

Н. В. Савина, Е. В. Лопанова

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ

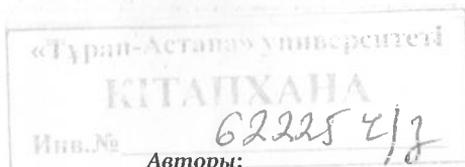
УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ ВУЗОВ

*Рекомендовано Учебно-методическим отделом высшего образования
в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по педагогическим направлениям*

**Книга доступна на образовательной платформе «Юрайт» urait.ru,
а также в мобильном приложении «Юрайт.Библиотека»**

Москва ■ Юрайт ■ 2020

УДК 378.14(075.8)
ББК 74.489я73
С13



Авторы:

Савина Наталья Викторовна — доцент, кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики и психологии детства факультета начального, дошкольного и специального образования Омского государственного педагогического университета, доцент кафедры педагогики, психологии и социальной работы Омской гуманитарной академии;

Лопанова Елена Валентиновна — доктор педагогических наук, доцент, заведующая кафедрой, профессор кафедры педагогики, психологии и социальной работы Омской гуманитарной академии.

Рецензенты:

Абрамовских Н. В. — доктор педагогических наук, доцент, заведующая кафедрой теории и методики дошкольного и начального образования факультета психологии и педагогики Сургутского государственного педагогического университета;

Котлярова Т. С. — кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики, психологии и социальной работы Омской гуманитарной академии.

Савина, Н. В.

С13 Тайм-менеджмент в образовании : учебное пособие для вузов / Н. В. Савина, Е. В. Лопанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 162 с. — (Высшее образование). — Текст : непосредственный.

ISBN 978-5-534-12668-6

Издание знакомит с теорией и практикой научной организации важнейшего ресурса человека — времени. Вы узнаете основные принципы, технологию и методы тайм-менеджмента, сможете применить их в учебной, а затем и в профессиональной деятельности педагога и менеджера образования. Практические задания позволят приобрести опыт планирования жизненных целей, грамотной их постановки, выделения проблем, оформления органайзера и др.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

Пособие адресовано студентам и магистрантам педагогических вузов. Также оно будет полезно всем интересующимся проблемой эффективного использования времени в соответствии с личными целями и ценностями.

УДК 378.14(075.8)
ББК 74.489я73

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

ISBN 978-5-534-12668-6

© Савина Н. В., Лопанова Е. В., 2020
© ООО «Издательство Юрайт», 2020

Оглавление

Введение.....	5
Глава 1. Теоретические основы тайм-менеджмента в образовании.....	8
1.1. Значение управления временем для профессиональной педагогической деятельности.....	8
1.2. Понятие и история тайм-менеджмента.....	11
1.3. Технология, принципы и правила тайм-менеджмента.....	16
1.4. Методы тайм-менеджмента.....	26
1.4.1. Целеполагание.....	26
1.4.2. Планирование.....	30
1.4.3. Расстановка приоритетов.....	51
1.4.4. Организация деятельности.....	58
1.4.5. Методы самомотивации.....	66
1.5. Тайм-менеджмент руководителя образования.....	68
1.6. Корпоративный тайм-менеджмент.....	76
<i>Контрольные вопросы по теоретическим основам тайм-менеджмента.....</i>	<i>85</i>
Глава 2. Практический тайм-менеджмент.....	89
2.1. Диагностический инструментарий.....	89
2.2. Рабочая тетрадь.....	102
2.2.1. Планирование достижений.....	102
2.2.2. Колесо жизненного баланса.....	112
2.2.3. SMART.....	113
2.2.4. Диаграмма Гантта.....	114
2.2.5. Матрица Эйзенхауэра.....	115
2.2.6. Бостонская матрица.....	117
2.2.7. Метод «Альпы».....	118
2.2.8. Органайзер.....	118
2.2.9. Рефлексивный дневник.....	121
2.2.10. Типы задач.....	122
2.2.11. Работа с «лягушками».....	123

2.2.12. «Лягушки» и «слоны»	123
2.2.13. Программа профессионального саморазвития.....	124
2.3. Организация и проведение тренинга по тайм-менеджменту	124
Литература	141
Глоссарий	146
Приложения	150
Приложение 1. Рекомендации по управлению временем.....	150
Приложение 2. Шаблоны ежедневников, планов (Г. Архангельский)	157
Приложение 3. Пример командных договоренностей и правил (Г. Архангельский [9]).....	162

Введение

Время — бесценный и невозобновляемый ресурс. И до тех пор, пока временем не управляют, ничем другим управлять нельзя.

Питер Друкер

Что такое время для вас? Физическая величина, промежуток между событиями, деньги, энергия? Есть ли у вас чувство времени? Можете ли вы управлять временем в своих интересах?

Вы магистрант или студент и, возможно, параллельно учебе еще и работаете и, возможно, совершенно по другому профилю, что также требует дополнительного обучения. А если у вас уже есть семья и дети, то возникает вопрос: как вы успеваете выполнять все свои обязательства? Или не успеваете и находитесь от этого в постоянном стрессе?

Если вы думаете, как изменить свою жизнь, научиться ее упорядочивать, чтобы исправить положение и успевать выполнять максимальное количество дел, то это пособие для вас. Для решения проблемы «ничего не успеваю» существует научный подход, именуемый *тайм-менеджментом*.

Тайм-менеджмент (управление временем) — управление человеком собственной деятельностью, организацией выполнения задач и распределения всех ресурсов (Г. Архангельский). Его цель — помочь организовать время так, чтобы с меньшими усилиями и в кратчайшие сроки достичь своих целей. Изначально тайм-менеджмент разрабатывался для организации личного рабочего времени деловых людей, но потом стал применяться в работе любой организации для повышения персональной и коллективной эффективности, а затем — и личной эффективности как организации жизни человека в целом.

В условиях перехода к информационному обществу и цифровой экономике на первый план выходит способность быстро и гибко реагировать на любые изменения и непредвиденные

ситуации. Постоянная смена деятельности, совмещение нескольких видов деятельности в рамках одной профессии становится нормой. Все возрастающие внешние запросы к работнику требуют от современных специалистов принятия большого числа самостоятельных решений, умения планировать свою работу, расставлять приоритеты в условиях ограниченных временных ресурсов. Поэтому основными компетенциями современного специалиста стали умение организовывать свое время на любом уровне — личном, командном, корпоративном; способность согласовывать свои действия с действиями окружающих для выполнения поставленных задач.

Сложно назвать профессию, где нет условий стресса, многозадачности, цейтнота и других факторов, требующих от человека заниматься планированием и организацией профессиональной деятельности. Одной из таких профессий является педагогическая профессия. Также следует вспомнить, что учебная деятельность студента является одним из самых сложных и напряженных занятий — именно здесь важно правильно распланировать и конкретный день, и весь период учебы, чтобы успешно окончить вуз без ущерба для здоровья. Чем раньше человек освоит навык эффективного управления временем (в вузе, в школе), тем быстрее и легче он достигнет личного и карьерного успеха.

Что мы знаем о времени? То, что оно необратимо, его нельзя накопить, нельзя умножить (приумножить) или передать, то, что время проходит безвозвратно. Таким образом, *время — самый невозполнимый ресурс*. Деньги можно заработать, здоровье можно подлечить, статус можно приобрести — если вы все это потеряли, то можете восстановить даже на более высоком уровне. Но только не время! Им важно распорядиться так, чтобы не жалеть о невозполнимо потерянных часах и минутах, которые складываются в годы.

Существуют несколько мифов о тайм-менеджменте, препятствующих внедрению его в сознание и практику некоторых людей.

Первый миф: временем нельзя управлять. Возможно, формулировка «управление временем» не совсем точна, мы управляем своей энергией в течение определенного промежутка времени, а не самим временем, которое объективно. Однако если не спорить по поводу терминов, суть остается одной: управление возможно. Доказательством здесь служат биографии из-

вестных людей в разные исторические периоды развития человечества, которые добились успехов благодаря использованию тайм-менеджмента.

Второй миф: тайм-менеджмент заставляет работать больше и интенсивнее, и это путь в болезнь. Ошибка! Один из принципов тайм-менеджмента: работай меньше, успевай больше! Тайм-менеджмент — это не выполнение всего списка дел, а выполнение только важных дел.

Третий миф: тайм-менеджмент превращает людей в роботов, лишая их свободы и выбора. Нет, в тайм-менеджменте все зависит от выбора самого человека. Методов много, можно использовать те, которые вам нравятся больше, подходят под ваши психофизиологические характеристики и под те условия, в которых вы оказались в определенный момент времени.

Это пособие предоставляет читателям возможность изучить и внедрить в свою жизнь инструменты тайм-менеджмента, которые помогут добиться личных и профессиональных целей оптимальным путем.

В результате изучения курса «Тайм-менеджмент в образовании» вы будете:

- *знать* понятие, технологию, принципы, правила и методы тайм-менеджмента;
- *уметь* выделять проблемы, связанные с организацией времени, ведя его хронометраж; разрабатывать планы на различные временные промежутки; определять поглотителей времени; внедрять технологию тайм-менеджмента в деятельность организации;
- *владеть* навыками организации жизни и профессиональной деятельности.

Ключевая компетентность современного профессионала — организация времени!

Глава 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА В ОБРАЗОВАНИИ

1.1. Значение управления временем для профессиональной педагогической деятельности

Педагогическая профессия характеризуется повышенной моральной ответственностью, физическим и психическим напряжением. Известно, что педагоги как представители профессии «человек — человек» особенно склонны к психологическому выгоранию и профессиональным деформациям, что крайне негативно сказывается на здоровье в целом [37].

Сложность педагогической деятельности отмечает И. А. Зимняя: «Реализуемая системой профессионально ориентированных действий (умений) педагогическая деятельность представляет собой сложную функционально-операциональную структуру, где существует неоднозначная и неоднородная связь между функциями и педагогическими действиями (умениями), отражающими определенную позицию учителя» [18, с. 277]. Е. А. Климов подчеркивает, что «работа педагога связана с постоянно возникающими нестандартными ситуациями, или с ситуациями типовыми, но принимающими всякий раз новый облик» [21, с. 250].

Выделенные еще несколько лет назад (Б. Б. Айсмонтас) противоречия педагогической деятельности [3, с. 149] не только не потеряли своей актуальности, но и приняли более серьезные последствия в связи со стандартизацией профессии, увеличением документооборота, повышением требований к подготовке специалистов.

Характеристики педагогической деятельности сегодня соответствуют деятельности, которая присуща известному типу, по В. И. Гарбузову, личности А. Такие люди живут и работают

в условиях «постоянной нацеленности на успех, на соревновательность и конкурентную борьбу; в стремлении все делать в ускоренном темпе (по принципу «время не ждет», но при этом они нередко испытывают дефицит времени, расплывая силы и берясь сразу за решение нескольких задач); обладают при этом острой, бурной, агрессивной реакцией на неудачи. Они практически не видят возможности собственной самореализации вне профессиональных рамок. В целом они ведут стрессовый образ жизни» [37, с. 53—54].

Тип А подвержен сердечно-сосудистым заболеваниям, что часто наблюдается у педагогов. Отметим, что, по сведениям ВОЗ, сердечно-сосудистые заболевания и психические расстройства взаимно обусловлены [17, с. 5], а в документах Министерства здравоохранения РФ зафиксировано: «Лидером в общей структуре смертности в стране являются сердечно-сосудистые заболевания. Они становятся причиной более половины всех смертей в России» [43, с. 14]. Таким образом, снижается качество психосоциального здоровья у педагогов, во-первых, по причине напряженности педагогического труда, во-вторых — по причине несоответствующей подготовки к современным условиям его выполнения. Первая причина значима, прежде всего, для действующих педагогов, вторая — для выпускников педагогических вузов.

Профессиональные стандарты педагога и руководителя образовательной организации показали совокупность сложных функций и действий работников образования [35]. Возрастающий документооборот в образовании не упростил, а усложнил педагогическую деятельность. Вызовы времени требуют от педагогов постоянного самообразования и саморазвития. Все это создает ситуацию цейтнота времени и педагоги задаются вопросом: «Как все успеть?».

Отметим, что, по сути, профессия педагога — это профессия управленца. Педагог управляет процессом развития личности обучающегося, процессами его воспитания и обучения. Он управляет уроком как формой сотрудничества ученика и учителя, поэтому профессия педагога по характеристикам сродни профессии управленца.

Современный менеджер образования, конечно, владеет многими компетенциями, но временная компетентность появилась только в актуальных ФГОС ВО (2018) по направлению «Педагогическое образование» [49, с. 5]. Резюмируем харак-

тер педагогического труда в современной ситуации: многозадачность, цейтнот (большое количество дел в единицу времени или большое дело с недостаточным количеством времени на выполнение), жесткий дедлайн, постоянное самосовершенствование, психологическая напряженность.

К сожалению, педагогическая профессия относится к тем профессиям, где стираются грани между рабочим временем и внерабочим. Педагоги почти каждый день выполняют часть работы дома, при этом по СМС или электронной почте получая указания, что сделать к завтрашнему дню. Это неверно с позиций и психологии, и физиологии, и морали, и здравого смысла. Но такова реальность.

Отсюда и для учителя, и для директора школы, и для воспитателя, и для заведующего детским садом, и для других работников образования характерен «синдром менеджера». Он выражается в постоянном чувстве, что накапливается куча дел, а человек никак не может их выполнить. Образно говоря, дела «висят над головой». При этом человек не может назвать себя лентяем, он честно выполняет профессиональные обязанности. Здесь проблема не в количестве дел, а в их организации. Педагогу следует разобраться не только в упорядоченности дел, но и в их значимости. Часто мы выполняем дела, без которых можно было обойтись и в профессии, и в личной жизни, но не всегда есть понимание, как выделить такие дела. Важным кажется все. Все это приводит к негативным феноменам педагогического труда: эмоциональному выгоранию и профессиональной деформации. Мы согласны с мнением, что необходимо говорить о профессиональном здоровье как специальном виде здоровья для каждой профессии, в том числе и педагогической [16].

В таких сложных условиях на помощь педагогам и руководителям образования приходит тайм-менеджмент, который лично себя зарекомендовал и в плане персональной эффективности, и в корпоративных результатах [5—10, 20, 22, 24—25, 29, 31—32, 36, 38, 45—46, 49, 54—55]. Цель тайм-менеджмента (ТМ) — помочь организовать время так, чтобы с меньшими усилиями и в кратчайший срок достигать своих целей.

Тайм-менеджмент начинает внедряться в образовательный процесс начальной школы, внося вклад в формирование основ самоорганизации младших школьников, как того требует ФГОС НОО [1, 27, 42, 50]. Полезен он и для воспитанников детских садов, а также их родителей [26, 30, 56].

Таким образом, владение методами тайм-менеджмента необходимо педагогам не только для повышения профессиональной эффективности, но и для организации современного образовательного процесса в соответствии с федеральными государственными стандартами образования разных уровней.

1.2. Понятие и история тайм-менеджмента

Тайм-менеджмент (управление временем, организация времени) — управление человеком собственной деятельностью, организацией выполнения задач и распределением всех ресурсов [7]. На сегодняшний день принято делить ТМ на *простой* (набор методов или техник для организации времени на короткий срок) и *системный* (планирование глобальных целей и задач). Простой ТМ выступает инструментом для системного.

В основном, люди понимают сущность тайм-менеджмента в первом варианте, что является ошибкой, так как ежедневные дела зачастую не соотносят с глобальными жизненными планами. Это приводит к тому, что после определенного промежутка жизненного пути человек «вдруг» понимает, что жизнь прожита зря, что самого главного не успел, «заела текучка», разменялся на мелочи и т. п. Кроме этого выделяют типы ТМ (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Типы тайм-менеджмента (по С. Калинину [9])

Название элемента управления временем	Тип тайм-менеджмента (ТМ)		
	индивидуальный	ролевой	социальный
Субъект (кто управляет?)	Сам человек	Консультант по ТМ	Консультант по ТМ
Объект (кем управляет?)	Сам человек	Личность (специалист)	Группа людей (компания)
Цель (для чего?)	Оптимизировать достижение индивидуальных жизненных целей жизни	Оптимизировать процесс и результат выполнения социально-ролевых функций (например, профессиональных)	Оптимизировать процесс и результат выполнения функций группового взаимодействия, включая взаимоотношения (в частности, внутри коллектива)

Название элемента управления временем	Тип тайм-менеджмента (ТМ)		
	индивидуальный	ролевой	социальный
Предмет (чем управляет?)	Личностные знания, способности, умения	Ролевые (профессиональные) знания и навыки, стратегии поведения	Нормы, правила, стандарты, алгоритмы, способы деятельности и коммуникации
Мотивация (почему, ради чего?)	Внутренний интерес, желание стать лучше	Частично внутренняя (желание повысить компетентность в данной роли), частично внешняя (трудности в ее исполнении)	Внешняя: медленное и неэффективное взаимодействие, сложности с управлением группой

История становления появления данной науки уходит корнями в античность. Данными вопросами занимались еще философы: Сократ, Аристотель, Архимед и др. Также одним из родоначальников данного направления является римский мыслитель Сенека, который, по сути, занимался разработкой вопросов тайм-менеджмента, в частности ему принадлежат мысли о записи учета времени. Характер времяпровождения он разделил на три вида:

- 1) с пользой;
- 2) с удовольствием;
- 3) без пользы и удовольствия.

Сенека призывал описывать проведенные часы на бумаге, фиксировать каждую минуту. Он считал, что это поможет проанализировать продуктивность прожитого дня, так как каждый момент времени в данном случае оценивается с точки зрения наполненности жизненного периода.

В средние века вопросами тайм-менеджмента занимались многие философы, один из их ярких представителей — Леон Альберти. Ему принадлежит правило: «Сохранять время, подчеркивать значение времени, посвящать его делам и никогда не терять ни одного часа времени» [2]. Он считал, что люди, которые умеют управлять временем с пользой, будут успешны всегда и в любом деле. Для этого, согласно его письмам, необходимо составлять с утра список дел, при этом упорядочить

дела в порядке важности — от наиболее важного к менее важному. Свой значительный вклад в развитие данной науки с точки зрения эффективности внес Исаак Ньютон, выдвинув идею о слаженности и четкости работы Вселенной по определенным принципам — таким образом, он выдвинул стимул для многих людей: упорядочить свою жизнь (так как люди об этом совершенно не задумывались).

Следующий этап истории тайм-менеджмента — XVIII—XIX вв. Безусловно, на его развитие значительно повлияло появление промышленности. Необходимость управлять работой большого количества людей заставило искать новые способы управления временем. В это время появляется тайм-менеджмент Бенджамина Франклина. Его методика указывала на необходимость разделять дела на две группы:

- важные — обязательно нужно сделать;
- второстепенные — желательно сделать.

Но прежде необходимо определить для себя ценности, а затем предпринять и шаги к жесткому планированию. Данный метод очень распространен в наше время и стоит отметить, что он лежит в основе большего числа современных систем тайм-менеджмента.

В эпоху промышленной революции тайм-менеджмент набирает обороты благодаря переходу к промышленной экономике, а также развитию почты и телеграфа. Люди начинают постепенно организовывать свое рабочее время, появляется четкий график работы — расписания и смены [25]. На это оказали влияние и основатели классического менеджмента: Ф. У. Тейлора, А. Файоль, Э. Мейо. К классикам мирового ТМ также относят Л. Зайверта, Б. Трейси, С. Кови, А. Лакейна, Дж. Моргенстерн, Д. Аллен — их взгляды представляют основные школы ТМ.

Зачастую принято считать тайм-менеджмент чисто западной технологией, однако отечественная наука имеет ряд достижений, которые не зависят от Запада и зачастую не имеют зарубежных аналогов. В истории развития отечественного тайм-менеджмента можно выделить три основных периода формирования.

Первый период относится к 1920-м гг. В это время можно наблюдать бурное развитие экономики и научной организации труда (НОТ). Эти годы характеризуются ярким трудовым энтузиазмом, лозунгами, призывами к рациональному ведению хозяйства и управлению экономикой как в рамках семьи, так

и страны в целом. Этот этап истории развития связан с такими деятелями, как А. К. Гастев и П. М. Керженцев. Их идеи и опыт сыграли немаловажную роль в развитии и изучении отечественного тайм-менеджмента [7—8, 32].

Алексей Капитонович Гастев, директор Центрального института труда (ЦИТ), в своих работах акцентировал внимание на системе и организации, на совершенствовании техники производства. При этом он уделял большое внимание и человеческому фактору. В его понимании именно человек играет главную роль в деятельности предприятия. Он считал, что целостная организация эффективности начинается с личной эффективности человека. Некоторые из разработок Гастева позволили одному из отцов научного менеджмента — Ф. Гилберту, — ознакомившись с публикациями ЦИТ, заявить: «Русские глубже нас входят в НОТ».

В 1923 г. в газете «Правда» была опубликована статья «Время строит аэропланы», которая вывала бурю эмоций и откликов. Автором статьи был Платон Михайлович Керженцев. Это дало толчок возникновению Лиги «Время» — общественному объединению людей, заинтересованных в настройке личных и коллективных отношений с самым ценным и трудно управляемым ресурсом — временем, в которое влилась армия людей. Под рубрикой «Борьба за время» газеты печатали на эту тему статьи, приобщая все больше и больше людей к разумному использованию времени. Однако с окончанием Новой экономической политики (НЭП) «свернулась» и Лига «Время». Но, несмотря на столь короткий период своего существования, опыт ее работы показал, что задача борьбы за время реальна как в рамках малого общества, как и в рамках государства.

Вторую жизнь отечественный тайм-менеджмент получил с выходом в свет книги Д. А. Гранина «Эта странная жизнь» (1974). В ней рассказывается о биологе А. А. Любищеве, в молодости определившем для себя глобальную цель: разработать периодическую систему биологических объектов подобно системе Менделеева. Он подсчитал количество времени, которое ему для этого понадобится. Оно оказалось больше средней продолжительности жизни человека. Герой стал изыскивать резервы времени, и возникла идея хронометража как основы личного управления временем. В книге также можно познакомиться с идеей бюджетирования (расхода) времени — более гибкого, чем существовавшее в тот период планирование.

У читателей книга вызвала бурный отклик: она указывала на то, что личная эффективность не сводится к набору методик, техник. Большой результат можно увидеть при осознанном управлении времени путем методик мышления.

Третий, завершающий, этап становления отечественного тайм-менеджмента относится к сегодняшнему дню, когда уже можно говорить о существовании первого в мире тайм-менеджерского сообщества. Оно зародилось в 2001 г. на сайте «Организация времени» и соединило в себе несколько главенствующих элементов [7, 32, 46]. А в 2007 г. на базе Московской финансово-промышленной академии была открыта первая в России кафедра тайм-менеджмента, что дало старт и первой отечественной научно-педагогической школе управления временем. Сегодня с российским ТМ связаны имена Г. А. Архангельского, С. В. Бехтерева, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегиной и др. (более подробный список персоналий можно увидеть в библиографическом списке источников и литературы).

Современный тайм-менеджмент не просто набор приемов из разряда «Как укладываться в сроки?» или «Как правильно действовать?». Это — система управления собой и своей деятельностью в целом. Она состоит из четырех элементов [7, 9].

1) *Эффективность* (успех). На этом этапе мы отвечаем на вопрос: «Как ехать?», определяем задачи, рассматриваем варианты путей достижения цели, при этом затратив наименьшее количество усилий. Например, как хорошо подготовиться к контрольной работе в минимальное время. Ответ: использовать ТМ.

2) *Технология*. Отвечает на вопрос: «На чем ехать?» и позволяет находить наиболее успешные решения. На этом этапе рассматривается комплекс инструментов для принятия сложных стратегических решений, в том числе и из области стратегических решений. К этому элементу относятся техники и методы ТМ, которые мы рассматриваем в п. 1.4, например: с помощью чего я могу подготовиться к контрольной работе в минимальное время? Ответ: планировать время и использовать для выполнения технику «Помидора».

3) *Стратегия*. Отвечает на вопрос: «Куда ехать?» Нет никакого смысла использовать эффективные технологии, чтобы двигаться не туда. Это стратегия ТМ. Что мне даст выполнение контрольной работы? Ответ: это часть учебного плана, по которому я учусь в вузе, ее выполнение — шаг в получении высшего образования.

4) *Причина*. Отвечает на вопрос: «Зачем ехать?» На этом этапе важно осознать то, зачем ставить эти, а не другие цели. Зачем мне получать это образование? Что это даст для моей жизни в целом? Ответ: я исполню свою мечту, буду работать педагогом, выполнять важнейшую миссию в обществе. Отдельная контрольная работа — вклад на пути движения к реализации этого.

Объектом тайм-менеджмента во всех видах принято считать человека вместе с его индивидуальностью и личностными и профессиональными качествами, которые оказывают непосредственное слияние на время, затраченное в той или иной сфере деятельности.

Предметом тайм-менеджмента — то, чем управляют — являются личностные знания, умения и навыки, стратегии поведения и, безусловно, время. Иными словами, к предмету данной науки можно отнести умение самоорганизации, верную постановку целей и стремление к планированию.

Принято считать, что то, как распределить время, как им управлять — личное дело каждого, однако это напрямую влияет на продуктивность коллектива в целом. Отсюда возник *корпоративный тайм-менеджмент*, внедрение которого в деятельность любой организации позволяет повысить эффективность ее работы, облегчая при этом труд работников.

Сегодня существует сотни тренингов, позволяющих овладеть искусством управления собственным временем. Их востребованность позволяет предположить, что необходимость тайм-менеджмента с увеличением темпа жизни постоянно возрастает. Издаются новые книги, появляются новые методики, системы, но в их основе по-прежнему лежат принципы, созданные гораздо раньше.

1.3. Технология, принципы и правила тайм-менеджмента

Менеджмент по существу — это управление, воздействие, создание условий для деятельности. Тайм-менеджмент — частный случай такого управления, поэтому его технологию рассмотрим с позиций общего менеджмента. Динамику менеджмента представляют его функции (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Функции менеджмента

Планирование — это функция управленческой деятельности, связанная с составлением планов работы предпринимательской деятельности.

Организация — функции управления, которая обеспечивает создание условий для достижения целей.

Мотивация — функция, побуждающая людей эффективно трудиться для достижения целей организации.

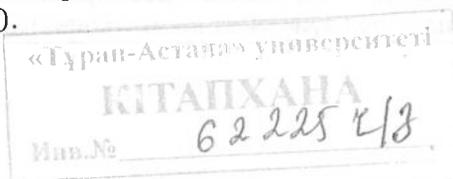
Контроль — функция, задачей которой является оценка и учет результатов работы организации.

Координация — функция, задача которой состоит в достижении согласованности в работе всех звеньев организации.

Количество функций может меняться. Например, часто планированию предшествуют *анализ* и *целеполагание*, что всегда есть в ТМ. После *организации* иногда упоминают *руководство* или *распорядительство* как деятельность по решению проблем в процессе производства, включая мотивацию, и другие варианты системы функций.

Мы не ставим целью проводить анализ или обобщение различных вариантов — это вопрос терминологии и той научной школы менеджмента, которым принадлежит та или иная модель. Наша задача — провести параллель между вариантом функций классического менеджмента, которые в динамике и представляют собой технологическую цепочку деятельности менеджера, с технологией тайм-менеджмента.

Обобщая данные таких исследователей, как Б. Трейси, С. Кови, Л. Зайверт, Г. Архангельский и др., мы представляем технологию ТМ и содержание ее этапов следующим образом (рис. 1.2, табл. 1.2).



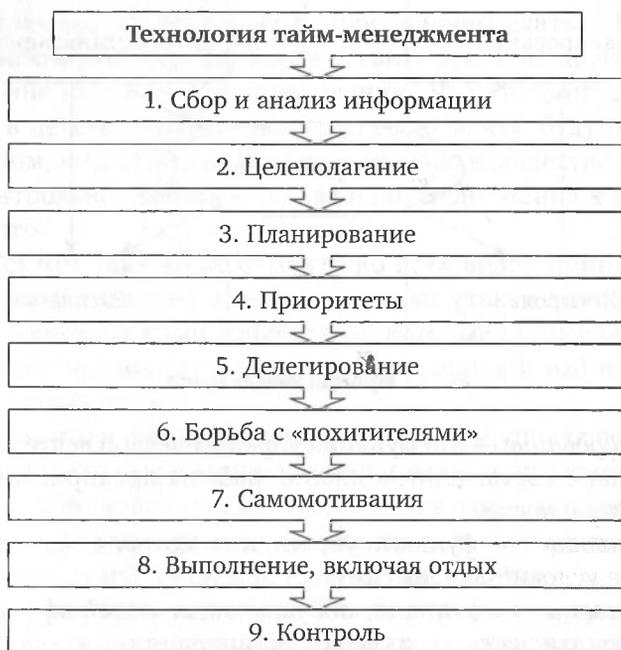


Рис. 1.2. Технология тайм-менеджмента

Таблица 1.2

Содержание технологии тайм-менеджмента

№	Функции ТМ	Содержание деятельности
1	Сбор и анализ информации	Какова моя стратегия жизни? Что я хочу на каждом этапе? Какими ресурсами я обладаю?
2	Целеполагание	Четко сформулировать цели различного порядка
3	Планирование	Составление планов долгосрочных, среднесрочных, краткосрочных
4	Приоритеты	Выделить наиболее важные дела, выделить срочные дела
5	Делегирование	Все возможные дела, которые могут сделать другие, передайте им (попросите, прикажите, вынудите)
6	Борьба с «похитителями»	Выделить дела, ситуации, которые отнимают время, но не дают продвижения к главным целям

№	Функции ТМ	Содержание деятельности
7	Самомотивация	Побуждение себя к действию, если не получается начать или закончить дело
8	Выполнение, включая отдых	Деятельность по достижению цели с промежутками отдыха
9	Контроль	Проверить наличие результата и его качество в соответствии с целеполаганием

Вспомним определение технологии: «Технология — четкая последовательность действий, приводящая к гарантированному результату». Однако в данном случае мы имеем дело с гуманитарной технологией, которая имеет более мягкие рамки, чем технология в технике. Конечно, планирование не может идти впереди целеполагания, а контроль — впереди выполнения. Но самомотивация может сопровождать разные функции одновременно, а делегирование и борьба с «похитителями времени» могут меняться местами. Иногда в процессе выполнения приходится снова корректировать приоритеты в делах. Жестко здесь заданы такие этапы, как сбор и анализ информации, целеполагание, планирование, выполнение, контроль. По отношению к другим функциям ТМ (этапам) могут быть допущения, учитывающие вашу личность, ситуацию, имеющиеся ресурсы.

Технология задает общие рамки, которые нужно наполнить содержанием. Какими методами, техниками и по каким принципам и правилам следует выполнять все функции тайм-менеджмента?

В теории и практике ТМ накопилось достаточно много отдельных правил, принципов, советов. Прежде чем приступать к конкретной деятельности по формированию тайм-менеджерских навыков, следует изучить общие принципы и правила, которые являются основой технологии ТМ и ее отдельных методов и приемов. Некоторые правила и принципы рассмотрим подробно.

1. *Все, что в голове, — не считается!* Если на бумаге (или в электронном ежедневнике) не обозначена ваша цель, значит, ее не существует. Другими словами, все планы должны быть записаны на бумаге или в электронном виде.

Й. Кноблаух и Х. Велтье в своей книге «Управление временем» приводят результаты исследований, проводимых регулярно в Гарвардском университете на тему «Процесс становления

выпускников учебных заведений в течение длительного временного периода». Оказывается, что 83 % выпускников не имеют перед собой никаких целевых установок, касающихся карьеры. Их средняя заработная плата берется за основу. С ее помощью проводится сравнение. 14 % выпускников имеют четкую карьерную цель, но не изложили ее на бумаге. Они зарабатывают в среднем в три раза больше, чем выпускники первой группы. 3 % выпускников поставили перед собой четкую цель, касающуюся их дальнейшей карьеры, и написали это на бумаге. Они зарабатывают примерно в 10 раз больше, чем выпускники первой группы. Это исследование доказывает, что письменное изложение цели — путь к ее эффективному достижению.

2. *Основа тайм-менеджмента — планирование.* Заранее составленный список заданий и действий увеличивает продуктивность любого вида деятельности на 25 %.

