

*Крымский федеральный университет
Институт экономики и управления
Кафедра менеджмента*

Самоменеджмент

Лекция

Теоретико-методологические основы тайм-менеджмента

*«Время летит - это плохая новость. Хорошая новость - вы пилот своего времени»
Майкл Альтшуллер*

*Средний человек озабочен тем, как бы ему убить время, человек же талантливый
стремится его использовать.
Артур Шопенгауэр*

«Время не деньги. Откладывая, только теряешь»

«Между успехом и неудачей лежит пропасть, имя которой «у меня нет времени».

Тайм-менеджмент как система.

Разработки отечественных и зарубежных исследователей в области тайм-менеджмента.

**Факторы компетентности во времени. Основные «страхи» времени и способы их преодоления
Личная система управления временем.**

Лектор Пушкарёва Е.В.

Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная учебная литература:

1. **Архангельский Г.А.** Тайм-менеджмент. Полный курс: Учебное пособие / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев; Под ред. Г.А. Архангельского. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 311 с.
2. **Архангельский Г. А.** Тайм-драйв. Как успевать жить и работать / Г.Архангельский.- Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2011. - 272 с.
3. **Архангельский Г.А.** Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений / Г.А.Архангельский. – М. Альпина Паблишер, 2010. – 160 с.
4. **Калинин С. И.** Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем / С.И.Калинин. — СПб.: Речь, 2006. -371с.
5. **Кови С.** Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности / С.Кови. - М. Альпина Паблишер, 2014. – 378 с.

Дополнительная учебная литература

1. Брайан Трейси. Тайм-менеджмент по Брайану Трейси. Как заставить время работать на вас, — Санкт-Петербург, Альпина Паблишерз, 2010 г.- 304 с.
2. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках / Л.Зайверт .М.: Интер-эксперт,2005. - 188 с.
3. Прентис С. Интегрированный тайм-менеджмент. / С.Прентис; пер.с англ.Е.Ивашина. – М.: ООО «Добрая книга», 2007. – 288 с.
4. Сидорова Н.А. Тайм-менеджмент/ Н.А.Сидорова, Б.Анисинкова. – М.: «Дашков и К», 208. – 220 с.
5. Моргенстерн, Дж. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью / Дж. Моргенстерн; пер. с англ. Д. Букова. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2010. – 256 с.

Перечень ресурсов сети «Интернет»

1. Хозяин времени. Высокопродуктивный тайм-менеджмент по системе Евгения Попова [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.1popov.ru/>
2. Система эффективного управления делами [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.deloteka.com.ru/>
3. [http://www.pragmatist.ru/-](http://www.pragmatist.ru/) Энциклопедия менеджмента;
4. [http://www.library.spbu.ru/-](http://www.library.spbu.ru/) СПбГУ Научная библиотека им. М. Горького;
5. ABC-хронометраж: ориентация на цели [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.improvement.ru/zametki/abc-chrono>

Неудачное планирование времени — это планирование неудачи.

Управлять временем - значит управлять жизнью.

Если Мы не берем жизнь под свой контроль, то Она берет нас под свой.

Каждое мгновение есть возможность начать жизнь сначала.

Время — самый ограниченный капитал, и если не можешь им распоряжаться, не сможешь распорядиться ничем другим» *(Питер Друкер)*

Умение распоряжаться временем наряду с правильным руководством и техникой влияния на людей выступает фактором, который предопределяет Ваш успех или неудачу *(У. Зиверт)*

Не все наделены блестящим умом, красотой или богатством, но у всех одинаковое количество часов в сутках. За эти 24 часа можно сделать многое или совсем ничего *(Д. Ягер)*.

Управлять временем нужно, в частности, для того, чтобы обрести чувство контроля над жизнью, а значит - испытывать меньше стресса и, в конечном счете, жить дольше и лучше.

«Неудачники делают то, что ведет к снятию напряжения, в то время как победители делают то, что ведет к достижению цели» (Брайан Трейси)



• «

1. Вам хватает времени?

Если Ваш ответ «нет», то он соответствует признанию абсолютного большинства управляющих.

- **Из ста менеджеров:**

- лишь один имеет достаточно времени;
- десятерым требуется на 10 % больше времени;
- сорока менеджерам нужно 25 % дополнительного времени;
- остальным не хватает 50 % времени.

- **2. Что означает время для Вас?**

- Время приравнено к деньгам? **Время = деньги?**
- Значат ли для Вас деньги больше, чем время? **Время < деньги?**
- Или время для Вас ценнее денег? **Время > деньги?**

- **3. Как Вы обращаетесь со своим временем?**

- «Тот, кто позволяет ускользнуть своему времени, выпускает из рук свою жизнь; тот, кто держит в руках свое время, держит в руках свою жизнь» (А. Лэкейн)

Мой личный капитал времени (К)

60 лет: пенсионный возраст

$$60 - (\text{возраст к настоящему времени}) = \boxed{} \text{ А}$$

$$K1 = A \times 1760 \text{ (220 рабочих дней} \times 8 \text{ часов)} = \boxed{\text{..... часов}}$$

Капитал рабочего времени, оставшийся до пенсии

$$K2 = A \times 660 \text{ (220 рабочих дней} \times 3 \text{ часа)} = \boxed{\text{..... часов}}$$

$$K3 = A \times 1740 \text{ (145 выходных} \times 12 \text{ часов)} = \boxed{\text{..... часов}}$$

$$K2 + K3 = \boxed{\text{..... часов}}$$

Капитал свободного времени, оставшийся до пенсии

• 4. Сколько времени еще у Вас есть?

Если Вы сложите обе величины (капитал рабочего времени + капитал свободного времени), Вы получите ВАШ ЛИЧНЫЙ ВРЕМЕННОЙ КАПИТАЛ.

Поменяй отношение к своему времени!

Средняя продолжительность жизни по России – 65 лет.

Спим мы 1/3 жизни, получается, что мы бодрствуем всего 43 года.

Если мы едим 1,5 часа в день – то еще вычитаем 4 года из нашей жизни и получается 39 лет.

А если ты работаешь на работе, которую терпеть не можешь, и ждешь, когда закончится рабочий день – вычисляем:

**((8 часов * 21 рабочий день * 11 месяцев * 35 лет)/24 часа)/365дней – то получится около 7 лет.
39 – 7 = 32 года**

Из этих 32 лет можно еще вычесть дорогу на работу и с работы, бытовые хлопоты ...

А если еще вычесть просмотр телевизора и прочей ерунды, на что мы тратим свое время, то можно понять, что времени у нас не так уж

«Самое важное в Вашей жизни — это в конечном счете Ваше время» (А. Лэкейн)

- **Личный временной капитал** составляет в зависимости от возраста величину порядка лишь **нескольких десятков тысяч часов!**
- Даже если рабочее время составляет **10 часов ежедневно**, трудовая жизнь длится в общей сложности менее 90000 часов (**40 лет x 220 дней x 10 часов = 88000 часов**).
- Если сложить вместе капиталы рабочего и свободного времени и исходить из оптимальных прогнозов, то можно считать, что Вы имеете **максимально 200000 часов!**

ЗАДУМАЙТЕСЬ НАД ЭТИМ!

**Сегодня начинается первый день
остатка Вашей жизни!**

Живите осознанно во времени и находите время для важных дел!

Сегодня начинается первый день остатка Вашей жизни!

Живите осознанно во времени и находите время для важных дел!

- **Находите время для работы, это — условие успеха.**
- **Находите время для размышлений, это — источник силы.**
- **Находите время для игры, это — секрет молодости.**
- **Находите время для чтения, это — основа знаний.**
- **Находите время для дружбы, это — условие счастья.**
- **Находите время для мечты, это — путь к звездам.**
- **Находите время для любви, это — истинная радость жизни.**
- **Находите время для веселья, это — музыка души.**

Лотар Зайверт «Ваше время – в Ваших руках»

Ваш общий взгляд на жизнь в значительной степени определяется тем, как лично Вы понимаете время и как пытаетесь его организовать. Исследования доктора Филиппа Зимбардо из Стэнфордского университета говорят о том, что **каждый человек может жить в одной (редко - в двух) из четырех временных зон.**

Зона 1: Я предпочитаю спокойную жизнь, свободную от излишнего напряжения. Я люблю работать в собственном темпе и занимаю расслабленную позицию по отношению к предельным (крайним) срокам. Я считаю, что если что-то не сделано точно в срок, то это не имеет особого значения. Я не особенно хорошо организован и редко вовремя прихожу на встречи.

