, в самоменеджменте можно использовать технику анализа Дуайта Эйзенхауэра, чтобы дополнительно приоритезировать задачи.

Эта методика построена на простой сортировке всех дел по срочности и важности:

- срочные и важные (ими занимается только начальник);
- срочные и неважные (перепоручаются работникам);
- несрочные и важные (выполняет сам руководитель, но не обязательно сегодня);
- несрочные и маловажные (если не хочется, можно не делать).

Реализуем и организуем

Данный этап самоменеджмента посвящён грамотной организации своего труда на рабочем месте на протяжении дня. Для трёх частей дня —

начала, конца, основной части — есть собственные правила составления графиков.

В начале дня:

- Старайтесь начать работу в хорошем настроении.
- Первые действия, ведущие к цели, необходимо выполнять ежедневно в одно и то же время.
- Дневной план задач пишется накануне, а с утра только просматривается.
- Только важнейшие задачи могут быть приоритетными.
- Если нужно, согласуйте свой личный план с коллегами, подчинёнными.

В течение основной части дня:

- Включайте логику и готовьтесь к работе над задачами дня.
- Сроки их реализации обязательно отмечайте (в удобном вам формате).
- Если необходимо, перепроверяйте результаты выполнения задачи.
- Пункты плана должны точно соблюдаться, и пусть минутные прихоти не мешают вам в этом.
- Темп труда должен быть размеренным. Не забывайте о коротких перерывах.
- Технически похожие задачи старайтесь группировать в блоки и делать одновременно.
- У каждой задачи должно быть логическое завершение. Если вы вынуждены были отвлечься, не закончив, то будет трудно вернуться.
- В самоменеджменте актуален принцип антицикличности: самое ответственное и трудоёмкое делайте с утра, а на вечер оставляйте мелкое, простое, рутинное.

19. Какие «мягкие навыки» включает самоменеджмент

- Управление временем.
- Управление финансами.
- Управление карьерой.
- Ведение переговоров.
- Профессиональный рост.
- Создание личного бренда.
- Здоровый образ жизни и т. д.

20. Дайте определение личной ответственности

Личная ответственность

Это, прежде всего, готовность брать на себя ответственность за свои действия, решения, последствия решений, а также за действия зависимых людей. Личная ответственность, как компетенция, направлена на умение подходить к любому делу обдуманно, проводить анализ и планировать результат и, если уж решился, доводить дело до конца; смелость брать на себя ответственность, способность отвечать за цели и команду; готовность отвечать за выполнение задач. В основе ответственности человека лежит его авторская позиция, уверенность в себе, убежденность в том, что все происходящее зависит прежде всего от него самого и его действий, а не от людей или внешних обстоятельств. Для развития данной компетенции необходимы следующие навыки: умение анализировать, рационально и логически мыслить, предвидеть проблемы

Индикаторы компетенции

- Ответственно относится к порученному делу
- Может пожертвовать личными интересами для достижения поставленной цели
- Исполняет не только свои непосредственные должностные обязанности, но и при необходимости участвует с полной отдачей в решении важных задач других
- Принимает на себя ответственность в случае провала
- Разделяет успех с другими членами команды

- Адекватно оценивает свои возможности и ресурсы к исполнению поставленных задач, обращается за помощью при необходимости
- Обладает высокой исполнительской дисциплиной
- Честен, порядочен
- Признает и исправляет собственные ошибки
- Проявляет упорство и настойчивость в преодолении препятствий на пути к цели

21. Дайте определение самоорганизации

Самоорганизация — процесс упорядочения элементов одного уровня в системе за счёт внутренних факторов, без специфического внешнего воздействия, хотя внешние условия могут иметь как стимулирующий, так и подавляющий эффект. В ходе самоорганизации некоторая форма общего порядка возникает из локальных взаимодействий между частями изначально неупорядоченной системы. Процесс может быть спонтанным, когда имеется достаточное количество энергии, не требующей контроля со стороны внешнего агента.

Результат — появление единицы следующего качественного уровня. В зависимости от подхода к описанию самоорганизации в определение включают характеристики системы, тип внутреннего фактора, особенности процесса. Полученная в результате организация полностью децентрализована, распределена по всем компонентам системы. Как правило, организация устойчива и способна пережить или самостоятельно устранить существенные возмущения. Теория хаоса рассматривает самоорганизацию в терминах островов предсказуемости в море хаотической непредсказуемости. Самоорганизация происходит во многих физических, химических, биологических, роботизированных и когнитивных системах. Примеры самоорганизации включают кристаллизацию, тепловую конвекцию жидкостей, химические колебания, роение животных, нервные сети и теневую экономику.

Очень близким к явлению самоорганизации является явление самоупорядоченности систем (то есть более узким по отношению к самоорганизации понятием).

22. Что такое управление временем

Управление временем — это практические действия по управлению работой, позволяющие распоряжаться временем максимально осознанно. Управление временем может повысить продуктивность, но наибольшее преимущество эффективного управления временем заключается в том, что оно позволяет точнее расставлять приоритеты на день, чтобы можно было найти время на отдых и восстановление.

23. Выявите преимущества управления временем

Преимущества управления временем

Хорошая стратегия управления временем поможет организовать работу и расставить приоритеты, чтобы можно было:

- Успевать больше за то же время. Когда вы осознанно планируете свой день, вы сокращаете количество ненужных задач, перестаёте отдавать приоритет работе, которая пока не актуальна, и делаете всё за меньшее время. Конечно, сутки от этого длиннее не станут, но вы увидите, что успеваете сделать больше за то же время.
- Провести границу между рабочим и личным временем. Более эффективное управление временем заключается не в том, чтобы выжать максимальную продуктивность из каждой секунды. Скорее, эти стратегии позволяют определить, какую работу можно отложить на завтра, чтобы сегодня сделать только самое важное. Отдавая приоритет работе, которую необходимо выполнить сегодня, и чётко понимая, какую работу можно отложить на более поздний срок, вы тем самым устанавливаете границы между рабочим и личным временем.
- Снизить уровень стресса. Без эффективного управления временем может возникнуть ощущение, что у вас постоянно не хватает времени на работу. Чувство, будто вы тушите пожары на бегу, может

привести к росту уровня стресса и, в конечном итоге, к выгоранию. На самом деле, по данным исследования «Указатель структуры работы», 71% работников умственного труда сообщили, что в 2020 году они ощутили на себе выгорание хотя бы один раз.

- **Повысить продуктивность.** Существует множество советов по управлению временем, которые позволяют уменьшить волокиту и повысить продуктивность. Определив основные приоритеты на текущий день, вы не только станете продуктивнее, но и обретёте уверенность в том, что каждый раз вы всё делаете правильно.

- **Отказаться от вредных привычек.** Никому не хочется заниматься волокитой. Но со временем вредные привычки дают о себе знать и мешают эффективной работе (уж поверьте нам: мы через всё это прошли). Стратегии управления временем помогают распознавать и устранять вредные привычки.

24. Перечислите стратегии управления временем для повышения продуктивности

Шесть стратегий управления временем для повышения продуктивности

Одним из самых простых способов развития навыков в области управления временем является внедрение проверенной стратегии управления временем в повседневную работу. Стратегии управления временем помогают устанавливать сроки выполнения работы, выполнять по одной задаче за раз и более осознанно планировать рабочий день.

1. Ограничение по времени

Ограничение по времени представляет собой стратегию управления временем, ориентированную на достижение целей путём выполнения работы в ограниченных временных рамках. Эта стратегия особенно эффективна, когда вы не знаете точно, сколько времени тратится на выполнение каждой задачи, но хотите подойти к своему списку дел более осознанно.

Эта стратегия помогает разбить большие задачи на более мелкие части, а затем выполнить их в разумные сроки. Для каждой задачи устанавливаются свои временные рамки, которые не могут превышать трёх часов. Например, если вам нужно написать статью для блога, можно будет создать двухчасовое окно на составление наброска. Затем, после перерыва, можно будет создать ещё одно трёхчасовое окно для работы над первым черновиком. Разбивая работу на мелкие части, можно уверенно продвигаться к цели в течение нескольких дней или недель.

Читать статью «Попробуйте метод ограничения по времени — стратегию управления временем, ориентированную на поставленные цели»

2. Блокирование времени

Принцип блокирования времени похож на стратегию ограничения по времени, но вместо планирования конкретного времени под каждую отдельную задачу применяется блокировка определённых периодов в своём календаре, отведённых на выполнение той или иной работы. Применяя принцип блокирования времени при планировании работы, вы, по сути, разбиваете рабочую неделю на отдельные временные промежутки, в рамках которых можно работать над проектами, общаться с коллегами, делать перерывы или даже заниматься спортом. Блокирование времени обеспечивает динамичность рабочего процесса, позволяет глубже погрузиться в работу за счёт концентрации на главном.