Общее время нашей жизни делится на *рабочее* и *внерабочее*. Последнее подразделяется на *время, связанное с работой* (что характерно для профессии педагога), *домашний труд, самообслуживание, свободное время*. Люди делают ошибку, одну из самых распространенных, планируя в ежедневнике только рабочее время. Но в общем, системном, плане ТМ — это управление всей жизнью в целом. Внерабочее время вносит свои коррективы почти ежедневно в период рабочего времени. Мы постоянно балансируем между работой и временем вне работы. Часто «берем работу» домой. С появлением мобильных телефонов и Интернета мы получаем указания от руководства и в нерабочие часы. И личное время требует организации, иначе мы его будем терять. Поэтому правило следует уточнить: планируйте весь день, а не только рабочее время.

3. *Бюджетирование времени.* Если это возможно, обязательно определять бюджет (количество) времени на каждое дело, лучше в минутах, чем в часах.

Рабочий план на день следует составлять только на 60 % рабочего времени. Оставшееся время — 40 % — резервируется на непредвиденные и не привязанные к точным срокам текущие дела. Эта процедура распределения рабочего времени позволяет выполнять до 100 % намеченных в запланированное время дел (когда они имеют главный приоритет) и эффективно решать многие текущие и низкоприоритетные проблемы в резервное, буферное время. Этот принцип используется во многих техниках: «Альпы», «Жестко-гибкое планирование» и др.

4. *Планирование отдыха.* Да, именно планирование. Часто люди планируют только отдых в отпуске, реже — в выходные дни и действуют, как получится, в зависимости от контекста. Исключение — если вас заранее пригласили на мероприятие. Но каждый ли день вы планируете отдых в течение дня? Сон не считается.

Продуктивность человека не постоянна. В определенные периоды она увеличивается, в другие уменьшается. Опытным путем была установлена следующая закономерность. Для того чтобы включиться в новое дело, человеку необходимо 5—10 минут. После чего он может эффективно работать над задачей. Через 35—40 минут работы наступает пик продуктивности, именно в этот момент человек лучше всего работает. Сразу после пика наступает спад. Часто люди попадают в ловушку. Они начинают работать, через 40 минут выходят на состояние пика и далее продолжают свою работу, не замечая, как их продуктивность все больше и больше снижается. Порой, они могут не замечать это часами. Именно поэтому во время работы необходимо делать перерывы. Помните, что постоянная работа без отдыха вредит нашей производительности, количеству и качеству задач, которые мы выполняем. Поэтому организованные люди постоянно делают во время своего рабочего дня перерывы.

Помните, что лучший отдых — это смена занятия, а И. В. Сеченов доказал, что лучший отдых — это активный отдых. Поэтому можно во время учебы или работы чередовать индивидуальную работу с коллективной; выполнение заданий в тишине — с короткими разговорами с сокурсниками / коллегами; рутинную работу — с творческой; работу в офисе / вузе — с работой в библиотеке / дома и т. д. И обязательно планировать это заранее! Если вы не знаете, в какое время отдых будет возможен, то воспользуйтесь техникой жестко-гибкого планирования.

5. *Определите свои «ловушки» времени* — они же «похитители», они же «тайм-киллеры». Можно воспользоваться таблицей 1.3, дополнить список по результатам своего анализа. Это можно сделать с помощью метода хрометража, который представлен в п. 1.4.

Борьба с «похитителями» — один из залогов успеха в поиске дополнительных источников времени. В п. 1.4 представлена матрица Эйзенхауэра, где такие «похитители» относятся к делам неважным и несрочным.

Похитители времени (по Болотовой А. К.)

Похитители времени	Меры (возможные решения)
Отсутствие целей, приоритетов	Установите ближние и дальние цели и планы. Осваивайте метод целеполагания. Планирование создает резерв времени
Плохое «чувство времени»	Развивайте субъективные временные оценки, адекватное восприятие времени. Помните: любое дело потребует больше времени, чем планируется
Неуважение к вашему времени окружающих	Четко определите распорядок дня и поставьте всех в известность
Неумение определять временные рамки общения	Не пренебрегайте временем других людей. Отделяйте содержательный разговор от пустой болтовни
Постоянно отвлекающие телефонные звонки	Отключите телефон на время наибольшего сосредоточения на важном деле
Неспособность заканчивать дела (доводить до конца)	Проследите, чтобы не оставлять за собой неоконченных дел
Склонность заниматься мелкими делами	Игнорируйте мелкие проблемы, делегируйте их. Сосредоточьтесь на крупных проблемах. Ищите крупные дела!
Привычка действовать без обдумывания	Кто знает, что делать, выигрывает единожды, кто знает, зачем — всегда!
Потребность быть всем и везде	Кто хочет успеть все, не успевает ничего
Привычка обещать всем помощь	Приводит к злоупотреблению вашим временем
Неумение говорить «нет»	Настойчиво овладевайте этим умением в тренинге; безотказные люди не внушают доверия

6. *Стратегии времени.* Вы должны помнить, что время можно ускорить, замедлить, накопить и упорядочить. В каждом конкретном случае вам нужно точно определить, какая из стратегий может быть наиболее эффективна. Что представляют собой эти стратегии по содержанию?

- *Ускорить.* Время объективно, оно меняется только в нашем сознании, приятные дела проходят быстро, а трудные, неприятные тянутся долго. Какие приемы могут нам «ускорить» время? Например, мы можем оптимизировать деятельность: вместо рукописного текста подготовить печатный, который можно тиражировать; часть дел можем попросить сделать кого-то или поручить эти дела подчиненным (делегировать — это еще один из принципов ТМ), автоматизировать процесс, например, используя ИКТ, гаджеты и т. п.

- *Замедлить.* Кажется, что это противоречивое действие. Но на самом деле, эта стратегия бывает очень полезной. Вероятно, всем известна притча о дровосеке, который рубил дрова тупым топором, что затрудняло его работу. Когда прохожий посоветовал ему сначала наточить топор, дровосек ответил: «Некогда отвлекаться, нужно рубить дрова». Это типичная ошибка, когда мы делаем работу, думая, что работать нужно, поэтому и работаем. Но в этом случае лучше остановиться, «замедлиться», чтобы отдохнуть, накопить сил и затем более эффективно использовать рабочее время. Или подготовить лучше инструментарий: наточить карандаши, найти нужную компьютерную программу, подумать над логикой деятельности и т. п. Такое «замедление» времени позволит сделать «рывок» в работе. Нелучайно говорят про русских людей: «Они медленно запрягают, но быстро ездят».

- *Накопить.* Это можно сделать, используя резервы, которые мы выявили как «ловушки» времени. Посчитайте, сколько дел в течение дня «убивают» ваше время и постепенно отказывайтесь от них. Здесь же бывает полезно в определенных случаях переносить дела на другие дни, где их выполнение будет более удобным. А освободившееся время использовать для более важных и срочных дел. Есть поговорка: «Не откладывайте на завтра то, что можно сделать сегодня». Но есть и другая: «Не откладывайте на завтра то, что можно сделать послезавтра, и у вас будет два свободных дня».

- *Упорядочить.* Здесь поможет обычная классификация дел, для которой можете использовать методы ТМ: матрица

Эйзенхауэра, принцип ADCDE, карта интеллекта (Mind maps) и другие из п. 1.4. Проведите хронометраж времени, оцените не только траты времени, но и качество выполнения работы. Подумайте, какие дела можно укрупнить, где можно сменить последовательность дел, какие дела можно сделать одновременно. Отметим, что в ТМ есть принцип: «Если возможно, то несколько дел нужно делать одновременно». Но также есть принцип: «Одна задача — одна работа». Это не значит, что один принцип исключает другой, это значит, что в зависимости от условий можно выбрать оптимальный вариант.

7. *Используйте любое возможное время для работы.* Вы едете в транспорте, стоите в очереди в магазине, произошли какие-то кризисные ситуации, когда обычную работу выполнить нельзя, — все это резервы времени, в которые вы можете и должны заняться важными делами. Даже если у вас нет под рукой гаджетов, чтобы выполнить конкретное задание, просто займите время размышлением над своей жизнью, постановкой и контролем целей и т. п.

8. *Делите большие дела на части.* Объемные по времени выполнения дела нужно всегда разделять на несколько мелких подзадач: не хватайтесь за масштабный проект, не продумав заранее последовательность действий, — это легче психологически, это проще в действии. В тайм-менеджменте большие дела — это «слоны», которых делят на стейки или бифштексы. Этот метод вы найдете в п. 1.4.2.

9. *Осознайте проблемы, которые возникают при использовании ТМ, и работайте над ними.* Такие проблемы делятся на проблемы психологические, внешние и технические.

- *Психологические препятствия:* прокрастинация, лень, страх перед неудачей (вдруг не получится), страх успеха (появится новый статус победителя, как к этому отнесутся окружающие?), страх перед завершенностью (не будет больше этого дела, которого приносило удовольствие), перфекционизм (излишнее стремление к идеальному результату). Работайте над мотивацией.

- *К техническим проблемам* (ошибкам) относят: неподходящее время для выполнения; не запланирован конкретный промежуток времени; ошибка в расчете времени; задача сложна или не выполнима; вы — не тот человек под эту задачу; рабочее пространство не организовано. Такие ошибки корректируются по мере осознания.

• *Внешние проблемы* — все, что вас отвлекает, но не зависит от вас. Это люди, которые хотят поговорить, когда вы работаете; это просьбы друзей и коллег, которых может быть слишком много; это «пробки» на дорогах, это «зависающий» Интернет и т. д. Оставляйте резервы времени («зеленые зоны») на непредвиденные обстоятельства; учитесь говорить «нет», даже если люди обидятся; найдите другое дело, если запланированное нельзя выполнить.

10. *Принцип «корзины»*. Не нужно стараться выполнить все запланированные дела. ТМ — это не сделать все, это сделать важное. Оставшиеся дела можно перенести на другие дни, если они потеряли актуальность до того, как вы их начали делать — вычеркнуть из списка.

В заключение приведем еще несложные правила тайм-менеджмента.

• Выполняйте только важные задачи, которые дают 80 % результата.

- Записывайте всегда свои цели.
- Составляйте планы на разные сроки.
- Ежедневно корректируйте список дел.
- Разбивайте большие дела на части.
- Исключите отвлекающие факторы.
- Самые сложные дела выполняйте с утра.
- Умейте говорить «нет» ненужным делам и людям.
- Задачи должны быть результатом-ориентированными.
- Планируйте только 60 % времени на день.
- Найдите свой ритм для работы.
- Работая — работайте!
- Чередуйте дела.
- Объединяйтесь с другими.
- Отдыхайте!
- Анализируйте сделанное.
- Научитесь воспринимать информацию с первого раза.
- Носите с собой блокнот.
- Не перегружайте память лишней информацией.
- Научитесь чувствовать время.
- Формируйте у себя полезные привычки.
- Разработайте для себя режим дня и соблюдайте его.
- Начинайте дело, даже если не полностью представляете весь процесс.

- Планируйте не только работу, но и личные дела.
- Создавайте свои правила ТМ.

Рекомендации отдельных исследователей вы найдете в Приложении 1.

Как узнать, что вы эффективно управляете своим временем и своей жизнью? Два критерия: 1) вы довольны результатами и 2) вы свободны от срочных и неинтересных дел. Можно добавить еще один: вы не чувствуете усталости.

1.4. Методы тайм-менеджмента

В литературе можно встретить разное, но синонимичное определение инструментов тайм-менеджмента: технологии, средства, приемы, техники, методы. Научный аппарат этой относительно новой дисциплины еще не сформировался окончательно. Нам представляется наиболее точным понятия «методы», или «техники», так как технология — более широкое понятие, а указанные инструменты — достаточно конкретны и сравнительно просты в описании и использовании, однако включают в себя отдельные приемы. Таких инструментов насчитывается несколько десятков. Рассмотрим наиболее известные и эффективные. Все их можно разделить на методы целеполагания, планирования, расстановку приоритетов, организации деятельности. В последней группе иногда отдельно выделяют методы самомотивации.

1.4.1. Целеполагание

Техника SMART. Любой цикл управления начинается с анализа и целеполагания. Часто люди не понимают, почему они не достигают цели или достигают, но не в том качестве, которого хотели. Причин, конечно, может быть много, но одна из самых распространенных здесь — неверная формулировка цели.

Техника SMART признана в менеджменте как наиболее точный целевой результат, обеспечивающий все необходимые для достижения цели характеристики. Аббревиатура SMART расшифровывается с английского языка следующим образом.

Цель должна быть:

- конкретной (Specific);
- измеримой (Measurable);

- достижимой за определенный период (Attainable);
- актуальной или истинной — необходимо заранее понять, действительно ли данная задача поможет в достижении цели (Relevant);
- ограниченной во времени (Time-bound).

Например, если человек говорит, что хочет получить высшее образование, то эта цель неконкретна и далеко неполная. Или человек хочет стать счастливым, богатым и т. п. Такие цели не работают. Как говорят: «Если вы не знаете, куда идти, то очень удивитесь, придя не туда».

Как правильно поставить цель с получением высшего образования? Она:

- *конкретная*: например, хочу окончить магистратуру Омской гуманитарной академии по направлению подготовки «Педагогическое образование», профиль «Государственно-общественное управление образованием», заочная форма обучения;

- *измеримая*: у меня будет диплом о получении этого уровня образования;

- *достижимая*: у меня есть диплом бакалавра по направлению подготовки «Педагогическое образование», профиль «Начальное образование». Я работаю учителем начальных классов в общеобразовательной школе, принимаю участие в работе Совета школы, занимаюсь вопросами государственно-общественного управления школой. Могу выделить необходимое время для учебы в магистратуре. Доход семьи позволяет обучаться на платной основе;

- *актуальность*: я планирую делать вертикальную карьеру в образовании, именно компетенции, которые я получу, окончив эту магистратуру, позволят мне занять более высокую должность;

- *ограничение во времени*: февраль 2021 г. Я планирую поступить осенью 2019 г., срок обучения в заочной форме — 2,5 года.



Целеполагание в этой технике подходит для целей в любом жизненном направлении.

☺ Попробуйте таким образом поставить следующие цели: покупка квартиры, создание семьи, увеличение дохода.

Пирамида Франклина. Бенджамин Франклин (1706—1790) — известный во всем мире американский политический деятель, ди-

пломат, бизнесмен, ученый и изобретатель, иностранный член Российской академии наук. Будучи политиком, этот человек внес большой вклад в развитие США, несмотря на то, что президентом страны он никогда не был. Его портретом украшена купюра достоинством в сто долларов. Именно ему принадлежит известная фраза: «Время — деньги». Сделать отличную карьеру 15-му ребенку из простой семьи в том числе позволило его изобретение — пирамида целей (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Система управления временем Б. Франклина

Рассмотрим подробнее каждый элемент на рис. 1.3.

1. Определите свои *глобальные жизненные ценности*. На этом шаге строится первая ступень пирамиды, ее фундамент. Это самый важный и ответственный шаг. Признайтесь себе, чего вы хотите от жизни. Будьте максимально искренним перед собой. Помните, что нет никаких устоявшихся и «правильных» ценностей: каждый сам решает, что для него важно. Уделите первому шагу максимальное количество времени, что у вас есть. Размышляйте, копайтесь в себе, рассуждайте.

Примеры жизненных ценностей:

- богатство;
- слава;
- власть;
- доброта, сострадание, отзывчивость;
- созидание (творчество, изобретательская деятельность);
- семья;
- карьера.

Чем более точно и правдиво вы определите ценности, тем более прочной и реальной получится пирамида, следовательно, тем больше вероятность, что вы достигнете всех поставленных целей. Пересматривать раз в год.

2. Сформулируйте *глобальную цель* вашей жизни. Подумайте, какого главного результата за всю жизнь вы хотите достигнуть. Лучше, если это будет одна цель, а не несколько. Пересматривать раз в год.

Примеры глобальных жизненных целей:

- основать международную бизнес-империю в сфере дистанционного образования с оборотом 100 млрд руб. в год;
- открыть благотворительный фонд по борьбе с детскими болезнями и помочь 1 млн детей;
- стать президентом страны и поднять качество жизни в два раза.

Обратите внимание, цель должна быть конкретизированной, достижимой, измеримой, ограниченной по времени и актуальной (SMART).

3. Составьте *генеральный план* достижения цели. Декомпозируйте главную цель на несколько крупных подцелей: где и когда получить образование, с какими людьми нужно установить связи и т. д. Пересматривать раз в год.

4. Для каждой цели из предыдущего шага составьте *долгосрочный план действий*. План должен охватывать период длительностью несколько лет. В план помещаются крупные задачи, которые должны достигаться за время от нескольких месяцев до года. Пересматривать раз в полгода.

5. Для каждой крупной задачи из предыдущего шага составьте *среднесрочный план* действий. В среднесрочный план поместите более мелкие задачи. Длительность — от недели до месяца. Пересматривать раз в месяц.

6. Разбейте задачи каждого среднесрочного плана на *микрозадачи* и распределите их по конкретным дням. На этом шаге составляются детализированные дневные планы. Из среднесрочного плана берется одна конкретная задача (длиной от недели до месяца) и разбивается на микрозадачи длиной менее одного дня. Далее микрозадачи распределяются по конкретным дням. Составление дневных планов должно проводиться регулярно, лучше всего по понедельникам.

☺ Составьте свою пирамиду целей, под каждую глобальную цель — конкретный план. Подумайте, какие ресурсы вам для этого понадобятся.

1.4.2. Планирование

Колесо жизненного баланса. Автор — Пол Дж. Майер (1928—2009), американский психолог, специалист по личностному развитию. Эта техника относится к инструментам анализа и долгосрочного планирования.



Жизненный баланс — интересная, активная жизнь по своим правилам. Гармоничное сочетание всех сфер жизни — вот секрет счастья и жизненного успеха. Существует самый простой способ узнать насколько сейчас сбалансирована ваша жизнь, и с помощью этой простой техники можно увидеть свою жизнь как бы сверху, целиком, в результате чего появится понимание, куда двигаться в первую очередь для достижения личных целей.

Классическое колесо делится на 8 сегментов: карьера, финансы, здоровье, друзья, семья, личностный рост, отдых, условия жизни. Восемь секторов «Колеса жизни» представляют собой так называемый жизненный баланс. Однако секторов может быть больше (рис. 1.4). Можно использовать те, которые указаны на рисунке, можно сделать свои. Каждый сектор — одна сфера жизни.



Рис. 1.4. Колесо жизненного баланса [23]

Выполняется техника очень просто.

1. Нарисуйте диаграмму в виде круга. Разделите ее на 8 секторов и дайте им названия (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Шаблон колеса [23]

2. Представьте, что диаграмма отражает вашу идеальную жизнь. Заполните сектора важными сферами вашей жизни. Это могут быть: вещи, внешность, деньги, творчество и т. д., то есть все то, что важно именно для вас в данный момент времени.

3. Оцените по 10-балльной шкале уровень удовлетворенности каждой сферой, где 0, 1, 2, 3 — это полное отсутствие или минимальная удовлетворенность в жизненной сфере; 4, 5, 6, 7 — средняя степень, что-то уже достигнуто, но до идеала еще далеко; 8, 9, 10 — это максимальная эффективность данной сферы в вашей жизни.

Например, вас полностью устраивают ваши отношения в семье, у вас полное взаимопонимание и поддержка. Значит, удовлетворенность этим сектором можно оценить в 10 баллов. Или здоровье: серьезных проблем нет, но самочувствие оставляет желать лучшего — в этом случае степень удовлетворенности областью «Здоровье» можно оценить на 6 баллов.

Точно так же оценивается уровень удовлетворенности в других сферах. Оценки субъективны и индивидуальны. Правильных или неправильных оценок не существует. Постарайтесь быть максимально честным, оцените каждую область, исходя

из собственных ощущений. Если вам сложно оценить, вы можете задавать себе вопросы, например:

- Довольна ли я своей работой? Нравится ли мне то, чем я занимаюсь, или на самом деле я хочу заниматься чем-то другим?
- Меня устраивает мое финансовое положение? Или нужно все кардинально менять и как можно скорее?
- Я чувствую себя здоровой? У меня есть вредные привычки, которые мне мешают? Я хорошо выгляжу?
- Все ли в порядке в моих отношениях с близкими людьми?

4. Отобразите полученные результаты на диаграмме (рис. 1.6) и проанализируйте. В идеале колесо должно получиться круглым. А на практике такое случается редко. Катится ли колесо вашей жизни?



Рис. 1.6. Колесо жизненного баланса для анализа [23]

5. Теперь вы знаете, где находитесь и какому из аспектов вашей жизни нужно уделить больше внимания для того, чтобы колесо «покатилось». Обратите внимание на области, в которых меньше всего баллов.

Какие первые шаги необходимо сделать, чтобы повысить уровень удовлетворенности этими сферами хотя бы на 1 балл? Определите, в каких сферах жизни изменения зависят только от вас. Выделите сферы, изменения в которых требуют содействия других людей. Подумайте, в какой сфере вы хотели бы начать изменения в ближайшее время.

Запишите три шага, которые вы можете совершить для исправления ситуации в тех сегментах, где получился наиболее сильный перекося. И начинайте действовать!

Сделать первые шаги для изменений в жизни — это очень важно. Именно так, небольшими шажками, вы постепенно выровняете все сферы жизни, и ваше колесо баланса приобретет идеально круглую форму на отметке 10 баллов.

Человек, у которого одинаково успешно идут дела во всех важных для него сферах жизни, ощущает себя целостной и гармоничной личностью, он доволен своей жизнью. Только на практике чаще бывают перекося то в одну, то в другую сторону. Например, человек строит карьеру, успешен в профессиональной деятельности, финансово обеспечен, однако семьи нет, здоровье пошаливает и отдыхал в последний раз лет 5 назад. Делая срез и оценку своего колеса с периодичностью в полгода, вы обязательно увидите динамику изменения в своей жизни.

«Колесо жизненного баланса» — хороший помощник для людей, которые хотят жить полноценной, сбалансированной и счастливой жизнью.

Известный не только в России, но во всем мире бизнес-коуч Радислав Гандапас признался, что, сделав отличную карьеру и заработав много денег, которые давали определенную свободу, понял, что это все, что у него есть. Нет ни семьи, ни детей, ни друзей, с которыми бы хотелось проводить свободное время. Начав работать над «слабыми» секторами жизни, он получил то ее качество, которое сделало его счастливым. Результатом этого стал его знаменитый тренинг «Полная Ж (жизнь)».

© Составьте свое Колесо, определив наиболее важные для вас сектора по содержанию. Подумайте, готовы ли вы начать работу над «проблемными» секторами сразу или отложите это в группу дел «важные, но не срочные»?



Диаграмма Ганта. Генри Лоуренс Гантт (1861—1919), американский инженер, менеджер, последователь теории управления Ф. Тейлора, разработал свою знаменитую диаграмму при работе над постройкой кораблей во время Первой мировой войны. Диаграмма предназначалась для планирования, контроля и визуализации задач. Она

очень проста, но информативная, позволяет быстро понять, что и в какие сроки нужно делать. Пример распределения работ по подготовке курсовой работы приведен в табл. 1.4.

Таблица 1.4

Диаграмма Гантта (написание курсовой работы)

№	Дела	Сроки																				
		Сентябрь				Октябрь				Ноябрь												
		1—7	8—15	16—22	23—30	1—7	8—15	16—22	23—30	1—7	8—15	16—22	23—30									
1	Выбор темы и руководителя	■																				
2	Консультация с руководителем		■			■		■		■			■			■						
3	Написание введения		■	■																		
4	Подбор литературы		■	■																		
5	Написание 1-й главы				■	■																
6	Написание 2-й главы						■	■														
7	Написание заключения и оформление списка литературы								■	■	■											
8	Итоговое оформление текста													■	■							
9	Сдача работы руководителю																		■	■		
10	Резерв времени для коррекции																					■

Из таблицы видно, в какие сроки выполняется какой вид работы, какие временные промежутки наиболее заполнены делами. Простая по виду таблица сразу дает представление о масштабе работ, позволяет планировать другие виды дел в зависимости от занятости.

© Распланируйте в диаграмме Гантта один будний день и один день выходной. Выделите часы, в которые необходимо выполнить несколько дел. Подумайте, как следует распределить свои силы, чтобы выполнить дела в срок и не устать.

Бостонская матрица. Матрица, предложенная Бостонской консультативной группой (BCG) в конце 1960-х гг. для анализа стратегии выхода товаров на рынок. Являясь простым, но эффективным инструментом, она позволяет выявить наиболее перспективные и, напротив, самые «слабые» продукты или подразделения предприятия. Построив матрицу БКГ, менеджер или маркетолог получает наглядную картину, на основе которой он может принять решение о том, какие товары (подразделения, ассортиментные группы) стоит развивать и беречь, а какие следует ликвидировать.

Матрица делит все дела на 4 группы, дает им образные, запоминающиеся названия: «Звезды», «Дохлые собаки», «Трудные дети» и «Дойные коровы» (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Бостонская матрица [15]

Эти группы товаров, дел появляются в связи с критериями «уровень расширения рынка» и «доля товара на рынке». Чем больше расширен рынок, тем больше требуется инвестиций в продвижение товара. Чем выше доля товара на рынке, тем больше приходит прибыли, такой товар эффективен сейчас.

Например, растет рынок программных продуктов, а рынок продажи одежды снижает темпы; компания выпускает много одежды, но мало программных продуктов, кроме того, она выпускает товары других групп: продукты питания, упаковку, — но их рынок не стабилен. Как компании решить, что вы-

пускать? Нужно провести Бостонский анализ и разделить все продукты по группам.

- *Звезды*. Они обладают самыми высокими темпами рыночного роста и занимают наибольшую долю на рынке. Они популярны, привлекательны, перспективны, быстро развиваются, но при этом требуют значительных инвестиций в себя. Потому они и «Звезды». Рано или поздно рост «Звезд» начинает замедляться и тогда они превращаются в «Дойных коров».

- *Дойные коровы* (они же «Денежные мешки»). Для них характерна большая доля рынка при низком темпе его роста. Затратных инвестиций «Дойные коровы» не требуют, принося при этом стабильный и высокий доход. Этот доход компания использует для финансирования других продуктов. Отсюда и название: эти продукты буквально «доят».

- *Дикае кошки* (известные также как «Темные лошадки», «Трудные дети», «Проблемы» или «Знаки вопроса»). У них все наоборот. Относительная доля рынка маленькая, но темпы роста продаж — высокие. Чтобы увеличить их рыночную долю, требуются большие усилия и затраты. Поэтому компания должна провести тщательный анализ матрицы БКГ и оценить: способны ли «Темные лошадки» стать «Звездами», стоит ли в них вкладываться. В общем, картина в их случае очень неясная, а ставки высоки, потому они и «Темные лошадки».

- *Дохлае собаки* (или «Хромые утки», «Мертвый груз»). У них все плохо. Низкая относительная доля на рынке, низкие темпы роста рынка. Доход, приносимый ими, и рентабельность — малы. Обычно они самокупаются, но не более того. Перспектив нет. От «Дохлае собак» следует избавляться или хотя бы прекратить их финансирование, если без них можно обойтись (может быть такая ситуация, когда они необходимы для «Звезд», например) [15].

Для примера приведем анализ продукции, которую выпускает Россия.

Таблица 1.5

Бостонская матрица для России

Критерии	Рост рынка низкий	Рост рынка высокий
Эффективность товара высокая	«Дойные коровы»: лес, газ, нефть, металлы	«Звезды»: еда, торговля, жилье, сельское хозяйство

Критерии	Рост рынка низкий	Рост рынка высокий
Эффективность товара низкая	«Собаки»: автомобили, самолеты	«Дикие кошки» («Трудные дети»): инновации, образование, стиль

Исходя из анализа товаров по матрице Бостонской консалтинговой группы, можно предложить следующие основные стратегии матрицы БКГ.

А) *Увеличение рыночной доли*: применимо к «Темным лошадкам» / «Диким кошкам» с целью превратить их в «Звезды» — популярный и хорошо продаваемый товар.

Б) *Сохранение рыночной доли*: подходит для «Дойных коров», так как они приносят хороший стабильный доход, и такое положение дел желательно сохранять как можно больше.

В) *Сокращение рыночной доли*: возможно в отношении «Собака», неперспективных «Трудных детей» и слабых «Дойных коров».

Г) *Ликвидация*: порой ликвидация данного направления бизнеса — единственный разумный вариант для «Собаки» и «Трудных детей», которым, скорее всего, не суждено стать «Звездами». Сейчас этот инструмент применяется и для стратегического планирования личных целей. Приведем пример для планирования жизнедеятельности студента (табл. 1.6).

Таблица 1.6

Бостонская матрица для жизнедеятельности студента

Критерии	Рост рынка низкий	Рост рынка высокий
Эффективность товара высокая	«Дойные коровы»: родственники, работа	«Звезды»: создание семьи, друзья
Эффективность товара низкая	«Собаки»: хобби, путешествия	«Дикие кошки» («Трудные дети»): учеба, личностное развитие

Проанализируем таблицу 1.6 с позиции стратегического планирования.

А) *Увеличение рыночной доли*: расширяем границы учебы, вкладываем в нее больше сил, так как планируем использовать полученное образование для дальнейшей работы и карьеры. Таким же образом поступаем с личностным развитием — расширяем его направления. Из этих направлений растим будущую

«Звезду» — карьеру. «Звезды» расширяются сами: укрепляются отношения с друзьями, с которыми планируем в дальнейшем открыть свой бизнес; отношения с партнером идут к свадьбе.

Б) *Сохранение рыночной доли*: сейчас финансово вы обеспечены за счет помощи родных и временной работы, которую нужно сохранить на время учебы. Дополнительных инвестиций работа и родственники не требуют.

В) *Сокращение рыночной доли*: уменьшаем время на хобби и путешествия, так как это те резервы, которые нужно вкладывать в «Звезд».

Г) *Ликвидация*: пока ликвидировать полностью «Собак» не будем. И среди «Трудных детей» пока не наблюдается неперспективных.

Рассмотрим по аналогии матрицу, которая касается только учебы (табл. 1.7).

Таблица 1.7

Бостонская матрица для учебной деятельности студента

Критерии	Рост рынка низкий	Рост рынка высокий
Эффективность товара высокая	«Дойные коровы»: сдача заданий в срок и хорошего качества	«Звезды»: НИРС, спортивные соревнования
Эффективность товара низкая	«Собаки»: дополнительные задания, выполнение поручений	«Дикие кошки» («Трудные дети»): дополнительное образование, факультативы

А) *Увеличение рыночной доли*: вкладываем силы, время и деньги в дополнительное образование, которое обеспечит более высокий уровень конкурентоспособности по окончании вуза. Продолжаем выращивать «Звезды»: занимаемся наукой и спортом — это повышенная стипендия, а сил много не вкладывается ввиду наличия способностей.

Б) *Сохранение рыночной доли*: продолжаем учиться как прилежный студент, выполняя все задания во время и в надлежащем качестве. Это сейчас обеспечивает статус хорошего студента, получение стипендии.

В) *Сокращение рыночной доли*: уменьшаем количество дополнительных заданий по дисциплине, так как дивиденды по ним незначительные, а выполнение поручений от руководства не добавляет дополнительные плюсы в репутацию студента.

Г) *Ликвидация*: некоторых «Собак» убираем — отказываемся от поручений одногруппников. Также перестаем посещать те факультативы, которые оказались не полезны для дальнейшей карьеры.

© В Рабочей тетради составьте свою Бостонскую матрицу по разным направлениям Вашей жизни. Подумайте, какие «звездные» перспективы Вас ждут, и в каком направлении их нужно поддерживать.

Жестко-гибкое планирование. В теории тайм-менеджмента существует различная типология, в том числе есть деление на *жесткий* и *мягкий* (гибкий) тайм-менеджмент.

Жесткий тайм-менеджмент как технология, где точно выполняется последовательность задач, тоже имеет место быть. Случаются ситуации, когда явно нужно сделать одно, суперважное дело, при выполнении которого все остальные дела настолько не важны, что ими пренебрегают. Жесткий вариант управления временем оправдан и в строгих условиях режима: армия, военная служба, высокотехнологичное производство и т. п.