Зона 2: Наибольшее удовольствие доставляет мне общение с друзьями. Я люблю ужинать в компании и посещать вечеринки. Я часто поступаю импульсивно и не всегда достаточно продумываю последствия своих поступков. Я скорее буду вести себя спонтанно, чем пытаться планировать каждую деталь жизни. Я предпочитаю работу, отличающуюся большим разнообразием, и ту, где можно быстро видеть результаты своего труда.

Зона 3: Я стараюсь тщательно организовать свою жизнь и предпочитаю заведенный порядок разнообразию. Я внимателен к своему питанию, регулярно выполняю физические упражнения, имею медицинскую страховку и застраховал свою жизнь. Я тщательно продумываю свои действия.

Зона 4: Я люблю работать в условиях сжатых конечных сроков и горжусь своей пунктуальностью. Обычно я хорошо организован и лучше всего работаю в напряженных условиях. Я согласен, что мне сложно

Ваши индивидуальные временные зоны – тест Филипа Зимбардо.

Что показал Ваш выбор

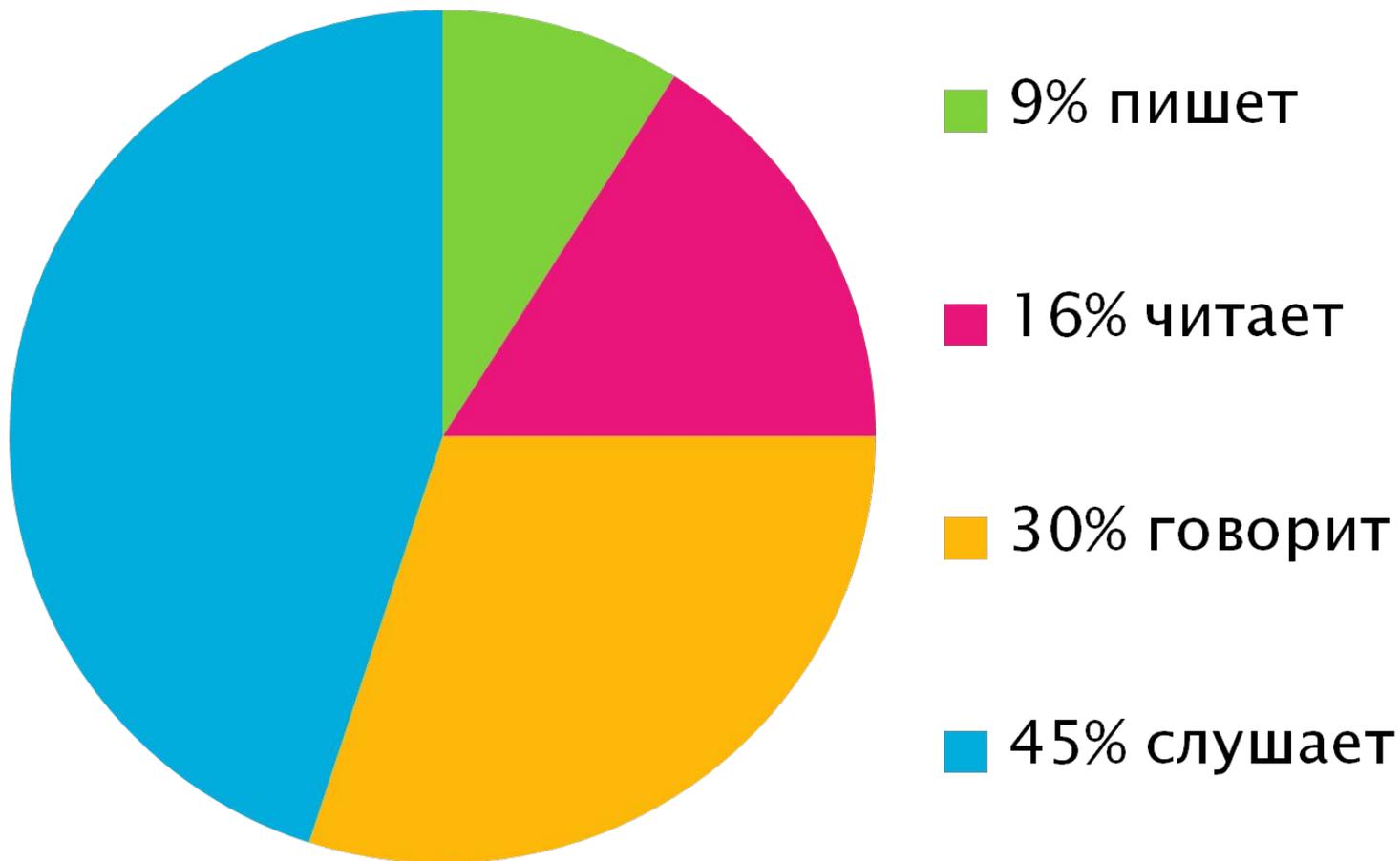
Зона 1: Люди этой зоны имеют так называемый “сиюминутный фаталистический” взгляд на жизнь. Их философию лучше всего можно обобщить испанским словом “маньяна” (т.е. “завтра”). Они занимают расслабленную позицию отсрочки и предпочитают, насколько это возможно, откладывать свои решения. Если Вы отнесли себя к этой зоне, то Вашим препятствием к лучшей организации времени может быть неспособность начать новое дело или отсутствие настойчивости в продолжении начатого.

Зона 2: Живущие в этой зоне люди называются “гедонистами настоящего” (от греч. “наслаждение”; этическое учение, давшее название философской школе, которая целью жизни и высшим благом признает наслаждение), потому что ими руководит стремление к скорому вознаграждению и удовольствию. Если Вы отнесли себя к этой зоне, то возможной преградой к организации времени может стать Ваша неприязнь к планированию и организации вообще. Вы можете отложить срочные, но неприятные задания в пользу менее приоритетных, но более приятных дел.

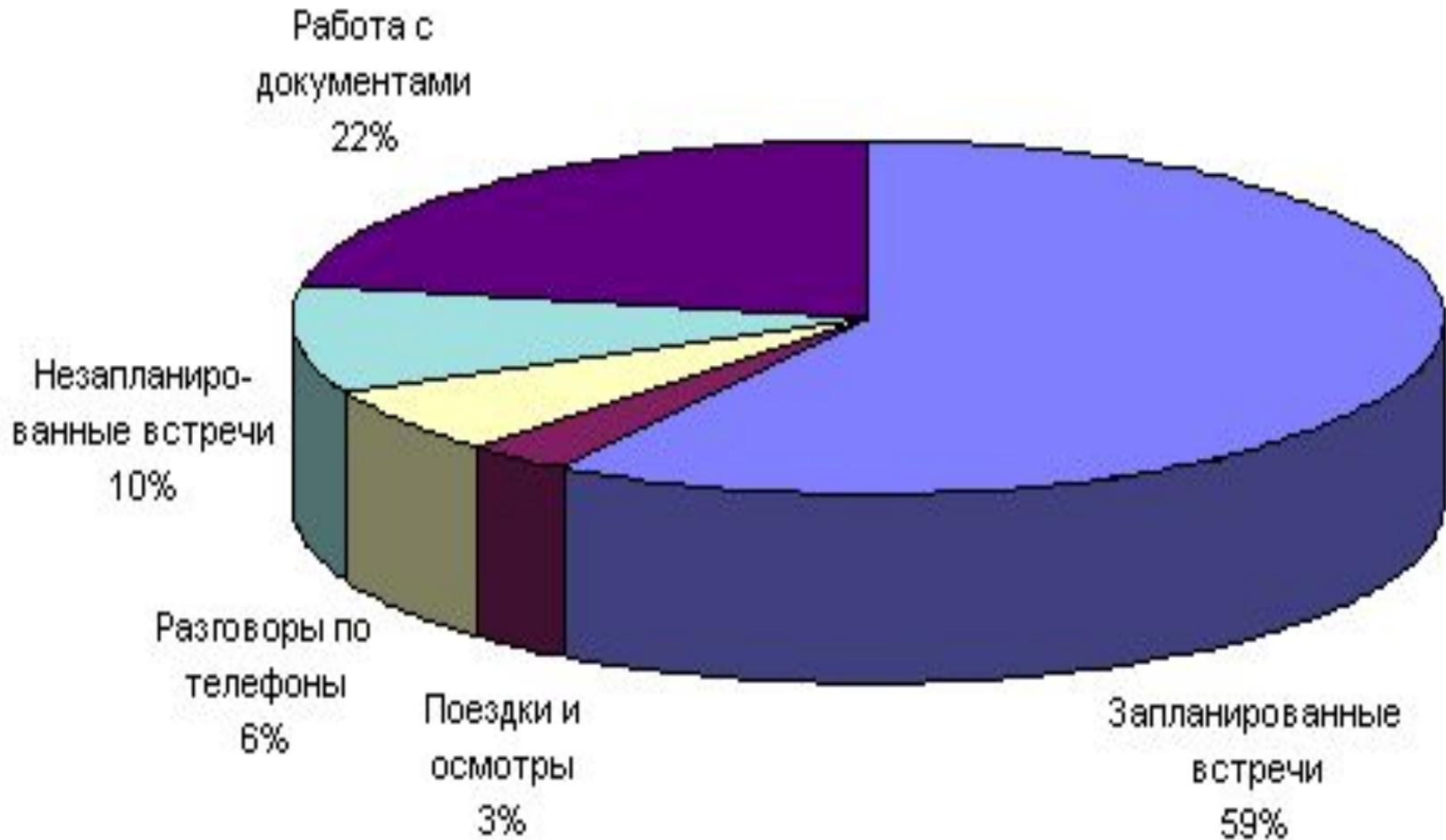
Зона 3: Говорят, что люди, выбирающие эту зону, “ориентированы на будущее”, потому что они ставят перед собой долгосрочные личные цели и планируют карьеру намного вперед. Если Вы отнесли себя к этой зоне, то вполне вероятно, что Вы уже достаточно эффективно организовали себя и свое время. Однако Ваше умение можно отточить, а время организовать еще более эффективно.

