

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФГБОУ ВО Пензенский ГАУ**

**Э.И. Позубенкова, Н.М. Гурьянова**

# **ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ**

**Электронное издание**



**Пенза 2022**

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФГБОУ ВО Пензенский ГАУ**

**Э.И. Позубенкова, Н.М. Гурьянова**

# **ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ**

**Электронное издание**

**Пенза 2022**

**УДК 338.24 (075)**  
**ББК 65.291. 21 (я 7)**  
**П 47**

Авторы: Э.И. Позубенкова, канд. экон. наук, Н.М. Гурьянова, канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление, экономика и право» ФГБОУ ВО Пензенский ГАУ.

Рецензент кандидат экон. наук, доцент О.В. Лаврина

Печатается по решению методической комиссии экономического факультета от 24.10.2022, протокол №5.

**Позубенкова, Эльвира Исмаиловна**

**П 47** [Электронный ресурс] **Тайм-менеджмент: учебное пособие** / Э.И. Позубенкова, Н.М. Гурьянова. – Пенза: РИО ПГАУ, 2022. – 128 с. – 1 электрон. опт. диск.

В учебном пособии рассмотрены основные понятия дисциплины «Тайм-менеджмент», содержание процесса управления временем, используемый в нем инструментарий. В пособии представлены практические задания, тестовые материалы, вопросы для самодиагностики, задания для выполнения контрольных работ, способствующие лучшему освоению курса.

Учебное пособие предназначено для магистров, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) программы Менеджмент организации.

УДК  
ББК

© Э.И. Позубенкова, 2022  
© Оформление. ФГБОУ ВО  
Пензенский ГАУ, 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
<b>РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА.....</b>	<b>5</b>
Тема 1 Эволюция тайм-менеджмента.....	5
Тема 2 Современный тайм-менеджмент.....	13
Тема 3 Целепостановка в системе тайм-менеджмента.....	20
Тема 4 Сущность планирования рабочего времени.....	30
Тема 5 Понятие и сущность эффективного использования времени.....	36
Тема 6 Хронофаги: понятие и их виды .....	42
Тема 7 Технологии тайм-менеджмента .....	55
Тема 8 Анализ и работа с «поглотителями» времени.....	68
<b>РАЗДЕЛ 2 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ.....</b>	<b>72</b>
Словарь основных понятий и терминов.....	97
Литература.....	126

## ВВЕДЕНИЕ

Тайм-менеджмент – это техника организации осознанного контроля и распределения времени. С ее помощью можно вовремя достичь поставленных целей и задач, повысить эффективность и результативность.

Термин «time-management» с английского переводится как «управление временем». Изначально он использовался в бизнесе, а позже перекочевал и в повседневную жизнь. Система управления временем представляет собой сочетание процессов, инструментов, техник и методов. Это технология грамотного распределения временных ресурсов и увеличения эффективности их использования, представляющая собой определенный набор методик и способов, ориентированных на уменьшение временных расходов на выполнение каких-то дел без потери качества.

Целью учебной дисциплины «Тайм-менеджмент» является формирование у обучающихся знаний концептуальных и практических вопросов применения концепции тайм-менеджмента в современных организациях с учетом актуальных тенденций развития деловой среды с целью применения данных знаний в своей последующей практической профессиональной деятельности.

Задачи дисциплины:

- формирование у студентов системы знаний об основах тайм-менеджмента; ознакомление с историей развития методов тайм-менеджмента;
- изучение методических подходов к принятию решений по выработке концепции эффективного планирования времени;
- изучение понятия и сущности эффективного использования времени;
- ознакомление с основными технологиями тайм-менеджмента и практикой их реализации.

Учебное пособие предназначено для магистров, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) программы Менеджмент организации.

# РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

## Тема 1 Эволюция тайм-менеджмента

*Цель: изучить сущность и содержание исторических этапов развития концепции тайм-менеджмента.*

Проблема временных затрат и нехватки времени в различных сферах и отраслях человеческой жизнедеятельности становится все более актуальной. Фактор времени не подлежит увеличению и накоплению, это означает, что успеха конкретная личность или организация могут добиться лишь путем эффективного использования времени.

В связи с возросшим интересом к управлению временем есть необходимость изучать и рассматривать эволюцию тайм-менеджмента, чтобы понимать современный этап его развития и осуществлять обучение персонала организации эффективному использованию рабочего и личного времени.