В обычных условиях, особенно российской действительности, где даже точное начало различных дел, мероприятий зачастую бывает условно, хорошо себя зарекомендовал гибкий тайм-менеджмент. Его еще называют «иллюзия свободы». Он идеально подходит для фрилансеров. Также такому варианту рады иррационалы, кто не может и не хочет жить по точному плану. Но обычная жизнь обычного магистранта, студента состоит из жестких дел (учеба по расписанию, работа по сменам и др.) и дел, которые не точно привязаны ко времени. Например, сегодня мне нужно позвонить и поздравить подругу с днем рождения, но это можно сделать и в 9 утра, и в 21 час вечера. Ее же нужно поздравить с Новым годом, но поздравления принимают с этим праздником и за несколько дней до 31 декабря и несколько дней позже. Тем более что российская действительность часто вносит коррективы в жесткий план: мы планируем, что учеба в университете займет сегодня время с 9 утра до 14 часов дня, но на второй паре объявили, что после занятий будет встреча с научными руководителями по курсовым работам и неизвестно, сколько эта встреча займет времени. Что делать в этом случае? Здесь Глебом Архангельским предложена техника жестко-гибкого планирования.

Глеб Алексеевич Архангельский (род. 1979), основоположник российской школы тайм-менеджмента, ведущий российский эксперт в области управления временем, российский бизнес-тренер, автор книг и видеокурсов, заведующий кафедрой тайм-менеджмента Московской финансово-промышленной академии, кандидат экономических наук, руководитель проектов внедрения тайм-менеджмента в компаниях РУСАЛ, РАО «ЕЭС», «Северсталь», PricewaterhouseCoopers, «Вимм-Биль-Данн» и др. Создатель интернет-проекта Improvement, генеральный директор компании «Организация времени».



Эта техника представляет собой алгоритм из пяти шагов.

Шаг 1. Делим лист ежедневника вертикальной чертой пополам (есть органайзеры, где это уже сделано) — см. табл. 1.8. Отмечаем жесткие дела, при этом закладывая резерв времени на непредвиденные обстоятельства. В тайм-менеджменте такие резервы времени — «зеленые зоны» (см. принцип бюджетирования).

Таблица 1.8

Список жестких задач на день

Время	Жесткие задачи	Гибкие задачи
8:00	Утренний блок дел	
9:00	Занятия в академии	
10:00	Занятия в академии	
11:00	Занятия в академии	
12:00	Занятия в академии	
13:00	Занятия в академии	
14:00	Занятия в академии	
15:00	Зеленая зона	
16:00	Зеленая зона	
17:00	Спортивная секция	
18:00	Спортивная секция	
19:00	Зеленая зона	

Время	Жесткие задачи	Гибкие задачи
20:00	Подготовка к занятиям	
21:00	Подготовка к занятиям	
22:00	Зеленая зона	
23:00	Вечерний блок дел	

Шаг 2. Составляем список гибких задач, не имеющих привязки к точному времени. Удобно их записывать на второй половине листа, но можно и на отдельной закладке (табл. 1.9).

Таблица 1.9

Добавление в список гибких задач

Время	Жесткие задачи	Гибкие задачи
8:00	Утренний блок дел	Уборка в квартире. Звонок другу. Купить продукты. Посмотреть видео в инете. Разговор с родителями о поездке на дачу
9:00	Занятия в академии	
10:00	Занятия в академии	
11:00	Занятия в академии	
12:00	Занятия в академии	
13:00	Занятия в академии	
14:00	Занятия в академии	
15:00	Зеленая зона	
16:00	Зеленая зона	
17:00	Спортивная секция	
18:00	Спортивная секция	
19:00	Зеленая зона	
20:00	Подготовка к занятиям	
21:00	Подготовка к занятиям	
22:00	Зеленая зона	
23:00	Вечерний блок дел	

Шаг 3. В списке гибких задач цветом выделяем наиболее приоритетные, значимые дела, работающие на ключевые, стратегические цели. Не более 2—3 задач (табл. 1.10). Расставляем приоритеты всех гибких дел, начиная с самого главного под номером 1.

Расстановка приоритетов в гибком списке задач

Время	Жесткие задачи	Гибкие задачи
8:00	Утренний блок дел	5. Уборка в квартире. 2. Звонок другу. 3. Купить продукты. 1. Посмотреть видео в инете. 4. Разговор с родителями о поездке на дачу
9:00	Занятия в академии	
10:00	Занятия в академии	
11:00	Занятия в академии	
12:00	Занятия в академии	
13:00	Занятия в академии	
14:00	Занятия в академии	
15:00	Зеленая зона	
16:00	Зеленая зона	
17:00	Спортивная секция	
18:00	Спортивная секция	
19:00	Зеленая зона	
20:00	Подготовка к занятиям	
21:00	Подготовка к занятиям	
22:00	Зеленая зона	
23:00	Вечерний блок дел	

Шаг 4. «Бюджетлируем» время на крупные приоритетные гибкие задачи. Рядом с задачей указываем примерное количество времени, необходимое для ее решения (табл. 1.11).

Таблица 1.11

Бюджетирование времени на важные гибкие задачи

Время	Жесткие задачи	Гибкие задачи
8:00	Утренний блок дел	5. Уборка в квартире. 2. Звонок другу (15 мин). 3. Купить продукты. 1. Посмотреть видео в инете (1,5 часа). 4. Разговор с родителями о поездке на дачу
9:00	Занятия в академии	
10:00	Занятия в академии	
11:00	Занятия в академии	
12:00	Занятия в академии	
13:00	Занятия в академии	
14:00	Занятия в академии	

Время	Жесткие задачи	Гибкие задачи
15:00	Зеленая зона	
16:00	Зеленая зона	
17:00	Спортивная секция	
18:00	Спортивная секция	
19:00	Зеленая зона	
20:00	Подготовка к занятиям	
21:00	Подготовка к занятиям	
22:00	Зеленая зона	
23:00	Вечерний блок дел	

Шаг 5. В ходе дня выполненные задачи вычеркиваем, невыполненные переносим на другой день (табл. 1.12).

Таблица 1.12

Отслеживание исполнения задач

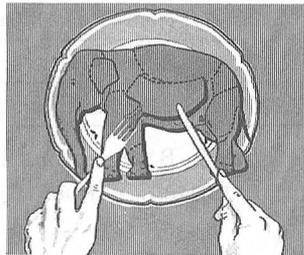
Время	Жесткие задачи	Гибкие задачи
8:00	Утренний блок дел	5. Уборка в квартире. 2. Звонок другу (15 мин): 3. Купить продукты: 1. Посмотреть видео в инете (1,5 часа). 4. Разговор с родителями о поездке на дачу
9:00	Занятия в академии	
10:00	Занятия в академии	
11:00	Занятия в академии	
12:00	Занятия в академии	
13:00	Занятия в академии	
14:00	Занятия в академии	
15:00	Зеленая зона	
16:00	Зеленая зона	
17:00	Спортивная секция	
18:00	Спортивная секция	
19:00	Зеленая зона	
20:00	Подготовка к занятиям	
21:00	Подготовка к занятиям	
22:00	Зеленая зона	
23:00	Вечерний блок дел	

Планируя день таким образом, мы учитываем три типа задач:

- *жесткие* — привязанные ко времени;
- *гибкие* — зависящие от условий, обстоятельств;
- *бюджетизируемые* — приоритетные, важные, не привязанные точно ко времени, но на выполнение которых мы определяем необходимое количество времени.

☉ Составьте аналогичным образом план на два дня — будний и выходной. Сравните планы, ответьте на вопрос: чем они отличаются?

Техника «Слон». А также другие звери. «Слон» в тайм-менеджменте — это большая, объемная задача, требующая значительных затрат сил и времени. Такие задачи за день не сделать. А их объем и сложность демотивируют человека, который никак не может сделать первый шаг и начать.



Здесь существует точное правило: слона нужно делить на стейки (бифштексы). Или на отдельные куски. А их уже планировать по дням, то есть «съесть слона» по кускам. Как говорил Г. Форд: «Никакое дело не покажется невыполнимым, если разбить его на мелкие части».

Однако, как утверждал классик современного менеджмента Питер Друкер, в состоянии цейтнота делать дело мелкими порциями — ошибка. Если отчет требует реально 5 часов рабочего времени, а времени мало, то нужно воспользоваться техникой «Большого будильника». А когда первый вариант будет написан, над его правкой можно работать частями, переписывать, редактировать.

В терминологии тайм-менеджмента существуют и другие животные.

«Мамонты» — это те «слоны», которых вы не съели, они постоянно вам о себе напоминают, но уже, как правило, не актуальны. Здесь уместна поговорка: «Дорога ложка к обеду».

«Единороги» — это наши красивые, сказочные мечты. Они нереальны, но иногда мы про них вспоминаем и говорим себе: «Когда-нибудь я этим займусь... Вот выйду на пенсию и начну это делать...». И почти никогда не начинаем.

Еще про одно знаменитое тайм-менеджерское животное — «Лягушку» — мы расскажем немного дальше.



Метод «Альпы». Авторство принадлежит Лотару Зайверту (род. 1952), знаменитому немецкому специалисту международного уровня по тайм-менеджменту, руководителю «Института Зайверта — Тайм-менеджмент и Лайф-Лидершип» в Хайдельберге. «Ваше время — в ваших руках» — одна из самых читаемых в мире книг по управлению временем. Л. Зайверт использует термин самоменеджмент как синоним ТМ.

Метод «Альпы» состоит из 5 стадий:

- 1) составление заданий (задачи из недельного плана, расставленные по приоритетности; невыполненное накануне; добавившиеся дела; сроки, которые надо соблюсти);
- 2) оценка длительности заданий — бюджетирование;
- 3) резервирование времени (в соотношении 60 : 40);
- 4) принятие решений по приоритетам и перепоручению;
- 5) контроль и перенос того, что не сделано.

Метод «Альпы» в планировании времени можно применять на любой период срочности: средний, короткий, долгий. Для этого рекомендуется составить список дел в письменном виде. На первый взгляд, все дела кажутся равноценными. Но в любом случае нужно распределить дела по порядку значимости и выделить приоритеты, степень важности.

Метод «Альпы» очень прост. На создание плана нужно не более 5—10 минут. На практике доказано: при постоянном использовании методов и техники планирования, ежедневная экономия временем составляет 10—20 %.

Рассмотрим подробнее этапы составления плана, опираясь на положения Л. Зайверта [19].

Этап № 1. Формирование дневного задания, используя список из категории «Планы дня». Создайте перечень задач ближайшего дня:

- невыполненные дела;
- добавившиеся новые задания;
- обязательные, важные дела;
- задания из плана недельного или ежемесячного планирования;
- непредвиденные задания.

При составлении необходимо соблюсти требованиям:

- важным и приоритетным делам предоставлять первые места;

- выделить дела непродолжительные и продолжительные;
- выбрать рациональный способ выполнения заданий (возможное решение по телефону, по скайпу, СМС).

Не следует записывать все дела подряд, только реальные необходимые задания.

Этап № 2. Оцените примерное время выполнения каждого задания. Существует закономерность: любое задание потребует такой период, сколько времени в запасе человека. Поэтому задайте приблизительный срок на выполнение и пытайтесь в него уложиться. Человек сосредотачивается, избавляется от второстепенных помех.

Этап № 3. Резервирование временного запаса. Запланированная работа была выполнена за 60 % рабочего времени, остальное время — 40 % — должно отводиться для резерва на непредвиденные внезапные обстоятельства.

Примеры: работаете 8 часов, значит, 3 часа у вас — в резерве, за 5 часов выполняете плановое задание (торопитесь, уплотняйте рабочий график). Если работаете 10 часов, значит, 4 часа — в резерве, за 6 часов выполняете задания.

Допустим, заданий больше 60 % спланированного времени. Для этого пересмотрите список всех дел. Выделите преимущества, делегируйте права, уменьшайте отведенное время. Даже если и после этого не удалось уменьшить до 60 % спланированного времени, значит, переносите не выполненные дела на другой день.

Этап № 4. Применяя первостепенные решения приоритетных дел и искусство делегирования прав, сокращаем время до 5—6,5 часов на отведенные дела. Цель данной стадии: *еще раз уточнить задания дня и приоритеты, а также потребность времени на их выполнения.* Аналитическая оценка каждого задания на предмет рационализации и делегирования. Выполнение окончательного варианта по установленной структуре.

Этап № 5 (завершающий). *Выполнение намеченного плана дел и контроль.* Из практики ясно, что не все дела могут быть выполнены вовремя. Приходится некоторые переносить на завтрашний день. Допустим, вы заметили, что какое-то дело периодически переносится. Существует два варианта: 1) прекратить, переносить и 2) выполнить полностью. Или если это задание стало не актуальным, то стоит от него отказаться.

Пример метода «Альпы». Вы — директор школы. Облегчайте свою работу при помощи сокращенных букв, по виду конкретной деятельности. Например:

- В — заседание, визиты;
- Д — делегирование задач;
- К — проверка, наблюдение;
- П — в работе, в процессе;
- ПК — командировки, поездки;
- ПР — диктование, рукописное деловое занятие;
- С — личный секретарь;
- Т — телефонные переговоры;
- Ч — корреспонденция (чтение газет, отчетов, циркуляров).

Планирование по методу «Альпы»: список дел на день:

- ПК — конференция;
- В — родительское собрание;
- В — поставщики продуктов;
- П — изучение новых нормативных документов;
- К — Петрова (посещение урока);
- ПР — написать ответ на запрос Департамента;
- Ч — специальный журнал для руководителя;
- Т — вакансия (предварительное собеседование);
- Т — Татьяна (поздравить с юбилеем).

Далее разделите дела по приоритетности.

Приоритетные дела:

- А — самые важные;
- В — важные, но не очень;
- С — менее важные.

Лучше выполнять работу самую главную, зная время вашего плодотворного труда. Не забывайте об отдыхе, смене вида деятельности, чтобы ваша работа доставляла вам радость.

Пример: не планируйте совещания друг за другом. Выделяйте время в первой и во второй половине дня.

Если у вас неожиданно появилось несколько минут свободного времени, не теряйте его, займите его коротким заданием: просмотрите корреспонденцию, позвоните другу.

Вдруг кардинально изменились намеченные планы: непредвиденная командировка, деловая встреча. Можно быстро переписать, согласно методам планирования времени, по методу Альпы, план дел в течение 5—10 минут.

Из табл. 1.13 видно, что количество запланированного времени составляет 495 минут или 8,25 часов. Рабочий день составляет 8 часов, по принципу ТМ планировать нужно около 60 % рабочего времени, то есть 5 часов, значит 3 часа, или 180 минут, из таблицы должно быть делегировано или перенесено.

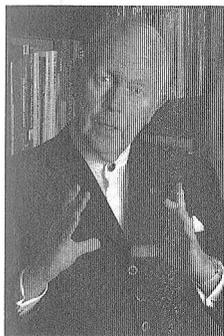
Бланк по методу «Альпы»

Задача	Длительность, минуты	Приоритет	Делегирование
ПК — конференция	90	А	
В — Родительское собрание	60	А	
В — Поставщики продуктов	30	А	
К — Петрова (посещение урока)	45	В	Поручить заместителю по учебной работе
ПР — написать ответ на запрос Департамента	120	В	
Т — Татьяна (поздравить с юбилеем)	10	В	
П — изучение новых нормативных документов	60	С	Отложить на завтра
Т — Вакансия (предварительное собеседование)	20	С	Поручить заместителю по учебной работе
Ч — специальный журнал для руководителя	60	С	Отложить на завтра
Всего	495		
Заметки:			

Преимущества метода «Альпы»:

- целенаправленные действия в течение рабочего дня;
- рационализация, объединяя в группу схожие дела;
- уменьшение бесполезных интервалов;
- стабильная самодисциплина;
- сокращение нервных перенапряжений;
- борьба с забывчивостью;
- достижение конкретных целей в работе;
- рабочий настрой;
- повышенная удовлетворенность и мотивация;
- восприятие трудового достижения, прилив отличного настроения в конце смены;
- выделение и реализация приоритетных дел;
- рост потенциала и личных результатов труда;

- правильная организация рабочей смены, приобретаете и выигрываете время.



Метод интеллект-карт (Mindmaps).

Еще их называют «Ментальные карты», «Мыслительные карты», «Карты ума». Разработчик — Тони Бьюзен (1942—2019), английский психолог, специалист в области памяти, креативности, скорочтения.

Ментальные карты — хороший инструмент для структуризации информации, быстрого запоминания и, конечно, экономии времени.

Интеллектуальные карты могут использоваться также:

- для планирования деятельности;
- подготовки к выступлениям;
- поиска решений в сложной ситуации;
- рассмотрения различных вариантов решения задач.

Как нарисовать такую карту? Технология достаточно проста.

1. Берем чистый лист бумаги. Тони Бьюзен советует положить его горизонтально, и большинство составителей следуют этому совету. Также рекомендуется запастись разноцветными ручками, фломастерами, маркерами, карандашами и т. д. Если собираетесь рисовать карандашами, убедитесь, что поблизости нет резинки — ничего стирать не нужно, а стирать даже вредно. Особое внимание надо уделить возможности использования нескольких цветов. После обретения привычки вы увидите, что использовать один-два цвета — неинтересно.

2. Соберите весь материал по данной теме, который у вас есть, чтобы он был под рукой: книги, статьи, закладки и ссылки на интернет-сайты — пригодится все.

3. В центре листа рисуем центральный образ, который будет символизировать вашу тему, с которого и начинается ваша работа как на карте, так и в мыслях. Неважно, если вы не умеете рисовать. Приобретая опыт, вы поймете — главное, чтобы этот рисунок был понятен вам, давал пищу вашему уму и содержал достаточно подробностей, чтобы вашей фантазии было от чего оттолкнуться. В любом случае вы сможете уделить ему внимание: используйте несколько цветов (не меньше трех, как советует Т. Бьюзен), тщательно прорисуйте детали, которые вам кажутся существенными.

4. От центрального образа отведите ветви, на которых будут написаны самые важные ключевые слова и мысли, касающиеся данной темы. Каждая ветвь должна содержать одно слово или мысль. Чтобы подчеркнуть важность этих ветвей рекомендуется их сделать потолще.

5. От толстых ветвей аналогично начертите более тонкие ветви, уточняющие основные мысли.

6. Для рисования используйте различные цвета. Используйте рисунки как можно чаще.

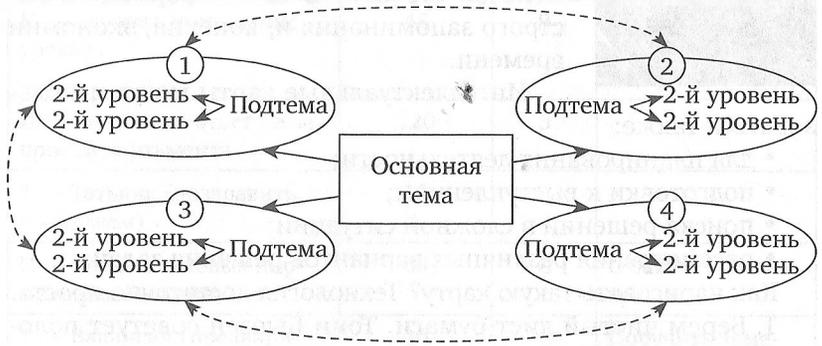


Рис. 1.8. Пример шаблона ментальной карты

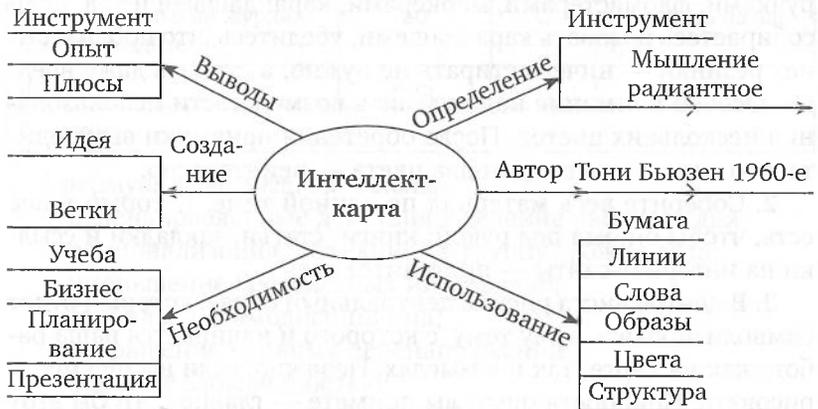


Рис. 1.9. Пример конкретной ментальной карты

Области применения ментальных карт достаточно широки:

- презентации: за меньшее время вы даете больше информации, при этом вас лучше понимают и запоминают; проведение деловых встреч и переговоров;

- планирование: управление временем: план на день, неделю, месяц, год...; разработка сложных проектов, нового бизнеса;
- мозговой штурм: генерация новых идей, творчество; коллективное решение сложных задач;
- принятие решений: четкое видение всех «за» и «против»; более взвешенное и продуманное решение.

Формула 10—3—2—1—0. Для использования этой техники необходимо запомнить формулу, описывающую здоровый график работы и личного времени, и придерживаться ее, составляя ежедневный план.

«10—3—2—1—0» — это:

- 10 часов до сна: нет кофеину;
- 3 часа до сна: нет еды и алкоголю;
- 2 часа до сна: нет работе;
- 1 час до сна: нет электронным гаджетам;
- 0 раз: столько раз можно нажимать кнопку «Отложить» на будильнике [12].

1.4.3. Расстановка приоритетов



Принцип ABCDE. Брайн Трейси (род. 1944) — канадский и американский консультант, коуч по вопросам управления, личной эффективности, тайм-менеджмента. Он предложил метод ранжирования повседневных дел по степени важности, с помощью которого вы научитесь эффективно распределять свое время и добьетесь успеха.

Составьте список на следующий день, прочтите его и поставьте напротив каждого дела соответствующее обозначение.

- **A** — пометка «A» означает «очень важное дело», которое обязательно надо выполнить. Если вы не справитесь с задачей, это приведет к серьезным отрицательным последствиям, если все получится удачно — ожидаются положительные сдвиги. Если в списке более одного пункта «A», им присваиваются относительные приоритеты, то есть вы помечаете их как «A-1», «A-2», «A-3» и т. д. Работу нужно начинать с «A-1». К таким делам относятся: сдача отчета в срок, подготовка рабочих документов, написание дипломной работы и т. п.

- **B** — пометка «B» соответствует делу, которое вам надо было бы сделать, но его выполнение или невыполнение повлечет

лишь умеренные последствия. Если вы проигнорируете их, может быть, кто-то разочаруется, кому-то вы доставите этим неудобства, но дела с грифом «В» не идут ни в какое сравнение по важности с первым списком. Это такие дела, как: звонок другу, который просил позвонить; поиск информации по новому направлению деятельности организации, который вам поручило начальство; поход по магазинам и т. п.

- *C* — пункт с пометой «С» определяет работу, которую хорошо было бы сделать, но она не будет иметь никаких последствий, никак не влияет на вашу рабочую жизнь. Например, поход с коллегами на ланч, просмотр новостей и т. п.

- *D* — пометку «D» (от *delegate* — поручать) получают пункты, допускающие перепоручение. Следуйте правилу: делегировать все, что в состоянии сделать кто-либо другой, чтобы освободить себе больше времени для работ «А», которые можете выполнить только вы. Если вам поручили поиск информации по новому направлению деятельности организации, то это можно перепоручить человеку, который уже знаком с темой и сделает такой поиск гораздо быстрее.

- *E* — наконец, пометка «Е» (от *eliminate* — уничтожать) — пункты, которые можно просто вычеркнуть, и это практически ни на чем не скажется. Таковы дела, некогда важные, но на сегодня утратившие значение и для вас, и для окружающих. Вы продолжаете заниматься ими по привычке или ради симпатии к ним. Но каждую минуту, потраченную на задачу «Е», вы отбираете у дел, способных значительно изменить вашу жизнь.

Правило заключается в том, чтобы никогда не заниматься делами с пометками «В» и др., пока у вас есть невыполненные дела «А». Проработав весь список по методу «ABCDE», вы будете полностью подготовлены к тому, чтобы делать более важные дела быстрее.

Принцип Парето. Вильфредо Парето (1848—1923) — итальянский экономист, социолог. Одно из его открытий называют принципом «20 / 80», или принципом Парето (законом Парето). Это эмпирическое правило, согласно которому 20 % усилий дают нам 80 % результата, а оставшиеся 80 % — лишь 20 %. Или 20 % времени дают нам 80 % результата, а оставшиеся 80 % — лишь 20 % (рис. 1.10).



Впервые В. Парето обратил внимание на эту закономерность, когда в 1897 г. изучал распределение материальных благ и доходов населения. Он обнаружил, что незначительное меньшинство получало основную часть общей суммы доходов. При этом пропорция распределения оставалась одинаковой во все времена и во всех странах.

Правило Парето может применяться как базовая установка при проведении анализа факторов эффективности той или иной деятельности, целью которого является оптимизация результатов. Согласно кривой Парето, выбрав правильно минимум наиболее важных действий, мы получаем значительную часть от полного результата.

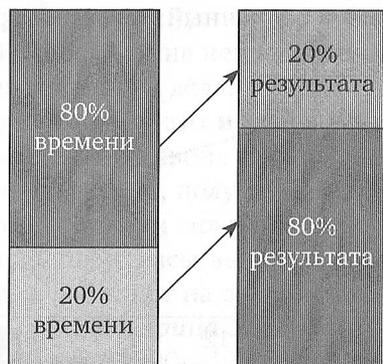


Рис. 1.10. Принцип Парето

Известный пример, когда в 1963 г. специалисты компании «Ай-Би-Эм» обнаружили, что около 80 % компьютерного времени тратится на обработку всего 20 % команд программы. Программное обеспечение было переделано так, что наиболее используемые 20 % программ были более доступны и удобны для пользователей. Это позволило компании обойти конкурентов на рынке.

Как применить принцип Парето в тайм-менеджменте? Очень просто: разделите все дела на две категории и сначала выполните те, которые обеспечивают наибольший результат.

Например, в технологической карте учебной дисциплины сравниваете количество баллов, выбираете те задания, за которые баллов дается больше, суммируете несколько заданий до необходимой суммы (на отметку зачтено, хорошо или отлично) и далее выполняете только их. Если преподаватель оце-

нивает результаты их выполнения ниже максимального балла, добываете нужную сумму баллов оставшимися заданиями. В тех случаях, когда содержание дисциплины знакомо студенту, можно выполнять только самостоятельные задания, не посещая занятия, если количество баллов по ним невелико. Таким образом, можно сэкономить значительное количество не только сил, но и времени.

Второй вариант применения этого принципа используем, когда нам важно сэкономить именно время. Помним, что 20 % времени дают нам 80 % результата, а оставшиеся 80 % времени — лишь 20 %. В этом случае нам нужно самоанализом выявить, какая часть суток для нас наиболее продуктивна. Можно ориентироваться на усредненный график биоритмов человека (рис. 1.11).

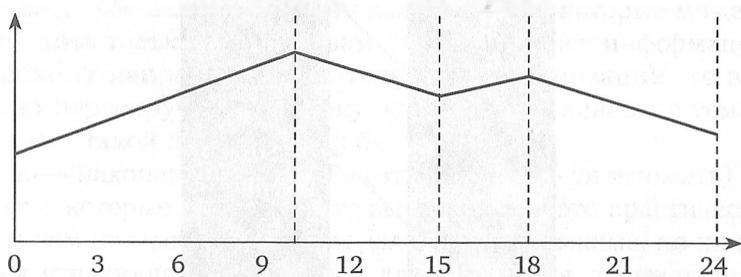


Рис. 1.11. Работоспособность человека в зависимости от времени суток

Но не все люди могут ему соответствовать, по известной классификации есть люди «жаворонки», «совы», «голуби». Пики работоспособности у каждого типа людей разные. Вам нужно понять, в какое время именно вам лучше всего выполнять важные дела. Тогда время на выполнение будет минимальным, а качество работы — высоким. Конечно, если для этого есть все условия. Например, вы — «сова» и ваша работоспособность повышается с 12 часов, а занятия в вузе начинаются с 9 часов. В этом случае волевые усилия помогают заниматься качественной работой и в «неудобное» для организма время.

Алгоритм использования принципа Парето.

1) Выберите из своих дел те, которые для вас являются наиболее результативными. Так, если цель — окончить университет, то ответьте себе на вопрос: реализация каких задач помогает вам приближаться к цели? Это будет критерием для определения приоритетности задачи.

2) Составьте список задач на день с учетом выбранного критерия и важности каждой задачи для достижения желаемого результата. Начав список с самого важного дела, остальные расположите в порядке убывания их значимости.

3) Проверьте наличие всех необходимых ресурсов для выполнения работы по приоритетным задачам.

4) Используйте правило бюджетирования времени на задачи разного типа:

- на дела категории А и В планируйте 60 % своего рабочего времени;

- из оставшихся 40 % выделите 20 % времени на работу с делами категории С (необходимые телефонные звонки, письма, регулярные задачи и т. п.);

- оставьте 20 % времени на непредвиденные, внезапно возникающие обстоятельства и дела.

Используя принцип Парето и успешно применяя его для расстановки приоритетов в своих задачах, вы сможете быстрее достигать намеченные цели, получать высокие результаты, затрачивая при этом минимум сил и времени.

☉ Подумайте, в какие часы вы наиболее работоспособны? Какие дела сегодня работают на ваши основные цели?



Матрица Эйзенхауэра. Дуайт Эйзенхауэр (1890—1969) — 34-й президент США, генерал армии. Он предложил свой метод расстановки приоритетов — матрицу классификации дел.

Все дела в ней можно разделить на 4 категории по важности и срочности (рис. 1.12):

I — дела важные и срочные (экзамен, неотложные дела, форс-мажор);

II — дела важные и несрочные (написание курсовой работы, ВКР, которые еще не скоро сдавать; планирование долгосрочных целей, подготовка к празднику);

III — дела неважные, но срочные (телефонные звонки, внезапные посетители, мелкие дела, домашняя рутина, «навязанные проблемы»);

IV — дела неважные и несрочные (ловушки времени, отвлекающие мелочи, пустая трата времени).

Как работать с матрицей? Посмотрите рис. 1.13, запомните указания.

	Важные	Неважные
Срочные	① Важные Срочные	② Важные Несрочные
Несрочные	③ Неважные Срочные	④ Неважные Несрочные

Рис. 1.12. Матрица Эйзенхауэра



Рис. 1.13. Выполнение дел по важности и срочности

Поясним подробнее. Дела первой категории, как правило, авральные или их нужно выполнить в строго запланированное время, иначе их ценность теряется. Например, экзамен точно по плану через 3 дня, значит, подготовку к нему отложить невозможно. Конечно, можно пойти сдавать без подготовки или сдавать во время пересдачи, но в этом случае останетесь без стипендии, потратите больше время на сессию, будете нахо-

даться в стрессовом состоянии. Если не нужны такие сложности, то экзамен — дело действительно важное и срочное. Либо готовимся к нему заранее, либо в авральном режиме последний день, бросая все остальные дела.

Для дел второй категории важен принцип: не допустить перехода в первый квадрат матрицы! А ведь мы часто думаем: «Время терпит» или «Будем решать проблемы по мере их поступления». Все это приводит к тому, что такие дела становятся авральными. К делам такого рода следует подходить, как к инвестициям, которые нужно вложить сейчас, чтобы получить прибыль завтра, и выполнять их последовательно, «разбив слона (большое дело) на стейки (маленькие задачи)».

Дела третьей категории часто обманчивы. Кажутся важными, как дела первой категории. Человеку свойственно путать важность и срочность: телефон звонит сейчас, это срочно, но нужен ли вам именно сейчас этот разговор? Дела этой категории создают суету, спешку, видимость работы. Можно целый день заниматься рутинной, выполнять просьбы знакомых и коллег. При этом вы очень заняты, активность высокая, результаты есть. Но как эти дела приблизили вас к важным результатам работы? Что делать с такими делами? Делегировать, по возможности, другим людям или иногда полезно просто проигнорировать. Запомните: из критериев важности и срочности на 1-м месте должна быть *важность*!