Для того чтобы создать временной блок, прежде всего, определите свои приоритеты на день или на неделю. Затем сгруппируйте похожие задачи, чтобы можно было работать над ними в рамках одного временного блока. И наконец, попрактикуйтесь в планировании временных блоков в календаре, чтобы идти точно по графику.

Читать статью «А вы пользуетесь функцией блокирования времени в календаре? Узнайте, почему вам стоит начать делать это прямо сейчас»

3. Метод помидора

Как и в случае ограничения по времени и блокирования времени, метод помидора помогает выполнять работу в короткие сроки с перерывами между рабочими сеансами. Стратегия управления временем по методу помидора хороша тем, что она активно поощряет регулярные перерывы, которые способствуют поддержанию мотивации и полезны для вашего мозга. По данным исследований, перерывы делают людей более творческим.

Для использования метода помидора необходим таймер, список дел с расставленными приоритетами, а также функция временного отключения уведомлений. Для начала поставьте таймер на 25 минут и постарайтесь посвятить это время исключительно выполнению задачи, по возможности не отвлекаясь на текстовые сообщения и соцсети. Затем, когда истечёт заданное время, сделайте перерыв на пять минут. Перерыв желательно посвятить каким-то физическим действиям, например, перекусить или потянуться, но также можно заглянуть в смартфон или проверить, не пришло ли какое-нибудь важное сообщение, пока вы работали над задачей.

Повторите процедуру с рабочими сеансами по 25 минут и пятиминутными перерывами четыре раза, после чего сделайте большой перерыв на 20–30.

4. Лягушка на завтрак

Марк Твен однажды сказал: «Если с утра съесть лягушку, остаток дня обещает быть чудесным, поскольку худшее на сегодня уже позади». Стратегия управления временем по методу поедания лягушки берёт начало от этой цитаты и призывает решать крупные и сложные задачи, прежде чем приступить к менее важной или менее срочной работе. Эта стратегия подойдёт тем, кто привык делить рабочую нагрузку на обычную ежедневную работу и высокоприоритетные задачи.

Метод «поедания лягушки» помогает начинать каждый день с выполнения самой важной работы. Для того чтобы начать пользоваться этой стратегией управления временем, всю работу и приоритеты нужно отслеживать в едином централизованном инструменте. Найдите способ

привязать свои ежедневные задачи к целям компании. Это позволит эффективнее определять приоритетные задачи на день и обеспечивать их первоочередное выполнение. Затем, разобравшись с лягушкой, можно будет заняться оставшейся работой.

5. Принцип Парето

Если лягушка на завтрак вас не прельщает, можно попробовать стратегию управления временем по принципу Парето. Принцип Парето противоположен методу «поедания лягушки», поскольку предполагает решение мелких задач в первую очередь, чтобы уже в первой половине дня было мотивирующее ощущение завершенности нескольких дел.

Принцип Парето часто называют «правилом 80/20», поскольку он основан на одном основополагающем правиле: на выполнение 80% работы вы тратите 20% времени. Если 80% работы удастся закончить относительно быстро, то на выполнение оставшихся 20% работы у вас будет 80% рабочего времени.

6. Доведение до результата (GTD)

Метод доведения до результата был разработан Дэвидом Алленом в начале 2000-х годов. По мнению Аллена, в качестве первого шага на пути к достижению поставленных целей сначала нужно зафиксировать все актуальные дела. Поручив это инструментам управления задачами и тем самым высвободив ресурсы мозга, вы сможете сосредоточиться на реальных действиях, а не на запоминании того, что нужно сделать.

Чтобы работать по методу доведения до результата, необходимо фиксировать всю предстоящую работу в одном месте. Записав всё, что нужно сделать, отсортируйте задачи и расставьте приоритеты. Например, у вас может быть работа, которой вам больше не нужно заниматься (и которая пойдёт в мусорную корзину), работа, которую вы намерены выполнить, но не прямо сейчас (и которая пойдёт в проект или папку под названием «Позднее»), работа, зависящая от выполнения других задач, и т. д. В таком инструменте должны приводиться все сведения о работе, вам же нужно будет её выполнить.

25. Опишите стратегию Таймбоксинг

Таймбоксинг — это ориентированная на достижение целей стратегия управления временем, помогающая повысить продуктивность и понизить уровень прокрастинации. Задавая ограничение по времени, вы ставите себе цель выполнить задачу за отведённый интервал.

Планирование того, сколько времени нужно потратить на задачу, прежде чем приступить к её выполнению, позволяет продумывать, как тратить своё время и над чем работать. Благодаря такому подходу можно сократить работу по организации работы, которая сейчас может занимать до 60% нашего времени. Вместо того чтобы постоянно напоминать о согласованиях или искать документы, можно сделать так, чтобы всё необходимое было у вас под рукой, когда придёт время для работы над задачей.

С помощью таймбоксинга можно планировать время выполнения задач, поддерживать высокий уровень организации в команде или эффективнее проводить совещания. Все эти три стратегии таймбоксинга основаны на одной и той же методологии. Но для чего бы вы ни использовали таймбоксинг, сначала нужно решить, какие ограничения по времени использовать: жёсткие или мягкие.

26. Выявите отличия таймбоксинга

Прежде чем установить ограничение по времени нужно решить, будет ли оно жёстким или мягким. Жёсткие временные рамки означают, что по истечении отведённого времени работа над задачей должна быть остановлена, даже если она не завершена. Задание жёстких ограничений особенно полезно для людей, склонных к перфекционизму, которым зачастую сложно перестать доводить до совершенства уже выполненную работу. Для команд жёсткие временные рамки помогают сделать так, чтобы ни одна задача из списка невыполненной работы не осталась без внимания. А во время совещания такие временные ограничения позволяют не оставить без внимания ни один пункт повестки.

Мягкие же ограничения являются более гибкими. При их применении завершение отведённого периода времени является лишь предложением закончить делать то, чем вы занимаетесь, и перейти к следующей задаче. Такие ограничения можно использовать при выполнении сложной работы, особенно в тех случаях, когда не совсем понятно, сколько времени она может занять. Командам мягкие временные рамки дают большую гибкость, в то же время чётко указывая всем, когда должна быть выполнена работа. Задавая такие ограничения во время совещаний, можно придерживаться повестки без необходимости прерывать разговор, что пришлось бы делать при использовании жёстких рамок.

Решение об использовании жёстких или мягких временных ограничений зависит от целей работы. Совсем необязательно всегда выбирать один и тот же вариант. Отводя определённый период времени в своём расписании, решите, будут ли его рамки заданы жёстко или мягко, и соблюдайте своё намерение.

27. Как выделить ограниченный период времени?

Прежде всего, обозначьте задачу или объём работы, который необходимо выполнить. Затем:

- Определите, сколько времени нужно потратить на работу.
- Найдите в личном расписании или календаре коллектива время, которое будет отведено на выполнение этой работы.
- Определите, будет ли ограничение по времени задано жёстко или мягко.
- Начните работу в отведённое время.
- Не отвлекайтесь в течение этого периода, чтобы сконцентрироваться на выполняемой задаче.
- По окончании работы сделайте перерыв.

28. Приведите примеры использования стратегии блокировки времени для повышения продуктивности

Блокировка времени: основы

Блокировка времени - это стратегия, при которой вы разбиваете свое время на отдельные «блоки» или устанавливаете приоритеты, при которых вы будете выполнять конкретные задачи.

Например, в 8-часовой рабочий день вы можете работать с 16 30-минутными временными блоками, назначая такие задачи, как «просмотр почты», «ежедневное собрание» или «проект В» для каждого 30-минутного блока.

Вот как добиться успеха с блокировкой времени:

1. Понимание философии, стоящей за блокировкой времени

Во-первых, понять, почему блокировка времени так популярна (несмотря на множество других используемых стратегий управления временем). Задача временного блокирования относительно проста, но мышление, скрытое за ней не столь легко.

Блокировка времени помогает вам достичь нескольких целей одновременно. Это помогает вам относиться к вашему времени как к ресурсу.

Это заставляет вас уделять внимание конкретным интервалам и, следовательно, помогает расставить приоритеты. Это также дает вам последовательную систему, которую вы можете применить к любой задаче.

2. Стремитесь к однозадачности

Наукой на протяжении десятилетий было изучено: многозадачность просто не работает. Независимо от того, насколько вы хороши в многозадачности, скорее всего, вам будет гораздо лучше сосредоточиться на одной задаче за раз.

Фактически, исследования показали, что многозадачность снижает производительность на 40%. Но блокировка времени позволяет вам повысить работоспособность, если вы правильно ее реализуете.

Для данного временного блока установите одну (и только одну) задачу; Например, во время вашего 30-минутного задания «Закончить продажу» не позволяйте себе отвлекаться на электронные письма,

телефонные звонки или другие несвязанные задачи. Одно это изменение может существенно повлиять на вашу производительность.