Идея о необходимости разработки отдельных правил, касающихся эффективной организации рабочего времени, возникла в Европе в 60-е годы XX века как реакция на ускорение темпа жизни.

Попытка решить проблему за счет продления рабочего дня оказалась неэффективной. Обособление тайм-менеджмента как отдельного направления в науке и практике управления произошло в Голландии в связи с открытием специальных курсов для служащих и деловых людей по обучению планированию времени. Вскоре той же проблемой занялись специалисты в Германии, США, Финляндии и других странах. Г.А. Архангельский отмечает, что как отдельная дисциплина и область управленческого консультирования тайм-менеджмент сложился к 70-м годам XX века.

Исследователи выделяют несколько этапов в развитии тайм-менеджмента:

1. Этап тейлоризма (1910–1940 годы) Ф. Тейлор считал, что в западном обществе в начале XX века сформировался своего рода стереотип «работы с прохладцей», когда работники в силу естественной склонности, «природной лени» человека, а также в силу сложившейся культурной традиции «круговой поруки» нарочно замедляют темп работы. «Золотая середина» между необоснованными требованиями

относительно скорости и производительности работы, и «природной ленью» заключается, по мнению Тейлора, именно в методах научного управления производством, в обязательном порядке включающих и такое важное направление, как управление временем. В духе идей Ф. Тейлора работали российские специалисты: А.К. Гастев, П.М. Керженцев и др.

Основные идеи этого этапа: анализ операционального состава деятельности, хронометраж трудовых операций, оптимизация способа работы, нормирование, карты операций, тренировка и обучение сотрудников, включение показателей временной эффективности работы в систему мотивации и оплаты труда, использование схем и графиков в планировании, календарное планирование.

2. Классический тайм-менеджмент (1950–1990 г.г). Идеи тайм-менеджмента развивались внутри теоретического и прикладного менеджмента. Произошло обогащение менеджмента как науки, возникшей на стыке экономики, психологии и социологии. Несмотря на то, что тайм-менеджмент имеет в большей степени гуманитарный характер, но использует идеи и методы математики и кибернетики.

Именно в этот период в теории менеджмента добавились такие разделы, как системный, ситуационный, синергетический подходы, теория принятия решений и др.

В практическом менеджменте и неразрывно связанном с ним тайм-менеджмент-консалтинге появилось значительное многообразие исследований и практических рекомендаций. Например, в зарубежное бизнес-консультирование большой вклад внесли такие практики тайм-менеджмента, как: Джеймс Мак-Кей, Питер Дракер, Алан Лакейн, Лотар Й. Зайверт и др. Они описывают целостную систему управления временем, предлагают ряд рекомендаций по самоменеджменту.

Основная идея – управление временем аналогично управлению организацией и включает в себя те же функции и этапы: целеполагание, планирование, принятие решений и т. д. Классический тайм-менеджмент заимствует у тейлоризма и еще более разрабатывает отдельные методы тайм-менеджмента, но при этом является более личностно-ориентированным, рассчитанным на добровольное и заинтересованное практическое применение.

3. Современный тайм-менеджмент (конец XX – начало XXI века). Как социальная практика и одно из важнейших направлений бизнес-консультирования, тайм-менеджмент гораздо больше развит на

Западе, чем в России. Существуют не только отдельные консультанты, но и целые консалтинговые организации, специализирующиеся на управлении временем.

Стивен Кови, в отличие от общепринятой периодизации идей по управлению временем, рассматривает четыре этапа в развитии тайм-менеджмента, между которыми существует преемственность.

Первая ступень – фиксация дел. Для нее характерно составление списков предстоящих дел с целью упорядочения и разумного распределения времени между разнообразными занятиями. Время распределяется в порядке поступления дел и на небольшом отрезке.

Люди этой ступени тайм-менеджмента умеют реагировать на меняющуюся обстановку, хорошо адаптируются, каждое дело доводят до конца. Они работают по собственному расписанию и в каждый момент времени занимаются тем, что, по их мнению, необходимо делать. Но из-за отсутствия мобилизующего чувства видения всей жизни и долгосрочных целей, они добиваются гораздо меньшего, чем могли бы.