Последняя категория дел, по мнению Д. Эйзенхауэра, достойна мусорной корзины. Их нужно просто выкинуть. Финансировать такие дела нужно по остаточному принципу. Пожиратели времени (Интернет, социальные сети, звонки, письма, телевизор и др.), или, иначе говоря, тайм-киллеры, способны поглотить все рабочее и личное время. Просто потому, что они часто бывают приятными и интересными. Но опять задайте себе вопрос: как они помогают достичь важных целей? Если совсем никак — выбрасываем, хотя бы из плана сегодняшнего дня.

Конечно, просмотр кинофильма может помочь восстановить ваши эмоциональные ресурсы, просто отдохнуть, когда усталость мешает дальнейшей работе. В таком случае, это дело может смело перейти в категорию важных и срочных. Неслучайно одним из принципов тайм-менджмента является обязательное планирование отдыха. Пример матрицы для планирования дня магистранта — табл. 1.14.

Матрица планирования дня

Категории дел	Срочные	Несрочные
Важные	Занятия в университете. Работа. Выгул собаки	Поздравить подругу с днем рождения. Обед. Ужин. Подготовка курсовика. Проверить электронную почту
Неважные	Посмотреть телесериал. Зайти к соседке, она просила	Посмотреть социальные сети. Зайти в книжный магазин. Подумать над подарками на Новый год

Преимущества использования матрицы:

- простота;
- уменьшение количества неважных дел;
- быстрота определения приоритетов.

Попробуйте в форме матрицы распланировать свои дела на месяц, на год, на пять лет и т. д. Вы увидите, сколько дел можно совсем не делать.

1.4.4. Организация деятельности

Техника «помидора». Простой и понятный метод научит вас концентрироваться на одном деле, доводить все запланированные дела до конца и самосовершенствоваться. Когда накопилась куча дел, но вы не можете их сделать, так как вас каждую минуту кто-то отвлекает, и сколько бы вы не просили оставить вас в покое — то звонит телефон, то приходит письмо на почту, постоянно что-то нужно другим людям. Как только вы остаетесь в тишине, отвлекающие факторы атакуют вас изнутри, мысли уносятся куда-то вдаль или концентрируются на другом вопросе.

А все, что вам нужно, это просто сосредоточиться на одном деле в течение 25 минут. На этом и основан метод помидора, который создал Франческо Чирилло, а Штафан Нетеберг позже описал в своей книге «Тайм-менеджмент по помидору. Как концентрироваться на одном деле хотя бы 25 минут» [34].

Франческо Чирилло, итальянский гуру тайм-менеджмента, владелец консалтинговой фирмы Cirillo Consulting, более 20 лет



он помогает людям повышать свою производительность и эффективность, чтобы они могли достигать больших результатов за меньшее время. Его компания консультирует крупные корпорации, производит программного обеспечения по управлению временем.

Почему помидор? Изначально использовался кухонный таймер в форме помидора, который был достаточно популярен и доступен всем. Вот как описывает изобретение этой техники автор:

«Основная идея Техники Помидора пришла ко мне в конце 80-х, на первом году обучения в университете. После того как восторг от завершения экзаменов первого года обучения утих, я оказался в кризисе — время низкой производительности и большой путаницы. Каждый день я посещал университет, посещал занятия, учился и возвращался домой с унылым ощущением, что я действительно не знаю, что я делал, на что я потратил свое время. Время экзаменов наступило так быстро, и порою казалось, что у меня нет возможности защитить себя от времени.

Однажды в классе в кампусе, где я обычно занимался, я критически взглянул на своих сокурсников, и затем еще более критически взглянул на себя: как я все организовывал, как я взаимодействовал с остальными, как я учился. Стало понятно, что большое количество отвлечений и помех, низкий уровень концентрированности и мотивации был корнем проблемы того ощущения замешательства. Итак, я поспорил сам с собой (настолько же полезное, насколько и унижительное пари): «Ты можешь учиться — по-настоящему учиться — 10 минут?» Я нуждался в объективном секунданте, Наставнике Времени, и я нашел его на кухне — таймер в форме помидора. Иными словами, я нашел свой «Помидор» (“*Pomodoro*”). Я не победил сразу. По правде, это заняло время и много усилий, но в итоге я преуспел. В этом небольшом первом шаге я нашел нечто интригующее в механизме *Pomodoro*. С этим новым инструментом я посвятил себя совершенствованию процесса обучения, а позже — и рабочего процесса».

Принципы «Помидора».

- 1) Делаем только одно дело!
- 2) Не откладываем дела на потом.
- 3) Не существует половинок или четвертинок «помидора».
- 4) Фазы, отведенные на работу и отдых, должны четко соблюдаться.

5) Задачи, решение которых требует менее 25 минут, можно совместить с другой небольшой задачей. Так, вы убьете одним «помидором» двух зайцев сразу.

6) Крупные задачи следует распределить на несколько «помидоров». Однако сделать это нужно таким образом, чтобы всякий раз вы не были вынуждены припоминать, на чем остановились. Определение небольших подзадач в данном случае существенно упростит этот процесс.

7) Поставленные задачи должны быть представлены в письменном виде (в форме списка) и идти от более приоритетных к менее срочным. После того, как задача будет выполнена, ее нужно зачеркнуть в списке дел и указать фактическое количество затраченных «помидоров».

Алгоритм использования «помидора».

- *Определите и четко сформулируйте задачу.* Очень важно понимать, что и зачем вы собираетесь делать следующие 25 минут.

- *Заведите таймер на 25 минут.* Почему на 25? Согласно исследованиям психологов, человек может концентрироваться на чем-то максимум 30 минут. 25 минут — это один «помидор». Один помидор непрерывной работы.

- *Приступайте к работе, пока не зазвонит таймер.* Дайте себе слово, не отвлекаться от задачи все 25 минут. Ни на звонки, ни на сообщения или письма, ни на коллег. Только работа над поставленной задачей.

- *Сделайте перерыв на 5 минут.* Можно ответить на пропущенные звонки и письма, а лучше встать и размяться.

- *После четырех помидоров сделайте большой перерыв.* Важно! Если вы прервались в течение рабочих 25 минут, таймер обнуляется, и вы начинаете отсчет времени сначала. Ведите реестр завершенных дел в течение дня. Вечером обязательно проанализируйте эффективность своей работы и подведите итог.

Какие проблемы помогает решить метод помидора? Метод помидора поможет превратить время из врага в друга. Чтобы не думать неделями или месяцами о не сделанном деле, просто заведите таймер на 25 минут и раз и навсегда покончите с этим. Если вам не хватило этого времени, отдохните и продолжите делать это дело еще 25 минут.

Чем сложнее задача, тем меньше воодушевление ее делать. Метод помидора помогает решить проблему постоянного откладывания дел на потом. Не завершили задачу за 25 минут,

отдыхайте и продолжайте делать ее еще 25 минут. Насколько бы сложной не была задача, она все равно никуда не денется, и ее необходимо завершить.

С методом помидора вы всегда будете заняты только самой значимой работой и ничем иным. Вы выбираете из списка дел на день необходимую задачу и делаете ее. Потом приступаете к следующей, наиболее приоритетной в списке.

Чем ближе срок сдачи работы, тем сильнее вы напряжены. Если вы будете придерживаться метода помидора, вам не придется брать работу на дом или на выходные. Концентрируясь на одной задаче 25 минут, вы сможете больше успевать и таким образом заполучить больше свободного времени.

Звонок таймера всегда вас сможет разбудить от незаметного течения времени и вернуть к работе. Благодаря этому поменяется ваше мышление, вы четко будете чувствовать течение времени и не растягивать, к примеру, перекус на целый час.

В конце дня необходимо обязательно проанализировать, что вы успели за день. На что отвлеклись и сделать выводы. Так метод помидора поможет вам в самоорганизации и будет способствовать самосовершенствованию.

Метод помидора помогает разбить сложную задачу на мелкие части (по одному помидору, то есть 25 минут). Это способствует лучшему пониманию поставленной задачи и продвижению к цели маленькими шагами.

Этот метод хорошо помогает при подготовке к экзаменам во время сессии. Необходимо разбить весь учебный материал на разделы, определить, какой объем будете повторять каждый день. Выделите время для подготовки в течение дня, затем применяйте технику «помидора». Удачи!



Метод «большого будильника». Практически российский аналог «помидора». Суть метода — избавиться от отвлекающих факторов. Для этого заводят будильник и в это время занимаются только самым важным делом. Отличия от «помидора» — в нефиксированных временных промежутках, это может быть и 5 минут, и 2 часа. Использование этого метода позволяет «сжимать текучку». То есть, если не отвлекаться какое-то время на срочные, но неважные дела (звонок телефона, электронная почта и т. п.), которые сопутствуют нам

в течение рабочего дня, то за оставшееся рабочее время можно также разобрать эти текущие дела. Другими словами, и весь рабочий день можно отвечать на 10 писем и 10 телефонных звонков, и 2 часа можно также на них отвечать, а оставшееся время посвятить самому важному делу.

В советское время в нашей стране бытовал рассказ об эксперименте на одном из заводов. Там разрешили рабочим уходить домой, как только они выполняют ежедневную норму. В цехах до обеда уже никого не оставалось. Конечно, эксперимент прекратили, так как в те времена еще не понимали, как можно на пользу существующей тогда идеологии обратить этот феномен.

© Начинайте каждый день с работы над самым важным делом, включая таймер на удобное для Вас время (от нескольких минут, до нескольких часов), затем выполняйте другие дела по плану. Это должно стать полезной привычкой. Помните, если «текучку» сжимать, она сжимается!

Техника «лягушки». Брайн Трейси — автор техники «лягушки», которую описывает в разных книгах, но посвятил ей и отдельное издание [49].

«Лягушка» — это самое большое, неприятное или трудоемкое дело, которое вам не хочется делать, и вы постоянно откладываете его «на потом». Глеб Архангельский считает «лягушкой» также мелкую неприятную задачу, которая не требует много сил и времени, поэтому мы тоже ее откладываем. Мы думаем, что сможем сделать такие дела в любой момент, они же мелкие и быстрые! А в итоге — они накапливаются и не выполняются.

Старая притча гласит: «Если первым делом утром вы съедите лягушку, то это будет самое плохое, что может случиться с вами за весь день». Иными словами, если сделать сразу, не откладывая, неприятное дело, то дальше работа пойдет быстро и в удовольствие. И Брайн Трейси, и Глеб Архангельский советуют «съесть лягушек» с утра — так легче психологически. Чувство удовлетворенности собой будет помогать вам весь день в других делах. Но, конечно, это не всегда получается. Например, вам нужно сделать неприятный звонок, но позвонить вы можете человеку только в конце рабочего дня. Или вам назначили встречу в определенное время, и здесь уже выбора по времени нет.

Преимущества использования «лягушек»:

- дает возможность чувствовать себя победителем весь день;
- избавляет от чувства тревоги: «съеденная лягушка» не маячит целый день на горизонте;

- снижает уровень страха: я не неприятное дело делаю, а всего лишь избавляюсь от «лягушки»;
- позволяет быстро принять решение, избегая траты сил и энергии на сомнения, не тратя время на переживания;
- не дает возможности мелким делам превращаться в глобальные проблемы.

☉ Составьте свой список «лягушек» на день, на неделю, на месяц, на год.

Метод «швейцарского сыра». Эта техника похожа на швейцарский сыр, в котором много дырочек. Главное правило здесь: если вы боитесь или не знаете, как начинать какое-то дело, сделайте часть работы. Это будет первая «дырочка» в сыре.

Суть метода в том, что задача выполняется не в логическом порядке, а в произвольном. Следует начинать с тех компонентов задачи, которые интересны, легки в выполнении. Это психологически облегчает дальнейшую работу над большим делом. Вы как бы «выгрызаете» маленькие кусочки из большого дела. Постепенно вы увидите, что «дырок» осталось уже мало, и доделать дело не составляет труда.

Если, например, вам не хочется браться за написание курсовой работы, то для начала можно поговорить с теми магистрантами, кто выполнял курсовые работы по похожей тематике, получить от них совет. Затем оформить титульный лист и отложить работу над курсовиком. Через несколько дней собрать примерный список литературы и т. д.

Эта техника позволяет решить и проблему выполнения нескольких дел одновременно, если по очереди «выгрызать» дыры из разных задач.

Метод «Стратегическая картонка». Авторство принадлежит Г. Архангельскому. Он рекомендует вкладывать в ежедневник картонку, на которой написаны важнейшие стратегические цели (написать диссертацию, получить высшее образование, создать семью и т. п.). Суть метода в том, что картонка последовательно вкладывается между страницами ежедневника для того, чтобы можно было сравнить ежедневные дела с целями на картонке.

Идея в том, что если в течение дня нет ни одного дела, которое работает на какую-то стратегическую цель из картонки, то день прожит зря. Чтобы добиться успеха, нужно каждый день хотя бы что-то делать для своих важных, глобальных целей.

Стратегическая картонка — ключевые цели на год
Цель 1: сдать сессию на отлично
Срок: 1 февраля 2021 г.
Измеритель результата: отметка в зачетной книжке
Цель 2: купить новый ноутбук
Срок: 31 августа 2021 г.
Измеритель результата: наличие ноутбука, чек из магазина

Рис. 1.14. Пример стратегической картонки

Чек-лист. Он похож на обычный список дел, но имеет существенные отличия. Обычный список дел может быть гибким, и его выполнение не всегда идеально. Чек-лист — это контрольный список дел, который должен быть выполнен на 100 %.

Обычный список мы составляем каждый раз заново на каждый день, а чек-листы универсальны, они нужны, чтобы выполнить последовательность типичных действий без ошибок. Это важно в спешке, в условиях помех, отвлекающих факторов, когда вы устали, испытываете стресс, выполняете несколько дел одновременно. Например, утром вы собираетесь на учебу. Как правило, делаете это быстро и думаете, как бы чего не забыть взять, выключили ли утюг, накормили ли kota и т. п.

Чек-листы стали обязательным инструментом в различных областях деятельности, где цена ошибки очень высока: авиация, атомная энергетика, медицина. Оттуда они были перенесены в сферу общественного питания, строительства и др. Существуют конкретные профессиональные чек-листы для официантов, маркетологов, медицинских сестер, веб-дизайнеров и людей других профессий.

Чек-лист — перечень контрольных вопросов или действий, которые человек должен выполнить в конкретной ситуации. Очень важна правильная формулировка таких действий. Например, ес-

ли в чек-листе написано: «Взять с собой флешку», то это неверно. Правильно: «Я вижу флешку, которая лежит в моей сумке» или «Розетка утюга вынута из вилки» вместо «Выключить утюг».

Чек-листы снимают психологические нагрузки и уменьшают риск не выполнить работу. Примеры чек-листов на рис. 1.15 и 1.16.



Blue Safety Checklist Surgical Safety

1 Sign In <small>(Before induction of anesthesia)</small>	2 Time Out <small>(Before skin incision)</small>	3 Sign Out <small>(Before patient leaves operating room)</small>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Patient has confirmed: <ul style="list-style-type: none"> • Identity • Site • Procedure • Consent <input type="checkbox"/> Site marked/not applicable <input type="checkbox"/> Anesthesia safety check completed <input type="checkbox"/> Pulse oximeter on patient and functioning Does patient have a known allergy? <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Yes Difficult airway/respiration risk? <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Yes, and equipment present/available Risk of 4500ml blood loss (2ml/kg in children)? <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Yes, and adequate intravenous access and fluids planned 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Confirm all team members have introduced themselves by name and role <input type="checkbox"/> Surgeon, anesthesia professional and nurse verbally confirm: <ul style="list-style-type: none"> • Patient • Site • Procedure Anticipated critical events <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Surgeon review: What are the critical or unexpected steps, approximate duration anticipated? Blood loss? <input type="checkbox"/> Anesthesia team review: Are there any patient-specific concerns? <input type="checkbox"/> Nursing team review: Has skillset (including indirect retractor) been confirmed? Are there any required devices or any concerns? Has antibiotic prophylaxis been given within the last 60 minutes? <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> Not applicable Is essential imaging displayed? <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> Not applicable 	<ul style="list-style-type: none"> Nurse verbally confirms with the team: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> The name of the procedure recorded <input type="checkbox"/> That instrument, sponge and needle counts are correct (or not applicable) <input type="checkbox"/> How the specimen is labelled (including patient name) <input type="checkbox"/> Whether there are any equipment problems to be addressed <input type="checkbox"/> Surgeon, anesthesia professional and nurse review the key concerns for recovery and management of this patient

Рис. 1.15. Чек-лист хирурга перед операцией [55]

<p>Descent Checklist</p> <p>ATIS Airport Information CHECK</p> <p>Altimeter SET TO LOCAL AFTER LEAVING FL 100</p> <p>Radio SET</p> <p>De-Ice AS REQUIRED</p> <p>Descent Speed</p> <p style="padding-left: 20px;">to FL240 0.75 mach</p> <p style="padding-left: 20px;">to FL180 0.65 mach</p> <p style="padding-left: 20px;">to FL120 280 KIAS</p> <p style="padding-left: 20px;">below 10,000ft 250 KIAS</p> <p>Fuel quantity and balance CHECK</p> <p>Check Weather ATIS/RADAR</p> <p>Passenger Seat Belt Sign ON</p> <p>Landing Lights ON and RETRACTED below 10,000ft</p> <p>Approach Checklist</p> <p>Avionics and Radio SET</p> <p>Speed establish 210 KIAS</p> <p>Auto Spoilers ARM</p> <p>Autothrottle SET</p> <p>Flaps 5-10 degree</p> <p>Speed establish 180 KIAS</p> <p>Flaps 15-20 degree</p> <p>Speed establish 160 KIAS</p> <p>Landing Gear DOWN at OUTER MARKER</p> <p>Flaps 30 degree or FULL at middle marker (depends on wind)</p> <p>Final Glide slope Descent: 340 KIAS</p> <p>Speed establish 140 KIAS</p> <p>Elevator Trim AS DESIRED</p> <p>Parking Brake VERIFY OFF</p> <p>De-Ice AS REQUIRED</p> <p>Landing Checklist</p> <p>Landing Gear CHECK DOWN AND GREEN</p> <p>Autopilot Auto-Throttle OFF</p> <p>Landing Speed 135-140 KIAS</p> <p>After Touchdown REVERSE THRUST at 60knots cancel reverse thrust</p> <p>Spoilers VERIFY EXTENDED</p> <p>Brakes AS REQUIRED (do not apply a brake @ 60 knots)</p>	<p>Autopilot autothrottle TUNED and SET</p> <p>Fasten Seatbelt sign OFF</p> <p>Roll To Ramp</p> <p>Strobe lights LPD</p> <p>Flaps VERIFY RETRACTED</p> <p>Taxi Lights/Runway turnoff lights ON</p> <p>Landing lights OFF</p> <p>Speed MAX 20 Knots</p> <p>Transporter STANDBY OFF</p> <p>Elevator Trim TAKEOFF SETTING</p> <p>Shutdown Checklist</p> <p>Parking brake SET</p> <p>Throttle IDLE</p> <p>Seatbelt signs OFF</p> <p>Air conditioning fan OFF</p> <p>Pilot Heat OFF</p> <p>De-Ice OFF</p> <p>Taxi lights/runway turnoff lights OFF</p> <p>FD OFF</p> <p>AVRCL OFF</p> <p>Fuel Flow CUT OFF</p> <p>Engine start switches 1-2 OFF</p> <p>Beacon OFF</p> <p>BATT Master switch OFF</p>
--	--

Рис. 1.16. Чек-лист пилота авиации [55]

Пример чек-листа для утренних сборов приведен в табл. 1.15.

Таблица 1.15

Утренний чек-лист

№ п/п	Действие	Выполнение
1	Тетради лежат в сумке	+
2	Ежедневник лежит в сумке	+
3	Телефон лежит в сумке	+
4	Флешка лежит в сумке	+
5	Кошелек лежит в сумке	+
6	Вилка утюга вынута из розетки	+
7	Корм коту насыпан в миску	+
8	Переключатель электроплиты в положении «off»	+
9	Обувь чистая	+
10	Дверь квартиры закрыта на два замка	+

Важно! Каждый раз ставьте отметку о выполнении, то есть чек-лист тиражируется и печатается (пишется от руки) на каждый день.

1.4.5. Методы самомотивации

Как часто вы попадали в такую ситуацию: понимаете, что и зачем нужно делать, распланировали день и даже неделю жизни, включив все необходимые дела, но некоторые из них никак не можете начать? Откладываете написание курсовой работы, а сроки ее сдачи приближаются с угрожающей скоростью; никак не можете закончить отчет по практике, которую прошли уже месяц назад; все обещаете принести книгу подруге, но постоянно забываете и т. д. Что делать? Мотивировать себя.

Помним, что любая деятельность начинается с мотивации. Такой мотивацией уже послужили наши цели, которые мы успешно поставили, но на этапе их реализации нам необходима дополнительная мотивация.

К методам самомотивации относятся и уже известным нам техники — «Лягушка» и «Швейцарский сыр». Дополним их не менее известными и эффективными методами.

«Заточка карандашей». Прежде чем приступить к работе, подготовься! Простые технические дела настраивают удивитель-

тельно легко. Мы как бы плавно входим в работу от заточки карандашей в буквальном смысле к оформлению титульного листа курсовой работы, подбору картинок и источников литературы и т. д. Здесь уместно говорить об организации рабочего места. Это важнейший этап подготовки, который стимулирует нас на дальнейшее дело. У меня такое удобное кресло, новый компьютер, красивая тетрадь, что мне просто не терпится начать что-то делать, чтобы использовать все это. Я заглядываю в ежедневник, выбираю важное дело и начинаю выполнять курсовую работу.

Правила организации рабочего места:

- убрать лишние вещи;
- для каждого дела — одно место;
- чем чаще используйте вещь, тем ближе она лежит;
- если на рабочий стол добавилась еще одна вещь, значит, другую нужно убрать;
- все вещи должны быть эргономичны и удобны;
- обязательно проведите границу между личной жизнью и делами, рабочее место — не личная жизнь;
- ваше рабочее место — ваша индивидуальность.

«Первый шаг». Он сложный самый. Пугает, что надо с чего-то начать и долго еще работать. Откройте компьютер, программу MSWord, напишите тему курсовой работы, будущие заготовки, еще что-нибудь полезное, сохраните документ. Все. Для начала этого хватит. На следующий день у вас не будет страха перед белым листом, и вы уже точно знаете, что начало есть, нужно только продолжать работу по плану.

«Промежуточная радость». Простая, но действенная техника. Разбейте всю работу над курсовиком на этапы и за выполнение каждого назначьте себе награду. За написание каждого 5 страниц — час общения в социальных сетях.

«Кнут и пряник». Не только награждайте себя за выполнение заданий, но и наказывайте сами себя. Известен случай из биографии Л. Н. Толстого, когда он в молодые годы написал план на какой-то период и вместе с ним в ящик стола положил пистолет, чтобы застрелиться, если план не выполнит. Конечно, не следует так радикально пытаться себя наказать — это в дворянских кругах того времени такое отношение было приемлемо (вспомним дуэли как стандартный вариант выяснения отношений между мужчинами). Но пример достаточно информативен.

Например, вы готовитесь к экзамену, распределили все экзаменационные билеты по дням подготовки, получили 6 билетов в день. Как можете использовать «кнут и пряник» — см. табл. 1.16.

Таблица 1.16

Награды и наказания

Выучено 6 и более билетов	Выучено менее 6 билетов
Купить пирожное	На ужин — макароны
Проверить социальные сети	Не открывать вкладки социальных сетей
Посмотреть сериал	Не включать телевизор

«Зона смерти». Здесь может помочь обещание, данное кому-нибудь из значимых людей. Пообещайте начальнику, преподавателю, что обязательно выполните работу к точному сроку. Или скажите это громко перед всеми студентами своей группы. Чувство стыда за невыполненное задание — хороший стимул.

Техника «Якорь». Якорь — любой материальный объект (визуальный, аудиальный образ, жест, поза, движение, цвет, запах), любой стимул, вызывающий определенные эмоциональные состояния. Чтобы настроиться на работу за компьютером, поставьте с ним рядом любимую игрушку или органайзер для канцелярских принадлежностей. Для работы в библиотеке приобретите специальную авторучку, которой будете пользоваться только там. Если не хочется идти на учебу, воспользуйтесь любимым дезодорантом, запах которого связан только с хорошими воспоминаниями. У студентов есть много стандартных примет для сдачи экзамена, например положить монетку 5 копеек в обувь.

Рассмотренные методы и техники ТМ помогут вам эффективно организовать свой день, месяц, достичь намеченных целей.

1.5. Тайм-менеджмент руководителя образования

Давно прошли те времена, когда руководителями школ, детских садов и других образовательных организаций назначались люди, которые имели большой опыт педагогической деятельности. Профессия управленца, менеджера потребовала

специального образования. Сегодня руководитель в сфере образования — это профессиональный управленец, владеющий всеми необходимыми технологиями менеджмента, включая теорию организации, управление персоналом и т. п.

Однако в России тайм-менеджмент как учебная дисциплина широко не преподается, что, безусловно, обедняет подготовку управленцев. Но в связи с модернизацией педагогического образования и в соответствии с вызовами современности в некоторых примерных образовательных программах тайм-менеджмент уже указан как профильная базовая дисциплина [50—51].

Далее мы покажем, на что следует обратить внимание будущему руководителю образовательной организации любого уровня.

1. Бюджетирование рабочего времени. Основную долю у руководителя занимают:

- целеполагание, контроль и управление изменениями (план — 40 %);
- оценка, развитие, коммуникации, мотивация сотрудников, тренинги (персонал — 20 %);
- управление ключевыми звеньями работы (отделы, проекты, процессы — 15 %);
- взаимодействие с клиентами, органами власти, СМИ и др. (стейкхолдеры — 15 %);
- совершенствование профессиональных компетенций (саморазвитие — 10 %).

Зная о таких нормах по использованию времени, можно с легкостью распределять свои собственные задачи для получения максимального результата их выполнения.

Руководитель должен быть примером, в том числе и в вопросе персональной эффективности. Поэтому личный тайм-менеджмент руководителя прозрачен, результативен как для личных достижений самого менеджера, так и для организации в целом. Если руководитель суетится, откладывает дела на следующий день, хватается за все дела сразу сам, не умея делегировать подчиненным и т. п. — это признаки неэффективности. Главным признаком неумения управлять рабочим временем в организации — частые авральные работы. Всем, вероятно, знакома такая ситуация, когда начальник дает задание и говорит при этом: «Это нужно сделать “вчера”».

По каким тайм-менеджерским критериям можно оценить эффективного руководителя? Проанализируйте по ним свою деятельность.

Критерии временной эффективности:

- осознание и упорядоченность целей;
- регулярное планирование;
- рефлексия;
- использование других людей для выполнения задач;
- воля, самоконтроль.

На рис. 1.17 представлено распределение отдельных компонентов управления временем менеджера.



Рис. 1.17. Распределение времени руководителя по направлениям

Конечно, руководитель понимает, чем он должен заниматься; у него должна быть модель идеального рабочего дня; на каждый день менеджер планирует все дела; затем, используя техники ТМ, он разделяет дела по критериям важности, срочности и другим; часть дел делегирует соответствующим подчиненным; ограничивает обращение подчиненных к себе по любому поводу, заранее перераспределяя ответственность

за обращения между заместителями. И, конечно, очень полезно будет использовать технику чек-листа для выполнения / невыполнения отдельных задач.

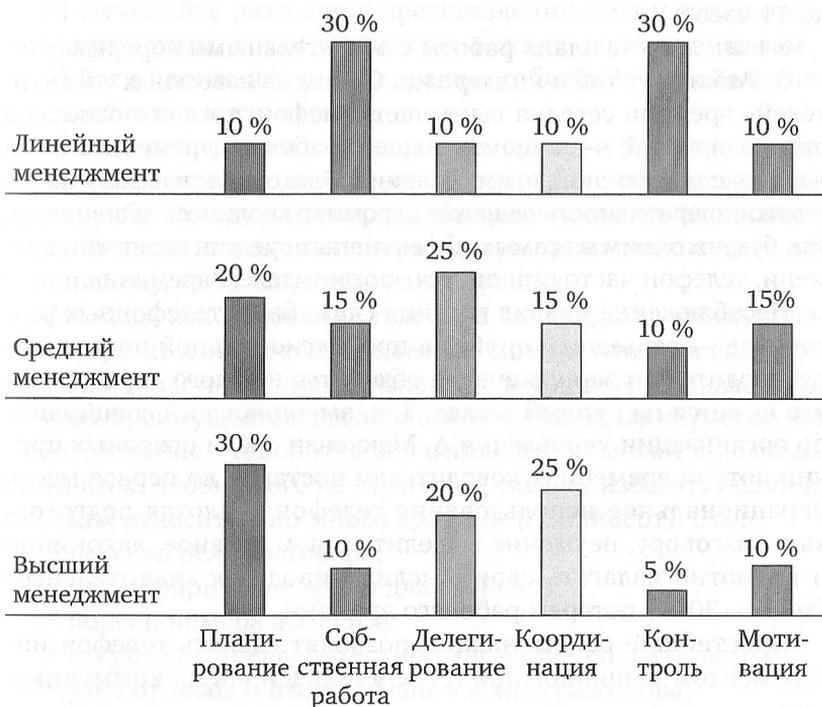


Рис. 1.18. Распределение времени на разных уровнях управления

Необходимо обратить внимание на рис. 1.18. Вы будете планировать время в зависимости от той управленческой должности, которую занимаете. В чем здесь отличия? В объеме бюджета времени на основные виды деятельности: чем выше уровень руководства, тем больше времени уходит на планирование и меньше на контроль. Так, директор школы планирует и координирует работу подчиненных, заместители директора выполняют все виды деятельности в равном объеме, педагоги на своем уровне управления больше выполняют своей непосредственной работы и контролируют образовательный процесс.

2. День руководителя. С чего следует начинать день руководителю? Конечно, с завтрака. Помним, что в ТМ необходимо сначала думать о себе, чтобы быть эффективным в делах. Затем алгоритм работы примерно такой:

- просмотр электронной почты;
- корректировка планов на день;
- телефонные звонки и ответы на электронные письма — до 11 часов;
- выполнение плана работы с обязательными перерывами.

3. *Работа с тайм-киллерами.* Одним из известных «похитителей» времени сегодня выступает телефон, хотя его основное предназначение — экономия нашего рабочего времени. В этом парадокс телефонной коммуникации. Благодаря телефону повышается оперативность решения огромного количества вопросов. Но, будучи одним из самых эффективных средств экономии времени, телефон часто становится «поглотителем времени».

Несоблюдение правил ведения служебных телефонных разговоров — серьезный пробел в профессиональной подготовке руководителя и экономически обходится намного дороже, чем это кажется на первый взгляд. Так, американский специалист по организации управления А. Маккензи среди основных причин потери времени руководителем поставил на первое место нерациональное использование телефона. Плохая подготовка к разговору, неумение выделить в нем главное, лаконично и грамотно излагать свои мысли приводит к значительным (до 20—30 %) потерям рабочего времени.

Простейшие рекомендации позволят сделать телефон инструментом рациональной и сберегающей время коммуникации.

1) Подготовьтесь к разговору. Не действуйте импульсивно, не хватайтесь за трубку, как только возникнет мысль позвонить. Убедитесь в целесообразности и необходимости звонка. Четко определите цель разговора. Продумайте содержание беседы. При необходимости зафиксируйте перечень вопросов.

2) Говорите лаконично. Разговор продолжительностью более 5—6 минут должен стать исключением в вашей практике. Для экономии времени придерживайтесь следующей временной стратегии телефонного разговора:

- а) взаимные представления (полминуты);
- б) введение собеседника в курс дела, информирование о цели звонка (до минуты);
- в) обсуждение обстоятельств, существа дела, достижение цели разговора (2—4 минуты). Один из приемов экономии времени — «закрытые» вопросы, предполагающие односложные («да», «нет», «не знаю») ответы собеседника;

г) завершение разговора, прощание (полминуты). Старайтесь не допускать отклонения собеседника от темы разговора, тактично возвращайте его к цели вашего звонка.

3) Начинайте разговор с представления себя и своей организации и тогда, когда звоните вы, и тогда, когда звонят вам.