Зона 4: Это выбор людей, которых называют “остро ощущающими время”. Они любят работать по строгому графику и требуют пунктуальности как от себя, так и от других. Если Вы отнесли себя к этой зоне то Вам, возможно, трудно иметь дело с менее пунктуальными людьми, не так неукоснительно соблюдающими установленные сроки. Помехой для улучшения организации времени может быть упомянутая выше увлеченность пиковым состоянием, возникающим с приближением крайнего срока.

Анализ рабочего времени ТОП-менеджера



Распределение рабочего времени ТОП-менеджера



Опрос 2500 руководителей высшего звена Европы и США :

немецкие менеджеры проводят на работе **70 часов** в неделю (23 % работают по 80 часов в неделю, 24 % – по 100 часов. Для 75 % опрошенных рабочая неделя превратилась в семидневку);

английские – **60 часов**,

американские – **58**,

французские – **56**,

шведские – **54** часа.

- Самые страшные «**киллеры**» времени: заседания, конференции, совещания, планерки и пр., занимают до **65 %** рабочего времени.
- **При этом 80 % менеджеров выражают недовольство организацией подобных мероприятий и считают, что теряют на этом до 30 % своего времени.**
- Исследования показывают, что **36 %** рабочего времени тратится впустую. Главными причинами эксперты называют **недостаточное планирование и недостаточный контроль.**
- **43 %** своего времени руководители высшего звена тратят не на руководство, а на администрирование и бумажную работу.

Тайм-менеджмент — это раздел науки и практики, посвященный изучению проблем и методов оптимизации временных затрат в различных сферах деятельности, то есть технология, позволяющая использовать время жизни человека в соответствии с его целями и ценностями.

Тайм-менеджмент (управление временем, организация времени) – это технология организации времени таким образом, чтобы эффективность его использования повышалась.

Тайм-менеджмент — это не вообще «управление временем», а управление временем какого-либо **объекта** (себя самого, подчиненных и др.) или **процесса жизнедеятельности** (работы, отдыха и др.).

Тайм-менеджмент предполагает управление нашими целями, задачами, сроками, планами... В конечном итоге – **управление жизнью** (*life management*). Этот термин впервые прозвучал на ТМ-конференции в 2003 г. С тех пор он используется все чаще, поскольку в полной мере отражает эволюцию современного тайм-менеджмента: от узких технологических вопросов планирования времени к более глубоким темам поиска жизненных целей, целеполагания и целедостижения.

Базовые идеи **Time Management (ТМ)** заключаются в том, что основное внимание нужно уделять тому, **КУДА должно инвестироваться время**, а не тому, КАК быстрее делать дела.

Время — ключевой ресурс каждого человека.

Этот ресурс может быть преобразован — он может быть истрачен, израсходован, вложен (превращен в другие ресурсы).

Если вы использовали время для того, чтобы **поработать** — произошло преобразование этого ресурса **в деньги**. Хорошо провели время в **компании** друзей — минуты обменяли на позитивные **эмоции**. Если ваше время ушло на то, чтобы совершить **пробежку** или поплавать — произошла инвестиция времени в собственное **здоровье**.

Время — ресурс, который доступен каждому с самого начала жизни. И количество доступных к использованию единиц времени — одинаково у каждого: **8760 часов в год**.

Отсюда вытекает основная проблема, которую призван решить тайм-менеджмент: **умение использовать время**.

Тайм-менеджмент — набор инструментов и методик, которые дают возможность упорядочить свою деятельность во времени. Он дает понимание того, **что** вы должны делать и **почему**.

Нужно ли Вам учиться управлять временем?

- иметь 2-3 “лишних” часа в сутки, работая с прежней интенсивностью
- повысить эффективность работы при помощи самоменеджмента
- научиться верно выделять главное
- вести органайзер с легкостью и удовольствием
- научиться эффективно справляться с неожиданными звонками, посетителями, срочными делами, затянувшимися встречами, перегрузками
- овладеть механизмами эффективного делегирования
- создавать оперативные и перспективные планы развития своей жизни
- начать жить и работать, исходя из личной миссии, на основе своих ценностей и принципов
- открыть себя в новых областях деятельности.

Что дает знание методик управления временем?

- Вы научитесь понимать, что является важным для достижения поставленных целей.
- Вы достигнете своих целей быстрее. Ваша жизнь наполнится новым смыслом и удовлетворением.
- У Вас будет четкий и ясный план работы и не менее четкий график работы.
- Вы станете более организованным, сократится расход времени на пустяки и отвлекающие дела.
- Вы сможете лучше сосредоточиться на наиболее важных вопросах, повысится результативность принимаемых Вами решений.
- Вы будете достигать большего за меньшее время, а сэкономленное время использовать для достижения других целей.
- Поскольку Вы сами будете хорошо организованы, Вам будет проще и приятнее работать с Вашим начальником и подчиненными.
- У Вас появится больше простора для творчества, поскольку Вы высвободите для этого достаточно времени.
- У Вас просто появится больше свободного времени для себя.

Типы тайм-менеджмента

Тип ТМ	Индивидуальный	Ролевой	Социальный
Субъект (кто управляет)	Сам человек	ТМ-консультант	ТМ- консультант
Объект (кем управляют)	Сам человек	Личность (профессионал)	Группа (организационная подструктура)
Цель (для чего)	Оптимизировать достижение индивидуальных жизненных цепей личности	Оптимизировать процесс и результат выполнения социально-ролевых (профессиональных) функций	Оптимизировать процесс и результат выполнения организационных функций, включая взаимоотношения
Предмет (чем управляют)	Личностные знания, способности, умения	Профессиональные знания и кавыки, стратегии поведения	Нормы, правила, стандарты, алгоритмы, способы деятельности и коммуникации
Мотивация (почему, ради чего)	Внутренняя: интерес, желание стать лучше	Частично внутренняя (желание повысить компетентность), частично внешняя (трудности в работе)	Внешняя: медленная и неэффективная работа; сложности с управлением группой

Типы тайм-менеджмента

- **Индивидуальное** управление временем тесно совмещено с личностным саморазвитием и осуществляется лично человеком, желающим повысить эффективность своей деятельности. Для этого каждый из нас использует собственные методы и подходы, черпая информацию из книг, интернет-сайтов и блогов, советов друзей и коллег, а также своих идей по повышению эффективности использования личного времени.
- **Ролевой (профессиональный)** тайм-менеджмент помогает человеку быть эффективным в рамках исполнения им какой-либо конкретной социальной роли, обычно — профессиональной.
- С. Калинин: «Профессиональный тайм-менеджмент — это на 50% психология трудовой деятельности и ещё на 50% методы повышения эффективности труда, заимствованные из НОТ)». В таком тайм-менеджменте обычно требуется помощь профессионального консультанта.
- **Социальный** тайм-менеджмент посвящён межличностным отношениям и (или) совместному управлению временем нескольких людей. Типичный пример такого тайм-менеджмента — корпоративный. Значительная часть усилий социального управления временем заключается в оптимизации процессов взаимодействия людей (бизнес-процессов, организационных и коммуникационных процессов), и только потом некоторое внимание уделяется собственно методам тайм-менеджмента.