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

Этот подход подразумевает продуктивность и личную ответственность человека в постановке целей, предварительное планирование будущих событий и действий. Но фокусирование на планах, целях и продуктивности возводит на трон распорядок дня. Человек изолируется от окружающих или перекладывает на их плечи свои дела, рассматривая других людей, прежде всего как средство достижения собственных целей или наоборот, как помехи на пути к целям. Приверженцы второй ступени могут добиваться большего из того, чего хотят, это не всегда означает удовлетворение их глубинных потребностей или достижение душевного покоя.

Третья ступень – планирование по приоритетам. К параметрам двух предыдущих систем добавляется ранжирование задач по важно-

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

Третий этап тайм-менеджмента делает заметный шаг в направлении увязывания целей и планов с ценностями. Существенно повышается продуктивность работы через целенаправленное ежедневное планирование и расстановку приоритетов. Третий этап считается вершиной управления временем, но он имеет некоторые серьезные недостатки, связанные не с самой идеей, а с несовершенством парадигм и отсутствием некоторых жизненно важных элементов.

Стивен Кови справедливо критикует этот этап за бесчеловечность, так как главная проблема для современного человека заключается не столько в том, чтобы управлять временем, сколько в том, чтобы управлять собой. Четвертый этап тайм-менеджмента, по мнению Кови, должен развиваться на совершенно ином ценностном базисе, где первостепенное значение имеют не вещи и связанное с ними время, а отношения и результаты.

Четвертая ступень – современный тайм-менеджмент. Сегодня организация времени рассматривается в тесной связи с жизненной позицией личности как инструмент для максимальной реализации персонального потенциала в соответствии с жизненными ценностями, мировоззрением и мироощущением человека. Рассматривается миссия человека как предпосылка для формирования целей, цели как предмет для оснащения критериями, ценности как основа для приоритетов и жажда саморазвития как основной мотиватор. Значимым моментом и отличием от прежних этапов является приоритетность важности дела над его срочностью. Появляется новый элемент «кайрос» – качественное время, существующее наряду с привычным количественным временем – «хроносом». Этот этап вбирает в себя все достоинства первого, второго и третьего поколений, и избавляется от их недостатков.

*История становления тайм-менеджмента в России* показывает, что отечественная школа научной организации труда и организации личного времени обладает рядом собственных достижений, не имеющих аналогов в западной науке. Более того, многие из разрабо-

ток отечественных исследователей организации времени были позаимствованы западными специалистами.

В истории развития отечественного тайм-менеджмента можно выделить три основных этапа.

*Первый этап* (20-е годы XX века) – период бурного развития экономики и научной организации труда (НОТ). Это время грамотного и эффективного хозяйствования, управления экономикой страны. Зарождение и развитие тайм-менеджмента на этом этапе было связано с деятельностью А.К. Гастева (Центральный Институт Труда) и П.М. Керженцева (Лига «Время»), чьи идеи и опыт были особенно важны для дальнейшего изучения и развития организации времени.

*Второй этап* отечественного тайм-менеджмента начался с выхода в начале 70-х годов XX века книги Д.А. Гранина «Эта странная жизнь». В ней рассказывается о биологе А.А. Любищеве, в молодости поставившем себе глобальную цель – разработать периодическую систему биологических объектов, подобную периодической системе Менделеева. Подсчитанное им количество времени, необходимое для достижения этой цели, оказалось гораздо больше средней продолжительности жизни человека. Тогда он решил изыскивать резервы времени, для чего стал вести хронометраж своей деятельности (учет расходов времени, анализировать его результаты и планировать свою работу).

На этом этапе впервые появились идеи:

- хронометража как основы управления своим временем;
- бюджетирования расходов времени.

Основные идеи любинцевского подхода:

- эффективное *мышление* – основа личной эффективности;
- хронометраж – инструмент выработки этого мышления.

Осознанное управление временем как *метод мышления* позволяет достичь лучших результатов.

*Третий этап.* В январе 2001 года на сайте «Организация времени» ([www.improvement.ru](http://www.improvement.ru)) зародилось первое онлайн-тайм-менеджерское сообщество. Так начался третий этап в истории развития отечественного тайм-менеджмента. На сегодняшний день оно объединяет:

- последователей любинцевских традиций;

– IT-консультантов, благодаря которым стало возможным объединить классические подходы к личной эффективности и современные технологии анализа и моделирования бизнес-систем;

– предпринимателей, менеджеров, управленческих консультантов, применяющих на практике различные инструменты и техники тайм-менеджмента.