3. Определите ваши выбранные цели

До сих пор мы использовали пример 30-минутного временного блока, но это не является обязательным требованием. Блокировка времени может работать независимо от того, с какими целями вы работаете. На самом деле, предприниматель-миллиардер Элон Маск известен своей способностью блокировать свои дни с 5-минутными интервалами.

Разные люди хорошо функционируют в разных системах, поэтому тщательно продумайте свои варианты; меньшие временные интервалы позволяют вам быть более точными и контролировать свое расписание, но они также могут быть более напряженными в управлении. Если вы не уверены, начните с чего-то более широкого, например, с 45-минутными или 1-часовыми интервалами.

4. Решите, какой часть дня разбить

Вам не нужно блокировать весь свой день, особенно если вы только начинаете, поэтому подумайте, какое время на протяжении вы бы хотели заблокировать.

Для большинства новичков это означает блокирование «сердцевины» вашего дня - примерно с 10 до 16 часов - после того, как утренняя рутина закончилась, но началась основная работа. Для более стрессоустойчивых личностей рекомендуется разбивать весь ваш день, даже личную жизнь.

5. Выберите правильную стратегию плана

Даже если у вас есть фотографическая память, вам будет сложно держать в уме график блокировки времени. Вместо этого вам нужно полагаться на какую-то систему документации.

Точная система не важна, если она хорошо работает для вас. Хорошее приложение для работы с календарем должно помочь вам регулярно блокировать ваше время и устанавливать будильники, чтобы вы знали, когда истек один период времени и начался другой.

Но если вы старомодны, вы можете использовать записки или календарь с отмеченными на нем фрагментами, чтобы помочь вам следить за своим днем. В любом случае, какой-то автоматический таймер - это хороший способ следить за временем.

6. Предоставьте себе буфер

До и после каждого блока времени, дайте себе небольшой буфер. Например, если вы работаете с 30-минутными блоками, выделите себе 5 дополнительных минут, чтобы они служили пустым пространством между задачами. Если вы хотите, чтобы ваше расписание было чистым, работайте 25 минут и оставьте 5 минут на запас.

Это поможет вам завершить задачи, которые не вписываются в ваши первоначальные планы блокировки времени, так как большая часть входящей работы не так организована и может потребовать дополнительное время.

7. Блокируйте время для прогрева и перезарядки

Не начинаете рабочий день с максимальной продуктивностью. Вам нужно время, чтобы запустить устройства, выпить кофе, прочитать электронную почту и просто «освоиться» в целом. В конце дня вам будет интересно закончить дела и подготовиться к отчету.

Не будьте слишком резкими с блокировкой этих периодов; вместо этого рассматривайте их как уникальный открытый блок. Например, вы можете заблокировать большую часть своего дня с 15-минутными интервалами, но оставьте себе 1-часовую «разминку» и 30-минутную «перезарядку».

29. Сформулируйте цель при помощи метода SMART

Определение SMART-целей

SMART - аббревиатура от 5 критериев, которым соответствует грамотно поставленная цель:

- Specific (точно сформулированная);

- Measurable (измеримая);
- Achievable (достижимая);
- Relevant (актуальная);
- Time bound (привязанная к сроку).

Ниже дано подробное описание каждого критерия.

Specific: конкретизация желаемого

Это формулировка четкого результата, которого человек хочет достичь. Например, цель «создать сайт» может подразумевать как создание сайта самостоятельно, так и заказать в веб-студии.

Получать деньги можно, работая по найму или развивая собственный бизнес. А свой дом может находиться как в элитном поселке, так и в тихой, уютной деревне.

Когда цель сформулирована точно, становится понятно, в каком направлении двигаться: расти профессионально или искать бизнес идею и др.

Measurable: возможность измерить

Чаще всего это количественный показатель: на сколько килограммов похудеть, сколько зарабатывать в месяц и в какой валюте, на сколько процентов увеличить продажи.

Измеримость может выражаться и в качественном показателе: отметить день рождения в Италии, сдать на права, прочесть «Властелина колец» в оригинале и проч.

Этот критерий нужен для того, чтобы определить, достигнута ли цель. Он же помогает оценить прогресс: что уже сделано и много ли осталось.

Achievable: наглядная достижимость

Она показывает, возможно ли человеку достичь цели с учетом указанных сроков. Это зависит от того, имеются ли у него необходимые ресурсы: время, деньги, силы (физические и моральные), умения и т. д.

Несоблюдение этого критерия становится причиной того, что поставленные цели не мотивируют и даже вгоняют в невроз. Какой бы амбициозной ни была цель, она должна быть достижимой.

Relevant: актуальность задачи

Согласно этому критерию, цель должна соответствовать 2 требованиям:

- согласовываться с более крупными, стратегическими целями (если в будущем человек планирует жить в доме у озера в тихом месте, то переезд в столицу с этим не стыкуется);
- не вступать в конфликт с другими текущими целями (если человек планирует все вечера проводить с семьей, то не сможет ходить на вечерние курсы английского 6 раз в неделю).

От актуальности цели зависит, будет она мотивировать человека или нет.

Time bound: вложенная в четкие сроки

Заработать миллион рублей за год и за 10 лет - это разные цели, требующие для достижения разных шагов.

Дедлайн (крайний срок) может выглядеть как точная дата (к 8 марта 2021 года), временной промежуток (за год) или привязка к какому-то событию (например, к отпуску).

Наличие срока помогает планировать шаги для достижения цели и служит профилактикой прокрастинации.

30. Что позволяет организации метод «Золотого сечения»

«Золотое сечение» - это универсальное проявление структурной гармонии. Оно встречается в природе, науке, искусстве - во всем, с чем может соприкоснуться человек. Организация развития компании, региона или страны в соответствии с правилом «золотого сечения» позволяет выработать пути гармоничного и устойчивого развития.

Научные исследования и практика показывают, что для обеспечения системной и структурной устойчивости и гармонии систем в технике, экономике, обществе, архитектуре, живописи и других областях необходимо установить между основными показателями системы соотношения, соответствующие золотой пропорции. В округленном процентном значении

пропорции частей целого будут соотноситься как 62% на 38%. Рассмотрим кратко использование «золотого сечения» в экономике, бизнесе.

Как правило, наличие золотых пропорций (0,62 и 0,38) между элементами экономической системы служит индикатором устойчивости, стабильности и гармонии в системе. Выстроив систему управления бизнесом по правилам «золотого сечения», можно получить максимальный объем денежного потока. При старых методах управления бизнесом считалось, что для роста денежных потоков (одного из главных показателей успеха бизнеса) есть только один способ - это увеличение активов компании. Большинство компаний этим и занимается. Однако часто активы достигают таких огромных объемов, что становится невозможным их содержать, вследствие чего их вынуждены либо распродать, либо отдать за долги. Закон «золотого сечения» подсказывает, что реальные активы, принимающие участие в образовании денежных потоков, не меняются, если не меняется потенциал компании. Для гармоничного развития бизнеса необходимо обязательно, наряду с изменением активов, менять потенциал компании, что определяет обязательные условия системы управления бизнесом. Эта система управления бизнесом включает в себя изменения по четырем направлениям, влияющим на потенциал и позволяющим ею эффективно управлять.

Первое - это упорядочение бизнес-процессов с помощью моделирования и реинжиниринга, позволяющее сделать ясной и понятной общую цель для всех сотрудников компании.

Второе - это создание работоспособной команды. Управление командой надо выстроить таким образом, чтобы у каждого сотрудника компании возникла потребность взять на себя ответственность за успехи компании.

Третье - это реинжиниринг как в области технологии и персонала, так и в области организационной культуры. Если основная доминирующая культура в компании окажется клановой, и внутри компании почти семейные отношения, то это обуславливает взаимовыручку и поддержку. Однако это часто порождает недостаточную ответственность и замедляет получение

результатов. Противоположность клановой культуре - рыночная культура, порождающая конкурентоспособность и более быстрое достижение поставленной цели. Однако при рыночной культуре из-за внутренней конкуренции затрудняется работа команды на единый результат.

Четвертое - это финансы, анализ которых позволяет рационально использовать денежные ресурсы. Когда повышается потенциал компании, то вырастают и денежные потоки компании. В результате синергетического эффекта растет стоимость компании.

Когда рассматриваются все четыре направления во взаимосвязи, ощущается целостность системы. При неучёте хотя бы одного из них, ощущается потеря целостности и синергетический эффект системы резко падает. Любая компания - это как живой организм, в котором все взаимосвязано. Можно лечить один орган и при этом калечить другой. Только применение системного и целостного подхода к изменениям в организации позволяет получить высокий конечный результат [2]. А применение правила «золотого сечения» обеспечивает большую устойчивость, минимальные затраты и лучшую гармонию компании.