Не существует и не может существовать **никакой единой надёжной системы тайм-менеджмента**. Личное управление временем — как индивидуальная психология, сколько людей — столько и точек зрения. Подбирайте те методы, которые вам наиболее удобны!

В связи с многообразием подходов к управлению временем можно выделить три принципиальные сущности тайм-менеджмента — это системы, концепции и методы управления временем.

Концепция управления временем — это определённый способ понимания и восприятия эффективности использования личного времени, от которой зависит в значительной мере удовлетворённость личным тайм-менеджментом.

Концепция управления временем включает в себя следующие элементы:

- причину и повод управления временем;
- цель управления временем;
- ценности и принципы управления временем;
- философию управления временем.

В общем случае можно констатировать, что концепция управления временем часто формируется у конкретного автора под воздействием личных жизненных обстоятельств, и она весьма подробно описывается в его работах. Не все концепции имеют конкретных авторов ввиду их ценностного характера.

- **Метод управления временем** — систематизированная последовательность действий, направленная на решение конкретной задачи управления временем. Обычно методы управления временем могут быть подробно описаны (в отличие от концепций) и имеют конкретного автора. Совокупность однородных методов управления временем называют подходом к управлению временем.
- **Система управления временем** — комбинация взаимодействующих элементов, в частности, концепции и методов управления временем, направленная на достижение поставленной перед вами цели.

Тайм-менеджмент как система (по Глебу Архангельскому)

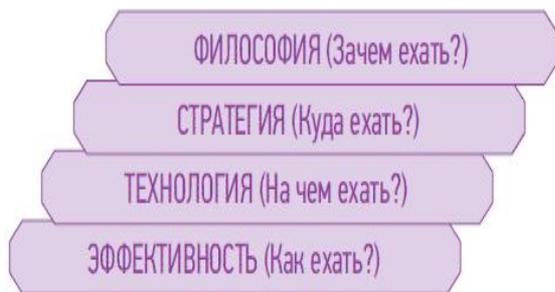


Рис. 1.1. Система тайм-менеджмента

Первый элемент (нижняя ступенька лестницы) – *эффективность* (она же включает в себя успех). Если рассматривать жизнь как некое путешествие, то на данной стадии определяется, как лучше ехать, чтобы добраться до цели вовремя и как можно меньше утомившись, т. е. первый этап – это ответ на вопрос «как ехать?».

Это тайм-менеджмент в привычном смысле слова.

Второй элемент – *технология*, позволяющая находить наиболее успешные решения. Примеры: бизнес-ТРИЗ (теория решения изобретательских задач), управленческая борьба; технологии повышения личной эффективности (десятипальцевая слепая печать, техники быстрого чтения, техники НЛП).

Третий элемент системы управления временем – *стратегия*. Если технологию можно сравнить с ответом на вопрос «на чем ехать?» (качественный скачок по сравнению с тем, «как ехать?»), то стратегия – это ответ на вопрос «куда ехать?».

Очевидно, что нет никакого смысла очень эффективно двигаться в неправильном направлении. И логично, что при обсуждении организации времени возникают вопросы стратегии.

Четвертым элементом системы является тема, к которой рано или поздно приходит человек, занявшийся своим временем всерьез. Это тема *философии*. В контексте тайм-менеджмента слово «философия» означает ответ на вопрос «зачем?».

Итак, вопросы организации времени и личной эффективности не только самым тесным образом связаны с определением наших жизненных целей, но и находятся в прямой зависимости от того, насколько точно и правильно на них удалось их сформулировать.

Тайм-менеджмент как система

Эффективность: «КАК?»

Как хорошо подготовиться к контрольной работе в минимальный срок?
Как организовать свое время так, чтобы успевать и работать, и учиться?
Как наиболее результативно отдыхать?

Технология: «НА ЧЕМ?»

Как быстро настроиться на работу, а не раскачиваться целый час?
Как найти нужные аргументы, чтобы быстро убедить собеседника?
Как найти творческое, нестандартное решение проблемы в короткие сроки?

Стратегия: «КУДА?»

Каковы мои стратегические и тактические цели?
Продуман ли алгоритм их достижения?
Организована ли моя повседневная деятельность в соответствии с моими целями?

Философия: «ЗАЧЕМ?»

Зачем ставить именно такие цели, а не другие?
Как осознать свои жизненные ценности?
Как найти смысл жизни и нужно ли его вообще искать?

Традиционная система управления временем (по Л.Зайверту)



В классическом ТМ система управления временем заимствует из общего менеджмента циклическую шестикомпонентную «функциональную схему» управления. Она включает в себя пять следующих друг за другом и замкнутых в цикл компонентов-функций (постановка цели, планирование, принятие решения, выполнение решения, контроль над выполнением решения, постановка новой цели и т. д.) и один «сквозной» компонент, присутствующий на всех этапах цикла (информация, коммуникация). Процесс управления временем аналогичен (по своим основным этапам) процессу управления организацией.

Элементы системы ТМ и управление ими

№	Элемент системы ТМ	Направления и методы управления
1	Постановка целей	<p>Создание у сотрудников высокого уровня ТМ-мотивации, чувства сопричастности в «борьбе за время».</p> <p>Пересечение личных и деловых целей (система вовлечения).</p> <p>Декларативное включение ТМ в личную и организационную систему ценностей и целей.</p> <p>Полный анализ сильных и слабых сторон сложившейся практики управления временем (SWOT-анализ).</p> <p>Выделение приоритетов.</p> <p>Выделение уровней целей (ценности - цели - задачи).</p> <p>Экспертиза связанности и реалистичности целей.</p> <p>Письменная фиксация сроков и первых шагов (внедрение особой ТМ-документации)</p>
2	Планирование	<p>Анализ существующих временных трат и на основе полученных результатов нормирование трудовых операций.</p> <p>При планировании учет всех уровней (от долгосрочного до ежедневного).</p> <p>Внимание к целому, системный подход, согласование планов отдельных подразделений.</p> <p>Оптимальное распределение времени по этапам будущей работы. Верный выбор ресурсной стратегии «ускорить», «накопить», «замедлить», «упорядочить») и создание резервов.</p> <p>Реальное сокращение плановых сроков, увязанное с системой мотивации (планировать поощрения за быструю работу и наказания за отставание от плана)</p>
3	Принятие решения	<p>Использование стратегий выделения приоритетов при принятии решений, например, упорядочивание дел по степени важности и по срокам («матрица Эйзенхауэра»).</p> <p>Построение системы делегирования, освоение навыков делегирования.</p> <p>Оптимизация процедур принятия решений, например, эффективное проведение</p>

Элементы системы ТМ и управление ими

№ п/п	Элемент системы ТМ	Направления и методы управления
4	Выполнение решения	<p>Модернизация распорядка (режима работы) дня, в том числе использование гибких графиков работы.</p> <p>Деление дел на «гибкие» и «жесткие».</p> <p>Обеспечение ритмичности работы, учет личных биоритмов, чередование труда и отдыха.</p> <p>Обучение навыкам индивидуального планирования времени (блоки, перекрытие, зазоры и т. п.), использование контекстов.</p> <p>Внедрение мер по совершенствованию способов и навыков работы</p>
5	Контроль над выполнением	<p>Разработка и письменная фиксация схем контроля {субъекты, объекты, способы, режим}.</p> <p>Разработка каналов и способов «быстрого» оперативного контроля.</p> <p>Разносторонний контроль (процесса, результатов, самоконтроль)</p>
6	Коммуникации, управленческая информация	<p>Планирование информационных сетей и информационных потоков в организации.</p> <p>Разработка и внедрение систем электронного документооборота (реинжиниринг)</p> <p>Изучение «техник личной работы» с бумагами, телефоном, корреспонденцией, книгами, компьютером и другой оргтехникой.</p> <p>Формирование навыков эффективного проведения совещаний, бесед, переговоров</p>
		<p><i>«Система» ТМ означает разработку и внедрение комплекса мер по совершенствованию управления временем, по сути – реинжиниринга всех шести компонентов управленческого процесса. Разработка и внедрение системы ТМ – это всегда комплексное решение задач по временной организации управленческого процесса.</i></p>

ФАКТОРЫ КОМПЕТЕНТНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ВО ВРЕМЕНИ

Компетентность во времени — факторы или причины, позволяющие организации выполнять запланированные дела, укладываясь в заранее установленные сроки.