Сайт «Организация времени» ([www.improvement.ru](http://www.improvement.ru)) – первый в России крупнейший тематический проект по тайм-менеджменту. Позднее, в 2003г., была основана первая и единственная в России тренинговая компания «Организация времени», развивающая научную школу тайм-менеджмента.

Становление и развитие этого этапа связано с именем Г.А. Архангельского, основателя и бессменного руководителя тайм-менеджерского сообщества, генерального директора компании «Организация времени», заведующего кафедрой Тайм-менеджмента МФПУ «Синергия», автора многочисленных деловых бестселлеров. Глеб Архангельский, являясь основоположником отечественной методики современного тайм-менеджмента, по праву считается ведущим экспертом в области организации времени. Созданная и возглавляемая им тренерская и научная школа готовит лучших в нашей стране экспертов в области управления временем. Под его руководством разрабатываются и внедряются корпоративные стандарты тайм-менеджмента, реально работающие во многих российских компаниях.

Тайм-менеджерское сообщество и компания «Организация времени» на сегодняшний день – основные генераторы современных идей и технологий повышения личной эффективности в нашей стране.

Таким образом, изучение и анализ развития идей тайм-менеджмента помогает выбрать новое содержание и инструменты для обучения персонала организации, позволяет понять, чему надо учить современных специалистов для успеха организации в целом и каждого её члена в отдельности.

## Тесты по теме

1. В истории развития отечественного тайм-менеджмента можно выделить:

- а) 3 этапа;
- б) 5 этапов;
- в) 6 этапов;
- г) 8 этапов.

2. Причиной профессионального стресса и угрозой нервного срыва, по мнению Б. Рассела, является...

- а) избыточный контроль руководителя;
- б) ощущение сверхважности своей работы;
- в) параллельное выполнение нескольких дел;
- г) многозадачность.

3. Тайм-менеджмент – это управление...

- а) временем для личных дел;
- б) рабочим временем;
- в) рабочим и личным временем;
- г) временем для отдыха.

4. Главной задачей тайм-менеджмента, по мнению Кови, должна стать борьба за...

- а) 1 квадрат матрицы Эйзенхауэра;
- б) 2 квадрат матрицы Эйзенхауэра;
- в) 3 квадрат матрицы Эйзенхауэра;
- г) 4 квадрат матрицы Эйзенхауэра.

5. Принципы построения системы тайм-менеджмента Кови, помогающие в «борьбе за второй квадрат»:

- а) когерентность;
- б) сосредоточенность;
- в) сбалансированность;
- г) пунктуальность.

6. Принципы построения системы тайм-менеджмента Кови, помогающие в «борьбе за второй квадрат»:

- а) компактность;

- б) гибкость;
- в) целеполагание;
- г) человечность.

7. Ученый, опровергший стереотип против научной организации личной работы как якобы несовместимой с творческим мышлением, – ...

- а) А. Файоль;
- б) А.К. Гастев;
- в) Л. Зайверт;
- г) Ф. Тейлор.

### Вопросы по теме

1. Где и когда возникла идея о необходимости разработки отдельных правил, касающихся эффективной организации рабочего времени?

2. В чем сущность этапа тейлоризма в эволюции тайм-менеджмента?

3. Кто из российских специалистов работал в духе идей Ф. Тейлора?

4. Кто из практиков тайм-менеджмента внес в зарубежное бизнес-консультирование большой вклад?

5. Какие четыре этапа в развитии тайм-менеджмента Стивен Кови в отличие от общепринятой периодизации идей по рассматривает управлению временем?

6. Как называется первое онлайн-общество тайм-менеджерское сообщество в России?

## Тема 2 СОВРЕМЕННЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

*Цель: изучить понятие, сущность и содержание современного тайм-менеджмента.*

Тайм-менеджмент – это совокупность методов, помогающих человеку эффективно использовать свое время. То есть, не расходовать его впустую и распоряжаться им так, чтобы добиваться максимально высоких результатов в любых начинаниях.

Главное предназначение современного тайм-менеджмента – помогать людям достигать целей и управлять своей жизнью. Именно поэтому тайм-менеджмент в наши дни не ограничивается только планированием и учетом времени, а рассматривает почти все вопросы, связанные с личной эффективностью. Вот лишь некоторые из них:



Рисунок 2.1 – Элементы системы тайм-менеджмента

Чтобы решать эти задачи, тайм-менеджмент активно заимствует знания из математики, философии, экономики, социологии, кибернетики, психологии и множества других современных дисциплин.