По-видимому, если любая компания, регион и даже такая страна, как Россия, в целом пересмотрит принципы организации своего развития и выстроит их в соответствии с правилом «золотого сечения», то ей удастся не на словах, а на деле выработать путь гармоничного развития. Что касается России, доля госсобственности в которой составляет 10- 15%, то она занимает далекое от положения экономической устойчивости место, и с точки зрения необходимой пропорции «золотого сечения» не имеет ни социально, ни либерально ориентированной экономики.

Как показывает практика, оптимальная структура затрат компании складывается из 50% производственной себестоимости, 30% расходов на реализацию и 20% административных затрат. Применение метода системного управления бизнесом по технологии «золотого сечения» позволяет минимизировать на 15-20% затраты, увеличить на 10-20% производство и

продажу товаров и услуг, а также улучшить на 10-15% качество обслуживания и на 30% увеличить скорость оборачиваемости активов. Таким образом, для конкурирующих процессов в экономике точкой равновесия является соотношение 62%:38%. Распределение доходов и ресурсов наиболее целесообразно осуществлять по правилам «золотого сечения». Технология «золотого сечения» позволяет эффективно исследовать условия гармоничного бизнеса с применением модели гармоничного рынка.

На основе «золотого сечения» получили развитие концепции в сфере управления рынком, гармоничного управления внутренними структурами фирмы (штатной структурой, структурой заработной платы, структурой финансово-экономических показателей).

У руководителя любого ранга должны быть две главные задачи:

- распределить ответственность таким образом, чтобы каждый сотрудник точно знал, что от него желают получить;
- заплатить сотруднику ровно столько, сколько он зарабатывает, в соответствии с взятой на себя ответственностью.

Подводя итоги, важно отметить, что использование пропорций «золотого сечения» может рассматриваться в качестве универсального закона как на макро-, так и на микроуровнях отдельных стран, областей, предприятий для поиска ключей к оценке ситуаций и прогнозированию, а также к построению оптимальных экономических конструкций, обеспечивающих наибольшую эффективность работы и воспроизводства экономического целого за счет гармонизации структурирования его частей.

31. В чем отличие между реактивным и проактивным подходами к жизни

Проактивный человек – это тот, кто опирается только на себя. При любых событиях он оценивает свои действия, свои поступки и свои решения. Влияние окружающего мира для него незначительно и сведено к минимуму.

Реактивная личность, наоборот, склонна винить любые обстоятельства, которые встали у нее на пути. Хоть плохую погоду, хоть

коллег, хоть детей. Всегда есть какой-то источник помех, который помешал добиться результата.

32. Опишите инструмент для выявления личных ценностей «Мемуарник»

Простой и технологичный инструмент для выявления личных ценностей – мемуарник – изобрел участник ТМ-сообщества Виталий Королев, консультант по вопросам корпоративного управления и наследования бизнеса.

Мемуарник (от слова «мемуары») ведется следующим образом.

1. Каждый день вечером выделите от трех до пяти минут спокойного времени.

2. Запишите в ежедневник или в отдельную тетрадь главное событие дня (далее – ГСД), эмоционально значимое для вас. Это не обязательно главный результат дня или главное достижение. Самым ярким событием может оказаться, например, пятиминутный разговор с другом. Событие может быть как позитивным, так и негативным.

Казалось бы, что за смысл фиксировать негативные события? Однако они могут быть для нас наиболее важными и значимыми, имеющими свою ценность. Например, заболел близкий человек – это всегда для нас самое важное, хотя и самое негативное. Или вы не сдали зачет, поскольку вам не хватило времени на подготовку. Крайне неприятно, но ведь это опыт – в следующий раз нужно будет более внимательно отнестись к планированию подготовки.

3. В конце недели выпишите главное событие недели – одно из семи ГСД или какое-то отдельное новое событие. В конце месяца – главное событие месяца. В конце года – главное событие года.

Рядом с записью о событиях формулируйте ту вашу ценность, на основе которой именно его вы сделали главным.

Событие – «встретился с бывшим одноклассником», ценность – «дружба». Или «хорошо выступила на семинаре и заработала высокий

балл», ценность – «ответственность» или «самоуважение». Нет универсального списка ценностей, у каждого он свой. Кто-то, например, будет чаще записывать в колонку ценностей «интерес, развитие, драйв», а кто-то, наоборот, – «спокойствие, уверенность». Люди разные, ценности разные – важно определить те, которые актуальны именно для вас.

Мемуарник дает возможность достаточно быстро сформировать список ключевых ценностей. Кроме того, он побуждает нас каждый день уделять несколько минут вопросу о главных составляющих жизни, что не позволяет забыть о них в суете текущих дел.

33. Перечислите виды двухмерных графиков для планирования задач

Двухмерные графики как инструмент планирования и контроля в тайм-менеджменте

При создании этого инструмента обзора используется принцип двухмерного представления информации. Двухмерный график в тайм-менеджменте представляет собой упрощенный вариант графика Ганта.

Генри Гант начиная с 1901 г. работал консультантом и развивал научную теорию управления. На его счету около 150 публикаций, включая три книги. Им было запатентовано больше десятка изобретений. При этом Гант читал лекции в университетах, оставаясь одним из наиболее успешных консультантов по управлению. Как преподавателю Ганту была близка система передачи знаний, ориентированная на представление данных графическими средствами.

Один из его ранних примеров визуализации информации – графическое отображение с помощью горизонтальных полосок, отражающих прогресс рабочих в достижении нормы выработки. График контролировал как управляющих, так и рабочих. Улучшение работы цеха или отдела выражалось в увеличении количества черных линий в диаграмме. Поскольку этот метод диаграммирования помог в повышении производительности, Гант распространил свои графические пособия на ежедневный баланс

производства, контроль над уровнем издержек, количество работы за каждой машиной, количество работы на человека по сравнению с первоначальными оценками и т. п.

Однако главное достижение в создании графиков относится к тому периоду, когда во время Первой мировой войны Гант служил консультантом в Военно-морской корпорации и Департаменте флота. Первая созданная им диаграмма изображала пять изделий военного назначения, планирование требуемых заказов, их выполнение, а также наличие остатков на складе.

В управленческой мысли того периода графические пособия Ганта были революционными для планирования управления и самого управления. Руководство могло увидеть в графической форме, как выполнялись планы, и предпринять необходимые действия, чтобы вовремя контролировать сроки их реализации и рассчитать необходимый бюджет. Все последующие доски и диаграммы контроля, касающиеся производства, были заимствованы у Ганта.

Использование двухмерного обзорного графика выполняет в тайм-менеджменте две основные функции и помогает осуществлять:

- контроль за исполнением задач;
- гибкое планирование задач со сложной структурой, имеющих вполне определенные сроки выполнения.

Виды двухмерных графиков:

- для планирования долгосрочных задач, целей и проектов;
- для планирования среднесрочных и краткосрочных задач;
- для планирования делегированных задач и контроля за их исполнением;
- для контроля за выполнением регулярных задач.

34. Дайте определение интеллект-карты

Ментальные карты (интеллект-карты, mind map) — метод организации идей, задач, концепций и любой другой информации. Ментальные карты помогают визуально структурировать, запоминать и объяснять сложные вещи. Например, записать тезисы выступления или составить учебный план.

В центре всех ментальных карт — главная идея. От нее отходят ключевые мысли, которые можно делить на подпункты до тех пор, пока вы не структурируете всю информацию. Интеллект-карты придумал британский психолог Тони Бьюзен. В конце 1960-х годов он изучал человеческий мозг и обратил внимание на строение нейронов. Это клетки мозга, которые принимают, обрабатывают и передают информацию другим нейронам. От центра — ядра нейрона отходят отростки, похожие на ветви дерева. Бьюзен организовал информацию по тем же принципам. Согласно исследованию Дэвида Боули из Университета Джонса Хопкинса, оценки учащихся, которые пользуются ментальными картами, выше на 12%.

35. Приведите примеры областей использования интеллект-карт

Для чего нужны интеллект-карты. Ментальные карты помогают в работе, учебе и повседневных задачах. Например, придумывать идеи, запускать проекты, учить языки и планировать отпуск. Вот для чего их чаще всего используют. Придумывают идеи. В центре карты запишите тему или проблему, а по краям — все идеи, которые придут в голову. В итоге у вас получится визуальная презентация мозгового штурма. Например, темы для блога или концепции нового проекта. С помощью интеллект-карты можно придумать большую идею бренда или проекта (Фото: MindMeister). Учатся. С помощью ментальной карты можно разбить компетенцию на несколько навыков и составить учебный план. Например, если вы хотите улучшить навыки текста, нужно научиться писать и редактировать лонгриды, статьи, заметки, посты и работать с другими форматами. Для каждого навыка можно подобрать курс, книгу и лекцию. Если выбираете образовательную программу, запишите в центр нужную компетенцию или профессию, а по краям — подходящие варианты обучения.