1. Наличие ясных и вдохновляющих стратегических (долгосрочных) целей; качественно сформулированная и доведенная до каждого сотрудника корпоративная миссия. Включение «времени» в корпоративную культуру и стратегию организации как ценности и цели. Связанность фактора времени с системой мотивации и вознаграждением сотрудников.
2. Эффективная система (механизм) планирования, связанная с фиксацией среднесрочных и краткосрочных целей для всех подразделений организации. Связь (механизм «трансляции» планов) с оперативным управлением (задачи, исполнители, ресурсы, нормативы, контроль и т. п.),
3. Гибкое планирование: 1) использование разных стратегий резервирования времени («ускорить», «накопить», «упорядочить», «замедлить»); 2) выделение приоритетов; 3) использование алгоритмов обработки неожиданностей («сценариев»).
4. Эффективная система (механизм) принятия решений разного типа и уровня.
5. Эффективная система (механизм) контроля, учитывающая временной фактор.
6. Целенаправленное проектирование информационных сетей и информационных потоков, контроль над объемом информации и ее

Факторы компетентности менеджера во времени

Компетентность во времени — факторы или причины, позволяющие менеджеру выполнять запланированные дела, укладываясь в заранее установленные сроки; умение соотносить, согласовывать свое персональное время со временем других людей, своей работы, организации и т. п.

1. Осознанность и упорядоченность личных целей, их гармоничная согласованность с целями организации (и близких людей).
2. Регулярное планирование собственного времени, письменная фиксация задач и подзадач, сроков, ресурсов и др.
3. Эффективное планирование — умение выделять приоритеты (достаточно времени для главных дел), резервировать время, делить дела на «гибкие» и «жесткие», учитывать личные биоритмы ит. п.
4. Умение использовать других людей как временной ресурс, целенаправленное развитие навыков делегирования.
5. Рефлексия, самоанализ, творчество, обучение, тренировка — постоянный поиск способов сделать свою работу эффективнее и быстрее, постоянное совершенствование навыков, знаний, умений.
6. «Энергетический самоменеджмент» — оптимальное соотношение работы и отдыха, умение хорошо отдыхать, использование методов самомотивации.
7. Твердая воля, самоконтроль, создание схем внешнего контроля, способность преодолевать помехи, побеждать незапланированный хаос.

Основные «социальные»

страхи

Пять основных страхов времени, являющихся наиболее вероятными причинами «хронической» некомпетентности во времени:

- 1) не успеть;
- 2) ошибиться;
- 3) быть хуже других;
- 4) потерять работу (стать ненужным);
- 5) потерять свое «Я» (стать никем).

«Социальные страхи» (на Западе — «социальные фобии»), приобретаются человеком в различных ситуациях деятельности и в отношениях с другими людьми. В основе этих страхов, скорее всего, лежит реальный негативный жизненный опыт, ситуации, связанные с реальными неудачами, наказаниями, отрицательными эмоциями, потерями и т. п.

Вероятнее всего, время формирования этих страхов — раннее детство.

Понимание страха (а еще лучше — воспоминания о конкретной ситуации, которая спровоцировала его появление в детстве) — это уже почти преодоление его. Если же не удастся справиться с проблемой самостоятельно, имеет смысл обратиться за помощью к профессиональному психологу.

Менеджерские «тайм-фобии»

Для топ-менеджеров более всего характерны такие страхи, как **страх утраты контроля и страх потери своего статуса**. Страх вызывает нерациональное (во временном аспекте) «защитное» поведение, например: проведение бесконечных и неэффективных совещаний, «раздутый» штат менеджеров-подчиненных, к тому же избыточно контролирующих друг друга, и т. п.

Для менеджеров среднего и нижнего уровней самый главный страх — **страх неопределенности** стоящих перед ними задач, сроков, ответственности, ресурсов и др.

Основные страхи времени и способы их преодоления

№	Страх	Способы преодоления
1	Страх перед большой продолжительностью работы	Руководствуйтесь древней китайской мудростью: «Великий путь начинается с одного малого шага». Начните с тщательной подготовки. Разбейте работу на предельно малые и простые задачи. Начните с малого, легкого и приятного
2	Страх перед возможной неудачей	Уменьшите субъективную ценность результата. Продумайте, что можно сделать в самых критических случаях («запасные варианты», «пути отхода»). Копните глубже: «А судьи кто?» Доведите возможную неудачу до абсурда: «Не убьют же меня за это?!»
3	Страх перед собственной некомпетентностью	Помните, что невозможно все знать и все уметь! Жизнь предоставляет еще один отличный повод учиться, повышать собственную компетентность! Ищите наставника, просите помощи у других. Творчески ищите дополнительные и оригинальные ресурсы, которые помогут вам легко справиться с делом
4	Страх перед скучной работой	Используйте «метод Тома Сойера» (когда он красил забор)! Вовлекайте, разделяйте, делегируйте. Привнесите личное творчество, ищите личную выгоду. Укрупняйте масштабы работы (скучная работа - всего лишь промежуточный или подготовительный этап в другом - важном и серьезном деле)
5	Страх перед невыгодной работой	Что для вас является «выгодой»? Если только материальное, то попробуйте взглянуть на выгоду с другой стороны. Любая работа имеет «другую», обычно нематериальную выгоду: познание нового, тренировка навыков, установление или улучшение отношений и т. п. Всегда ищите «другую выгоду»! «Другая выгода» может быть важной предпосылкой для получения привычной выгоды в будущем

Основные страхи времени и способы их преодоления

№ п/п	Страх	Способы преодоления
6	Незнание, с чего начать работу	Если не знаете, с чего начать, то не спешите и начните с обстоятельной диагностики, с исследования проблемы (задачи), опроса, оценки. Постарайтесь выработать собственный «свежий взгляд» на проблему. Просите совета и/или помощи, консультируйтесь с экспертами. Если требуется обучение - учитесь!
7	Чувство ненужности, бесполезности работы	Обсудите смысл работы с поручителем, а еще лучше с друзьями или авторитетными людьми, которым доверяете. Даже если «главный смысл» работы вам непонятен, найдите для себя дополнительные мотиваторы, например, в виде побочных выгод: укрепления хороших отношений с поручителем, возможное!и сделать карьеру, чему-нибудь научиться и т. п.
8	Уверенность в том, что нет нужных ресурсов	Проведите ревизию наличных ресурсов (составьте список). Четко спланируйте необходимые ресурсы (составьте список). Разработайте несколько вариантов выполнения работы с опорой на минимальные (достаточные, максимальные) ресурсы. Ищите помощь (новые источники ресурсов)
9	Твердая уверенность в том, что ничего не выйдет	Причина - негативный прошлый опыт (см. выше - «пять основных страхов времени»). Требуется самоанализ или серьезное обсуждение проблемы с друзьями или психологом. Возможно, отказ от конкретной работы или смена работы
10	Боязнь, что из-за этой работы не успеть сделать другие важные дела	Четко сформулируйте собственные планы, в случае «нестыковок» скорректируйте цели, измените приоритеты, уточните сроки. Ужесточите борьбу с помехами. Перераспределите резервы времени.

Упражнения по развитию чувства времени

Чувство времени – один из важнейших инструментов эффективного тайм-менеджмента



По сути, **чувство времени – внутренний таймер, который вы можете выставить на определенное время.** Чувство времени должно напомнить вам в необходимый момент о том, что настало время начинать или завершать ту или иную задачу.

Используя эти **“внутренние часы”** эффективно, вы сможете правильно спланировать день, определить количество работы, которую сможете выполнить.

Чувство времени заключается в четком определении границ того или иного события: “мне потребуется 20 минут”.

Чувство времени есть у любого нормального человека, НО ПОГРЕШНОСТЬ ВНУТРЕННИХ ЧАСОВ У КАЖДОГО ЧЕЛОВЕКА – СВОЯ!

Использование чувства времени:

- для планирования деятельности. Многие из нас составляют план на день, но только единицам удается сделать все так, как задумано. «Хотели как лучше, а получилось как всегда!»;
- для управления собой во время работы;
- для контроля стресса.