4) Если произошло разъединение, соблюдайте правило: перезванивает тот, кто звонил.

5) Держите рядом с телефоном ручку и бумагу. Чтобы не упускать важные детали разговора, приучитесь делать пометки либо по ходу разговора, либо сразу после его окончания.

6) Инициатива окончания разговора принадлежит либо позвонившему, либо старшему из говорящих.

Все чаще использование телефона как средства коммуникации ведет не к экономии времени, а к значительным его потерям. Как средство рационализации телефон предоставляет различные преимущества для экономии времени, но неумелое его использование становится значительной помехой в деловых контактах. Чтобы этого не случилось, следует избегать ошибок, стоящих относительно много времени (Л. Зайверт). Это:

- неясная цель разговора;
- неблагоприятное время для звонка;
- поиски номера абонента;
- отсутствие предварительной договоренности о звонке;
- уход от темы и импровизации в ходе разговора;
- звонок без предварительной подготовки ключевых проблем;
- монолог вместо конструктивного диалога;
- неконкретные договоренности и нечеткие планы действий;
- излишняя словоохотливость и церемонность;
- «параллельные разговоры» с третьими лицами.

Чтобы избежать незапланированных потерь времени, установите специальный график для телефонных разговоров в начале или в конце рабочего дня.

Не менее важным средством для руководителя является персональный компьютер, при этом можно говорить здесь и про использование телефона как компьютера. Он относится как к средству, облегчающему деятельность и экономящему время, так и к поглотителям времени и бюрократизации деятельности. Все знают известную поговорку: «Зашел в Интернет на 5 минут,

прошло 2 часа». Велик соблазн открыть социальные сети, сайты магазинов, видеохостинги и другие полезные вкладки. Но проведя хотя бы один день хронометраж времени, вы понимаете, что лучше в Интернет заходить только строго по делу. Поэтому здесь жесткое правило: при работе за компьютером или совсем не открывать Интернет, или никаких лишних вкладок!

Самым распространенным тайм-киллером для менеджера являются обращения подчиненных по разным вопросам. Таких обращений за день набирается до нескольких десятков. Как в таком случае заниматься своей непосредственной работой? Почти у каждого высшего руководителя образования (за редким исключением) — директора школы, заведующего детским садом, ректора вуза, декана, заведующего кафедрой — есть секретарь. Следует заранее составить список тематических вопросов, которые поручить решать заместителям. При обращении сотрудника, секретарь отправляет его к соответствующему заместителю. Это стандартная процедура делегирования, но о ней нужно помнить.

Также отлично помогает техника «красного флажка», являющаяся, кстати, элементом корпоративной культуры в сфере ТМ, поскольку касается командных договоренностей. Итак, вы договариваетесь с вашими коллегами, что когда на вашем рабочем столе стоит красный флажок (открытка, светофор и т. д.), вас трогать нельзя. Разумеется, вы оговариваете условия такого ограничения. Например, флажок может быть выставлен только один раз в день на время, не превышающее двух часов. Такие простые приемы работают достаточно эффективно.

Здесь также отметим, что если организация хорошо работает без сбоев и форс-мажоров и в отсутствие высшего руководства, то это признак, что руководитель организовал процесс управления профессионально. А если вы приходите утром на работу, и у вашего кабинета уже ожидает очередь из подчиненных с разными проблемами, то нужно пересмотреть свою управленческую компетентность.

4. Организация и проведение совещаний. Это слабое место почти всех руководителей и головная боль для подчиненных. Именно здесь фиксируются постоянные потери рабочего времени. Приведем знаменитый пример из статьи Платона Михайловича Керженцева «Время строит аэропланы» в газете «Правда» от 18 июля 1923 г.

«На одном съезде Советов я сидел с американским журналистом. Заседание, назначенное на 11 часов, до часу еще не началось, как это у нас часто бывает. Журналист меня спросил:

— Сколько человек в зале?

— Три тысячи с половиной.

— Среди них много слесарей, токарей, модельщиков?

— Да, вероятно, в зале преобладают рабочие разных специальностей.

Тогда мой американец, что-то черкнув в книжечке, сказал:

— Мы потеряли сегодня 7 тысяч рабочих часов в ожидании начала заседания. При такой затрате рабочей силы можно было построить один, а то и два аэроплана.

Мы прождали еще с «пол-аэроплана», и только тогда заседание началось.

В самом деле, нам пора выражать наши бесконечные запаздывания в каких-то реальных величинах, например в аэропланах нашего воздушного флота. Тогда мы скорее осознаем экономическую гибельность нашей расхлябанности. Тогда мы научимся ценить время и работать с точностью...»

Этот пример почти столетней давности наглядно иллюстрирует одну из проблем совещаний, заседаний, конференций, форумов и т. п.: сроки их начала и окончания. Здесь менеджеру нужно помнить правило: «Никогда не откладываете время начала обеда и время начала и окончания совещания».

Всем известно выражение: «Звонок — для учителя». В нашем случае это выражение не подходит. Начало и окончание совещания — как для руководителя, который его организует, так и для всех участников. Заведите порядок в организации: если кто-то опоздал на совещание более чем на 2 минуты, он уже не может присутствовать; если наступило время окончания совещания, все могут встать и уйти, даже если вопросы еще не решены. Такой порядок (в корпоративном тайм-менеджменте это называется командные договоренности) хорошо стимулируют как руководителя, так и подчиненных.

Кроме большого периода времени, который отводят руководители на совещания, еще одной их проблемой является собственно содержание самих совещаний. «Потерял 2 час на разговоры ни о чем», — говорит сотрудник. Как сказал по этому поводу известный американский экономист Джон Кеннет Гэлбрейт, «Совещания незаменимы, если вы решили ничего не делать».

Если вопросы действительно важные, требуют коллективно-го обсуждения, то и потраченного времени не жаль, оно про-

ведено с пользой для работы. Но если руководитель выносит на совещания вопросы, которые касаются отдельных сотрудников или которые можно решить в рабочем порядке, то это проблема самого руководителя.

Как правильно подготовить и провести совещание? Придерживайтесь следующих рекомендаций.

1) *Подготовка.* В образовательных организациях темы педагогических советов, заседаний кафедр и т. п. планируются на год вперед. Однако жизнь часто вносит коррективы. Содержание мероприятий нужно корректировать по мере необходимости и за несколько дней до него. Участники совещания должны заранее знать, какие проблемы будут обсуждаться, и иметь свои варианты их решения, причем в письменном виде.

2) *Рабочая обстановка.* Помещение должно быть полностью готово к тому содержанию, количеству участников и времени на которое рассчитано конкретное совещание. Не нужно собирать в актовом зале 20 человек, как не стоит в классном кабинете пытаться втиснуть весь педагогический коллектив. Хорошее освещение, свежий воздух, отсутствие помех (посетителей, звонков), питьевая вода и пр. Если предполагается показ информации, то технику нужно проверить заранее, но и в этом случае лучше запастись раздаточным материалом.

3) *Оговоренные правила и регламенты.* Заранее доведите до сведения участников время начала и окончания совещания, его конечную цель, регламент выступлений, время на решение каждого вопроса из повестки. Из практики известно, что если назначить начало в 16:00, то люди будут приходить с опозданием, а если в 16:10, то придут вовремя.

В заключении вопроса о тайм-менеджменте руководителя отметим, что в практике управления существует достаточное количество рекомендаций, и всем интересующимся этой темой советуем обратиться к порталам крупнейших управленческих и консалтинговых фирм, указанных в списке литературы в конце книги.

1.6. Корпоративный тайм-менеджмент

Будущим руководителям образовательных организаций необходимо знать, что давно возникла потребность во внедрении тайм-менеджмента в этих организациях по примеру лидеров бизнеса — «Сбербанк», РАО «ЕЭС», «Вимм-Биль-Данн» и др.

Корпоративный тайм-менеджмент (КТМ) — разновидность общего менеджмента, позволяющий сделать персональный тайм-менеджмент сотрудников инструментом повышения корпоративной эффективности. Впервые он был обозначен в книге Г. Архангельского «Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы» (2003).

Необходимость внедрения КТМ в образовательных организациях обусловлена множеством факторов:

- увеличение объема информации;
- изменение и усложнение педагогической деятельности;
- объем и изменение каналов передачи информации;
- возрастание роли каждого отдельного сотрудника в принятии решений;
- необходимость в согласованности действий;
- появление в деятельности педагогов косвенных видов деятельности (участие в проектах, научная работа, форумы и т. п.), на которые необходимо выделять время.

Каким образом строится система КТМ в организации? Технология здесь понятная:

- 1) диагностика ТМ-навыков сотрудников;
- 2) построение начального ТМ-профиля на разных уровнях — личном, командном, корпоративном;
- 3) обучение тайм-менеджменту;
- 4) внедрение КТМ;
- 5) контроль результатов: промежуточный (квартал), итоговый (год);
- 6) построение повторного ТМ-профиля на разных уровнях — личном, командном, корпоративном.

Поясним каждый этап технологии.

Диагностика. Здесь можно пойти разными путями и применить разные диагностические инструменты. Это зависит, в том числе, и от личной ТМ-компетенции руководителя организации. В частности, для построения личного ТМ-профиля каждого сотрудника можно использовать диагностические методики из 2-й главы нашего пособия. Для построения командного ТМ-профиля (взаимодействие по горизонтали внутри отдельного подразделения — кафедры, методического объединения учителей-предметников) нужно изучать качество взаимодействия между сотрудниками. Для построения корпоративного — качество взаимодействия менеджеров всех уровней с подчиненными.

Анкеты могут быть разработаны в организации самостоятельно, с опорой на критерии и заповеди (Г. Архангельский) тайм-менеджмента.

Таблица 1.17

Критерии и заповеди ТМ

ТМ-критерии	ТМ-заповеди
Материализованность и обозримость задач и информации	Материализуйте мысли и задачи. Находясь в «голове» они не контролируемы
Измеримость результатов, времени и эффективности	Хотите управлять — измерьте. Управляйте на основе фактов
Системность, согласованность, скоординированность работы	Систематизируйте работу: объединяйте по смыслу, укрупняйте, структурируйте. Нет системы — нет результата
Гибкость деятельности, простота планирования, оперативность реагирования	Планируйте максимально просто и гибко. Применяйте жестко-гибкое планирование, оставляйте «зеленые зоны», помните принцип 60 : 40. Повышайте скорость реагирования на изменения
Целеориентированность, определенность направления	Формулируйте цели. Оценивайте любое действие по вкладу, который оно вносит в достижение целей
Приоритезированность, сфокусированность на главном	Выделяйте важнейшее, начинайте с него, применяйте принцип 80 : 20
Инвестиционность, ориентация на развитие	Инвестируйте время в будущее
Своевременность исполнения	Ловите удачные возможности, план — только средство. Нужно делать нужные вещи в нужное время. Если пришло время для какого-то дела, скорректируйте план
Контролируемость исполнения	Создавайте обзор делегированных задач и мониторинг исполнения
Легкость работы	Управляйте рабочей нагрузкой, работайте меньше, но делайте больше. Формируйте мотивацию, работайте с энтузиазмом. Трудоголик не может быть ни эффективным, ни здоровым, ни счастливым

Как мы можем провести диагностику командного ТМ-профиля? Пример приведен в табл. 1.18. Эта анкета разработана нами на основе анкеты Г. Архангельского.

Таблица 1.18

Диагностическая анкета по изучению состояния командного тайм-менеджмента

№	ТМ-критерии	ТМ-показатели	Оценка (0—5 баллов)
1	Материализованность и обзорность задач и информации	<ul style="list-style-type: none"> • Все документы и задачи — в бумажном / электронном виде; • Каждый документ — в тематической папке 	
2	Измеримость результатов, времени и эффективности	<ul style="list-style-type: none"> • Все задачи бюджетированы; • Подсчитывается количество «авралов» 	
3	Системность, согласованность, скоординированность работы	<ul style="list-style-type: none"> • Конфликты в коллективе при решении задач отсутствуют; • Эффект от совместной работы выше 	
4	Гибкость деятельности, простота планирования, оперативность реагирования	<ul style="list-style-type: none"> • Команда легко переключается на неожиданные дела; • Всегда есть время на перерыв 	
5	Целеориентированность, определенность направления	<ul style="list-style-type: none"> • Все сотрудники знают миссию и цели организации; • Каждый сотрудник соотносит свою личную цель с целью организации 	
6	Приоритезированность, сфокусированность на главном	<ul style="list-style-type: none"> • Количество времени на «текучку» подсчитано и не увеличивается; • В течение дня удается выполнить все приоритетные задачи 	
7	Инвестиционность, ориентация на развитие	<ul style="list-style-type: none"> • Сотрудники ежегодно проходят курсы повышения квалификации; • Команду можно назвать «обучающей организацией» 	

№	ТМ-критерии	ТМ-показатели	Оценка (0—5 баллов)
8	Своевременность исполнения	<ul style="list-style-type: none"> • Все дела выполняются в срок; • Взаимозависимость задач не является проблемой 	
9	Контролируемость исполнения	<ul style="list-style-type: none"> • Функционал точно определен; • Еженедельные отчеты руководству 	
10	Легкость работы	<ul style="list-style-type: none"> • В коллективе нет напряженности; • Сотрудники редко болеют 	

После диагностики в каждом подразделении анкеты обрабатываются, подсчитывается средний балл по каждому критерию, выделяются проблемы, затем руководство принимает решение о корректировке.

Не менее надежным считаются методы «360°», «270°», «180°». Это известные методы аттестации персонала посредством оценки их коллегами. Чем больше «градусов» в названии, тем больше групп сотрудников оценивают конкретного сотрудника: руководство + коллеги + подчиненные; руководство + коллеги; коллеги. Анкетирование сотрудников проводится анонимно, вопросы анкеты могут быть разработаны в коллективе, опираясь также на ТМ-критерии и ТМ-заповеди.

Обучение ТМ — один из компонентов корректировки ТМ-компетенций сотрудников. На этом этапе важно содействовать осознанию каждым сотрудником значения времени для достижения целей организации, принятия идеологии ТМ, а также решения использовать техники ТМ в своей работе, согласуя их с действиями коллег.

Затем следует обучить людей планированию, целеполаганию и другим компонентам ТМ. Здесь возможно применение разнообразных форм и методов. Как вариант — тренинг тайм-менеджмента, который вы найдете в этом пособии, а также задания из рабочей тетради.

Кто будет заниматься обучением? Как приглашенный специалист, так и руководитель любого уровня. Может таким тренером будет рядовой сотрудник, имеющий личный опыт

эффективной организации времени на основе знания научных положений ТМ.

Продолжительность обучения затягивать не нужно, особенность в том, что методами и техниками любой взрослый человек может овладеть за несколько занятий. Тренинг планируется проводить или весь день, или разбить его программу на два дня. Обучение методам и техникам будет продолжаться в зависимости от их количества.

Напомним, что такое обучение не является только теоретическим, информации здесь от тренера немного, важным является выполнение практических заданий, их взаимопроверка и взаимокорректировка в учебной группе.

Внедрение КТМ. Внедрение методов тайм-менеджмента в систему управления организацией позволяет не только успевать всем сотрудникам выполнять все дела в рабочее время, но и даже освободить часть времени на отдых. Внедрение корпоративного тайм-менеджмента, в идеале, должно привести к снижению сроков реализации задач, и сэкономленное время позволит сотрудникам увеличить объемы работы.

Кроме того, тайм-менеджмент позволяет сотрудникам находиться в едином временном и информационном поясе. Качественная работа образовательной организации не только позволяет повысить качество собственно обучения и воспитания, но и обучить основам самоорганизации всех учеников.

Такое «внедрение» можно рассматривать на нескольких основных уровнях:

- язык — система понятий, используемых в организации деятельности;
- командные договоренности и внутрикорпоративные «обычай делового оборота» — неформализованные правила организации деятельности;
- регламенты — формализованные правила организации деятельности;
- «вещи» — материальные воплощения правил, делающие «правильное» поведение единственно возможным и при этом не требующим специального изучения письменных регламентов.

Рассмотрим каждый уровень подробнее.

Правильные слова. В каждой профессии есть свой сленг, профессиональный жаргон, который понимают только «свои». Педагогам понятно, что такое «окно», «комплектование», «вне-

урочка» и др. Но менеджерские понятия, в том числе тайм-менеджерские, в образовательных организациях не обобщены.

Слова «срочность», «важность», «качество» и др. могут понимать сотрудники по-разному. Если указание дал директор школы, то для одной части педагогического коллектива — это важно, для другой — важно то, что приведет к большим рискам. Поэтому вопрос терминологии в конкретной организации должен быть решен единообразно. Желательно, чтобы это было прописано в локальных документах.

Пример формализации языка из практики одной организации: «Сегодня — означает «сегодня до 17:00»; «В течение недели — означает «отчет должен быть сдан до 14:00 пятницы». Не стоит жалеть времени на формализацию языка управления временем в компании. Это облегчает коммуникации, снижает нагрузки, увеличивает качество работы.

Договоренности. Это общие правила, нормы общения в отношении времени. Например: не приходите с вопросами к коллегам на переменах, если вопросы не сверхсрочные; после 20 часов вечера электронные письма по рабочим вопросам не рассылать — у сотрудников есть право удалить их, не читая. Другие примеры договоренностей приведены в Приложении 3.

Регламенты. Более жесткие правила, за выполнение которых следует награда, за неисполнение — наказание. Например, руководитель может снизить премию, если сотрудник опоздал на совещание или если подал документ не по форме — это затруднило прочтение, что увеличило время.

«Вещи» как носители стандартов. Корпоративный стандарт может быть записан, может быть не записан на бумаге. Идеальный корпоративный стандарт воплощен в какой-либо вещи, которая «не дает сделать неправильно», сама диктует нужный образ действий. Так, во всех организациях есть информационные стенды, которых несколько, и они разнообразны. Кроме привычной информации на них можно выделить место (или создать отдельный тайм-менеджерский стенд), где сотрудники вывешивают объявления, если кому-то нужна помощь в выполнении дела; информацию о том, кто в какую организацию идет по делам и мог бы по пути взять и ваши бумаги (метод «кайрос») и т. п.

Такой вещью может быть большой будильник, который стоит в холле и звенит в начале рабочего дня, а рядом стоит красивая копилка, куда каждый опоздавший опускает по рублю.

Такой вещью может быть мелодия, которая звучит в динамиках на всю организацию в какие-то конкретные моменты: начало совещания или другого ивента, или это сигнал, что руководитель свободен для посетителей. Вариантов много, здесь поле для креативности сотрудников.

Глеб Архангельский, на основе многолетних исследований в ходе работы с крупнейшими российскими компаниями считает, что наиболее работоспособны стандарты, которые люди создали сами. Поэтому руководителю не стоит брать стандарт другой организации для внедрения в свою школу, вуз и т. д., а взять только для примера, по которому легче разработать собственный стандарт. Для его разработки в организации следует создать рабочую группу из инициативных сотрудников. Так как такая работа не потребует от людей значительного времени и сил, это не вызовет большого сопротивления.

Хотя руководителю нужно помнить, что любые инновации всегда вызывают сопротивление коллектива. Психологически люди тяготеют к стабильности. И баланс между поисковым инстинктом и стабильностью всегда решается после определенного времени.

Отметим, что гендерный аспект здесь тоже важен: в мужском коллективе инновации проходят мягче. Мужчины ориентированы на новое, на исследования, женщины же склонны сохранять достигнутое. Поэтому в образовательных организациях инновации идут тяжелее, чем в бизнесе, где много мужчин. Неслучайно считается, что образование — самая консервативная отрасль, и это — несмотря на давний опыт его реформирования, начиная с конца 80-х годов прошлого века.

Приведем пример такого стандарта: *алгоритм планирования дня*.

Стандартизацию корпоративного тайм-менеджмента лучше начинать с самых простых, легко внедряемых вещей. Одним из таких простых первых шагов является стандарт планирования рабочего дня (в ежедневнике или Outlook). Лучше использовать «жестко-гибкий» алгоритм планирования дня, позволяющий, не загоняя себя в рамки слишком жесткого плана, тем не менее успевать выполнить основные задачи.

При планировании дня мы имеем дело с тремя типами задач:

- «жесткие» встречи — привязанные к конкретному моменту времени (занятия, уроки, совещания);

- «гибкие» задачи — не привязанные к жесткому времени (собраться рабочей группой педагогов для разработки ТМ-стандартов). Помним, что «гибкие» не означает «не обязательные» и не означает «не имеющие срока исполнения» — у этой задачи может быть срок, но нет конкретного момента времени, в который вы должны эту задачу решать;

- «бюджетлируемые» задачи — крупные приоритетные задачи, у которых нет жесткого времени исполнения, но которые требуют достаточно большого ресурса времени (подготовиться к занятиям — 2,5 часа).

Такая классификация помогает оптимально сочетать жесткое и гибкое планирование. Встречи планируются жестко, а «гибкие» задачи — более мягко (пример планирования дня, на который в ежедневнике выделяется лишь одна страница, приведен в Приложении 2):

- на сетке времени запланируйте «жесткие» встречи (привязанные к точному времени);

- в свободном пространстве (как правило, расположенном в ежедневниках справа от сетки времени) составьте полный список «гибких» задач (не привязанных к точному времени);

- выделите красным 2—3 приоритетных задачи. Выполнение «гибких» задач начинайте именно с них;

- для приоритетных задач, требующих достаточно большого ресурса времени, «забюджетлируйте» это время. Время между «жесткими» встречами в ходе дня заполняйте, начиная с выполнения «красных» задач.

План дня будет выглядеть примерно следующим образом: слева — «жесткие» встречи, причем не просто списком, а с наглядной привязкой к сетке времени; справа — список «гибких» задач, наиболее приоритетные из них выделены полужирным шрифтом. Для двух из приоритетных задач «забюджетировано» время. Благодаря наглядности левой части плана, мы сразу видим участки времени, в которые можем выполнять «бюджетлируемые» задачи. При этом хорошо видно, хватит ли на них времени.

В таком плане дня много «воздуха», мы не пытаемся расписать по времени все задачи. Благодаря этому план устойчив к любым внешним помехам. Если появляется новая задача, мы просто дописываем ее в «гибкий» список, оцениваем ее приоритетность и запускаем выполнение.

Использование ежедневника каждого сотрудника для всей организации возможно, если такие ежедневники доступны ви-

зуально для всех. Это может быть успешно реализовано в общей электронно-информационной базе организации, например, на сайте или портале, для этого также предназначен MS Outlook.

Помните: управление временем сотрудника — это не его личное дело, это общее дело всей организации. Организованность каждого — это уважение к коллегам и клиентам (обучающимся, родителям, социальным партнерам). Приходить на встречи вовремя, перезванивать именно тогда, когда договорились, завершать дела в намеченные сроки — признак современного культурного человека.

Что дает организации внедрение корпоративного ТМ:

- качественное выполнение работы с КПД до 98 %;
- сплочение коллектива;
- благоприятный психологический климат;
- готовность к инновациям;
- творческую инициативу;
- самообразование, саморазвитие;
- повышение профессиональной компетенции.

Организованные педагоги — лучший пример для обучающихся. Учитель, который вовремя приходит на урок и вовремя его заканчивает, сдерживает обещания, не мотивирует незавершенные и не начатые дела тем, что «не успел», «много дел», и выглядит всегда отдохнувшим, являет собой *модель современного, успешного человека*.

Контрольные вопросы по теоретическим основам тайм-менеджмента

1. Дайте несколько определений ТМ, сделайте их сравнительный анализ.
2. Придумайте свое авторское определение ТМ.
3. Перечислите не менее пяти исследователей, занимающихся проблемой ТМ.
4. Укажите авторов отдельных техник ТМ (заполните таблицу).

Техника ТМ	Автор
Помидор	
Альпы	

Техника ТМ	Автор
Большой будильник	
ABCDE	
Лягушка	
Жестко-гибкое планирование	
Стратегическая картонка	
Колесо жизненного баланса	
Бостонская матрица	

5. Верны ли следующие высказывания?

Высказывания	Верно	Неверно
Время — деньги		
Время дороже денег		
У вас в голове всегда должны быть цели		
ТМ заставляет работать интенсивнее		
ТМ — это набор техник планирования времени		
Внешняя мотивация характерна для ролевого ТМ		
Родоначальником ТМ считается И. Ньютон		
Основатель Лиги «Времени» — А. К. Гастев		
Система ТМ — последовательность эффективно-сти, технологии, стратегии и философии		
Срочные дела всегда выполняют первыми		
«Слон» важнее «Лягушки»		
Делегируем срочные, но неважные дела		
Сначала нужно сделать дело полностью, потом отдыхать		

6. Принцип «80 : 20» предложил:

а) Гантт; б) Эйзенхауэр; в) Парето; г) Майер; д) Франклин.

7. В технике СМАРТ количество шагов:

а) 3; б) 4; в) 5; г) 6; д) 7.

8. Пирамиду целей предложил:

а) Гантт; б) Эйзенхауэр; в) Парето; г) Майер; д) Франклин.

9. После определения гибких задач к ним применяют метод:

а) «Слона»; б) приоритетов; в) «Большого будильника»; г) «Помидора»; д) «Якоря».

10. Принцип планирования времени на день:

а) 50 : 50; б) 40 : 60; в) 60 : 40; г) 30 : 70; д) 70 : 30.

11. Какой метод ТМ позволяет видеть наиболее заполненные делами часы, дни, месяцы:

а) матрица Эйзенхауэра; б) Бостонская матрица; в) диаграмма Ганта; г) пирамида целей; д) жестко-гибкое планирование?

12. Чек-лист — это:

а) метод контроля; б) метод планирования; в) метод самомотивации; г) метод приоритетов; д) метод организации.

13. Главная идея принципа ABCDE:

а) расставить приоритеты; б) выделить резервы времени; в) облегчить работу; г) выполнить все дела; д) выполнить сначала дела категории А.

14. Метод, позволяющий за короткое время выдать больше информации:

а) «Слон»; б) «Лягушка»; в) «Большого будильника»; г) «Интеллект-карта»; д) «Колесо жизненного баланса».

15. Определение количества времени на каждое дело:

а) зеленая зона; б) бюджетирование; в) расстановка приоритетов; г) гибкий тайм-менеджмент; д) якорение.

16. Делегирование относится к стратегии ТМ...

а) ускорения; б) замедления; в) накопления; г) упорядочивания.

17. Дела какой группы следует продолжать делать и даже расширять их объем:

а) «Дойные коровы»; б) «Трудные дети»; в) «Звезды»; г) «Собаки»?

18. Правильно ли сформулирована задача в плане: «Договориться с руководством о планах на следующий год»:

а) правильно; б) неправильно; в) в целом правильно, но можно дополнить _____?

19. Анализ расходов времени — это:

а) прокрастинация; б) бюджетирование; в) хронометраж; г) планирование; д) рефлексия.

20. Основная часть времени руководителя отводится:

а) на планирование; б) организацию; в) мотивацию; г) совещания; д) контроль.

21. Больше всего времени у руководителя отнимает:

а) телефон; б) компьютер; в) обращения подчиненных; г) совещания.

22. Уровни корпоративного ТМ — это:

а) регламенты; б) ценности; в) корпоративная культура; г) язык; д) договоренности; е) вещи.

23. Телефонные разговоры следует планировать:

а) с утра; б) в конце дня; в) в гибких задачах; г) как «лягушку»; д) как приоритет.

24. После начала внедрения ТМ в организации:

а) улучшается работа; б) дезорганизуется работа; в) повышается мотивация коллектива; г) наблюдается сопротивление коллектива.

25. Выполненные дела следует:

а) отмечать значком в ежедневнике; б) вычеркивать из плана; в) заносить в специальный список.

26. Прием, позволяющий учитывать форс-мажорные обстоятельства:

а) планирование; б) гибкие дела; в) расстановка приоритетов; г) зеленые зоны; д) промежуточная радость.

27. Перечислите, какие преимущества дает внедрение корпоративного ТМ в работу общеобразовательной школы.

28. Проанализируйте свой ежедневник: какие методы и техники там присутствуют? Как ваши ежедневные дела влияют на ваши генеральные жизненные цели?

29. Поясните, какую пользу дает вам стратегическая картонка. Если вы ее не используете, то почему?

30. Представьте, что вы — ректор вуза. Какие указания будут в вашем приказе о внедрении системы корпоративного ТМ в деятельность организации?

Глава 2

ПРАКТИЧЕСКИЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

В этой главе вы сможете пройти диагностику временной компетентности и других феноменов, имеющих отношение к тайм-менеджменту, приобрести опыт использования инструментов тайм-менеджмента, изучить организацию и технологию проведения тренинга по развитию необходимых тайм-менеджерских компетенций.

2.1. Диагностический инструментарий

Тест Лотара Й. Зайверта «Насколько хорошо вы справляетесь со своей работой?» как методика определения навыков самоменеджмента. На каждый вопрос-утверждение предполагается ответ, оцененный в баллах:

- почти никогда — 0;
- иногда — 1;
- часто — 2;
- почти всегда — 3.

1. Я резервирую в начале рабочего дня время для подготовительной работы, планирования.

2. Перепоручаю все, что может быть перепоручено.

3. Зато письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.

4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.

5. Каждый день составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие вещи я делаю в первую очередь.

6. Свой рабочий день я пытаюсь по возможности освободить от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно созываемых совещаний.

7. Свою дневную загрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком моей работоспособности.

8. В моем плане времени есть «окна», позволяющие реагировать на актуальные проблемы.

9. Я пытаюсь направить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь концентрироваться на немногих «жизненно-важных» проблемах.

10. Я умею говорить «нет», когда на мое время хотят претендовать другие, а мне необходимо выполнить более важные дела.

Если вы теперь суммируете баллы, набранные вами в результате проверки вашего рабочего стиля, то получите следующие результаты:

- 0—15 баллов — вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых из своих целей вы добиваетесь, если составляете список приоритетов и придерживаетесь его;

- 16—20 баллов — вы пытаетесь овладеть своим временем, но не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех;

- 21—25 баллов — у вас хороший самоменеджмент.

- 26—30 баллов — вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время. Позвольте окружающим вас людям приобщиться к вашему опыту.

Анализ временных потерь. Ответьте по возможности искренне на утверждения следующих анкет. Чтобы вскрыть причины дефицита времени, проанализируйте свой рабочий стиль и определите, в каких сферах вы теряете время.

«Неправильный» рабочий стиль часто характеризуется тем, что неизвестно:

- на что расходуется время;
- сколько времени требует выполнение тех или иных дел;
- каковы сильные и слабые стороны рабочего стиля;
- какие личности или другие факторы стимулируют или ограничивают работоспособность.

Потери времени в начале работы:

1. Планирую ли накануне вечером свой предстоящий рабочий день?

2. Болтаю ли с коллегами или секретаршей, прежде чем приступить к работе?

3. Занимаюсь ли в первую очередь личными делами?

4. Прочитываю ли в начале дня газеты?

5. Требуется ли мне в начале каждого дела определенное время, чтобы приступить к работе?

6. Начинаю ли каждое дело спонтанно, без того, чтобы его предварительно продумать?

7. Забочусь ли о достаточной подготовке моей трудовой активности?

8. Часто ли откладываю важные дела?

9. Занимаюсь ли трудными проблемами или задачами в середине или конце рабочего дня?

10. Откладываю ли начатое дело, не доведя его до конца?

Потери времени при составлении распорядка дня:

1. Знаю ли свой личный трудовой ритм и график продуктивности?

2. Знаю ли, когда я более производительен — утром или вечером?

3. Соответствует ли распорядок моего рабочего дня моему ритму продуктивности?

4. Планирую ли благоприятное время дня для важнейших задач, чтобы в полной мере использовать мои способности?

5. Занимаюсь ли в часы своей высшей производительности рутинной работой, посторонними делами?

Анализ «поглотителей» времени. Попытайтесь идентифицировать пять причин временных потерь, которые повторяются. Посмотрите список, состоящий из 30 самых существенных «поглотителей», или «ловушек», времени, и наметьте свои пять важнейших.

1. Нечеткая постановка цели.

2. Отсутствие приоритетов в делах.

3. Попытка слишком много сделать за один раз.

4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения.

5. Плохое планирование трудового дня.

6. Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.

7. Чрезмерное чтение.