С помощью ментальной карты можно разложить компетенцию на умения и навыки

Планируют. Попробуйте спланировать личный бюджет или запустить проект. Например, чтобы организовать мероприятие, нужно поработать над программой, продвижением, технической частью, командой, площадкой. В ментальную карту можно организовать список книг или фильмов. Единственная проблема в том, что к интеллект-картам трудно привязать сроки. Собирают информацию. В ментальную карту можно уместить книгу, лекцию, статью или вебинар. Разделите лекцию на подтемы и тезисы, а книгу — на главы и основные мысли. Например, подготовить графический конспект доклада для своего выступления. Такой конспект проще запомнить, чем несколько страниц текста.

Попробуйте упаковать выступление Уилла Стивена об идеальном выступлении для TED Talks в интеллект-карту! Принимают решения. Сначала сформулируйте проблему. Для этого проанализируйте ситуацию и найдите ее причины. Запишите проблему в центр ментальной карты, а по краям — варианты решения. Когда все решения будут перед глазами, выберите наилучшее из альтернатив. Например, решить, куда вложить свободные деньги: в недвижимость, акции, валюту или образование. Ментальные карты помогут выбрать самый выгодный вариант. Так можно учиться придумывать нестандартные решения и развивать комплекс навыков PSDM — решения проблем и принятия решений.

35. Составьте интеллект-карту

Как составить интеллект-карту

Интеллект-карты можно составлять в программе или на бумаге. Если работаете на бумаге, записывайте слова печатными буквами. Так мозгу будет проще прочесть схему. Вот несколько шагов для того, чтобы грамотно составить интеллект-карту.

Разместите лист горизонтально, чтобы по краям вытягивались ветви. Так мозгу будет проще их воспринимать.

Напишите главное слово, которое опишет всю схему, в центре листа. Например, если создаете интеллект-карту о командной работе, главным словом будет команда.

Выберите цвет, придумайте ключевой блок и нарисуйте ветвь от главного слова. Старайтесь заключать такие блоки в визуальную рамку. Например, в интеллект-карте о командной работе ключевыми блоками будут люди, правила, цели и роли. Это второй уровень карты.

Запишите следующие по иерархии ключевые блоки. Отдельно раскройте каждый блок. Например, в правила можно записать: правила совещаний, работы с клиентом, мозгового штурма и планерок в Zoom.

Продолжайте рисовать следующие уровни интеллект-карты. В итоге у вас получится структура. Возвращайтесь и дополняйте карту, если появляются новые ассоциации.

Сделайте карту удобнее. Добавьте простые иконки или небольшие картинки для ключевых блоков. Нарисуйте стрелки между отдельными словами, подпишите ветви.

Попробуйте программы для создания ментальных карт. Например, MindMeister, XMind Zen, MindMup, Mind42, LOOPY.

Семь правил интеллект-карт

- Располагайте лист горизонтально.
- Всегда начинайте с центра.
- Рисуйте ветви от центра в стороны.
- Заключайте каждый ключевой блок в визуальную рамку.
- Показывайте иерархию и связь разными цветами.
- Выбирайте сильные слова для ключевых блоков.
- Пишите печатными буквами, если работаете на бумаге.

36. Что представляет собой «круг влияния»

Что такое круг влияния?

Беспокойство – частая эмоция. Вы наверняка слышали или часто задавали себе эти вопросы. Как отреагируют мои сотрудники (или коллеги)? Достигнем ли мы своих квартальных целей? Что подумает обо мне мой начальник? Что произойдет, если мои дети поступят в лучшую школу?

Большинство наших проблем вызвано внешними факторами. Факторы, которые находятся вне нашего контроля. Используя модель “Круг влияния”, вы можете лучше понять, над чем вы имеете контроль, и решить, что с этим делать. Круг влияния (то, что нас волнует и на что мы можем повлиять) и круг заботы (то, что нас волнует) – это два круга, которые Стивен Кови предлагает использовать для организации наших забот.

37. Как расширить круг своего влияния

Как расширить круг своего влияния

1. Найдите свое предназначение

Вы должны приложить много усилий для того, чтобы определить свою миссию, если хотите увеличить круг своего влияния. Ваше ощущение цели основано на том, во что вы верите. Ваше вдохновение, драйв и компас, когда вы работаете над тем, чтобы жить той жизнью, которая, по вашему мнению, сделает вас счастливым.

2. Сломайте свои собственные ограничивающие убеждения

Ваша способность к развитию будет ограничена, если ваша система убеждений является ограничивающей или предвзятой. Ваши самые ранние детские воспоминания, вероятно, включают случаи, когда вы были смелым, и ваше любопытство привело вас в места, которые вы не осмелились бы исследовать сейчас. Однако, когда вы становились старше, вы сталкивались с бесконечным количеством рекомендаций о том, что говорить, как себя вести и что делать. В результате этого у вас наверняка сформировались ограничивающие взгляды, и, возможно, вы даже не смогли полностью раскрыть свой потенциал.

Даже если существуют определенные правила, которые вы должны соблюдать, очень важно не мешать себе наслаждаться полноценной жизнью.

Вы должны расширить свои взгляды, если хотите улучшить круг своего влияния. Чтобы определить, есть ли возможность расширить круг влияния, вы должны постоянно проверять свое мышление.

3. Возьмите на себя небольшие обязательства и выполняйте их

Возьмите на себя небольшие обязательства и выполняйте их. Будьте светом, а не судьей. Будьте примером, а не критиком. Станьте частью решения, а не проблемы.

Стивен Кови

4. Сеть

Ваша способность расширять круг своего влияния будет тем больше, чем больше контактов вы сможете установить с более широким кругом людей.

Краткие рекомендации по развитию вашей сети.

Создайте личный бренд

Присоединяйтесь к сообществам по интересам.

Будьте собой.

Слушать

Будьте готовы к обучению.

Будьте дарителем.

5. Развивайте мышление роста

Люди с установкой на рост верят, что могут развивать свои знания и способности. Несмотря на то, что люди обладают природными талантами и качествами, они считают, что личное развитие имеет решающее значение для достижения успеха.

Люди с фиксированным мышлением, с другой стороны, считают, что интеллект и талант – это то, что у вас либо есть, либо нет.

6. Будьте проактивны

7. Признайте свои недостатки и действуйте быстро, чтобы их исправить

Ошибки может совершить каждый. Людям часто бывает слишком стыдно признаться в том, что они сделали что-то не так. Вы можете

предотвратить многие проблемы, если будете всегда честны с людьми, с которыми работаете, и с теми, кто вас окружает.

Возможно, для того, чтобы сразу признать ошибку, требуется большое мужество, но это может уберечь вас от серьезной неудачи в дальнейшем. Развитие вашей личности включает в себя обучение принятию, признанию своих недостатков и их исправлению.

Вывод

Концепция “круга влияния” проста для понимания и служит фантастическим инструментом для концентрации нашего внимания и принятия значимых мер в отношении вещей, которые мы можем контролировать. Проводите ли вы время в Круге беспокойства, размышляя об обстоятельствах, которые находятся вне вашего контроля? Что вы можете сделать сейчас, чтобы расширить круг своего

38. В чём заключается суть метода Alpen

Система ежедневного планирования с поэтичным названием «Альпы» не имеет отношения к знаменитому горному массиву, расположенному в Европе. Своё наименование она получила благодаря пяти элементам, первые буквы которых образуют немецкое слово: «Alpen»:

- А (Aufgaben) – списки задач;
- L (Länge schätzen) – время, необходимое на их выполнение;
- P (Pufferzeiten einplanen) – планирование «запаса»;
- E (Entscheidungen treffen) – правильная расстановка задач по важности и приоритетности;
- N (Nachkontrolle) – итоги и анализ.

В основе принципа действия метода используется грамотное распределение дел по приоритетности. Для этого выбираются задачи, которые нужно выполнить в первую очередь, от которых отделяют второстепенные задания, не требующие срочного выполнения. Их откладывают «на потом». В

процессе планирования особое внимание уделяется рациональному распределению времени, чтобы его хватило на все задачи.

Методика не является чем-то новыми или исключительным. Она объединяет инструментарий матрицы Эйзенхауэра, технологии классического тайм менеджмента и основы постановки целей Б. Франклина.

Придерживаясь несложного алгоритма, каждый человек может организовать свой день, таким образом, что у него хватит времени на все серьёзные дела и полноценный отдых. Потратив на составление плана с утра всего 15-20 минут, можно провести остаток дня с большей пользой для себя и бизнеса.