Само слово «тайм-менеджмент» (*time management*) переводится с английского как «управление временем». Термин не совсем точный, поскольку самим временем управлять невозможно: все, что может человек, – это научиться рационально его использовать. Поэтому сегодня многие предпочитают употреблять более подходящие по смыслу выражения «селф-менеджмент» (управление собой) и «лайф-менеджмент» (управление жизнью).

Различают два крупных направления современного тайм-менеджмента: *личный* (индивидуальный) и *корпоративный* (организационный).

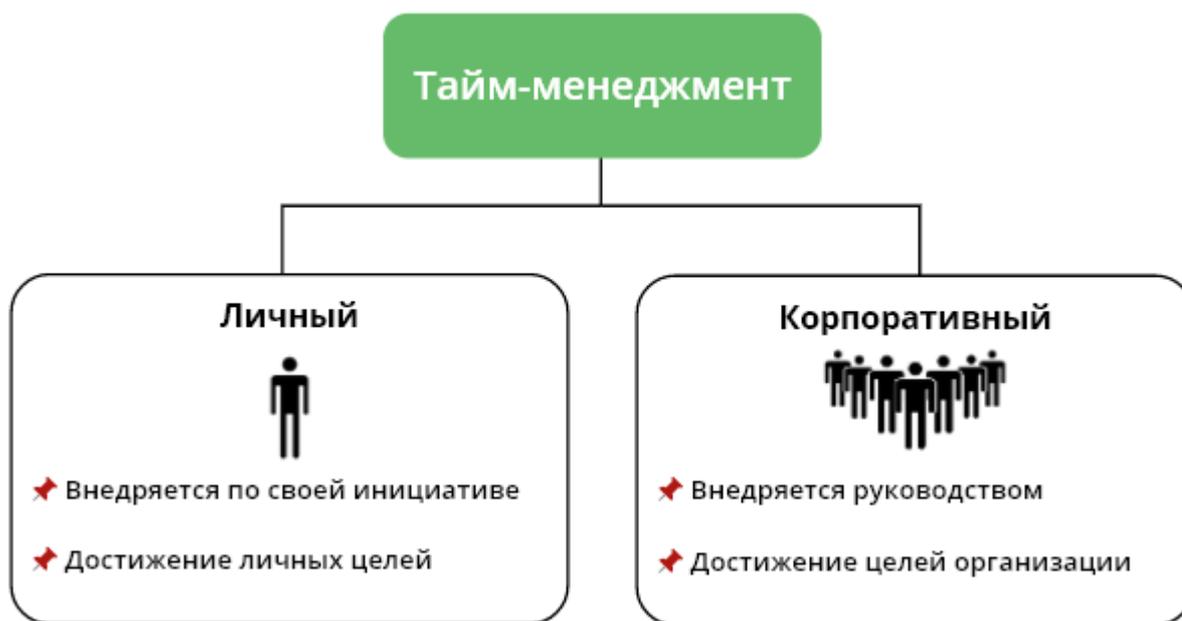


Рисунок 2.2 – Виды тайм-менеджмента

Корпоративный тайм-менеджмент направлен на благо некой организации и чаще всего внедряется по инициативе ее руководства. Личный тайм-менеджмент – это те методы, которые человек использует по своей инициативе и для достижения собственных целей.

Тайм-менеджмент – это мощный многофункциональный инструмент, который одновременно решает множество задач. Вот лишь некоторые из них:

*1. Больше успевать.* На современного человека зачастую обрушивается целый поток больших и маленьких дел. Помимо основной работы, ему необходимо думать о своей семье, о бытовых проблемах, о здоровье, об оплате счетов и т. п. В результате многие люди просто «тонут» в делах, не успевая толком ничего сделать.

Тайм-менеджмент помогает если и не победить, то хотя бы взять под контроль этот поток дел. Пользуясь его технологиями, мы можем грамотно распределять свое время, быстрее справляться с текущими задачами и отделять важные дела от второстепенных.

*2. Добиваться максимальных результатов.* Если человек считает свое дело важным, он обычно стремится к тому, чтобы его усилия давали максимальный результат.

И эта еще одна задача, с которой отлично справляется тайм-менеджмент. Он предлагает человеку конкретные «рецепты», помогающие повышать производительность труда, правильно выстраивать рабочий процесс и достигать максимума в любом деле.