Упражнения по развитию чувства времени «КАЛИБРОВКА»



В основе упражнения «КАЛИБРОВКА» лежит самоконтроль. Перед началом события смотрим на часы и говорим себе: « Я выполню его за N минут». Назначайте реальные сроки для выполнения! Выполняем дело, снова смотрим на часы. Сверяем запланированное время с реально потраченным. Оцениваем, насколько наше предсказание отличается от реальности. Если в 60-минутном деле вы ошиблись на **± 3 и менее минуты** — у вас хорошее чувство времени, развивать особо нечего, но не забывайте, что навыки без тренинга притупляются. Если ошибка составила **± 5 и более минут** — степень развития чувства времени оставляет желать лучшего. Пять минут погрешности при часе работы — 12 % вашего временного капитала. **Более 1000 часов в год!!!** Позволительна ли такая роскошь ? Решать вам, но 1000 часов — это все-таки многовато. Соответственно чем дальше вы вылезли за 5 минут — тем ниже точность ваших внутренних часов. Как упражнение «калибровку» можно практиковать в любое время в любом месте. Для этого нужны только две вещи: часы и какое-либо занятие. Первые результаты появятся уже после **трёх-четырёх дней** постоянного выполнения этого упражнения, а через несколько недель, когда чувство времени реализуется в навык, вы научитесь планировать все дела с максимальной точностью. Самое большое достоинство упражнения — свободная форма выполнения: не нужно ничего писать, и главное, что нужно запомнить, — это расхождение предполагаемого и реально потраченного времени. А далее ваша задача — отслеживать изменение этого показателя: растёт он, понижается или стоит на месте. А может, скачет — то маленький, то большой ? Все это дает вам понимание того, где именно кроются ресурсы вашего управления временем.

Упражнения по развитию чувства времени



Упражнение «хронометраж»

Это упражнение на развитие **чувства времени** требует некоторой самоорганизации. Просто ежедневно отмечайте в блокнотике, какое время вы затратили на выполнение того или иного дела, а затем проанализируйте, можно ли было его сократить. Так вы научитесь, не нагружая память, концентрировать своё внимание на временных промежутках, что способствует подсознательной тренировке **чувства времени**. Кроме того, через несколько дней вы и самим временем будете распоряжаться уже иначе.

Упражнение «оценка периодов»

Очень эффективное упражнение развития **чувства времени**: каждый раз, перед тем, как поглядеть на часы, попробуйте угадать, сколько времени они покажут. Постепенно ваши предположения будут всё более соответствовать действительности.

Научившись «угадывать» время с большой точностью, можно усложнить это упражнение на развитие **чувства времени**. Ложась спать, приказывайте себе проснуться в определённый час без будильника и, не сразу, а через 1-2 недели тренировки это будет получаться.

Упражнения по развитию чувства времени

Упражнение «хронометраж»



Это упражнение, занимающее **первое место по эффективности**, требует некоторой самоорганизации. Просто ежедневно отмечайте в блокнотике, какое время вы затратили на выполнение того или иного дела, а затем проанализируйте, можно ли было его сократить. Так вы научитесь концентрировать своё внимание на временных промежутках, что способствует подсознательной тренировке **чувства времени**. Кроме того, через несколько дней вы и самим временем будете распоряжаться уже иначе. Для чего мы фиксируем это на бумаге? Во-первых, вряд ли вы вспомните с точностью до минуты, что делали на протяжении позавчерашнего дня. А неделю назад? Во-вторых, вынося эти данные на бумагу, мы разгружаем нашу память. И самое главное — что сам процесс записи переводит фокус нашего внимания на время, а именно это нам и нужно.

Рекомендации: 1. Фиксировать виды деятельности символами-сокращениями. Обычно на второй-третий день уже есть **5-7** часто используемых значков. Это позволит сократить затраты на хронометраж до 5-7 минут в день! 2. Основное правило применения хронометража впервые: **не «переборщить»!** Как мышцы нужно нагружать постепенно и регулярно, так и здесь следует знать меру. Начать нужно с двух-трех дней хронометража в неделю. Сделать недельный перерыв. Провести хронометраж пяти рабочих дней. Снова неделя отдыха. И потом две недели непрерывного хронометража.

Результаты хронометража :

за **4-6 недель** человек нарабатывает **80 % точности** своих часов, а еще через **4-6 недель** точность доходит до **90-95%!**



Упражнение «оценка периодов»

Очень эффективное упражнение развития **чувства времени**: каждый раз, перед тем, как поглядеть на часы, попробуйте угадать, сколько времени они покажут. Постепенно ваши предположения будут всё более соответствовать действительности.

Научившись «угадывать» время с большой точностью, можно усложнить это упражнение на развитие **чувства времени**. Ложась спать, приказывайте себе проснуться в определённый час без будильника и, не сразу, а через 1-2 недели тренировки это

Упражнения по развитию чувства времени



Участники группы тестируют себя — насколько точно они ощущают течение времени.

Инструкция

- *Участники группы сидят по кругу.*

Давайте проверим, насколько у каждого из вас развито чувство времени. Закройте, пожалуйста, глаза и постарайтесь после моей команды «начали» уловить тот момент, когда пройдет минута. При этом не надо считать про себя. Как только, с вашей точки зрения, минута пройдет, поднимите руку и откройте глаза. При этом продолжайте сидеть молча до тех пор, пока все не откроют глаза. Итак, начали.

На доске рисуем шкалу времени, т.е. прямую линию с отмеченными на ней временными интервалами -20сек, -15сек, -10сек, -5сек, 0, 5сек, 10сек, 15сек, 20сек. Когда остается 20 секунд, начинаете отмерять указкой это время на Вашей шкале. Т.о. участники, открывшие глаза, в тот момент, когда, по их мнению, закончилась минута, наглядно видят на сколько секунд они ошиблись, в «-» или «+», т.е. как работают их внутренние часы.

-20 -15 -10 -5 0 5 10 15 20

Итоги упражнения

После завершения упражнения тренер сообщает участникам результаты своих наблюдений и предлагает обменяться впечатлениями.

6 ОСНОВНЫХ ПРИЕМОВ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ РАЗВИТЬ ЧУВСТВО ВРЕМЕНИ

1. Для начала проверьте, не обманывает ли вас ваше внутреннее ощущение времени. Для чего попытайтесь угадать после каждого своего выступления, сколько же времени оно продлилось. Если, по внутренним ощущениям, вы выступали 10 минут, а часы показывают 15, а то и 20, то ваши внутренние часы требуют «поднастройки».
2. Каждый раз перед тем, как поглядеть на часы, пробуйте угадать, сколько времени они покажут. Чем чаще вы будете выполнять это упражнение, тем точнее будут ваши предположения.
3. Можно проделывать сходное упражнение с помощью секундомера. 2–3 раза в день, взяв его в руки и закрыв глаза, считайте мысленно секунды и минуты, соотнося свое сознание с текущим временем, а затем, открыв глаза, сверяйте свои ощущения времени с секундомером. Выполняя это упражнение каждый раз по 5–7 минут, вы постепенно начнете как бы сливаться с временем.
4. Используйте для тренировок своеобразную игру: объявите друзьям (подругам, родным, коллегам), что вы «начали опыты над собой» и отныне будете угадывать время без помощи часов. Это мобилизует ваши внутренние временные ресурсы, и постепенно вы действительно станете определять время с точностью вначале до 5, а потом, возможно, и до 3 минут. Только никогда не идите на поводу у сомнений и, отгадывая время, не называйте вслед за первой вторую (а то и третью) цифру – помните, что чаще всего первое впечатление самое верное.
5. Посмотрев на часы, запомните, где сейчас находятся стрелки. Затем, закрыв глаза, поставьте перед собой задачу открыть их, когда стрелки будут показывать то время, которое вы загадали (обычно через 2–3, максимум 5 минут). И если, открыв глаза, вы обнаруживаете, что стрелки именно там, где вы их хотели увидеть, то все в порядке. Если это не так, то с чувством времени вам стоит еще поработать.
6. Перед тем как заснуть, приказывайте себе проснуться без будильника в определенный час.

Тест «Обладаете ли Вы чувством времени?»

1. Есть ли у Вас время, чтобы выспаться среди недели?

- а) да;**
- б) нет;**
- в) чаще да.**

2. Если у Вас много дел, а телефонный разговор затянулся, можете ли Вы закончить беседу вежливой фразой?

- а) да;**
- б) редко;**
- в) если думаю, что не обижу собеседника.**

3. Считаете ли Вы, что определенные дела нужно всегда делать в один и тот же день недели?

- а) нет;**
- б) такое не приходит мне в голову;**
- в) да.**

4. Планируете ли Вы в начале года, как будете проводить отпуск?

- а) нет, так как каждый год провожу его одинаково;**
- б) нет;**
- в) да.**

5. Знаете ли Вы, кто самый близкий друг Вашей жены (мужа) по работе?

- а) нет;**
- б) да;**
- в) кажется, один раз об этом заходила речь.**

6. Есть ли у Вас время на хобби?

- а) жалко тратить на это свое время;**
- б) хорошо, что его хватает на то, что необходимо;**
- в) да.**

Тест «Обладаете ли Вы чувством времени?»

7. Решаете ли Вы браться за большую домашнюю работу?