39. Перечислите преимущества и недостатки метода Альпы

Преимущества и недостатки

Используя метод Альпы в планировании времени, можно улучшить личную эффективность. Преимущества данного инструмента:

- Возможность высвобождения до 20% свободного времени.
- Структурирование задач, предупреждение авральных ситуаций.
- Улучшение взаимоотношений в рабочем коллективе и в личной жизни. Успевая закончить важные задания, вы приобретёте внутреннее спокойствие и уверенность в себе. Сможете больше внимания уделить семье и близким.
- Предотвращение стрессовых ситуаций. В постоянной гонке за результатами, человек испытывает колоссальный стресс из-за перегрузок и хронической усталости. Научившись правильно обращаться со временем, правильно расставляя приоритеты, можно избежать ненужной спешки и нервозности. Это благоприятно повлияет на психологическое состояние.

Недостатки у этого способа планирования также имеются. Среди них стоит отметить:

- Зависимость от характера, личных качеств человека. Для выполнения всех нужных шагов по методу Альпы необходимо обладать дисциплинированностью и способностью к самоконтролю.
- Отсутствие явной мотивации. Чтобы достичь эффективности, используя данную методику, важно чётко следовать всем этапам, не получая за это какого-либо вознаграждения. Это непросто, особенно на начальных этапах.

40. Приведите пример использования метода Альпы

Технология планирования по методу Альпы предназначена для самоменеджмента и руководителей предприятий, которые хотят навести порядок внутри компании. Она помогает улучшить производительность без дополнительных затрат времени и стресса. Нужно лишь поступательно выполнять все её этапы.

1. Составление списков задач

Ежедневное планирование начинается с составления списков задач на день. Заниматься этим лучше с вечера. На листе бумаги или в электронном приложении составляют списки тех дел, которые нужно сделать в течение дня. Для распределения их по важности и приоритетности можно использовать метод Эйзенхауэра. Разбиваем лист на три колонки:

В первую помещаем самые срочные, важные, не терпящие отлагательств задачи, которые нужно решить в первую очередь.

Во вторую графу записываем задания, которые нужно обязательно выполнить в течение дня.

В третьей должны оказаться мелкие, несрочные задачи, которые можно отложить «на потом».

В списки также стоит включить непредвиденные дела, форс-мажорные задачи, которые могут появиться в течение дня. Но, мелкие, несущественные задачи, выполнение которых занимает не более нескольких минут, туда добавлять не стоит.

Такие ежевечерние упражнения помогут сконцентрироваться на главных делах. Для наглядности их можно выделить разными цветами. Заниматься планированием в уме нецелесообразно. Обычному человеку тяжело удерживать в памяти более четырёх задач одновременно. Всегда существует риск что-то забыть или упустить. Поэтому все ежедневные цели нужно обязательно записывать.

2. Анализ времени

Наверное, каждый хоть раз замечал, что одно и то же задание можно выполнить за разное количество времени. На идентичные процессы можно потратить как несколько часов, так и не более 30 минут, если сконцентрироваться на выполнении задачи и не отвлекаться на посторонние факторы.

Поэтому при планировании задач на день важно ставить себе временные ограничения. Тогда они будут выполнены быстро и оперативно.

3. Создание резерва времени

По правилам методики Альпы все задачи, запланированные на день, нужно решить за 60% времени. Оставшуюся его часть необходимо оставить на непредвиденные дела. Если вы работаете 8 часов, укладывайтесь в 5 часов. Для этого можно использовать разные способы: ускорять темп работы, делегировать поручения подчинённым или коллегам. Чтобы быстро справиться с любыми задачами, их нужно правильно расставить в списке дел по приоритетности. Если какие-то задачи совсем не укладываются в плотный рабочий график, их переносят на следующий день.

4. Выполнение задуманных дел в установленных временных рамках

Составленное расписание задач нужно «подогнать» под время, определённое на прошлом шаге. Если вы выделили на это 5 часов из 8-часового рабочего дня, нужно обязательно уложиться в это время. Сократите сроки выполнения каждой задачи, чтобы все они могли вписаться в плотное расписание. Некоторые поручения передайте коллегам. Остальные дела также перенесите на следующий день.

Небольшие задачи, не требующие концентрации и сосредоточенности на процессе, можно сделать в перерывах между основными делами. По дороге на встречу проверить электронную почту, созвониться с клиентом или составить расписание на следующий день. В первую очередь, стоит выполнять дела из третьей колонки в списке. Возможно, некоторые задания, можно выполнить во время этих перерывов.

5. Оценка и подведение итогов

Просматривая свои списки, обратите внимание на дела, которые не удалось выполнить в течение дня. Возможно, среди них присутствуют задачи, которые вы постоянно переносите. В этом случае стоит задуматься об их целесообразности и важности. Если дело важное, нужно выполнить его незамедлительно. А если эта задача несущественная, её отменяют и вычёркивают из списка.

41. Опишите принцип Вильфредо Парето

Закон Парето гласит, что во многих случаях 20% усилий дают 80% результата. Иными словами, небольшой процент причин приводит к намного большему итоговому эффекту. Эту концепцию важно понимать, так как она поможет вам распознать инициативы с высоким приоритетом и добиться наилучшего результата.

Как был открыт закон Парето?

Закон Парето, сформулированный в 1896 году, был назван в честь итальянского экономиста Вильфредо Парето. Он вычислил, что 80% земли в Италии находится в собственности у 20% населения. Парето также заметил похожую закономерность в своём саду: 20% растений производят 80% урожая фруктов. Математически эта взаимосвязь лучше всего описывается как пропорциональное распределение двух величин, когда изменение одной величины приводит к соответствующему изменению другой.

У этого феномена есть и другие названия:

- Принцип Парето
- Правило 80/20 (самое распространённое)

- Закон минимума важных действий
- Принцип неравномерного распределения

Правило 80/20 не является математической формулой, а, скорее, мнемонической закономерностью, которая проявляется в экономике, деловой среде, управлении временем и даже в спорте.

Обобщённые примеры закона Парето:

- 20% растений приносят 80% фруктов
- 80% прибыли компаний поступает от 20% клиентов
- 20% игроков набирают 80% общей суммы очков

42. Приведите пример техники «якорения»

Техника «якорения»

Эта техника известна уже давно и успела зарекомендовать себя как надежный и проверенный способ. В основе ее лежит представление о том, что любой материальный объект («якорь») связан с определенным эмоциональным состоянием и способен его вызывать. Это очень важно, так как наши чувства влияют на наши мысли и поступки, определяют наши действия. Почему бывает так трудно приступить к сложному заданию или к реализации глобального проекта, да и просто начать рабочий день? Немалую роль здесь играют наши эмоции. Вспомните, как часто утром после пробуждения, по дороге на работу или учебу мы прокручиваем в голове фразы вроде этих: «Опять на работу... Снова в этот душный офис... Вновь увижу коллегу, с которой мы вчера поругались... Опять все настроение будет испорчено... Надо наконец приступить к работе над проектной задачей, но она такая большая и трудная... Еще клиент, недовольный срывом поставок, будет нервы трепать своими требованиями и жалобами начальству... Шеф опять обозлится, накричит, как всегда... А тут еще сессия на носу, реферат не написан... Опять не сдам... Не успею...»

Ну и в каком настроении после такого утреннего «мысленного душа» вы приедете на работу? А если еще пробка на дороге, толпа в метро, оторванная в давке пуговица? Нервы на пределе, но надо начинать работать, а сил уже нет.

И вы постепенно включаетесь в рабочий процесс, что затягивается, как правило, ровно до обеда: сначала просто приходите в себя, потом успокаиваетесь за разговорами с коллегами, затем пьете чашечку кофе, пытаетесь собраться с мыслями, за ней – вторую, чтобы их структурировать...

Теперь представьте, что произойдет, если подобным образом будет вести себя хирург, вызванный на срочную операцию, пилот самолета или ведущий теленовостей, выступающий перед многомиллионной аудиторией в прямом эфире. Представители этих и многих других профессий не имеют возможности долго раскачиваться, постепенно втягиваясь в рабочий процесс. Актер должен уметь войти в роль в момент выхода на сцену, а не за два часа до начала спектакля и не к концу второго акта. Современный менеджер, как хороший актер, должен собраться и сконцентрироваться в тот момент, когда открывается дверь переговорной комнаты и он встречается лицом к лицу с руководителем крупного предприятия, клиентом или заказчиком, а не за три часа до начала обсуждения и уж тем более не час спустя после презентации или деловой встречи.

И если мы говорим о профессионализме, то умение быстро настроиться на рабочий лад – важное и непереносимое условие настоящего специалиста, в какой бы сфере деятельности он ни работал. Представьте, насколько легко и просто стало бы начинать любое дело, если бы мы имели возможность найти способ быстро переключать наши эмоции и моментально входить в ресурсное состояние – состояние настроенности на выполнение работы, дающее ощущение радости и удовольствия, силы и энергии.