*3. Находить время для важных дел.* Современный человек все чаще сталкивается с дефицитом времени. Иногда он настолько прижат делами, что у него не остается толком времени ни на хобби, ни на саморазвитие, ни даже на свою семью.

Тайм-менеджмент помогает справляться с «поглотителями времени», учит говорить «нет» ненужным делам и осознавать свои настоящие ценности. Благодаря этому человек может уделять больше времени тому, что для него по-настоящему важно, а значит, и жить полноценной жизнью.

*4. Достигать целей.* Люди любят мечтать, но их мечты сбываются далеко не всегда. Кто-то мечтает стать профессиональным художником, но продолжает годами ходить на нелюбимую офисную работу. Кто-то мечтает путешествовать по всему миру, но ни разу так и не выбрался за пределы своей области. Часто люди просто не знают, что делать с этими мечтами.

И здесь им снова может пригодиться тайм-менеджмент. Он помогает превратить абстрактные мечты в конкретные и понятные цели, а затем найти оптимальный путь для их достижения.

*5. Управлять собой.* Человек привык считать себя существом рациональным, но это зачастую не соответствует действительности. Во-первых, он подвержен перепадам настроения, приступам лени и прокрастинации. Во-вторых, он нередко совершает импульсивные поступки и делает совсем не то, что собирался.

Тайм-менеджмент, опираясь на достижения современной психологии, позволяет человеку вернуть контроль над собой. В его арсенале есть техники для борьбы с ленью и прокрастинацией, для создания мотивации и преодоления импульсивности. Используя их, человек может поддерживать тот уровень самодисциплины, который необходим ему для достижения целей.

*6. Управлять своей жизнью.* Многие люди сегодня просто плывут по течению, чувствуя себя пассивными «пассажирами», не способными ни на что повлиять. В результате они часто оказываются там, где им не хочется быть, и занимаются тем, что не доставляет им ни малейшего удовольствия.

Однако управлять своей жизнью все-таки можно. И тайм-менеджмент – это и есть тот инструмент, который дает нам возможность преодолевать внешние обстоятельства и самостоятельно распоряжаться своей судьбой.

Чтобы получить правильное представление о тайм-менеджменте, его следует рассматривать не как «сборник случайных рецептов», а как целостную систему знаний. В основе этой системы будут лежать следующие группы понятий:



Рисунок 2.3 – Группы понятий тайм-менеджмента

- *Принципы*: наиболее общие правила и «законы» тайм-менеджмента.
- *Приемы и техники*: конкретные способы реализации этих принципов.
- *Инструменты*: приспособления, облегчающие выполнение различных приемов и техник.

Рассмотрим каждую из этих групп немного подробнее.

В тайм-менеджменте нет каких-то совсем уж жестких правил и аксиом. Каждый человек решает с его помощью свои задачи, и то, что приносит пользу одному, у другого может просто не работать.

Тем не менее, при желании мы можем выделить несколько универсальных принципов тайм-менеджмента, с которыми наверняка согласится большинство специалистов по личной эффективности. Вот они:

1. *Постановка целей*. Чтобы менять свою жизнь к лучшему, человек должен ставить перед собой цели и стремиться к их достижению. В тайм-менеджменте принято ставить перед собой как глобальные цели (охватывающие всю жизнь), так и цели поменьше (на год, на месяц, на день).

2. *Планирование*. Любую деятельность следует планировать: это позволяет действовать более рационально и эффективно. Планирование (т. е. выбор предстоящих действий и их последовательности) – это главный метод тайм-менеджмента.

3. *Расстановка приоритетов.* Нужно выявлять самые важные дела и выполнять их в первую очередь. Такие дела сильнее всего влияют на нашу жизнь: сосредоточившись на них, мы быстрее достигаем своих целей.

4. *Опора на самодисциплину.* Самодисциплина – это способность следовать своим планам, невзирая на сиюминутные желания и потребности. Если человек не обладает хотя бы минимальным уровнем самодисциплины, он вряд ли сможет полноценно пользоваться тайм-менеджментом.

5. *Планирование отдыха.* Полноценный и своевременный отдых – это залог сохранения работоспособности.

6. *Фиксация задач.* Предстоящие дела следует не запоминать, а записывать (например, в ежедневник или в таск-менеджер). Во-первых, о незаписанных задачах легко забыть. Во-вторых, такие задачи выглядят необязательными для выполнения. В-третьих, попытка удержать их в голове приводит к снижению продуктивности и увеличению уровня стресса.