8. Неотлаженная система досье.

9. Недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе).

10. Поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.

11. Недостатки кооперации и разделения труда.

12. Отрывающие от дел телефонные звонки.

13. Незапланированные посетители.
14. Неспособность сказать «нет».
15. Неполная или запоздавшая информация.
16. Отсутствие самодисциплины.
17. Неумение довести дело до конца.
18. Отвлечение (шум).
19. Затяжные совещания.
20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
21. Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь.
22. Разговоры на частные темы.
23. Излишняя коммуникабельность.
24. Чрезмерный объем деловых записей.
25. Синдром откладывания.
26. Желание знать все факты.
27. Длительность ожидания (например, условленной встречи).
28. Спешка, нетерпение.
29. Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел.
30. Недостаточный контроль за перепорученными делами.

Попробуйте выбрать из списка пять позиций, наиболее характерных для вас. Попытайтесь найти способ их устранения. Одолев своих важнейших «поглотителей» времени, вы сможете добиться значительного повышения своей продуктивности.

Методика «Ловушки времени». Вам предлагается перечень утверждений, характеризующих помехи в выполнении разных видов деятельности. Если вы согласны с утверждением — ставьте «+» в столбце № 3 (характеристика выражена максимально). Если вы не согласны с утверждением — ставьте «+» в столбце № 1 (характеристика не выражена). Если вы сомневаетесь и однозначно ответить не можете — ставьте «+» в столбце № 2 (характеристика то проявляется, то не проявляется или не было повода для проявления).

1. Построить «Индивидуальный профиль управления временем», соединив проставленные «+» между собой.

2. Выделить самую «злостную» ловушку времени и составить план конкретных действий по ее устранению в виде списка. Представить не менее 5 пунктов плана.

3. По всем другим «ловушкам времени» сформулировать кратко цели по их устранению.

№	Потенциальный «вор» вашего времени	1	2	3	Цели
1	У вас нет ни целей, ни приоритетов				
2	Вы не составляете для себя никаких планов на день/неделю, месяц				
3	Вы пытаетесь сделать слишком много и сразу				
4	Вы тратите слишком много времени на ожидание или подготовку				
5	Вы часто сталкиваетесь с отсутствием какого-либо стимула и с безразличием к выполняемой вами работе				
6	Вам стоит огромного труда сказать «нет»				
7	Вы часто не можете довести дело до конца				
8	Вы плохой слушатель, много пролетает мимо ваших ушей				
9	Вы всегда хотите все знать				
10	Вам присуще излишнее стремление к совершенству				
11	Вам слишком часто приходится работать с кипами бумаг и корреспонденцией				
12	У вас плохо организован архив документов				
13	Вы не можете или не хотите передавать свои обязанности окружающим				
14	Вы не получаете достаточной информации				
15	Вам приходится слишком часто сидеть на бесполезных, длительных и плохо подготовленных переговорах				
16	Вы часто принимаете участие в сплетнях и разговорах с коллегами (сокурсниками, друзьями)				
17	Вы (или же окружающие) часто неправильно рассчитываете время, необходимое для выполнения ваших задач и обязанностей				
18	Вы хотите сразу все успеть и во всем принять участие				
19	Вы тратите свое драгоценное время на «войну» с техникой, в которой вы ничего не понимаете. Вам не хватает необходимых знаний оргтехники				

№	Потенциальный «вор» вашего времени	1	2	3	Цели
20	Вы еще ни разу не принимали участия в семинарах по управлению собственным временем				

Хронометраж (фотография) дня. Первый этап ТМ — анализ расходов времени — хронометраж. Это изучение затрат времени с помощью замеров продолжительности выполняемых действий. Для этого вам нужно две недели, можно больше, ежедневно заполнять следующую таблицу, где с точностью до 5 минут фиксировать начало и окончание каждого дела. При этом классифицировать его по различным направлениям: личные дела («Л»), работа («Р»), самообслуживание («С»), отдых («О»).

Начало	Окончание	Дело	Дополнительная информация	Категория дела			
				Л	Р	С	О
7:00	8:00	Утренние процедуры			+		
8:00	8:30	Завтрак				+	
8:30	9:00	Дорога на работу				+	
9:00	17:00	Рабочий день			+		
17:00	17:30	Дорога домой				+	

Изучение субъективных временных восприятий. Для изучения особенностей субъективного восприятия времени человеком, как правило, используются четыре основных способа хронометрических проб: отмеривание, воспроизведение, оценка и сравнение длительности. Эти методы взаимосвязаны и применяются в комплексе для высокоточных исследований.

Метод воспроизведения длительности. Для эксперимента понадобятся секундомер, журнал регистрации данных.

Образец протокола:

Фамилия _____

Имя _____

Отчество _____

Дата исследования _____

№ пробы	Величина демонстрируемого интервала	Длительность, воспроизведенная испытуемым	Ошибка восприятия длительности
1			
2			
3			

Хронометрическая процедура осуществляется при помощи двух секундомеров. Один находится у экспериментатора, другой — у испытуемого. Экспериментатор двумя последовательными нажатиями на головку секундомера демонстрирует определенный временной интервал (раздавшийся одновременно с командой «Внимание!» щелчок служит сигналом начала, а второй щелчок — сигналом того, что демонстрация интервала окончена), который испытуемый должен сразу воспроизвести на своем секундомере, не глядя на циферблат.

Проводится 7—10 подобных проб. Демонстрируются временные интервалы длительностью от 1 до 6 секунд.

Обработка и интерпретация данных. По результатам данного исследования можно рассчитать «временной тип» личности — « τ -тип» — по формуле:

$$t = t_c / t_o,$$

где t_c — время, воспроизведенное испытуемым, t_o — задаваемая длительность.

В зависимости от полученного результата испытуемого можно отнести к тому или иному временному типу:

$\tau = 0,7$ (или < 1 с) — спешащий тип;

$\tau = 1$ с — точный тип;

$\tau > 1$ с — медлительный тип.

Спешащий тип ($\tau < 1$ с). Субъективно переживаемое время у данного типа сильно опережает течение реального времени. Поэтому он всегда устремлен вперед, в будущее (прошлое его не интересует), и у него всегда острый дефицит времени. Субъ-

ективно переживаемое время сильно спрессовано, кажется летящим, и за ним нужно успеть. Этот тип спешит жить, и поэтому испытывает постоянный дефицит времени.

Точный тип ($\tau = 1$ с). Отличительной особенностью этого типа является то, что его «действительное настоящее» равно 1 с. Это говорит о том, что субъективная единица переживаемого времени у данного типа синхронизирована с объективной единицей, поэтому для него нет ни опережения, ни отставания времени, он как будто привязан к объективному времени, обездвижен и заторможен в нем.

Медлительный тип ($\tau > 1$ с). В отличие от предыдущих типов субъективное время у этого типа отстает от объективного. Поэтому субъективно переживаемое время движется медленно и равномерно, в жизни его всегда хватает, даже имеется избыток. Этот тип в любых ситуациях остается внешне невозмутимым, продуктивно работает в привычной для него обстановке. Он ориентирован в прошлое, а к изменениям, приходящим из будущего, привыкает медленно и с большим трудом.

Метод отмеривания длительности. Испытуемому предлагается отмерить без помощи часов, опираясь только на свое чувство времени, некоторый временной интервал (3, 7, 20, 45, 60 с). После того, как экспериментатор назовет величину временного промежутка, испытуемый, не глядя на циферблат, щелчком секундомера отмечает начало этого промежутка, а вторым щелчком — его окончание. Делается от 7 до 10 подобных проб.

Метод оценки длительности. Испытуемый должен оценить без помощи часов величину некоторого временного интервала, демонстрируемого экспериментатором (первый щелчок секундомера означает начало промежутка, второй — его окончание). Данные заносятся в протокол.

Метод сравнения длительностей. Испытуемому последовательно предъявляют два временных интервала и просят дать ответ об их сравнительной длительности.

Результаты восприятия и отсчета временных интервалов можно рассматривать с двух точек зрения:

- насколько точно их воспроизведение, какова степень ответственности субъективного восприятия времени объективному;
- как велико отклонение субъективной оценки отмеренного интервала от реального заданного астрономического интер-

вала (оценка, недооценка, переоценка, отмеривание, переотмеривание, недоотмеривание временных промежутков).

Если есть несколько результатов оценки одного временно-го интервала, нужно сравнить эти результаты между собой и выявить тенденцию к адекватности временных восприятий, их недооценки или переоценки, что может быть связано с личностными особенностями человека или с эмоциональным переживанием конкретной ситуации.

Методы исследования временной компетентности личности. Профессиональная, познавательная деятельность человека, осуществляемая в социуме, опосредована межличностными отношениями, которые, в свою очередь, имеют временные характеристики: *последовательность, ритмичность, прерывность, сукцессивность.*

Знание временных характеристик, допустимых лимитов и параметров межличностного взаимодействия, то есть временная компетентность, может способствовать повышению коммуникативной компетентности личности, созданию атмосферы принятия, понимания в ситуации общения-диалога. Игнорирование временных особенностей развития, организации межличностного взаимодействия, своевременности и временных лимитов общения может стать одной из причин разрушения отношений в самом начале их формирования.

Изучение самоактуализации личности во времени. Концепция самоактуализирующейся личности А. Маслоу построена в русле экзистенциально-гуманистического направления в психологии (К. Роджерс, Ф. Перлз, В. Франкл и др.) Популярность этой теории связана, с одной стороны, с эвристичностью понятия самоактуализации, возможностью его операционализации и использования в эмпирических исследованиях. С другой стороны, данная модель личности, подчеркивая положительные проявления человеческой природы, такие, как творчество, альтруизм, дружба и т. д., служит неким эталоном в процессе становления и развития личности.

Абрахам Маслоу определяет самоактуализацию как стремление к самоосуществлению (точнее, тенденцию актуализировать то, что содержится в качестве потенциалов человека). Понятие самоактуализации включает в себя всестороннее и непрерывное развитие творческого и духовного потенциала человека, максимальную реализацию всех его возможностей,

адекватное восприятие окружающих, мира и адекватной временной ориентации субъекта, своего места в нем.

Тест САТ измеряет самоактуализацию личности (САТ) по двум базовым шкалам и ряду дополнительных шкал. Шкала «Компетентность во времени» — составная часть теста самоактуализации личности, созданного на базе опросника личностной ориентации (РОИ) Э. Шострем (1963). Э. Шострем, Ф. Пэрл указывают на прямую и непосредственную связь ориентации во времени с уровнем самоактуализации личности.

Тест включает 17 пунктов, каждый из которых представлен двумя противоположными высказываниями. Максимальная оценка по этому опроснику равна 17 баллам. Подсчет баллов проводится с помощью ключа.

Инструкция. Каждый пункт данного опросника содержит два высказывания (а и б). Внимательно прочтите каждое из них и в бланке ответов (или на самом опроснике — как решит экспериментатор) пометьте «галочкой» то из них, которое в большей степени соответствует вашей точке зрения.

Тест самоактуализации личности.

1: а) Мне кажется, что в будущем меня ждет много хорошего; б) Мне кажется, что мое будущее сулит мне мало хорошего.

2: а) Я часто испытываю чувство беспокойства, думая о будущем; б) Я редко испытываю чувство беспокойства, думая о будущем.

3: а) Мне кажется, что большую часть времени я не живу, а как бы готовлюсь к тому, чтобы по-настоящему начать жить в будущем; б) Мне кажется, что большую часть времени я не готовлюсь к настоящей жизни, а живу по-настоящему уже сейчас.

4: а) Мне не нравится, когда люди много времени проводят в бесплодных мечтаниях; б) Мне кажется, что нет ничего плохого в том, что люди тратят много времени на бесплодные мечтания.

5: а) Осуществление моих планов в будущем во многом зависит от того, будут ли у меня друзья; б) Осуществление моих планов в будущем лишь незначительно зависит от того, будут ли у меня друзья.

6: а) Я считаю необходимым следовать правилу: «Не трать времени даром»; б) Я не считаю необходимым следовать правилу: «Не трать времени даром».

7: а) Я часто переживаю оттого, что в настоящий момент не делаю ничего значительного; б) Я редко переживаю из-за того, что в настоящий момент не делаю ничего значительного.

8: а) Я предпочитаю оставлять приятное «на потом»; б) Я не оставляю приятного «на потом».

9: а) Я часто вспоминаю о неприятных мне вещах; б) Я редко вспоминаю о неприятных мне вещах.

10: а) Я недоволен своим прошлым; б) Я доволен своим прошлым.

11: а) Обычно я расстраиваюсь из-за поломки или потери нравящихся мне вещей; б) Обычно я не расстраиваюсь из-за поломки или потери нравящихся мне вещей.

12: а) Человек должен раскаиваться в своих проступках; б) Человек совсем не обязательно должен раскаиваться в своих проступках.

13: а) Мое прошлое в значительной степени определяет мое будущее; б) Мое прошлое очень слабо определяет мое будущее.

14: а) Довольно часто мне бывает скучно; б) Мне никогда не бывает скучно.

15: а) Прошлое, настоящее и будущее представляются мне как единое целое; б) Мое настоящее представляется мне слабо связанным с прошлым и будущим.

16: а) Мне часто приходится оправдывать перед самим собой свои поступки; б) Мне редко приходится оправдывать перед самим собой свои поступки.

17: а) Меня часто беспокоит вопрос о том, что произойдет в будущем; б) Меня редко беспокоит вопрос о том, что произойдет в будущем.

Обработка данных. Один балл присваивается за выбранное высказывание под буквой «а» под номером 1 и 4, а также за высказывания под буквой «б» под номерами 2, 3, 5—17. Подсчитывается общая сумма баллов.

Интерпретация данных. Высокий балл свидетельствует, во-первых, о способности субъекта жить «настоящим», то есть переживать настоящий момент своей жизни во всей его полноте, а не просто как фатальное последствие прошлого или подготовку к будущей «настоящей» жизни, во-вторых — о способности ощущать неразрывность прошлого, настоящего и будущего, то есть видеть жизнь целостной.

Низкий балл означает ориентацию человека лишь на один из отрезков временной шкалы (на прошлое, настоящее или будущее), дискретное восприятие своего жизненного пути.

Методика неоконченных предложений Жозефа Нюттена для исследования временной перспективы. Модификация

методики была предложена Н. Н. Толстых для исследования временной перспективы будущего. В основе метода лежит *проективный прием* завершения неоконченных предложений.

Суть методики заключается в том, что испытуемый должен закончить 30 неоконченных предложений (полный вариант содержит 60 предложений), которые затем обрабатываются экспериментатором по специальному временному коду. Принцип временного кода основан на теоретических представлениях автора о том, что временные знаки событий возникают как результат временного опыта социализации индивида, сверяющего свой временной опыт по «социальным часам».

Чтобы дать каждому высказыванию временной знак, надо ответить на следующий вопрос: «Если предположить, что человек будет жить обычно, нормально, как большинство людей его социальной группы, то когда случается то событие, о котором пишет этот человек?» Ответы помогут перевести каждое высказывание в термины символов, составляющих временной код.

Предлагается высокодифференцированная система временных символов, выражающая временные индексы. Используются два типа символов: в категориях календарного времени и в категориях периодов социальной и биологической жизни субъекта.

Календарное время:

Т — настоящий момент (в момент заполнения теста);

Д — в интервале дня;

Н — в ближайшую неделю;

М — в ближайший месяц;

Г — в течение года, через год.

Социальная жизнь:

О — период обучения;

В — взрослость, продуктивный период;

С — старость, «третий возраст»;

Ж — вся жизнь (для обозначения тех мотивационных объектов, которые относятся ко всему периоду предстоящей жизни и которые трудно локализовать точно во времени);

ОН — «открытое настоящее», когда человек пишет о желании обладать какими-то качествами, свойствами, умениями;

П — упоминание о прошлом;

ИБ — «историческое будущее» (цели, связанные не только с жизнью отдельного человека, но и с жизнью других людей, всего человечества).

Дополнительные индексы:

1 — в личной жизни;

2 — в профессиональной сфере.

Бланк методики неоконченных предложений.

Инструкция. «Закончите 30 фраз, приведенных ниже, так, как вы лично закончили бы их. Не надо долго думать над каждой фразой. Надо писать то, что первым приходит в голову. Не стремитесь правильно построить фразу грамматически. Важно писать о том, что действительно вас волнует, к чему стремитесь, о чем думаете. Спасибо за участие!»

1. Я надеюсь...
2. Я очень хочу...
3. Я намереваюсь...
4. Я мечтаю...
5. Я стремлюсь...
6. Я буду очень доволен, если...
7. Я хочу...
8. Я все делаю для того, чтобы...
9. У меня есть большое желание...
10. Я бы хотел(а) быть способным(ой)...
11. Я бы так хотел(а)...
12. Я стремлюсь...
13. Я решил(а)...
14. Я буду очень рад(а), если...
15. Я имею определенное намерение...
16. Я сделаю все возможное, чтобы...
17. Я буду рад(а), если мне разрешат...
18. Я бы ничего не пожалел(а) для того, чтобы...
19. Я всем сердцем надеюсь...
20. Всеми силами я стремлюсь...
21. Больше всего я буду расстроен(а), если...
22. Я не желаю...
23. Я буду протестовать, если...
24. Мне не понравится, если...
25. Я стараюсь избежать...
26. Я боюсь, что...
27. Я буду очень жалеть, если...
28. Я не хочу...
29. Мне не нравится думать о том, что...
30. Я бы не хотел(а)...

Обработка и интерпретация данных. Временной код позволяет измерить «глубину» временной перспективы человека. Ж. Нюттен предлагает вычерчивать «временной профиль», когда на оси абсцисс откладываются временные индексы, а на оси ординат — количество высказываний, в которых встречались мотивационные объекты с соответствующими временными индексами.

2.2. Рабочая тетрадь

Этот раздел поможет вам освоить тайм-менеджерские навыки хронометража, целеполагания, планирования, расстановки приоритетов и другие. Работать с упражнениями можно в тексте. Помните, что контроль за исполнением — это ваша задача, будьте предельно искренни сами с собой. Можете попросить проверить и внести коррективы ваших друзей, коллег, преподавателей. Взгляд со стороны будет очень полезен. Удачи!

2.2.1. Планирование достижений

Личный успех является результатом двух факторов:

- 1) вы точно должны знать, что вы хотите;
- 2) вы должны определить цену, которую вы готовы платить за то, чтобы это достичь.

Для значительных достижений в жизни вам требуется абсолютная ясность в отношении ваших целей по семи основным направлениям:

- личные цели;
- семейные цели;
- оздоровительные цели;
- общественные цели;
- образовательные цели;
- деловые цели (карьера);
- финансовые цели.

Как только вы определяете и записываете цели по каждой сфере своей жизни, вы начинаете выполнять за 1—2 года больше, чем средний человек выполняет за 10—20 лет.

Систематическое, целенаправленное установление целей начинается с постановки вопросов и обдумывания того, что вы в действительности хотите. Целеполагание начинается с идеализации, с решения о том, каким конкретным идеалом

станет тот результат, которого вы страстно хотите достичь, если не будет никаких ограничений.

Переписывайте свои основные цели каждый день. Ежедневно визуализируйте их как реальность. Будьте готовы к самым невероятным вещам, которые начнут случаться в вашей жизни.

Задание. Заполните разделы плана, выберите главную цель своей жизни и составьте план по ее достижению.

Важно: ответить нужно на все вопросы раздела!

1. Личные цели.

Будьте совершенно эгоистичны. Определите, чего вы действительно хотите для себя глобально, прежде чем устанавливать свои цели в отдельно взятой сфере.

1) Каковы пять основных ценностей, качеств, факторов вашей жизни, которые максимально важны для вас сегодня?

2) Что бы вы сделали, как бы изменили свою жизнь, если бы уже сегодня получили 1 миллион долларов наличными?

3) Что бы вы сделали, как бы изменили свою жизнь, если бы уже сегодня узнали, что у вас осталось только 6 месяцев жизни?

4) Какого рода занятие или деятельность дает вам чувство важности происходящего и личную удовлетворенность?

5) Что вы всегда хотели сделать, но боялись начать?

6) Если бы вы смогли сделать одно значительнейшее изменение в вашей жизни, что бы это было?

7) Какова ваша самая смелая мечта, если бы вы знали, что не можете потерпеть неудачу?

8) Как выглядит ваш идеальный стиль жизни?

9) Основываясь на предыдущих вопросах, запишите десять личных целей, которых вы хотели бы достичь в следующие 3—5 лет, если бы не было никаких ограничений?

10) Если бы могли добиться только одной цели из этого списка, что бы вы выбрали?

2. Семейные цели.

Качество вашей семейной жизни и ваши взаимоотношения более существенны, чем другие отдельно взятые факторы, которые влияют на ваше счастье. Вы нуждаетесь в конкретных целях для жизни вашей семьи.

1) Какие взаимоотношения вам бы хотелось иметь с каждым членом семьи?

2) Сколько времени вам бы хотелось проводить с вашей семьей каждый год, на каникулах, во время выходных?

3) Какое образование вы бы хотели для своих детей?

4) Какие вещи, по вашему мнению, хотела бы приобрести ваша семья?

5) Чем бы вы хотели обеспечить вашу семью?

6) Какой дом вам бы хотелось иметь для вашей семьи?

7) Если бы вы сегодня были финансово независимы, какие изменения вам бы хотелось произвести в вашей семейной жизни?

8) Как вы представляете себе идеальный образ вашей семьи?

9) Запишите 10 семейных целей, которых вы хотели бы достичь вместе с вашей семьей в следующие 3—5 лет, если бы не было никаких ограничений?

10) Если бы могли добиться только одной цели из этого списка, что бы вы выбрали?

3. Оздоровительные цели.

Сейчас наилучшее время для каждого из нас оставаться жизнедеятельным. Сегодня вы можете жить дольше и лучше, чем когда-либо в истории человечества. Вы должны установить конкретные оздоровительные цели, чтобы быть уверенным, что сможете наслаждаться вашей жизнью по максимуму.

1) Как долго вы планируете жить?

2) Каков ваш план достижения этого возраста?

3) Сколько бы вы хотели весить?

4) Сколько раз в неделю вы бы хотели заниматься спортом?

5) Как часто вы бываете на медосмотрах?

6) Что бы вы могли предпринять, чтобы лучше следить за своим физическим здоровьем?

7) Хотели бы вы быть стройным, подтянутым, физически привлекательным, полным энергии, имеющим достаточную гибкость и силу, чтобы противостоять как боли, так и болезни?

8) Каков ваш план достижения такого состояния?

9) Запишите 10 оздоровительных целей, которых вы хотели бы достичь в следующие 3—5 лет, если бы не было никаких ограничений?

10) Если бы могли добиться только одной цели из этого списка, что бы вы выбрали?

4. Общественные цели.

Чем больше внимания вы уделяете идеалам и достижениям, тем лучше вы себя чувствуете и тем ценнее вы становитесь по отношению к нашему обществу.

1) Какое наследие вы бы хотели оставить после себя?

2) Как бы вы хотели, чтобы вас запомнили?

3) В какие социальные преобразования и виды деятельности вы верите и о каких беспокоитесь?

4) Если бы вы были невероятно богаты, какого рода деятельность вы бы поддерживали?

5) Каковы ваши политические убеждения и как вы их поддерживаете?

6) Какую благотворительную деятельность вы поддерживаете?

7) В какие сферы вы вкладываете ваши время, талант, ресурсы, энергию?

8) Запишите 10 общественных целей, которых вы хотели бы достичь в следующие 3—5 лет, если бы не было никаких ограничений?

9) Если бы могли добиться только одной цели из этого списка, что бы вы выбрали?

5. Образовательные цели.

Если вы хотите иметь больше, вы должны стать большим. Знания, умения и навыки — краеугольные камни, гарантии успеха.

1) Какие дополнительные знания вам необходимы, чтобы быть лучшим в своей сфере?

2) Какие дополнительные навыки потребуются вам, чтобы работать отлично?

3) Какие предметы вам следует выучить или получить достаточное представление?

4) Какие качества и навыки вам следует развивать, чтобы это максимально помогало вам в работе или карьере?

5) Какие навыки, качества, знания вам потребуются, чтобы лидировать в вашей сфере в будущем?

6) Каково ваше самое слабое качество и самый сильный навык?

7) Каков ваш план устранения своих слабых сторон?

8) Запишите 10 образовательных целей, которых вы хотели бы достичь в следующие 3—5 лет, если бы не было никаких ограничений?

9) Если бы могли добиться только одной цели из этого списка, что бы вы выбрали?

6. Деловые цели.

Эти цели определяют направление вашей трудовой деятельности, род деятельности и карьеру.

1) Какая деятельность приносит вам удовольствие?

2) Какого уровня вы хотели бы достичь в вашей сфере?

3) С какими людьми вам нравится работать?

4) Сколько денег вы хотели бы зарабатывать?

5) Как выглядит ваше идеальное рабочее место?

6) Какие ключевые навыки вам необходимы, чтобы быть максимально успешными в выбранной сфере?

7) Запишите 10 деловых целей, которых вы хотели бы достичь в следующие 3—5 лет, если бы не было никаких ограничений?

8) Если бы могли добиться только одной цели из этого списка, что бы вы выбрали?

7. Финансовые цели.

Вам следует иметь достаточное количество денег, чтобы никогда больше не волноваться по поводу их отсутствия. Чтобы стать финансово независимыми необходимо, во-первых, решить стать таковыми, во-вторых, составить план и, в-третьих, работать над ним каждый день.

1) Что для вас значат деньги?

2) Что вы чувствуете по отношению к деньгам?

3) Какова роль денег в вашей жизни?

4) Сколько в год вы хотите зарабатывать?

5) Какой доход за вычетом налогов вы хотите иметь после того, как отойдете от дел?

6) Сколько вы хотите экономить в месяц (сумма и/или процент от месячного дохода)?

7) Сколько вы хотите инвестировать в месяц (сумма и/или процент от месячного дохода)?

8) Какие сбережения вы хотите иметь к тому моменту, когда отойдете от дел?

9) Какие инвестиции (ценные бумаги) вы хотите иметь к тому моменту, когда отойдете от дел?

10) Какую недвижимость вы хотите иметь к тому моменту, когда отойдете от дел?

11) Какую сумму вы хотели бы выделить на образование детей?

12) Каковы ваши финансовые цели на ближайшие 5 лет?

2021

2022

2023

2024

2025

13) Запишите 10 финансовых целей, которых вы хотели бы достичь в следующие 3—5 лет, если бы не было никаких ограничений.

14) Если бы могли добиться только одной цели из этого списка, что бы вы выбрали?

8. Основные цели.

Сведите все ваши важнейшие цели в семи основных областях в единый план. Регулярно пересматривайте этот план и корректируйте его, если почувствуете в этом необходимость.

1) Моя личная цель:

2) Моя семейная цель:

3) Моя оздоровительная цель:

4) Моя общественная цель:

5) Моя образовательная цель:

6) Моя деловая цель:

7) Моя финансовая цель:

Придерживаясь следующих рекомендаций, выберите главную цель вашей жизни сегодня. Для этого запишите каждую из ваших семи целей одним словом в колонке «Цели». Последнюю, седьмую, цель запишите сразу внизу второй колонки. Для каждой пары целей из этой колонки выберите более важную для вас на данный момент цель и запишите ее в колонку «Выбор 1». Затем аналогичным образом для всех пар целей из этой колонки выберите более важные цели и запишите их в колонку «Выбор 2». И, наконец, среди пары целей из этой колонки выберите более важную для вас на данный момент цель и запишите ее в колонку «Выбор 3». Это и есть ваша главная организующая цель всей вашей жизни сегодня.

№	Цели	Выбор 1	Выбор 2	Выбор 3
1		1 или 2		
2				
3		3 или 4		
4				
5		5 или 6		
6				
7		7		

9. Главная цель жизни.

Составьте план достижения вашей главной организующей цели.

1) Сформулируйте вашу главную цель в письменной форме.

2) Составьте список всех преимуществ, вытекающих из достижения цели.

3) Определите свое исходное положение.

4) Установите предельный срок достижения цели.

5) Составьте список всех препятствий и проблем, стоящих между вами и достижением вашей цели.

6) Какие дополнительные знания, навыки и способности необходимы вам, чтобы достичь вашей цели?

7) Составьте список людей, чья помощь и сотрудничество вам необходимы для достижения вашей цели.

8) Составьте план — список всех необходимых действий в порядке приоритетности.

Помните: нет проблем, есть только возможности.

2.2.2. Колесо жизненного баланса

Для определения проблем в различных сферах жизни полезно выполнить это упражнение. Колесо, как мы уже отмечали в 1-й главе, должно катиться, чтобы жизнь была гармоничной. Дайте названия вашим главным сферам жизни, отметьте удовлетворенность ими по шкале от 1 до 10 баллов, наметьте методы, которыми вы будете исправлять «отстающие» сектора Колеса.

Совет: можно воспользоваться специальными интернет-инструментами и выполнить это упражнение в режиме онлайн, например здесь: <https://goal-life.com/page/method/koleso-zhizni-dostizhenie-zhiznennogo-balanca>.



Рис. 2.1. Шаблон «Колеса» для заполнения [23]

Упражнение рекомендуется выполнять 2—3 раза в год, чтобы видеть динамику достижения целей.

2.2.3. SMART

Выберите одну из целей, используя результаты предыдущего упражнения Колесо жизненного баланса. Сформулируйте цель в технике SMART. Пример-памятка в табл. 4.1.

Таблица 2.1

Памятка по формулировке цели

Буква	Значение	Пояснение
S	Specific (конкретность)	Объясняется, что именно необходимо достигнуть. Например: «Сдать зимнюю сессию на 2 курсе без троек»
M	Measurable (измеримость)	Объясняется, в чем будет измеряться результат. Например: «В ведомости и зачетке будут представлены отметки 4 и 5»
A	Attainable (достижимость)	Объясняется, за счет чего планируется достигнуть цели и возможно ли ее достигнуть вообще. Например: «Я всегда хорошо учусь, в этом семестре у меня есть время на подготовку к экзаменам, зачеты могу сдать досрочно»
R	Relevant (уместность)	Определение истинности цели: действительно ли выполнение данной задачи позволит достичь желаемой цели. Например: «Выполнение этой цели несет вклад в одну из глобальных моих жизненных целей: получение высшего образования»
T	Time-bound (ограниченность во времени)	Определение временного промежутка, по наступлению / окончанию которого должна быть достигнута цель. Например: «Сроки сессии с 11 января по 30 января 2021 г.»

Таблица 2.2

Шаблон для заполнения целеполагания

Буква	Значение	Формулировка
S	Specific (конкретность)	
M	Measurable (измеримость)	
A	Attainable (достижимость)	
R	Relevant (уместность)	

Таблица 2.6

Матрица планирования дня

Категории дел	Срочные	Несрочные
Важные		
Неважные		

Таблица 2.7

Матрица планирования семестра

Категории дел	Срочные	Несрочные
Важные		
Неважные		

Таблица 2.8

Матрица планирования года

Категории дел	Срочные	Несрочные
Важные		
Неважные		

Таблица 2.9

Матрица планирования жизни

Категории дел	Срочные	Несрочные
Важные		
Неважные		

Подумайте, чем отличаются матрицы, кроме сроков. Совпадают ли цели в разных матрицах или они различны? Насколько реально достижение важных и срочных дел? Всегда ли вы выполняете несрочные и неважные дела?

2.2.6. Бостонская матрица

Вспомните из теории, чем отличается Бостонская матрица от матрицы Эйзенхауэра. Укажите самостоятельно критерии, по которым цели и дела распределяются на «собак», «дойных коров», «трудных детей» и «звезд». Заполните матрицы по всем направлениям своей жизни на семестр, на год, на жизнь в целом.

Таблица 2.10

Бостонская матрица планирования семестра

Категории дел	???	???
???	«Дойные коровы»:	«Собаки»:
???	«Звезды»:	«Трудные дети»:

Таблица 2.11

Бостонская матрица планирования года

Категории дел	???	???
???	«Дойные коровы»:	«Собаки»:
???	Звезды:	«Трудные дети»:

Таблица 2.12

Бостонская матрица планирования жизни

Категории дел	???	???
???	«Дойные коровы»:	«Собаки»:
???	«Звезды»:	«Трудные дети»:

2.2.7. Метод «Альпы»

Распланируйте свою неделю в соответствии с методом «Альпы».