Таким способом и является техника «постановки якоря» или «якорения».

«Якорь» – любой материальный объект или любой стимул (визуальный и аудиальный образ, жест, поза, движение, цвет, запах), вызывающий определенные эмоциональные состояния.

Жизнь каждого человека богата на разнообразные события и сопровождающие их эмоции, и поэтому у каждого из нас – свои «якоря»

(музыка, цвет, слово, движение, жест и т. д.) на определенные действия. Чаще всего в нашей жизни присутствуют внешние «якоря»: звонок будильника по утрам – пора вставать; зеленый свет светофора – можно идти; закрытый шлагбаум на железнодорожном переезде – приближается поезд. Как правило, большинство «якорей» настолько очевидны и распространены, что мы едва их замечаем, привыкаем к ним как к само собой разумеющимся явлениям, а между тем они активно влияют на изменение нашего эмоционального состояния.

«Якоря» в нашей жизни есть везде. Отдыхаем на пляже. Обстановка на пляже настраивает на состояние отдыха... Ужин при свечах – романтическое настроение. Праздничное застолье – состояние веселья... Рабочее место (у кого компьютер, у кого гараж) – рабочий настрой. Красиво сервированный стол – состояние аппетита. За книгами в читальном зале – состояние сосредоточенного внимания.

Что же может быть «якорем»? Все, что мы видим, слышим, чувствуем. Поскольку работа за компьютером связана с тем, что я смотрю на экран, просто удобнее использовать звук. Но с тем же успехом можно повесить на монитор какой-нибудь брелок или поставить рядом с компьютером кактус, чтобы видеть его краем глаза. Любой предмет, любой звук, любой запах может быть выбран в качестве «якоря».

А. Ретунский. Создание настроения на высокую работоспособность

Существует два способа возникновения «якорей»

1. *Путем многократных повторений.* Когда существуют повторяющиеся случаи, закрепляющие связку «якорь – ассоциация – действие». Например, если каждое утро после звонка будильника мы поднимаемся с постели, то после нескольких повторов этот звук начинает ассоциироваться с необходимостью вставать. Этот способ установления «якоря» можно использовать сознательно, вырабатывая свои цепочки «якорь – ассоциация – действие». Особенно в том случае, если отсутствует

эмоциональная вовлеченность в процесс деятельности или она есть, но довольно слабая.

2. На тике сильного эмоционального переживания. Когда нам что-то интересно, когда мы вовлечены в процесс, то восприятие, усвоение и закрепление информации происходит гораздо быстрее и легче. Вспомните, какие предметы в школе было проще всего учить и сдавать на экзамене? Те, которые вас интересовали больше всего. Какие факты быстрее и легче запоминались? Те, которые были вам интересны, а те, что оставляли равнодушными, требовали многократных повторений и заучивания. Чем слабее эмоциональная вовлеченность, тем большее количество повторений требуется.

43. В чем принцип работы матрицы Эйзенхауэра

Матрица Эйзенхауэра — это метод тайм-менеджмента, помогающий расставлять приоритеты: делать важное и не тратить время на ненужное. Он подойдет всем, кто хочет разобраться с личным и рабочим временем, научиться планировать расписание, которое не съезжает. Матрица состоит из четырех квадратов: срочно и важно, несрочно и важно, срочно и неважно, несрочно и неважно. Идея такой матрицы отдаленно пересекается со знаменитым "правилом Парето", согласно которому 20% усилий приводят к 80% результату и наоборот.

Матрица Эйзенхауэра

Идея распределять дела по такой методике появилась у 34-го президента США Дуайта Эйзенхауэра, руководившего страной с 1953-го по 1961 год. Эйзенхауэра считают одним из самых продуктивных президентов в истории Штатов.

«У меня есть два типа проблем: срочные и важные. Срочные не важны, а важные — всегда несрочные», — Дуайт Эйзенхауэр. Метод Эйзенхауэра оформил и популяризировал американский консультант Стивен Кови, описав его в книге «Семь навыков высокоэффективных людей». Эффективность метода подтверждает исследование 2018 года [1].

Большинство людей выбирают срочные, а не важные дела. Ученые предложили участникам эксперимента выбрать, что делать в первую очередь. Срочные дела выбирали люди, которые описывали себя как «занятые». Зато когда их попросили обдумать последствия выбора той или иной задачи, они отдавали приоритет важным делам.

44. Приведите пример использования «Стратегической картонки»

Стратегическая картонка – цели перед глазами

Стратегическая картонка – это небольшой список, в котором собраны самые главные цели на ближайшие 3-5 лет. Придумал этот инструмент ведущий тренер по тайм-менеджменту Глеб Архангельский, и он же предложил формат исполнения удобной памятки.

Стратегическая картонка составляется по простым и понятным правилам:

1. Цели. Они должны быть сформулированы непременно по системе SMART, то есть быть конкретными, понятными, достижимыми и т.д.
2. Формат. Стратегическая картонка должна быть визуально доступной, поэтому важно не ошибиться с ее размерами. Можно сделать памятку размером с закладку и носить в ежедневнике, можно использовать картонку от обувной коробки и поставить ее на столе или в машине.
3. Носитель. Кроме бумажного варианта, допускается делать стратегические картонки в электронном виде – на компьютере, планшете, телефоне.

Стратегическая картонка отлично смотрится в виде таблицы Excel, списка Word, интеллект-карты, заставки на компьютере. Любом варианте, который удобен для восприятия и доступен для частого изучения.

Работа со стратегической картонкой

Стратегическая картонка – это инструмент, что подразумевает некоторую работу с ней. Тут есть несколько вариантов:

1. Довериться Вселенной. Один умный человека сказал, что эзотерика и мистика не должны противопоставляться идеям тайм-менеджмента и планирования, а должны дополнять их. Поэтому иногда достаточно просто транслировать в пространство Вселенной свои мечты, чтобы они начали сбываться.

2. Планировать каждый день. Стратегическая картонка Архангельского при ее ежедневном изучении станет естественным напоминанием того, чего хочется в итоге достичь. А значит, она будет стимулировать правильное планирование, в котором обязательно будут дела, продвигающие к поставленной цели — вредные, но очень полезные лягушки.

3. Помнить и действовать. Иногда в нашей жизни возникают удачные шансы, которые мы игнорируем, так как сразу не можем сообразить надо ли это нам. Стратегическая картонка поможет избежать и этих ошибок, так как будет напоминать о целях и необходимости движения к ним.

Этот простой стратегический инструмент тайм-менеджмента стоит использовать всем. Он не требует много времени для составления и внедрения, но эффект от него превосходит все стандартные варианты планирования.

45. Приведите пример использования «Карты рабочего времени»

Универсальная фотография рабочего дня или карта рабочего времени

Технология создания КРВ - карт рабочего времени или ФРВ - фотографии рабочего времени.

Создание Карт рабочего времени ФРВ разбивается на следующие этапы:

1. Зачем это нужно? Формирование целей проведения ФРВ.

2. Отбор нужного типа вида фотографирования рабочего времени, полностью соответствующего выбранным задачам в пункте номер один.

3. Отбор параметров для анализа. Выбор способов классификации временных затрат. Группировка временных затрат в устойчивые подразделы.

4. Создание новых необходимых для заполнения наблюдателями бланков.

5. **Бизнес тренинги** для группы наблюдателей и руководителя или координатора наблюдения.

6. План и формирование расписания для проведения фотографирования рабочего времени, утверждение плана у внешнего или внутреннего заказчика

7. Собрание или летучка для группы наблюдаемых о целях, методах и расписании составления фотографирования рабочего времени.

8. Последовательное выполнение плана фотографирования рабочего времени согласно расписанию.

9. Сбор получившихся результатов.

10. Анализ результатов

11. Формулирования банка выработка рекомендаций, типовых и нетиповых решений по каждому наблюдаемому сотруднику.

Данная форма как правило используется для самозаполнения, цель: тайм менеджмент, самооценка.

Ее предназначение не зависит от должности и уровня иерархии сотрудника.

Легко применить к любому из сотрудников. Как все универсальное - данная хронокарта несколько поверхностна.

46. Проведите контроль за исполнением с помощью «Таблицы ежедневных дел»

Контроль за исполнением с помощью «Таблицы ежедневных дел»

Из главы «Обзор задач и его роль в принятии решений» вам уже знаком такой инструмент тайм-менеджмента, как «Таблица регулярных задач».

Напомним, в чем заключается ее суть: по вертикали вы вписываете все регулярные дела, а по горизонтали – дни недели. На пересечениях отмечается выполнение какого-либо дела плюсом или ставите прочерк, если сегодня до этого дела «не дошли руки».