- а) да;**
- б) если нет выхода;**
- в) нет.**

8. Как Вы читаете роман?

- а) если интересно, то «глотаю» его, оставив дела;**
- б) читаю ежедневно несколько страниц;**
- в) нет на это времени.**

9. Есть ли такой день на неделе, когда Вы отключаетесь от дел, отдыхаете?

- а) иногда есть, но заранее такой день не планирую;**
- б) есть;**
- в) везет тем, кто может себе это позволить.**

10. Мучает ли Вас совесть, если чувствуете, что что-то недоделали?

- а) мучает всегда;**
- б) мучает, из-за этого не могу спать;**
- в) нет.**

11. Часто ли из-за работы не хватает времени на семью?

- а) да;**
- б) нет;**
- в) иногда.**

12. Планируете ли Вы в новом году лучше распределять и использовать свое время?

- а) планирую, но не верю в успех;**
- б) для этого не нужен новый год;**
- в) в этом для меня нет нужды.**

Ключ к тестовому заданию «Обладаете ли вы чувством времени?»

№ вопроса	Вариант ответа		
	а	б	в
1	10	0	8
2	10	1	8
3	5	0	8
4	3	8	10
5	10	2	8
6	0	8	2
7	10	2	8
8	10	8	0
9	5	6	0
10	6	8	0
11	7	10	0
12	0	10	7
13	2	4	10

Если Вы набрали:

10 – 40 баллов–у Вас ни на что не хватает времени. Советуем заранее составлять план;

41 – 70 баллов–Вы все успеваете, но есть резервы;

71 – 95 баллов–Вы знаете цену времени, но не являетесь его рабом;

96 – 120 баллов–Вы очень эффективно используете время.

Тест «Умеете ли Вы ценить время?»

Ответьте на вопросы «да» или «нет».

- 1. Есть ли у Вас желание уменьшить затраты своего времени за счет улучшения организации труда и внедрения оргтехники на своем рабочем месте?**
- 2. Созданы ли Вами какие-то правила, инструкции, позволяющие экономить время?**
- 3. Отдаете ли Вы предпочтение принципу «делай все сам»?**
- 4. Ставится ли Вами цель в беседе?**
- 5. Считаете ли, что в изложении мыслей Вы кратки?**
- 6. Считаете ли, что в разговорах по телефону Вы кратки?**
- 7. При передаче сообщений или сведений предпочитаете ли Вы телефон другим видам связи?**
- 8. Считаете ли Вы, что документы приведены Вами в порядок и отыскиваются почти не глядя?**
- 9. Часто ли Вам приходится выполнять работу, которую могут сделать Ваши подчиненные?**
- 10. Удастся ли Вам начинать совещание в точно назначенное время?**
- 11. Устанавливаете ли Вы регламент при его проведении?**
- 12. Часто ли Вы ощущаете, что для эффективной работы Вам не хватает времени?**
- 13. Используете ли Вы в своей работе вычислительную, организационную и другую технику?**
- 14. Умеете ли Вы при проведении «летучек» уложиться в 5 – 10 минут?**

Ключ к тестовому заданию «Умеете ли вы ценить время?»

№ вопроса	Варианты ответа	
	Да	Нет
1	3	1
2	2,5	1
3	1,5	2
4	2,5	1
5	3	1
6	3	1
7	3	1,5
8	3	1
9	1	2,5
10	3	1
11	3	1
12	1	3
13	2,5	1
14	3	1

Если вы набрали:

15 – 21 балл–Вы не умеете ценить время;

22 – 27 баллов–Вы пока не научились ценить время, но Вам не хватает настойчивости в доведении задуманного до конца;

34 – 39 баллов–Вы цените время, благодаря этому Вам постоянно удается добиться хороших результатов.

Тест «Что мешает Вам эффективно управлять своим временем?»

1. Если утром Вам надо встать пораньше, Вы:

- а) заводите будильник?
- б) доверяете внутреннему голосу?
- в) полагаетесь на случай?

2. Проснувшись утром, Вы:

- а) сразу вскакиваете с постели и принимаетесь за дела?
- б) встаете не спеша, делаете гимнастику?
- в) еще несколько минут нежитесь под одеялом?

3. Из чего состоит Ваш обычный завтрак:

- а) из кофе или чая с бутербродами?
- б) из мясного блюда и кофе или чая?
- в) вообще не завтракаете дома, а едите часов в 10?

4. Какой вариант рабочего распорядка Вы бы предпочли:

- а) необходимость точного прихода на работу в одно и то же время?
- б) приход в диапазоне плюс-минус 30 минут?
- в) гибкий график?

5. Вы предпочли бы, чтобы продолжительность обеденного перерыва давала возможность:

- а) успеть поесть в столовой?
- б) поесть не торопясь и еще спокойно выпить чашку кофе?
- в) поесть не торопясь и еще немного отдохнуть?

6. Сколь часто в суете служебных дел и обязанностей у Вас выдается возможность немного пошутить и посмеяться с коллегами:

- а) каждый день?
- б) иногда?
- в) редко?

7. Если на работе Вы оказываетесь вовлеченным в конфликтную ситуацию, как Вы пытаетесь разрешить ее:

- а) долгими дискуссиями?
- б) флегматично устраняясь от споров?
- в) ясным изложением своей позиции и отказом от споров?

8. Надолго ли Вы обычно задерживаетесь после работы:

а) не более чем на 20 минут?

б) до 1 часа?

в) более 1 часа?

9. Чему Вы обычно посвящаете свое свободное время:

а) общественной работе?

б) хобби?

в) домашним делам?

10. Что означают для Вас встречи с друзьями и прием гостей?

а) возможность встряхнуться и отвлечься от забот?

б) потерю времени и денег?

в) неизбежное зло?

11. Когда примерно Вы ложитесь спать:

а) всегда в одно и то же время?

б) по настроению?

в) по окончании всех дел?

12. Как Вы используете свой отпуск:

а) весь сразу?

б) часть – летом, а часть – зимой?

в) по 2 – 3 дня, когда у Вас накапливается много дел?

13. Какое место занимает в Вашей жизни спорт:

а) ограничиваетесь ролью болельщика?

б) делаете зарядку на свежем воздухе?

в) находите рабочую и домашнюю нагрузку достаточной?

14. За последние 14 дней Вы хотя бы раз:

а) танцевали?

б) занимались физическим трудом или спортом или прошли пешком не менее четырех километров?

в) не делали ничего перечисленного?

15. Как Вы проводите свой летний отпуск:

а) пассивно отдыхаете?

б) физически трудитесь, например в саду?

в) гуляете и занимаетесь спортом?

16. Ваше честолюбие проявляется в том, что Вы:

а) любой ценой стремитесь достичь своего?

б) надеетесь, что Ваше усердие обязательно принесет плоды?

в) намекаете окружающим на Вашу истинную ценность?

Ключ к тестовому заданию «Что мешает вам эффективно управлять своим временем?»

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	30	10	20	0	0	30	0	30	10	30	30	20	0	30	0	0
2	20	30	30	10	10	10	10	20	0	0	30	30	30	30	20	30

Если сумма составит:

400 – 480 баллов– Вы хорошо организовали режим работы и отдыха, что, безусловно, положительно скажется на Вашей карьере;

280 – 400 баллов–Вы близки к идеалу, хотя и не достигли его. У Вас есть резервы для повышения производительности за счет более разумной организации своего распорядка;

160 – 280 баллов–если Вы и дальше будете жить в таком режиме, Ваши шансы дожить до пенсии в добром здравии невелики;

менее 160 баллов–Вам срочно нужен совет врача-гигиениста или психолога. В своих бедах и со здоровьем, и на службе можете смело винить свой образ жизни. Лучше всего найти в себе силы преодолеть нынешний жизненный кризис и попытаться вернуть здоровье.

Тест «Умение использовать рабочее и личное время»

- 1. Справляетесь ли Вы с поставленными задачами в установленное время?**
а) да (1); б) нет (0).
- 2. Перепоручаете ли Вы в достаточном объеме дела, в том числе и срочные?**
а) да (0); б) нет (1).
- 3. Собираете ли Вы в единый блок небольшие дела, телефонные разговоры и т.д. для экономии времени?**
а) да (1); б) нет (0).
- 4. Используете ли Вы другие возможности рационализации и разгрузки, нежели Ваши друзья, коллеги, подчиненные?**
а) да (1); б) нет (0).
- 5. Часто ли ведете борьбу с «поглотителями времени»?**
а) да (1); б) нет (0).
- 6. Сравниваете ли Вы запланированные цели с достигнутыми?**
а) да (1); б) нет (0).
- 7. Часто ли Вы корректируете свои цели, задачи, если они отклонились по времени или по каким-то другим причинам?**
а) да (0); б) нет (1).
- 8. Осуществляете ли Вы контроль результатов?**
а) да (1); б) нет (0).
- 9. Ведете ли Вы письменную постановку целей?**
а) да (1); б) нет (0).
- 10. Часто ли Вам приходится переносить дела на следующий день?**
а) да (0); б) нет (1).
- 11. Часто ли Вы задаете себе такой вопрос: «Чему я научился сегодня?»**
а) да (1); б) нет (0).
- 12. Удастся ли Вам каждый день записывать или обрабатывать свои мысли, идеи?**
а) да (1); б) нет (0).