Таблица 2.13

Бланк метода «Альпы»

Задача	Длительность	Приоритет	Делегирование
Всего			
Заметки:			

2.2.8. Органайзер

Заполните планами на день все предложенные варианты органайзеров. Проанализируйте их удобство для себя. Придумайте и составьте свой вариант органайзера, обсудите его с коллегами в группе. Проведите конкурс на лучший вариант органайзера.

Таблица 2.14

1-й вариант органайзера

Дата _____		День недели _____	
	Важное		
	Слон		

	Лягушка	
	Жесткие задачи	Гибкие дела
7:00		
8:00		
9:00		
10:00		
11:00		
12:00		
1:00		
14:00		
15:00		
16:00		Проконтролировать
17:00		
18:00		
19:00		
20:00		
21:00		
22:00		
23:00		
	Поощрение	
	Ценность дня	
	Заметки	

№	Разделы	Содержание
1	Мои основные дела	1.
		2.
		3.
		4.
		5.
2	Мои чувства	1.
		2.
		3.
3	Мои достижения	1.
		2.
		3.
4	Мои неудачи	1.
		2.
		3.
5	Каким будет этот день: через 1 год	
	через 5 лет	
	через 10 лет	

Общий вывод _____

2.2.10. Типы задач

Вспомним, что есть отдельные категории задач, которые часто повторяются и имеют большое значение. Узнайте их название по картинкам и составьте список таких задач применительно к себе. Подумайте, как с ними можно работать.

Таблица 2.17

Типы задач

№				
1				
2				

№				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
1				

2.2.11. Работа с «лягушками»

Приведите примеры своих дел-«лягушек». «Съедайте» по одной в день. Запишите, сколько времени у вас заняло выполнение каждой задачи.

Дело-«лягушка» 1:

Решение задачи заняло:

Дело-«лягушка» 2:

Решение задачи заняло:

Дело-«лягушка» 3:

Решение задачи заняло:

2.2.12. «Лягушки» и «слоны»

Определите, какие из дел являются «лягушками», а какие — «слонами».

Список дел:

- позвонить другу, поздравить с днем рождения _____;
- написать курсовую работу _____;
- сделать ремонт в квартире _____;
- навести порядок в шкафу _____;

- сделать новый шаблон чек-листа _____;
- подготовиться к семинару _____;
- разработать проект на конкурс _____.

2.2.13. Программа профессионального саморазвития

Разрабатывается общим сроком на три года.

Ф. И. О. _____ группа _____ дата _____

Генеральная цель на три года _____

Таблица 2.18

Программа профессионального саморазвития

№	Цели	Технологии, методы саморазвития*	Срок	Результат

Разработайте программу своего профессионального развития, обозначив генеральную цель в технике SMART. Отдельные цели в таблице должны быть подчинены генеральной цели.

После выполнения задания, попробуйте выполнить аналогичное задание на 5 лет, на 10 лет, на 20 лет.

Как вариант: разработайте отдельно программу личностного развития, а затем программу профессионального и личного развития на разные сроки. Сравните программы с коллегами в учебной группе. Внесите, при необходимости, изменения.

2.3. Организация и проведение тренинга по тайм-менеджменту

В рамках внедрения корпоративного тайм-менеджмента в практику управления современной школой, детским садом, вузом, организацией дополнительного образования и т. д. необходимо провести обучение всего педагогического коллектива основам этого подхода. Команда Г. Архангельского рекомендует проводить краткосрочное обучение в течение 1—2 дней,

затем — постобучающие встречи по мере необходимости. Обучение в форме активного тренинга может проводить как сам руководитель, так и приглашенный специалист. Учитывая, что руководитель образовательной организации является примером и в управлении временем, он вполне может поделиться своими компетенциями со своими коллегами. Очень удобно проводить тренинг в каникулярное время, когда педагогические работники относительно свободны.

Примерное расписание работы на тренинге:

10:00 — 12:00 — первый блок;

12:00 — 12:20 — перерыв;

12:20 — 14:00 — второй блок;

14:00 — 15:00 — обед;

15:00 — 17:00 — третий блок;

17:00 — 17:20 — перерыв;

17:20 — 18:50 — четвертый блок;

18:50 — 19:00 — завершение тренинга, ответы на вопросы.

Общее время — 8 академических часов.

Если тренинг проходит 2 дня, то расписание разбивается на 2 блока.

Результаты участников:

- осознают важность времени как ресурса;
- смогут выделить резервы времени;
- приобретут опыт постановки целей;
- научатся расставлять приоритеты и распределять дела в условиях цейтнота;
- смогут концентрироваться на важных делах;
- выделят «поглотители» времени и узнают методы борьбы с ними;
- овладеют методами самомотивации.

Программа тренинга:

10:00 — 12:00 — первый блок. Тема: «Важность времени как ресурса». (Приветствие. Знакомство. Определение ожиданий. Рефлексия состояний. Упражнение «Приблизительно». Упражнение «Мировой гуру».)

12:00 — 12:20 — перерыв.

12:20 — 14:00 — второй блок. Тема: «Целеполагание». (Упражнение «Золотая рыбка». Упражнение «Цель».)

14:00 — 15:00 — обед.

15:00 — 17:00 — третий блок. Тема: «Планирование и расстановка приоритетов». (Упражнение «Три гвоздя». Карточная

игра «Пять видов времени руководителя». Упражнение «Коридор».)

17:10 — 17:20 — перерыв.

17:20 — 18:50 — четвертый блок. Тема: «Организация деятельности. Самомотивация». (Упражнение «Освободи голову». Упражнение «Поглотители времени». Упражнение «Кнут и пряник». Упражнение «Консультант».)

18:50 — 19:00 — завершение тренинга, ответы на вопросы.

Содержание упражнений (использованы упражнения из тренинга Н. Еремеевой [48]).

Упражнение «Приблизительно». Оно позволит преподнести факты о важности тайм-менеджмента в игровой манере. Его можно применить в самом начале тренинга — после знакомства и обсуждения правил.

Дайте участникам тренинга следующую инструкцию: «Нам сложно бывает угадать что-то, чего мы не знаем, если мы требуем от себя точной цифры, однако часто бывает довольно легко оценить приблизительное значение. Например: каждый из вас может оценить приблизительно, сколько мне лет. А сейчас я прошу вас дать приблизительный ответ на следующие вопросы по тайм-менеджменту».

Озвучьте следующие вопросы:

1. Приблизительно: сколько опрошенных сотрудников компаний доделывают работу из дома, отвечают дома на корпоративную почту?

2. Приблизительно: сколько раз в день среднего работника отвлекают от работы?

3. Приблизительно: сколько людей признались, что отвлекаются и думают о своем значительную часть времени на собраниях и совещаниях?

4. Приблизительно: сколько сообщений по электронной почте получает «средний менеджер»?

5. Приблизительно: сколько времени «средний человек» проводит в разговорах с мужем или женой и детьми?

Попросите участников записать в раздаточных материалах их варианты ответов, потом поделитесь с ними правильными ответами.

Ответы:

1. 80 %.

2. Примерно один раз в восемь минут — 50—60 раз в день.

3. 9 из 10.

4. 190 в день.

5. 2 минуты в день.

Источники исследований, на которых были основаны эти вопросы:

- Good Technology, 2012;
- Human Resource Management, Spring 2009;
- Дональд Уитмор — balancetime.com.

Подытожьте: скажите, что данные факты говорят, насколько важен и недооценен тайм-менеджмент, и перейдите к дополнительной мини-лекции о том, почему управлению временем следует уделять внимание.

Упражнение «Мировой гуру». Оно помогает участникам тренинга осознать, что у них на самом деле есть неиспользованные временные резервы. Его в тренинге применяют в тот момент, когда участники уже тем или иным образом создали для себя список дел на день. Например, они прописали, какие задачи будут вести их к стратегическим целям, или просто написали список того, что необходимо сделать завтра. А можно попросить участников тренинга написать список непосредственно для этого упражнения.

Когда такой список дел готов, дать участникам следующую инструкцию: «Итак, мы запланировали с вами дела на день. А сейчас я прошу вас представить себе следующую ситуацию. Завтра после обеда к вам в организацию приезжает человек-легенда, пообщаться с которым вы мечтали всю свою жизнь. Это может быть первое лицо региона или мировой гуру образования. Он приезжает в 14:00, и именно вам доверили его «развлекать» и сопровождать в течение всей второй половины завтрашнего дня. Вы в восторге от такой возможности. Но для этого вам необходимо переделать все запланированные дела с 9:00 до 14:00. Откладывать дела на послезавтра нельзя. Итак, ваша задача — пересмотреть ваш календарь и сделать так, чтобы все дела были сделаны до 14:00».

Дайте участникам тренинга 5 минут на работу, затем выслушайте 2—3 добровольцев, готовых рассказать, как они переделали свой день, от чего были готовы отказаться, какие дела сгруппировать и т. п.

Создайте список на флипчарте: «От чего необходимо отказаться и что сделать для того, чтобы найти резервы времени». Запишите на флипчарт идеи добровольцев, а также дополните идеями группы, которые могут родиться на этом этапе. Обсуди-

те список «поглотителей времени», который дадите в раздаточном материале, и то, каким образом бороться с поглотителями из этого списка.

Это упражнение поможет участникам найти резервы времени и правильно расставить приоритеты.

Упражнение «Золотая рыбка». Тренер предлагает участникам представить, что они поймали золотую рыбку и у них есть возможность у нее попросить исполнения трех желаний: одно желание — личное (например, хочу в отпуск) и два — для работы (например, хочу, чтобы Иванов написал отчет). Задаёт время на самостоятельную работу.

Далее тренер заслушивает желания участников и записывает их на флипчарт. Услышав желание, тренер комментирует его, обещая исполнение. Например, участник говорит: «Хочу машину», тренер отвечает: «Так тому и быть: иметь тебе «Оку» последней модели!» Или участник говорит: «Хочу, чтобы Иванов написал мне отчет», а тренер отвечает: «Так тому и быть: напишет тебе Иванов отчет, как потратил свою последнюю зарплату» и т. д. После опроса нескольких человек, тренер задает вопрос участникам, озвучившим свои желания: «Поднимите руки те из вас, кто удовлетворен тем, что пообещала ему “золотая рыбка”?» (Скорее всего, этих рук не будет или их будет одна-две.)

Важно: тренер ни в коем случае на этапе сбора желаний не должен предлагать участникам переформулировать свои желания по ходу — эффект стирается.

Затем обсуждается вопрос: «Как нужно было загадывать желания, чтобы они были исполнены именно так, как хотелось?». Тренер слушает ответы, обобщает сказанное и выписывает на доску пять критериев правильности формулирования цели: конкретность, измеримость, определенность во времени, достижимость и значимость.

Упражнение «Цель». Разделите маркером флипчарт на три вертикальных столбика и пронумеруйте каждый столбик: 1, 2, 3. Дайте задание участникам на стикерах с клеевым краем записать свою цель. Затем соберите стикеры и, самостоятельно читая вслух каждую цель участника, наклеивайте на флипчарт. Цель участника, в которой вы увидите критерии SMART, ставьте на первое место, на второе и третье — соответственно то, что будет написано с ошибками.

Результат не заставит себя долго ждать. В столбике под номером один, обычно оказываются один, максимум три стикера.

Затем обсудите в группе, почему стикеры оказались в разных группах.

Упражнение «Три гвоздя». Возможно, вы смотрели этот эпизод из старой советской юмористической серии «Фитиль» — «Порожняк»¹. Опытный сотрудник из этого мини-фильма знает, что все задачи нужно просеивать через фильтр «трех гвоздей». Вот одно из описаний этого метода.

«Над моим столом прибиты три гвоздя. Когда ко мне поступает распоряжение или запрос — я его пишу на листочке и вешаю на гвоздь. И ничего не делаю. Когда поступает первое напоминание — перевешиваю на второй гвоздь. После второго напоминания — на третий. И только после третьего напоминания приступаю к выполнению задачи. Однако мало какие распоряжения доходят до третьего гвоздя».

Что делать с этим на тренинге? Помимо того, что вы можете просто напомнить участникам о том, что для того, чтобы найти время на стратегические задачи, может быть важно рассортировать все текущие небольшие дела по методу «трех гвоздей».

Попросите участников в мини-группах обсудить, какие именно критерии в их случае покажут, на какой гвоздь повесить задачу. Критерии могут быть разные в зависимости от роли сотрудника.

В цитате опытного руководителя высший критерий — количество напоминаний, которое он получает от вышестоящего руководства. Что может быть еще?

Вот очень похожий пример, но с другим акцентом, из книги Боба Файфера «Исдержки вниз, продажи вверх»: «Первое, что я делаю каждое утро, приходя на работу, — разделяю все предстоящие на сегодня дела на три списка. В первый список я вношу все, что надо сделать для развития новых направлений в бизнесе (то есть то, что принесет доход) или для сокращения расходов (существуют только эти два пути повышения прибыли, которая есть не что иное, как разность между доходами и расходами). Второй список состоит из того, что необходимо сделать для поддержания текущей деятельности фирмы. В третий список вносится то, что меня просят сделать другие, а также все то, что, по их мнению, я должен сделать, но что не принесет пользы фирме».

Этот вариант расстановки приоритетов отлично подходит для предпринимателей, директоров, руководителей бизнеса.

¹ URL: <http://www.trainersworld.ru/?p=3030>

Для сотрудников, занятых в работе с клиентами, задачами, которые нужно повесить на гвоздь «срочно к выполнению», могут быть такие действия, как жалобы и претензии посетителей, на следующем гвозде — все, что связано с улучшением клиентского опыта и предотвращением проблем в будущем, а на третьем — все остальное. Для других категорий — что-то еще.

Для системы образования: первое — то, что связано с Программой развития организации, второе — текущие плановые вопросы, жалобы, третье — все остальное.

Совет! Попросите педагогов-участников тренинга после примера самостоятельно составить список дел по группам для своей организации.

Попросите людей в группах не просто выделить самые актуальные дела, а разработать четкие критерии, которые будут выделять задачи, обязательные к немедленному исполнению, в их случае. Вы можете раздать им листы с нарисованными «тремя гвоздями» и попросить сформулировать, по какому принципу вывешивать дела на тот или иной «гвоздь». Это обязательно вовлечет их в игру, а вы узнаете от участников группы множество вариантов расстановки приоритетов в делах, о которых могли даже не догадываться до тренинга.

Упражнение «Освободить голову». Оно поможет участникам вашего тренинга «освободить голову» и повысит свою способность концентрироваться на важных вещах.

Множеством исследований доказано, что мы тратим лишние силы и фактически «глупеем», если делаем несколько дел одновременно и если у нас есть незавершенные проекты. Например, в одном из экспериментов участников просили решать задачи, в то время как экспериментальной группе нужно было, помимо этого, запомнить расположение вещей в комнате для ожидания, ну а контрольная группа не делала этого и могла сосредоточиться только на решении задач. Нетрудно догадаться, что участники группы, память которых была свободна, справились с заданием гораздо более успешно.

К сожалению, в жизни мы больше всего похожи на тех, кто решает задачи, одновременно удерживая в памяти, что было на столе в комнате ожидания.

Мы можем стать намного эффективнее, и справляться с текущими задачами лучше, если по возможности освободим оперативную память от всей информации, которую можно хранить где-то еще.

Где можно хранить оперативную информацию, чтобы она не загружала мозг?

Есть три основных варианта:

- Evernote — программа для коротких заметок, работающая на компьютере и на телефоне;
- Word — обычный текстовый файл;
- специальные сервисы для управления задачами, например todoist.com и trello.com.

Самое сложное — реально выгрузить из себя эту информацию. Именно в этом участникам вашего тренинга и поможет следующее упражнение.

Попросите их объединиться в пары. Одному из участников необходимо будет стать консультантом по эффективности, а другому — его клиентом.

Консультанту необходимо будет провести сессию с клиентом и записать за него все моменты, которые тому необходимо держать не в голове, а в выбранной программе. Для этого он задает клиенту следующие вопросы, которые выдаются ему перед упражнением:

- Какие бытовые задачи необходимо выполнить в ближайшее время?
- Какие бытовые задачи необходимо выполнять ежемесячно?
- Какие счета необходимо оплачивать ежемесячно и в какие даты?
- Какие еще бытовые задачи запланированы на ближайшее время, может быть, например, ремонт?
- Проходит ли клиент какое-то обучение? Какие задачи, связанные с обучением, необходимо выполнить?
- Какие задачи, связанные с обучением, нужно запланировать на ближайшее время?
- Какие задачи, связанные с обучением, необходимо сделать регулярными?
- Нужно ли взять у кого-то книгу или конспект либо, наоборот, отдать их?
- Есть ли какие-то еще предметы, которые были переданы другим людям, и их нужно забрать?
- Есть ли какие-то еще предметы, которые были взяты у других людей, и их нужно отдать обратно?
- Есть ли финансовые долги в любую сторону, о которых приходится помнить? Какие задачи с ними связаны?

- Какие обещания даны другим людям по работе, и о них необходимо помнить?
- Какие обещания взяты у других людей, и их необходимо контролировать?
- Какие рабочие проекты начаты на работе?
- Какие рабочие проекты давно планируются на работе?
- Какие документы нужно доделать на работе?
- Какие документы необходимо регулярно подготавливать на работе и в какие сроки?
- Какие семейные события необходимо помнить? Дни рождения, годовщины, концерты у детей, профессиональные рубежи у «второй половины»?
- Какие мероприятия, связанные с эксплуатацией автомобиля, необходимо запланировать? Ремонт, страховка, техосмотр?
- Есть ли необходимость помогать родственникам и друзьям в «автомобильных» проектах?
- Есть ли книги и материалы, изучение которых начато, и пора его продолжить?
- Есть ли книги и материалы, изучение которых давно планируется?
- Есть ли «заброшенные» проекты по учебе и работе, до которых никак не дойдут руки?
- Есть ли проекты по делегированию, до которых никак не дойдут руки, например поручить подчиненным новые задачи, нанять домработницу или заказать расшифровку текста?
- С какими клиентами необходимо поддерживать отношения на регулярной основе?
- Есть ли довольные, но забытые клиенты?
- Есть ли клиенты, у которых нужно попросить отзыв о работе, но это не сделано?
- Есть ли недовольные клиенты, ситуация с которыми не улажена?
- Есть ли клиенты, обещания которым не выполнены, и необходимо запланировать их выполнение?
- Есть ли дебиторская задолженность клиентов и какие задачи возникают в связи с этим?
- Какие задачи, связанные с домашними животными, необходимо помнить (прививки, стерилизация, груминг, лечение)?
- Какие задачи, связанные со здоровьем и уходом за собой необходимо запланировать?

- Есть ли необходимость помогать в подобных задачах родственникам и друзьям, например, пожилым родителям?

Дайте участникам тренинга 20 минут для проработки этих вопросов в паре, после чего попросите их поменяться ролями и сделать то же самое для второго участника.

Это упражнение поможет участникам запустить процесс выгрузки дел из оперативной памяти.

Конечно, за 20 минут «консультант» не сможет описать всю деятельность «клиента», но он начнет этот процесс, а у «клиента» останется лист с ответами, которые он сможет перенести в Evernote или Word и в свой календарь, после чего с чистой совестью забыть об этих делах до того момента, когда календарь напомнит о них.

Карточная игра «Пять видов времени руководителя». Вы можете провести эту игру, если у вас есть примерно полчаса свободного времени. Цель игры — помочь увидеть разные рабочие состояния и повысить продуктивность за счет лучшего распределения дел.

Эта игра будет особенно полезна, если участники самостоятельно распределяют свое время, например если это руководители, предприниматели или творческие работники.

Если вы рассказываете в тренинге, что руководителю нужно защищать свое время от подчиненных и находить хотя бы какие-то периоды для работы без отвлечений, то эта игра будет идеальным вступлением для такой мини-лекции.

Участникам мы говорим, что игра поможет увидеть разные рабочие состояния и повысить продуктивность за счет лучшего распределения дел.

Время и количество участников: 30 минут, 10—50 человек.

Реквизит: комплекты карточек с делами на каждую команду — 3—10 комплектов (в зависимости от количества людей).

Можно адаптировать список дел в соответствии с тем, что на самом деле делают участники, но это необходимо сделать заранее и только в том случае, если вы хорошо поняли концепцию пяти видов времени.

Карточки. Эти карточки необходимо заранее распечатать по количеству мини-групп, разрезать и подготовить для раздачи участникам для группировки. Участникам необходимо будет на первом этапе упражнения распределить записанные на них дела согласно внутреннему состоянию, которое испытывает тот человек, который выполняет эту работу.

Ответы на телефонные звонки	Наведение порядка в бумагах	Запись видеообращения к клиентам
Ремонт принтера в офисе	Утренняя пробежка	Ответы на электронные письма
Обсуждение с новым сотрудником его прогресса	Ответы на рабочие вопросы сотрудников своего отдела	Подготовка отчетности для аудита
Написание писем для рекламной кампании	Написание плана собрания	Медитация
Посещение фитнес-центра	Покупка канцтоваров в офис	Написание статьи
Выбор ресторана для празднования Нового года	Написание главы в книгу	Прогулка в парке
Планирование дел на неделю	Написание плана вебинара	Подготовка видеоконференции с ключевыми клиентами
Ответы на запросы клиентов в чате	Работа над концепцией нового продукта	Ответ на СМС-сообщение

Распределите людей на группы по 3—5 человек, раздайте по комплекту карточек каждой группе. Попросите их пока не переворачивать карточки.

Сообщите участникам, что следующее упражнение поможет им увидеть разные состояния относительно времени, повысить продуктивность за счет лучшего распределения дел.

Скажите, что у вас есть гипотеза, и вы хотите провести небольшой эксперимент, и просите их помочь вам.

По вашему сигналу участникам в командах нужно будет перевернуть карточки и в течение 5—7 минут распределить записанные на них дела согласно внутреннему состоянию, которое испытывает тот человек, который выполняет эту работу.

Скажите участникам: «Начинать работу»,— и засекайте время. Через 5—7 минут выслушайте представителей групп, которые кратко расскажут вам, как их команда распределила дела, какие группы выявила.

Мини-лекция. Сообщите участникам, что у вас была следующая гипотеза для проверки во время этого упражнения. Важно

распределять дела не только по времени, но и по внутреннему состоянию, которое необходимо для их осуществления. Например, есть творческие задачи, которые просто не выполнишь, если не запланировать на них время специально, поскольку текучка и мелкие задачи, требующие сиюминутного внимания, обязательно «съедят» все время и силы.

Для лучшей продуктивности можно распределять задачи следующим образом.

1 — «Творческое время» — когда вы создаете что-то новое: пишете статью или рекламное письмо клиентам, план тренинга, книгу, картину или скрипт выступления.

Это задачи, которые требуют максимального фокуса внимания, лучше выполняются в одиночестве, и, как правило, это очень важные вещи, регулярное выполнение которых способно сильно продвинуть вас вперед. Тем не менее часто это то, до чего у большинства руководителей, предпринимателей, творческих работников совсем никогда не доходят руки.

Работа на развитие людей тоже может входить в такие ключевые задачи руководителя, поэтому разговоры с сотрудниками, которые запланировал сам руководитель и которые касаются развития этих сотрудников и делегирования задач, тоже можно включить в самые приоритетные задачи, требующие фокуса.

2 — «Планирование и внесение ясности» — время, когда вы активно «наводите порядок в своей голове», например вы пишете план встреч на следующую неделю, наводите порядок в бумагах, пишете план дел, проводите ревизию имеющихся проектов.

Создание плана выступления или плана книги может относиться к такому времени, если это простая для вас деятельность, а выступление не слишком важное.

Эта деятельность может выполняться в более «расслабленном» режиме, чем творческая, например под музыку или в кафе, тем не менее серьезные отвлечения от нее тоже нежелательны.

3 — «Реакция на запросы других людей» — это деятельность в реактивном режиме, например ответы на почту, телефонные звонки, беседы с людьми, которые решили заглянуть к вам.

Это наиболее простая деятельность, которая не приносит результатов в долгосрочном плане, однако очень сильно отвлекает от творчества и планирования. Руководителю нежелатель-

но заниматься ею в принципе, важно свести ее к минимуму, по возможности делегировать, ни в коем случае не заниматься этим весь день.

4 — «Поддержание текущей жизнедеятельности» — это рутинные дела, которые тем не менее пока приходится выполнять самостоятельно. Это может быть закупка продуктов или проверка работоспособности оборудования — эти задачи невозможно устранить целиком, но важно получить максимум квалифицированной помощи, делегировать, насколько возможно, и сократить время, которое уделяется им.

5 — «Восстановление сил и забота о себе» — то, что делается для сохранения работоспособности и отдыха, например прогулка в парке, посещение салона красоты или поездка за город. Эти дела позволяют сохранить силы для того, чтобы эффективно выполнять остальные задачи, особенно, работать в «фокусном» режиме. О них тоже многие забывают, и это приводит к снижению способности к творчеству, к постепенному накоплению усталости, которое, в результате, тоже начинает медленно, но верно снижать эффективность.

Проверка гипотезы. Сообщите участникам тренинга, что гипотеза, которая у вас была, состояла в том, что и они распределят дела на карточках подобным образом, тем самым интуитивно выделив эти пять категорий дел.

Дела на карточках распределяются следующим образом.

1. *Творческие:*

- запись видеообращения к клиентам;
- написание писем для рекламной кампании;
- написание статьи;
- обсуждение с новым сотрудником его прогресса;
- написание главы в книгу;
- работа над концепцией нового продукта.

2. *Наведение порядка и внесение ясности:*

- наведение порядка в бумагах;
- написание плана собрания;
- планирование дел на неделю;
- написание плана вебинара;
- подготовка видеоконференции с ключевыми клиентами;
- подготовка отчетности для аудита.

3. *Реагирование:*

- ответы на телефонные звонки;
- ответы на электронные письма;

- ответы на рабочие вопросы сотрудников своего отдела;
- ответы на СМС-сообщение;
- ответы на запросы клиентов в чате;
- текущая жизнедеятельность;
- ремонт принтера в офисе;
- покупка канцтоваров в офис;
- выбор ресторана для празднования Нового года.

4. Восстановление сил и забота о себе:

- медитация;
- утренняя пробежка;
- посещение фитнес-центра;
- прогулка в парке.

Применение к себе. Уточните и обсудите с участниками, видят ли они подобные категории дел в своем расписании. Если они записывали свои дела в ходе предыдущих упражнений, то попросите проанализировать их.

Попросите участников отметить в рабочих тетрадах, сколько времени они тратят на каждую категорию дел в неделю.

Спросите, сколько времени они хотели бы тратить на каждую категорию?

Один из вариантов того, как распределять свое время:

- как минимум от часа в день и до 2/3 всего времени желательно уделять творческим задачам, требующим фокуса;
- от получаса до часа в день — на планирование и еще столько же на восстановление;
- как можно меньше времени на реагирование на чужие запросы и текущую жизнедеятельность.

Планирование изменений. Попросите участников записать в тетради одно действие, которое они предпримут для того, чтобы улучшить свой график в соответствии с этой моделью распределения задач. Например, начнут выделять час утреннего времени под творческие задачи или будут отвечать на электронные письма только два раза в день. Попросите добровольцев поделиться теми изменениями, которые они себе запланировали.

Упражнение «Коридор». Менеджеру необходимо пройти «живой» коридор и расставить приоритеты в делах.

Инструкция: вы уезжаете на важное совещание, у вас в запасе есть всего лишь 30 минут. Неожиданно вы сталкиваетесь с пятью людьми, которые что-то от вас хотят (просьба, предложение и т. п.). Ваша задача — пройти «живой коридор» за 5 минут,

не обидев их и удовлетворив настолько, чтобы они сошли с дороги. При этом у вас есть два варианта поведения: либо вы ничью просьбу не удовлетворяете, и у вас есть возможность в течение 30 минут подготовиться к совещанию, либо вы можете удовлетворить просьбу кого-либо из участников в течение этих же 30 минут (на удовлетворение одной просьбы у вас уходит 30 минут).

Проходя коридор, вы не можете знать, кто вам повстречается на пути, поэтому вы должны хорошо подумать, чью просьбу (предложение) вы будете или не будете выполнять.

Для начала выбираете трех человек, которые будут проходить коридор (отрабатывать навыки расстановки приоритетов в цейтноте). Даете им инструкцию. Затем выбираете участников, которые и будут этим «живым» коридором. Главное — выбрать артистичных участников, тогда упражнение проходит живо и весело. Роли, которые могут играть участники, прикрепить на скрепочку.

При написании ролей для «живого» коридора нужно учитывать специфику деятельности участников тренинга (в должностях и самих задачах). Здесь важно написать те задачи, которые бы соответствовали матрице Эйзенхауера, то есть были и важными — срочными, и важными — несрочными, и срочными — неважными и не срочными — неважными. Затем вы удаляете из помещения тех двоих, кто будет проходить коридор, один остается и проходит его.

Потом вы приглашаете 2-го, 3-го. Нужно, чтобы они не видели, как их коллеги проходят коридор. Как показывает опыт, участники по-разному расставляют приоритеты в задачах и у многих получается разный результат.

По окончании упражнения тренер выписывает на флипчарт все задачи, которые были у участников коридора, и анализирует их по Эйзенхауеру, затем анализирует действия проходящих коридор. У некоторых в этот момент как раз и случается настоящее понимание расстановки приоритетов.

Упражнение «Ваш поглотитель времени». Определите пять ваших основных «поглотителей» и «ловушек» времени из списка или добавьте свои и заполните таблицу.

Поглотитель времени	Возможные причины потерь времени	Меры по устранению

Поглотитель времени	Возможные причины потерь времени	Меры по устранению

Список «поглотителей» и «ловушек» времени.

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Попытка слишком много сделать за один раз.
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения.
5. Плохое планирование трудового дня.
6. Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.
7. Чрезмерное чтение.
8. Скверная система досье.
9. Недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе).
10. Поиск записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
11. Недостатки кооперации или разделения труда.
12. Отрывающие от дел телефонные звонки.
13. Незапланированные посетители.
14. Неспособность сказать «нет».
15. Неполная, запоздалая информация.
16. Отсутствие самодисциплины.
17. Неумение довести дело до конца.
18. Отвлечение (шум).
19. Затяжные совещания.
20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
21. Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь.
22. Болтовня на частные темы.
23. Излишняя коммуникабельность.
24. Чрезмерность деловых записей.
25. Синдром «откладывания».
26. Желание знать все факты.
27. Длительные ожидания (например, условленной встречи).
28. Спешка, нетерпение.
29. Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел.

Сначала работа индивидуальная. Затем работа в парах. Объединение в 3—4 группы. Шеринг — общее обсуждение.

Упражнение «Кнут и пряник». Раздаем участникам шаблоны с таблицей наград и наказаний. Каждый участники пишет, какое это конкретное дело. Далее обмениваются произвольно в группе таблицами. Затем каждый придумывает поощрения и наказания за выполнение или невыполнение дела. После получения своих таблиц происходит общее обсуждение.

Если дело _____ сделано — поощрение	Если дело _____ не сделано — наказание
Посмотреть любимый фильм	Не включать телевизор и компьютер
Съесть пирожное	Ужинать как обычно

Упражнение «Консультант». Каждый участник пишет на листке бумаги свое одно дело, которое он никак не может начать делать. Затем в парах обменяться листками. Написать на листке коллеге отчет о том, как вы ему помогли начать это дело. Затем зачитываются отчеты. Шеринг.

Литература

1. Аболенина, Т. И. Тайм-менеджмент в самовоспитании младшего школьника // Молодой ученый. — 2016. — № 7.6. — С. 3—5. URL: <https://moluch.ru/archive/111/27745/> (дата обращения: 12 июня 2019 г.).

2. Адаур, Дж. Эффективный тайм-менеджмент / Дж. Алаир. — Москва : ЭКСМО, 2013.

3. Айсмонтас, Б. Б. Педагогическая психология: схемы и таблицы / Б. Б. Айсмонтас. — Москва : Владос-пресс, 2006.