Такая таблица идеально подходит для осуществления контроля за ходом выполнения задач («бифштексов» и «лягушек»), помогает ежедневно мотивировать себя на их выполнение и не дает ни о чем забыть (таблица 6.3).

Анализ таблицы занимает несколько секунд – если в графе стоят регулярные отметки о выполнении дела, вам не следует заострять на нем внимание. Если же появилось несколько отметок о невыполнении, стоит отнестись к этой задаче более серьезно. Такой простой анализ дает сильный мотивационный импульс к ее выполнению.

Важно учитывать и место, куда вы поместите свою таблицу. Целесообразнее всего положить или прикрепить ее так, чтобы в течение дня несколько раз просматривать список текущих дел. Подобными местами могут быть ежедневник, рабочий стол, доска планирования, стена рядом с компьютером и т. д.

Можно совмещать выполнение ежедневных дел с принципом промежуточных радостей. Это означает, что вы обещаете сами себе за регулярное выполнение обязательных, но, возможно, не очень приятных дел какие-нибудь небольшие награды, которые будут стимулировать вас на достижение намеченных целей. Например, за каждые 15 съеденных «лягушек» можно вознаградить себя походом в кино, а за каждые десять «бифштексов» – побаловать часом общения в чате.

Приведенная таблица при условии, что вы будете видеть ее несколько раз в день, напомнит вам о выполнении тех или иных задач, чаще всего

рутинных, решение которых не требует особых временных затрат или усилий, но постоянно перекладывается и переносится.

47. В чем отличие между «родными» и «навязанными» целями?

Выделяются понятия «родных» и «навязанных» целей. Например, в одном из эссе врач, живущий в небольшом городе, пишет о том, как создаст медицинский центр. Видно, что эта цель выстрадана, глубоко осмыслена, человек реально понимает, зачем это нужно людям и зачем это нужно ему. Или руководитель отдела в торговой компании убежден, что в будущем станет директором завода, и описывает, как предприятие будет работать и каким образом эта деятельность повлияет на уровень жизни в регионе. Но часто встречаются эссе, которые мы называем «ксерокопиями страницы глянцевого журнала». «Выхожу из кирпичного двухэтажного коттеджа, сажусь в свой белоснежный Porsche, приезжаю на работу, иду в большой и светлый кабинет, люди встречают меня радостными улыбками...»

48. Опишите технику последовательного перехода от наших обычных, повседневных задач к целям более высокого уровня.

Еще одним способом детального определения собственных ценностей является техника последовательного перехода от наших обычных, повседневных задач к целям более высокого уровня.

Отвечая на вопросы, мы строим следующую логическую цепочку: «Для чего я собираюсь выступить на конференции? Очевидно, для того чтобы зарекомендовать себя серьезным, ответственным и знающим студентом. – Зачем мне это нужно? – Я хочу успешно окончить институт и получить хорошую, перспективную работу. – Что мне это позволит сделать? – Достичь продвижения по службе и финансового благополучия. – Почему для меня это важно? – Так как я хочу добиться свободы и независимости». Таким образом, всего за два-четыре логических хода можно от текущих дел перейти к набору глобальных целей и ценностей, которыми вы руководствуетесь.

Сформулированные ценности стоит упорядочить по значимости. Сделать это позволяет подход, предложенный А. Лакейно, который условно называется моделированием предельных ситуаций.

В числе ценностей вы назвали любовь и карьеру. Представьте, что вам наконец позвонили из корпорации, места в которой вы долго добивались, и пригласили на собеседование с топ-менеджером, лично отбирающим персонал на определенные должности. Если и это собеседование закончится удачно (все предварительные вы прошли успешно), вас назначат на высокооплачиваемую и очень перспективную должность. Топ-менеджер будет в офисе только в ближайший час, а затем уезжает в длительную командировку, поэтому возможность с ним встретиться – редкая удача. Когда вы уже сели в машину, вам звонят из больницы и сообщают, что ваш любимый человек попал в автокатастрофу, ранен, находится в сильном потрясении и зовет вас. Вам сообщают, что, если вы не приедете немедленно, его положение серьезно ухудшится.

Таким образом, вы представляете себе ситуацию однозначного выбора, т. е. ситуацию, в которой человек не просто принимает решение, а совершает поступок. Ведь личность формируется именно поступками, поскольку в них ярче всего проявляются ценности человека. Осознав их соотношение в такой предельной ситуации, вы сможете применять это знание в своей повседневной деятельности, ведь каждый выбор того, чем заняться в данный момент, тоже является микропоступком, реализующим ваши ценности. Правда, альтернатива, которую вы не выбрали, при этом не отменяется, как в предельной ситуации, а всего лишь сдвигается в будущее, поэтому здесь результаты выбора и поступка не столь серьезны и необратимы. Но логика зависимости этого микропоступка от ценностей остается той же: предпочтение отдается одному из возможных вариантов вашей деятельности, а критерием выбора становятся личные ценности.

49.Опишите технику «Декларация о личной миссии»

Декларация о личной миссии

Данный подход к определению ценностей был впервые предложен Стивеном Кови в книге «Семь навыков высокоэффективных людей». *Декларация о личной миссии* – документ наподобие миссии фирмы, в котором вы пытаетесь сформулировать свои задачи в этом мире, – что для вас важно, чего вы хотите добиться?

Следует избегать нередкой путаницы понятий «цель» и «миссия». Различия между ними заключаются в следующем:

- **цель** – это то, что мы **«берем»** от жизни, завоевываем, получаем; это та высота, которую нам удастся «взять»;
- **миссия** – то, что мы **«отдаем»**, приносим в этот мир; как поется в известной песне, «это то, что останется после меня».

Вспомним смысл слова «миссионер» – человек, оставляя свой дом, уезжает в далекую и не всегда дружественную страну, чтобы бескорыстно распространять идею, которой он верен.

Миссия – это в первую очередь ваша уникальность. Что изменится в мире, если вас не будет? Что вы оставите после себя? Именно поэтому в тайм-менеджменте немало сторонников наиболее сильного и выразительного способа формулирования миссии – в форме эпитафии. «И.И. Иванов родился... умер... достигнув выдающихся высот в... Особенно его любили за... Он отличался непревзойденными...» Такой взгляд на свою жизнь, во-первых, повышает проактивность, поскольку заставляет вас задуматься о том, что от вашей жизни останется в «сухом остатке», и наметить цели, позволяющие такой остаток сформировать, а во-вторых, позволяет лучше понять, насколько конкретная цель соответствует вашим реальным ценностям и желаниям, и избежать дел, навязанных внешними обстоятельствами и стереотипами общественного мнения.

Если эпитафия представляется вам слишком жестким методом, сочините прощальную речь, которую вы скажете при выходе на пенсию, или

поздравительный спич для вашего 90-летнего юбилея. Смысл все тот же – кратко сформулировать, что останется в мире после вас.

Используя аналогию «человек – это фирма», можно перенести на личную миссию методы, которые обычно используются при написании миссии компании. Область конкуренции и стратегическое намерение («достигнув высот в...»), а также компетентность и конкурентные преимущества («особенно любили...», «отличался непревзойденными...») мы уже указали. Остается такая важная функция миссии, как определение основных заинтересованных групп, их сравнительной приоритетности и способов согласования присущих им противоречивых интересов. Это можно оформить в виде раздачи пакетов акций вашего «персонального ЗАО»: столько-то процентов принадлежат вам (приоритетность личного развития), столько-то – семье, столько-то – начальству и т. д. Эту аналогию в дальнейшем можно применять при принятии стратегических решений: обладатель такого-то пакета моих акций проголосовал бы так-то, иного пакета – иначе.

50.Используйте анализ потребностей, или «Если бы у меня бы миллион долларов...» для определения собственных ценностей.

Анализ потребностей, или «Если бы у меня был миллион долларов...»

Еще одним способом выявления собственных ценностей для последующего определения целей является **анализ ваших потребностей**. Представьте, что у вас есть миллион долларов. На что вы его потратите? Какая потребность стоит за каждой покупкой? Предположим, вы собираетесь приобрести загородный дом. Он нужен вам для того, чтобы вести здоровый образ жизни на природе или чтобы демонстрировать жизненный успех? А может быть, вы хотите содержать собственную конюшню и разводить лошадей? Или вас привлекает возможность веселого, шумного времяпрепровождения, а в загородном доме вас не будут тревожить возмущенные громкой музыкой соседи?

Итак, нарисуйте таблицу из двух колонок. В левой фиксируйте покупки или дела, а в правой отвечайте на вопрос «зачем?» по поводу каждого своего

приобретения или поступка. Затем внимательно просмотрите то, что получилось в правой колонке, – ведь это и есть, по сути, ценности. Проанализируйте их; возможно, некоторые из них относятся к разряду «навязанных».

Такой способ, как, впрочем, и все остальные, требует искренности, откровенности и беспристрастности по отношению к самому себе.