13. При решении определенных задач, целей, приближаетесь ли Вы к главной цели?
а) да (1); б) нет (0).
14. Оцениваете ли Вы свои результаты каждый день? а) да (1); б) нет (0).
15. Как Вы считаете, контроль результатов является одним из важнейших компонентов эффективного использования рабочего и личного времени?
а) да (1); б) нет (0).
16. Простановка целей обязательна для эффективного использования личного и рабочего времени?
а) да (1); б) нет (0).
17. Стремитесь ли Вы обычно сделать все сразу? а) да (0); б) нет (1).
18. Возникает ли у Вас желание переложить свою вину на кого-либо при неисполнении определенной задачи?
а) да (0); б) нет (1).
19. При выполнении каких-либо задач Вы часто отвлекаетесь?
а) да (0); б) нет (1).
20. Разделяете ли Вы все ваши дела на срочные и несрочные?
а) да (1); б) нет (0).
21. При невыполнении сложной задачи Вы бросаете ее и переходите к решению более легкой или все-таки попытаетесь решить сложную?
а) да (1); б) нет (0).
22. Стимулируете ли Вы себя при выполнении какой либо задачи?
а) да (1); б) нет (0).
23. Опаздываете ли Вы на различные совещания, встречи, работу?
а) да (0); б) нет (1).
24. Устанавливаете ли Вы себе твердые сроки на выполнение определенных задач?
а) да (1); б) нет (0).
25. Правильно ли Вы используете свободное время? а) да (1); б) нет (0).

Ключ к тестовому заданию «Умение использовать рабочее и личное время»

От 20 до 25 баллов—Вы не только организованный человек, Вы еще и эффективно можете использовать свое время (как рабочее, так и личное), Вы делаете все вовремя, и у Вас даже остается свободное время.

От 14 до 19 баллов—Вы умеете использовать свое время с пользой, но недостаток опыта сказывается на том, что Вы не всегда все успеваете вовремя. Возможно, Вы слишком часто отвлекаетесь от нужной задачи. Возможно, Вам нужно много времени на «раскачку».

От 14 баллов и менее —Вы не в ладах со своим временем, слишком много тратите на посторонние дела, Вы ленитесь выполнять нужные Вам задачи, слишком часто откладываете дела «на потом», из-за чего часто не выполняете работу в срок. Вы не руководствуетесь пословицей: «Не откладывай на завтра то, что можно сделать сегодня»

ЛИЧНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ

Вам не нравится предлагаемая система (построенная на «параллельности» схемы управления из классического менеджмента управления временем)? Разработайте собственную ТМ-систему, удобную лично для вас! Управлять временем очень просто, достаточно лишь знать всего три правила (участникам ТМ-тренингов я обычно рекомендую написать эти правила крупными буквами и вывесить на самом видном месте).

- **1. Создайте собственную, удобную для вас, систему управления временем.** Можно (и нужно!) изучить много разных систем ТМ, можно (и нужно!) заимствовать из этих систем идеи и методы, но по-настоящему эффективной будет только ваша собственная система. Ваша система ТМ должна быть субъективно удобна для достижения именно ваших жизненных целей (то есть «экологична»).
- **2. Придерживайтесь этой системы.** Найдите внутренние силы и внешние ресурсы, которые помогут вам не предать собственную идею. Назначьте сами себе «испытательный срок», в течение которого вы действительно будете жить «по системе». Лишь после «испытательного срока» решайте: продолжать жить «по системе»? что-то изменить в ней? отказаться от нее вообще?
- **3. Все записывайте.** Запись — это способ обратной связи и диалог с самим собой. Записывайте так, как вам удобно: хоть на клочках бумаги, но лучше заведите специальный дневник или ежедневник. Записи помогут вам отточить вашу систему управления временем, сделать ее более эффективной.

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ СИСТЕМА ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

Люди, эффективно управляющие своим временем

1. Планируют время циклически и линейно
2. Сначала выполняют самые приоритетные задачи
3. Разумно используют свободное время
4. Знают, когда работают наиболее эффективно
5. Имеют хорошую память или хорошие средства запоминания информации
6. Соотносят тайм-менеджмент с самоменеджментом.

Люди, неэффективно управляющие своим временем

1. Не думают о долгосрочном планировании
2. Не могут правильно установить срочность и приоритетность своих задач
3. Тратят время на свои слабости
4. Следуют системе, которая не соответствует их личностным особенностям.
5. Не умеют слушать, их коммуникация неэффективна.
6. Позволяют обстоятельствам контролировать их действия - реактивное поведение.

Критерии проектирования личной системы ТМ

№	Критерий	Содержание критерия
1	Общая стратегия управления временем («Как мне удобнее это делать?»)	<p>Существует две основные стратегии, которые могут использоваться как порознь, так и совместно:</p> <p>Внешний учет времени - стратегия, основанная на проектировании таких внешних условий, отношений, правил и способов деятельности, которые будут оптимизировать временные затраты.</p> <p>Развитие внутреннего потенциала - стратегия, основанная на личном самосовершенствовании, тренировке навыков и развитии способностей, позволяющих оптимизировать траты времени</p>
2	Направление («В какой сфере моей жизни я хотел бы использовать ТМ?»)	<p>Направление определяется в самом общем виде: в жизни в целом; на работе; в семье; во взаимоотношениях с друзьями и т. п.</p> <p>Если вы только начинаете осваивать ТМ, то лучше выбрать сравнительно небольшую область своей жизнедеятельности (например, только какой-нибудь аспект работы, вроде «общения с подчиненными») и создавать свою ТМ-систему применительно только к этой небольшой области</p>
3	Характер или специфика управления временем («Какому типу моей жизненной активности должна соответствовать система ТМ?»)	<p>Условно можно выделить два типа деятельности: творческая {интеллектуальная, интуитивная, нерутинная, проектная) либо рутинная (физическая, автоматизированная, алгоритмизированная, конвейерного типа) работа.</p> <p>В зависимости от выбранного типа деятельности ваша система ТМ будет иметь различный «профиль». Например, для рутинной работы крайне важны «энергетические» аспекты и оптимальный способ работы, а для творческой работы - специфическая помехоустойчивость {например, когда вдохновение не приходит и не приходит, а рукопись скоро в печать сдавать)</p>

Критерии проектирования личной системы ТМ

№	Критерий	Содержание критерия
4	Выбор приоритетного элемента в личной системе управления временем («Что я хочу улучшить в первую очередь?»)	Приоритетный элемент - это то, что вы хотите изменить в своих «отношениях со временем» в первую очередь Он может быть и достаточно обобщенным, вроде умения ставить «хорошие» цели, и достаточно конкретным, например, избавление от какого-либо единичного «вора времени». (В качестве приоритетных элементов можно заимствовать какие-либо компоненты закона времени; традиционной системы управления временем; факторы компетентности во времени)
5	Постановка цели («В достижении чего мне должен помочь ТМ?»)	Управление временем ради управления временем - это несерьезно, эта всего лишь игра. Выберите важную для вас жизненную цель (в той сфере жизнедеятельности, где вы решили внедрять свою систему управления временем) и сформулируйте ее дважды: первый раз как «обычную» цель, а второй раз - как «новую» цель, которую вы будете достигать с использованием своей ТМ-системы. Убедитесь, что «новая» цель действительно отличается от «обычной» - вы собираетесь достигнуть ее быстрее, эффективнее, в большем объеме и т. п.
6	Изучение и/или выбор необходимых способов (техник, приемов) управления временем («Как конкретно я должен действовать?»)	Подбор какого-нибудь конкретного ТМ -инструментария (техник, приемов, способов работы) для достижения поставленных целей - самый последний шаг в воплощении собственной системы ТМ. Обычная ошибка начинающих заключается в том, что они в первую очередь уделяют внимание именно «технической» стороне ТМ, в то время как без тщательной постановки проблемы применение даже самых совершенных техник малоэффективно