4. Архангельский, Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент: энциклопедия решений / Г. А. Архангельский. — Москва : Альпина Паблишер, 2017. URL: <http://www.iprbookshop.ru/62045.html> (дата обращения: 12 июня 2019 г.).

5. Архангельский, Г. А. Тайм-менеджмент : полный курс / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев. — Москва : Альпина Паблишер, 2012. URL: <http://www.iprbookshop.ru/68022.html> (дата обращения: 25 июня 2019 г.).

6. Архангельский, Г. А. Тайм-драйв: как успевать жить и работать / Г. А. Архангельский. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2010.

7. Архангельский, Г. А. Тайм-менеджмент : учебное пособие / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев. — Москва : Издательство МФПА, 2011.

8. Архангельский, Г. А. Формула времени: тайм-менеджмент на Outlook 2007—2010 / Г. А. Архангельский. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. URL: <http://www.iprbookshop.ru/39453.html> (дата обращения: 1 августа 2019 г.).

9. Архангельский, Г. А. Формула времени: тайм-менеджмент на Outlook 2013 / Г. А. Архангельский. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. URL: <http://www.iprbookshop.ru/39454.html> (дата обращения: 1 августа 2019 г.).

10. Бакунин, М. 25 работающих техник и лайфхаков тайм-менеджмента / М. Бакунин [Электронный ресурс] // URL:

<https://bakunin.com/time-management-techniques/> (дата обращения: 8 августа 2019 г.).

11. Бехтерев, С. Майнд-менеджмент / С. Бехтерев. — Москва : Альпина Паблишер, 2014.

12. Болотова, А. К. Психология организации времени / А. К. Болотова. — Москва : Аспект Пресс, 2006.

13. Галяутдинов, Р. Р. Матрица БКГ: что такое, как построить и проанализировать // Сайт преподавателя экономики [2014] // URL: <http://galyautdinov.ru/post/matrica-bkg> (дата обращения: 4 августа 2019 г.).

14. Десять фактов о психическом здоровье // Всемирная организация здравоохранения [Электронный ресурс] // URL: http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/mental_health_facts/ru/index4.html (дата обращения: 22 мая 2019 г.).

15. Дружилов, С. А. Профессиональное благополучие человека и психологические аспекты профессиональной адаптации и профессиональных деструкций // Современные научные исследования и инновации. — 2016. — № 12. — С. 189—211.

16. Зайверт, Л. Ваше время — в ваших руках / Л. Зайлерт. — Москва : Интерэксперт, 1995.

17. Зимняя, И. А. Педагогическая психология : учебник для вузов / И. А. Зимняя. — 2-е изд., доп., испр. и перераб. — Москва : Логос, 2004.

18. Калинин, С. И. Тайм-менеджмент: практикум по управлению временем / С. И. Калинин. — Санкт-Петербург : Речь, 2006.

19. Климов, Е. А. Психология профессионального самоопределения / Е. А. Климов. — Москва : Академия, 2004.

20. Кови, С. Семь навыков высокоэффективных людей / С. Кови. — Москва : Попурри, 2018.

21. Колесо баланса. Сам себе коуч / Анна Свет // Психологи на b17.ru [Электронный ресурс] // URL: https://www.b17.ru/article/koleso_balansa_coaching/ (дата обращения: 19 июля 2019 г.).

22. Корпоративные стандарты тайм-менеджмента / Глеб Архангельский // HR-Portal [Электронный ресурс] // URL: <https://hr-portal.ru/article/korporativnye-standarty-taym-menedzhmenta> (дата обращения: 5 августа 2019 г.).

23. Левитас, А. Курс «Организация времени» по системе Бенджамина Франклина : лекции / А. Левитас // Международный Центр Дистанционного Обучения KURSY.RU [Электронный ресурс] // URL: http://kursy.ru/fran_tim/lesson1.htm (дата обращения: 5 июня 2019 г.).

24. Лукашенко, М. А. Тайм-менеджмент для детей: книга продвинутых родителей / М. А. Лукашенко. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. URL: <http://www.iprbookshop.ru/82535.html> (дата обращения: 20 июня 2019 г.).

25. Лукиш, С. О. Тайм-менеджмент как способ развития саморегуляции учащихся младших классов // Вестник педагогических инноваций. — 2017. — № 2 (46). — С. 82—86.

26. Маккензи, Алек. Ловушка времени : классическое пособие по тайм-менеджменту / Алек Маккензи, Пэт Никерсон / пер. О. Кривовяз. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. URL: <http://www.iprbookshop.ru/39258.html> (дата обращения: 12 июня 2019 г.).

27. Моргенстен, Дж. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью / Дж. Моргенстен. — Москва : Добрая книга, 2009.

28. Мороз, А. Семь навыков эффективных родителей. Семейный тайм-менеджмент, или Как успевать все : книга-тренинг / А. Мороз, М. Хайнц. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. URL: <http://www.iprbookshop.ru/82489.html> (дата обращения: 10 августа 2019 г.).

29. Мрочковский, Н. Экстремальный тайм-менеджмент / Н. Мрочковский, А. Толкачев. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. URL: <http://www.iprbookshop.ru/82406.html> (дата обращения: 7 мая 2019 г.).

30. Нестеров А. К. Тайм-менеджмент / А. К. Нестеров // Энциклопедия Нестеровых [Электронный ресурс] // URL: <http://odiplom.ru/lab/taim-menedzhment.html> (дата обращения: 10 мая 2019 г.).

31. Нетеберг, Штаффан. Тайм-менеджмент по помидору: как концентрироваться на одном деле хотя бы 25 минут / Штаффан Нетеберг / пер. В. Подобед. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. URL: <http://www.iprbookshop.ru/82537.html> (дата обращения: 14 июля 2019 г.).

32. Об образовании в Российской Федерации : Федеральный закон от 12 декабря 2012 г. № 273 (с изменениями на 26 июля 2019) // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации [Электронный ресурс] // URL: <http://docs.cntd.ru/document/902389617> (дата обращения: 20 августа 2019 г.).

33. Примерная основная образовательная программа. 44.04.01 Педагогическое образование «Государственно-общественное управление образованием». Уровень высшего обра-

зования — магистратура // официальный сайт Федерального учебно-методического объединения высшего образования [Электронный ресурс] // URL: https://drive.google.com/drive/folders/103BvUGF_FqIAhySQrZ6s5nZosh3zBxlM (дата обращения: 25 июля 2019 г.).

34. Примерные основные образовательные программы // официальный сайт Федерального учебно-методического объединения высшего образования [Электронный ресурс] // URL: <https://www.fumoped.ru/koriya-primernye-oop> (дата обращения 25 июля 2019 г.).

35. Профессиональные стандарты // Портал ФГОС ВО [Электронный ресурс] // URL: <http://fgosvo.ru/docs/101/69/2/1> (дата обращения: 10 июля 2019 г.).

36. Психология управления персоналом : учебник для академического бакалавриата / под общ. ред. Е. И. Рогова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019.

37. Психология здоровья : учебник для вузов / под ред. Г. С. Никифорова. — Санкт-Петербург : Питер, 2006.

38. *Реунова, М. А.* Тайм-менеджмент студента университета : учебное пособие / М. А. Реунова [Электронный ресурс]. — Оренбург : Издательство ОГУ, ЭБС АСВ, 2012. URL: <http://www.iprbookshop.ru/30084.html> (дата обращения: 30 июля 2019 г.).

39. *Савина, Н. В.* Конкурентоспособность выпускников педагогического вуза как фактор психосоциального здоровья // Проблемы современного педагогического образования. — 2017. — № 57—12. — С. 257—266.

40. *Савина, Н. В.* Самоорганизация и саморазвитие как универсальные компетенции будущих магистров педагогики // Труды института бизнес-коммуникаций : сборник / под общ. ред. М. Э. Вильчинской-Бутенко. — Санкт-Петербург, 2018. — С. 89—95.

41. *Савина, Н. В., Рейншмит Е. И.* Технология рациональной организации учебного времени младших школьников // Начальная школа. — 2018. — № 9. — С. 16—20.

42. *Савина, Н. В., Лопанова, Е. В.* Формирование универсальных компетенций будущих руководителей образования в информационной среде вуза // Проблемы современного педагогического образования. — 2019. — № 69—4. — С. 185—188.

43. Стратегия странового сотрудничества Всемирной организации здравоохранения и Министерства здравоохранения Российской Федерации на 2014—2020 гг. [Электронный ресурс] //

URL: http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/179824/1/ccs_rus_ru.PDF?ua=1 (дата обращения: 7 апреля 2019 г.).

44. Тайм-менеджмент: управление временем, задачами, результатами // Сайт Наталии Еремеевой [Электронный ресурс] // URL: http://www.trainersworld.ru/?page_id=955 (дата обращения: 12 августа 2019 г.).

45. Травин, В. В., Дятлов, В. В. Менеджмент персонала предприятия : учебно-практическое пособие / В. В. Травин, В. В. Дятлов. — Москва : Дело, 2012.

46. Трейси, Б. Тайм-менеджмент по Брайану Трейси. Как заставить время работать на вас / Б. Трейси / пер. М. Иутина. — 3-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. URL: <http://www.iprbookshop.ru/82536.html> (дата обращения: 12 июля 2019 г.).

47. Трейси, Б. Поцелуй лягушку! Научись превращать проблемы в возможности / Б. Трейси. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017.

48. ФГОС ВО (3+ +) по направлениям магистратуры Образование и педагогические науки [Электронный ресурс] // Официальный сайт [2018] // URL: <http://fgosvo.ru/fgosvo/152/150/25/117> (дата обращения: 10 апреля 2019 г.).

49. Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования : официальное издание. — Москва : Просвещение, 2018.

50. Хайнц, М. Позитивный тайм-менеджмент: как успевать быть счастливым / М. Хайнц. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. URL: <http://www.iprbookshop.ru/86770.html> (дата обращения: 10 августа 2019 г.).

51. Цибулькинова, В. Е. Тайм-менеджмент в образовании : учебно-методический комплекс дисциплины / В. Е. Цибулькинова. — Москва : Издательство МГПУ, 2016. URL: <http://www.iprbookshop.ru/72515.html> (дата обращения: 30 июля 2019 г.).

52. Чек-лист — верный помощник вашему тайм-менеджменту // Социальная сеть о фотографии fotokto [Электронный ресурс] // URL: <http://fotokto.ru/blogs/chek-list-vernii-pomoshhnik-vashemu-taim-menedzhmentu-17759.html> (дата обращения: 13 августа 2019 г.).

53. Юсупова, Г. Р. Рациональное использование времени // Вектор экономики. — 2016. — № 6. — С. 11.

54. Ярославцева, М. Как все успеть: тайм-менеджмент для мам / М. Ярославцева. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. URL: <http://www.iprbookshop.ru/39227.html> (дата обращения: 14 июля 2019 г.).

Глоссарий

Гибкие задачи — задачи, привязанные к контекстам (условиям, обстоятельствам).

Депроблематизация — процесс перевода проблемной ситуации в задачную.

Древовидная карта (карта ума; интеллект-карта) — инструмент майнд-менеджмента, наиболее эффективный и простой способ организации мыслительной деятельности, основанный на использовании комбинированных записей (рисунок, слово, символ, линия).

Жесткие задачи — задачи, привязанные к определенному времени.

Задача — вопрос, требующий решения.

Задачная ситуация — положение вещей, когда ясно, что нужно сделать и как нужно сделать.

«Зеленая зона» — время, которое планируется дополнительно к жесткой задаче для непредвиденных ситуаций.

Инвент — мероприятие (часто для привлечения участников к чему-либо).

Кайрос — удобный момент; контекст.

Кароши (кароси) — смерть от переутомления на рабочем месте.

Категория — смысловая группа, к которой может быть отнесена любая из задач. Позволяет собрать, сгруппировать близкие по смыслу задачи.

Ключевые области — 7 ± 2 основных направления вашей деятельности.

Контекст — совокупность условий, обстоятельств, наиболее подходящих для совершения определенного дела, решения конкретной задачи.

Контекстное планирование — планирование, учитывающие не только временные рамки, но и определенные условия и обстоятельства, благоприятные для решения задачи.

Контент — информационное наполнение сайта, беседы, мероприятия.

Корпоративный тайм-менеджмент — совокупность технологий «встраивания» методов тайм-менеджмента в систему управления организацией.

Круг влияния — явления, процессы, которые мы можем контролировать.

Круг забот — процессы, явления, оказывающие на нас эмоциональное или интеллектуальное влияние.

«Лягушка» — 1) мелкие задачи, не требующие много времени и сил для их решения; 2) неприятные дела.

Матрица Эйзенхауэра — способ расстановки приоритетов, оценка всех дел по критериям «важно» и «срочно».

Мемуарник — простой и технологичный инструмент для выявления личных ценностей.

Метод многокритериальной оценки — расстановка приоритетов с использованием системы критериев для принятия решения в ситуации выбора (при наличии большого количества вариантов).

Метод структурированного внимания (МСВ) — оптимальный способ упорядочить огромное количество напоминаний и задач и их перемещение (учитывает особенности структуры внимания человека).

Миссия — то, что мы «отдаем», приносим в этот мир (наша уникальность).

Обзор — представление информации (задач, сроков, справочных данных и др.), позволяющее легко видеть всю совокупность и взаимосвязи элементов и дающее возможность эффективно принимать решения.

Пирамида Франклина — система управления временем, разработанная Бенджамином Франклином. Основана на соподчинении целей более низкого порядка целям более высокого порядка.

Планирование — способность решить задачу без лишних затрат в наиболее подходящее для этого время, не всегда заранее заданное.

«Поглотители времени» (похитители, пожиратели, ловушки, тайм-киллеры) — процессы неэффективного использования времени, в которых человек принимает активное или пассивное участие.

Пользовательское представление — личный взгляд на список задач, дел, возможность представить их так, как вы хотите, сгруппировать по цвету, алфавиту, смыслу и др.

Проактивный подход к жизни — выстраивание ее по своему желанию, активное влияние на события и обстоятельства. Самостоятельное формирование своей жизни и принятие за нее ответственности.

Проблемная ситуация — ситуация, в которой не совсем ясно, что нужно сделать, и совсем не понятно, как это нужно сделать.

Прокрастинация — склонность личности откладывать дела любой важности на неустановленное время.

Промежуточная радость — немедленная награда за каждый сделанный шаг, мотивирующая на дальнейшее движение.

Расстановка приоритетов — принятие решения по определенным критериям: какие из задач имеют первостепенное значение, а какие — второстепенное.

Реактивный подход к жизни — проживание ее посредством реагирования на внешние обстоятельства, жизнь «как сложилась» и «как получилось».

Родные цели — осмысленные цели, когда человек реально понимает, зачем это нужно людям и зачем это нужно ему.

Рольевая функция — совокупность определенных действий и отношений в рамках определенного круга людей.

Скрит — сценарий, содержание.

«Слоны» — крупные, сложные, требующие больших усилий задачи, часто неприятные и не имеющие жесткого срока исполнения.

Творческая лень — защитная реакция организма, с помощью которой он пытается выкроить время на творчество.

Техника «помидора» — метод планирования и выполнения одного дела в течение 25-минутных интервалов с 5-минутными перерывами между ними.

Управление временем (Time Management) — 1) управление человеком собственной деятельностью, организация выполнения задач и распределения ресурсов; 2) междисциплинарный раздел науки и практики, посвященный изучению проблем и методов оптимизации временных затрат в различных сферах профессиональной деятельности.

Хронометраж — учет расходов времени путем простой письменной фиксации, дающей материал для анализа и принятия решений и являющийся инструментом повышения эффективности мышления.

Хронос — привычное, линейное, измеримое, механическое время.

Целеполагание — определение, построение цели, формулирование образа желаемого будущего.

Центр жизненных интересов — область восприятия жизни, в которой человек ощущает себя наиболее комфортно, к которой он постоянно стремится и с позиции которой может наиболее эффективно решать собственные проблемы.

Шеринг — общее обсуждение.

Якорь — любой материальный объект, любой стимул (визуальный, аудиальный образ, жест, поза, движение, цвет, запах), вызывающий определенные эмоциональные состояния.

Приложения

Приложение 1

Рекомендации по управлению временем

Самоменеджмент Лотара Зайверта. Начинайте с улучшения себя самого! Все будет проще, реалистичнее и успешнее, если вы не будете убеждать других в преимуществах ваших мероприятий и методов, а станете сами работать лучше и результативнее.

10 преимуществ самоменеджмента:

- выполнение работы с меньшими затратами;
- лучшая организация труда;
- лучшие результаты труда;
- меньше спешки и стресса;
- больше удовлетворения от работы;
- большая мотивация труда;
- рост квалификации;
- меньшая загруженность работой;
- меньше ошибок при выполнении своих функций;
- достижение профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем.

Вашим самым главным преимуществом, очевидно, является то, что вы используете и сберегаете свой самый дефицитный и важный ресурс — ваше ВРЕМЯ!

Рациональное использование рабочего времени (Болотова А. К.):

1. Начинайте день с позитивным настроением.
2. Следуйте на работу без спешки.
3. Начинайте работу по возможности в одно и то же время.
4. Приступайте к работе без «раскачки».
5. Пересмотрите составленный накануне вечером план дня, внесите коррективы.

6. Самое продуктивное утреннее время — решению ключевых задач.

7. Старайтесь отклонять дополнительные неотложные проблемы.

8. Избегайте незапланированных импульсивных действий.

9. Своевременно делайте паузы, соблюдайте размеренный темп. Оптимальное соотношение: 1 час работы — 10 минут перерыва.

10. Небольшие однородные задачи старайтесь выполнять сериями.

11. Используйте незапланированные паузы в работе.

12. Ищите способы избежать регулярных посягательств на ваше время со стороны коллег, деловых партнеров.

13. Выкраивайте спокойный (закрытый) час для важных дел, творческой работы, самообразования.

14. В конце дня: завершите несделанное; просмотрите дневной план, подведите итоги; составьте план на следующий день.

Основные ошибки и проблемы при организации и выполнении работы

Возможные причины	Рекомендации
Отсутствие планов дня	
Отсутствие системы планирования	Обзаведитесь дневником времени
Успехи достигаются и без планирования	Учитывайте, что запланированная активность намного чаще ведет к хорошим результатам, чем незапланированная
Функциональная ориентация (действия опережают мышление)	Признайте, что успех чаще сопутствует тем, кто определенно знает, зачем он что-то делает (или не делает)
Бытующее мнение о том, что каждый день протекает по-своему и непредвиденное все равно не поддается планированию	Задумайтесь над тем, что многие менеджеры вновь и вновь одинаково растрачивают впустую свое время. Планирование же создает резерв для непредвиденного и для действительно важных дел (управленческих функций)
Постоянная нехватка времени	
Затраты времени не планируются	Сформулируйте цели, устанавливайте приоритеты, планируйте свое время
Концентрация усилий на спешных делах	Наряду со срочностью учитывайте важность дел, поручайте другим то, что можно поручить

Возможные причины	Рекомендации
Слишком широкий круг интересов	Ограничивайтесь самым существенным (лучше меньше, да лучше)
Отсутствие плана на день	Накануне вечером надо планировать задачи, которые обязательно должны быть выполнены на следующий день
Стремление сделать слишком много в короткое время	Меньше делайте сами и больше поручайте (правило Эйзенхауэра)
Недоведение дел до конца	
Отсутствие приоритетов	Устанавливайте приоритеты по критериям срочности и важности, в первую очередь выполняйте задачи высшей приоритетности
Отсутствие конечных сроков	Для всех важных задач устанавливайте реалистичный срок (в плане дня) и придерживайтесь его
Нерешительность	Вырабатывайте волевые качества своего характера
Нетерпение, забота о деталях	Последовательно и правильно выполняйте все задачи. Экономьте время на том, чтобы не начинать все сначала и не подвергать сделанное переработке
Дезорганизованность, «заваленный» письменный стол	
Отсутствие системы организации работы	Все важное записывайте в дневнике времени и «подшивайте» отдельные записки
Перенос сроков	Беритесь в первую очередь за действительно самые важные дела. Устанавливайте сами себе конечные сроки
Все «ложится» на стол	Поручите своему секретарю сортировать маловажную корреспонденцию и направлять подчиненным те запросы, на которые они могут ответить без Вашей помощи
Боязнь потерять контроль	С дневником времени и листком «обзора событий» Вы будете иметь лучшую базу информации, чем с грудой документов на письменном столе. На нем должны находиться только те документы, которые Вам действительно нужны для текущей работы

➤ **Правила планирования в ежедневнике (по Г. Архангельскому):**

1. Самая острая память тупее самого тупого карандаша. Все ваши встречи, задачи и контакты в обязательном порядке «материализуйте» в письменном виде.

2. Неряшливость в обзоре дел — признак неряшливости в голове. Пишите четким разборчивым почерком, применяйте разные цвета. Если используете условные обозначения, обязательно перечислите их на первой странице ежедневника.

3. Контакты — валюта бизнеса. Любую контактную информацию фиксируйте не на оборванных бумажках, а в отдельном разделе ежедневника. Обязательно указывайте полные тему контакта, фамилию, имя, отчество, компанию, должность, рабочее и мобильные телефоны, e-mail и т. п.

Алгоритм ежедневного планирования:

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

2. Составьте список «гибких» задач, то есть не имеющих жесткого времени исполнения. Используйте результат-ориентированные формулировки: не «созвониться с Ивановым», а «дожать до заказа», «получить информацию» и т. д.

3. Выделите ярким цветом те задачи, которые нужно выполнить в первую очередь. А именно: значимые для исполнения других задач («узнать время сегодняшней презентации, дать поручение на подготовку материалов»); неприятные, давно откладываемые; «работающие» на ключевые стратегические цели.

4. «Забюджетуйте» время на крупные «гибкие» задачи либо подпишите к ним примерное количество времени на исполнение, либо отметьте его на графике дня. Помните: планировать и бюджетировать более 60—70 % рабочего дня — не реалистично!

5. В ходе дня аккуратно вычеркивайте выполненное. Невыполненное помечайте значком к переносу на следующий день.

Сверяйтесь с планом в течение дня и корректируйте его при изменении обстоятельств. План — не «закон». План — инструмент ориентации в обстановке. План — инструмент достижения результатов.

Постановка целей и целеполагание. Сознательное осуществление своих действий в плане рационального использования времени связано с постановкой цели и с целеполаганием.

Цели — это представления о нашем будущем, они способствуют тому, что мы осознаем, в каком направлении нам надо двигаться и каким должен быть конечный результат.

Постановка цели предполагает сознательное выполнение своих планов, действий. Цели служат концентрации сил и времени на важнейших для личности направлениях.

Процесс постановки цели включает определенный их анализ, а также ситуации и ресурсов (личностных и временных). Важно выяснить, насколько дифференцированы ваши цели по временным критериям. Для этого составьте ваш личный временной ряд событий, с какими вы должны считаться и соприкоснуться в ближайшие 20 лет. Этот временной ряд поставит ваши желания и цели во взаимосвязь с другими важными датами вашей жизни.

1. Жизненные цели.

Личные:

- долгосрочные;
- среднесрочные (5 лет);
- краткосрочные (ближайшие 6—12 месяцев).

Профессиональные:

- долгосрочные;
- среднесрочные (5 лет);
- краткосрочные (ближайшие 6—12 месяцев).

Теперь займитесь анализом своих личных ресурсов, то есть средств для достижения цели. При этом *выделите*:

- 1) значимые для вас жизненные цели;
- 2) личный баланс успехов и неудач;
- 3) сильные и слабые стороны;
- 4) анализ «цель-средства».

Особое внимание обратите на *ваши рабочие приемы*:

- рациональность и системность в работе;
- техника принятия решений и скорость снятия проблем;
- умение ориентироваться, рационально использовать рабочее время;
- методика работы и организация рабочего места;
- умение говорить и слушать;
- техника ведения дискуссий и переговоров.

Важно *запомнить*:

- каждая цель имеет смысл, когда установлены сроки ее воплощения и сформулированы желаемые результаты;

- нереальные цели имеют мало перспектив быть выполненными;
- выбирайте такие краткосрочные цели, которые согласуются с достижением долгосрочных целей;
- учитывая возможные жизненные изменения, ставьте промежуточные цели и добивайтесь промежуточных успехов.

Таким образом, процесс постановки цели состоит из *трех* фаз:

- 1) нахождения цели (что я хочу?);
- 2) ситуационного анализа (что я могу?);
- 3) анализа средств и ресурсов — личностных и временных (как я этого достигну?).

Общие принципы и правила планирования времени.

- Составляйте план лишь на определенную часть своего рабочего времени, лучше всего на 60 % (основное соотношение 60 : 40). Запланированная активность должна занимать 60 % времени; непредвиденная активность (резервы времени и непланируемые действия) — 20 %; спонтанная активность (творчество, управленческая деятельность) — 20 %.

- Проведите анализ видов деятельности и расходования времени. Составьте листок «дневных помех».

- Перечислите все предстоящие рабочие акции по мере их значимости в плановом порядке.

- Работайте над своими планами времени регулярно, системно, последовательно.

- Придерживайтесь принципа реалистичного планирования.

- Стремитесь по возможности сразу восполнять потери времени.

- Фиксируйте в планах конечные результаты или цели, а не просто действия (не «позвонить кому-то», а «согласовать проблему...», «решить вопрос...»).

- Задавайте точные временные нормы, предусматривая ровно столько времени, сколько действительно требуется для выполнения дела. Опыт показывает: на работу тратится, как правило, столько времени, сколько его имеется в распоряжении.

Важнейшие принципы планирования времени:

1. Основное соотношение (60 : 40).
2. Анализ видов деятельности и расхода времени.
3. Сведение задач воедино — план действий.
4. Регулярность — системность — последовательность.

5. Реалистичное планирование.
6. Гибкость.
7. Восполнение потерь времени.
8. Письменная форма.
9. Перенос несделанного.
10. Фиксация результатов, а не действий.
11. Установление временных норм.
12. Сроки исполнения.
13. Установление приоритетов (степени важности).
14. Избавление от «тирании» спешности.
15. Делегирование.
16. «Поглотители» времени и временные резервы.
17. Временные блоки и спокойное время (закрытые часы).
18. Время для планирования и творчества.
19. Рутинная работа.
20. Альтернативы.
21. Разнообразие.
22. Согласование временных планов.

Шаблоны ежедневников, планов (Г. Архангельский)

Неделя 2	
Понедельник	2 января
	
	
	
Жесткие задачи	Гибкие дела
7:00	
8:00	
9:00	
10:00	
11:00	
12:00	
13:00	
14:00	
15:00	
16:00	
17:00	
18:00	
19:00	
	
	

Суббота	31 декабря	Гибкие дела на неделю
		1.
		2.
		
		3.
		4.
		
		5.
Воскресенье	1 января	
		6.
		7.
		
		8.
		9.

Ср. « » _____	
	<i>Доделать договор для Бета-лизинг</i> [здесь вы пишете Главное дело дня, продвигающее вас к целям из Стратегической картонки]
	<i>Купить и заменить перегоревшую лампочку в коридоре</i> [здесь Лягушка — неприятное дело, которое вы долго откладываете]
	<i>Написать параграф 2.4. дипломной работы</i> [здесь ежедневный бифштекс, небольшой кусочек Слона — объемного и длительного дела]
ЖЕСТКИЕ ВСТРЕЧИ [здесь вы отмечаете на сетке времени Жесткие встречи — события, привязанные строго к определенному моменту. Жесткие встречи не должны занимать более 50—60 % рабочего дня, остальное — для гибких задач и неожиданно возникающих дел]	 ГИБКИЕ ЗАДАЧИ [здесь вы выписываете Гибкие задачи — то, что нужно сделать сегодня, но не важно, в какое именно время. Более важные (2—3) выделите цветом и выделяйте лучшее время им]
08:00	
09:00	
10:00	
11:00	
12:00	
13:00 <i>Совещание: распределить задачи на неделю</i>	<i>Позвонить в Бета-лизинг: подтвердить время и место встречи</i>
14:00	<i>Разослать список поручений по итогам совещания</i>
15:00 <i>Встреча Бета-лизинг: согласовать условия по 4 этапу</i>	<i>Заехать в банк, забрать выписки</i>
16:00	<i>Перевести 34 000 Онлайн-сервису</i>
17:00	<i>Отдать пальто в химчистку</i>
18:00	
19:00 <i>Бассейн</i>	

Карта долгосрочных целей

	Бизнес/карьера	Личное развитие	Семья
2020			
2021			
2022			
2023			
2024			
2025			
2026			



Удивительный завтрак
 [здесь вы ведете Мое
 дня — позволено, но
 то наиболее доступное
 вашу ценность, и



«Написано параною»
 а Poker а ште
 [здесь вы записываете
 шие награды
 кам]

TM-правило для

TM-правила для
 в вашу работу
 подчиненных

Ежедневно в
 минут на ке
 ний и сбор
 состоянии
 задач



ение 3

ов к тому, что за ошиб-

олько по срочным делам.
 гронной почте.

е с вопросом, а с вариантом

свою проблему на другого. Будь

ное письмо, укажи тему и важность.
 атиться к коллеге, подумай. Записывай
 вместе.

ешь — предупреди.

вещанию заранее, приноси мысли на бумаге.
 контент от коллег — сохрани. Они не должны

ь.

ание слушателя активно примерно 1,5 минуты.
 ести мысль быстро.

любой работе указывай реальные сроки исполнения.
 критикуешь — предлагай.

Наши книги можно приобрести:

Учебным заведениям и библиотекам:
в отделе по работе с вузами
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: vuz@urait.ru

Частным лицам:
список магазинов смотрите на сайте urait.ru
в разделе «Частным лицам»

Магазинам и корпоративным клиентам:
в отделе продаж
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru

Отзывы об издании присылайте в редакцию
e-mail: gred@urait.ru

**Новые издания и дополнительные материалы доступны
на образовательной платформе «Юрайт» urait.ru,
а также в мобильном приложении «Юрайт.Библиотека»**

Учебное издание

**Савина Наталья Викторовна,
Лопанова Елена Валентиновна**

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ

Учебное пособие для вузов

Формат 60×90¹/₁₆.
Гарнитура «Charter». Печать цифровая.
Усл. печ. л. 10,13.

ООО «Издательство Юрайт»
111123, г. Москва, ул. Плеханова, д. 4а.
Тел.: (495) 744-00-12. E-mail: izdat@urait.ru, www.urait.ru

Приложение 3

Пример командных договоренностей и правил (Г. Архангельский [9])

1. Считаю время, как деньги. Будь готов к тому, что за ошибку во времени лишишься денег.
2. По телефону звони коллегам только по срочным делам. Весь остальной контент — по электронной почте.
3. Приходи к руководителю не с вопросом, а с вариантом решения.
4. Не пытайся переложить свою проблему на другого. Будь готов услышать «нет».
5. Отправляя электронное письмо, укажи тему и важность.
6. Перед тем как обратиться к коллеге, подумай. Записывай вопросы и задавай их вместе.
7. Если опаздываешь — предупреди.
8. Готовься к совещанию заранее, приноси мысли на бумаге.
9. Получив контент от коллег — сохрани. Они не должны ее дублировать.
10. Внимание слушателя активно примерно 1,5 минуты. Учусь донести мысль быстро.
11. В любой работе указывай реальные сроки исполнения.
12. Критикуешь — предлагай.

Наши книги можно приобрести:

Учебным заведениям и библиотекам:
в отделе по работе с вузами
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: vuz@urait.ru

Частным лицам:
список магазинов смотрите на сайте urait.ru
в разделе «Частным лицам»

Магазинам и корпоративным клиентам:
в отделе продаж
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru

Отзывы об издании присылайте в редакцию
e-mail: gred@urait.ru

**Новые издания и дополнительные материалы доступны
на образовательной платформе «Юрайт» urait.ru,
а также в мобильном приложении «Юрайт.Библиотека»**

Учебное издание

**Савина Наталья Викторовна,
Лопанова Елена Валентиновна**

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ

Учебное пособие для вузов

Формат 60×90¹/₁₆.
Гарнитура «Charter». Печать цифровая.
Усл. печ. л. 10,13.

ООО «Издательство Юрайт»
111123, г. Москва, ул. Плеханова, д. 4а.
Тел.: (495) 744-00-12. E-mail: izdat@urait.ru, www.urait.ru