7. *Декомпозиция.* Крупные дела рекомендуется разбивать на отдельные этапы (подзадачи). Это облегчает их планирование и выполнение.

8. *Иерархия планов.* Планы нижнего уровня должны работать на планы верхнего уровня. Планируя день, нужно учитывать планы на неделю, а планируя неделю – планы на месяц. Это принцип помогает непрерывно двигаться к цели.

9. *Борьба с хронофагами.* Хронофаги (поглотители времени) – это все, что ворует у нас время и срывает наши планы. Сюда относятся как наша собственная непродуктивная деятельность (вроде просмотра сериалов), так и люди, мешающие нам работать.

10. *Борьба с отвлечениями.* Отвлечения снижают производительность труда и приводят к преждевременной усталости. Рекомендуется во время работы максимально «отгораживаться» от внешнего мира: отключать ненужные уведомления, переводить телефон в беззвучный режим, избегать излишне общительных коллег и т. д.

11. *Борьба с мультизадачностью.* В каждый момент времени следует заниматься только одним делом. Попытка выполнять сразу несколько задач обычно приводит к стрессам и снижению продуктивности.

*12. Повышение производительности труда.* Свою работу необходимо выстраивать так, чтобы получать максимальный результат при минимальных затратах времени и сил.

*13. Гибкость.* Если обстоятельства меняются, нужно менять и планы.

*14. Создание своей системы тайм-менеджмента.* Универсальных решений не бывает: из огромного арсенала тайм-менеджмента следует брать лишь те методы, которые будут работать именно у вас. При этом каждый такой метод желательно адаптировать под себя.

*15. Анализ.* Рекомендуется регулярно анализировать свою деятельность, оценивать ее эффективность, выявлять в ней слабые места и недочеты. Такая обратная связь помогает непрерывно совершенствовать свою систему тайм-менеджмента и добиваться в этой жизни большего.

*16. Саморазвитие.* Главный инструмент тайм-менеджмента – это сам человек. Наша эффективность напрямую зависит от наших личных качеств: уровня самодисциплины, знаний, навыков, умения думать и принимать правильные решения. Чтобы тайм-менеджмент приносил максимальную пользу, в первую очередь следует заботиться о собственном развитии.

## Тесты по теме

*1. Как древние греки называли поглотители времени:*

- а) хронографами;
- б) хронофагами;
- в) хронологиями;
- г) хронометражом.

*2. Как называются неэффективно организованные процессы деятельности, ведущие к потерям времени:*

- а) рубрикаторами потерь;
- б) расхитителями собственности;
- в) поглотителями времени;
- г) хронофагами.

*3. Как называется подход, при котором человек действует вопреки внешним обстоятельствам, активно влияет на свою жизнь:*

- а) приоритезированным;

- б) мотивационным;
- в) проактивным;
- г) реактивным.

*4. Как называется подход, при котором человек полностью зависит от внешних обстоятельств, не влияя активно на свою жизнь:*

- а) аддитивным;
- б) реактивным;
- в) хронометрированным;
- г) проактивным.

*5. ... – это технология, позволяющая использовать невосполнимое время жизни в соответствии со своими личными и бизнес-целями и ценностями*

- а) менеджмент;
- б) научная организация труда;
- в) маркетинг;
- г) тайм-менеджмент.

### **Вопросы по теме**

1. Дайте определение тайм-менеджмента.
2. Какие элементы входят в систему тайм-менеджмента?
3. Какие выделяют группы понятий тайм-менеджмента?
4. Какие задачи решает тайм-менеджмент?
5. Назовите универсальные принципы тайм-менеджмента.

### Тема 3 ЦЕЛЕПОСТАНОВКА В СИСТЕМЕ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

*Цель: определить понятие, сущность и содержание целепостановки в системе тайм-менеджмента, требования, предъявляемые к ее формулировке.*

Цель – это то, что человек желает получить в результате своих действий. Или это некий результат, к которому он стремится. Например: построить дом, защитить диссертацию, открыть магазин, написать книгу.

Цели очень важны для человека. Они помогают:

- Упорядочить жизнь. Это своеобразные маяки, на которые можно ориентироваться среди хаоса.
- Повысить эффективность. Цель заставляет отсекаать то, что не способствует ее достижению. И наоборот: находить то, что быстрее ее приближает.
- Получать желаемое. По сути, цель – это и есть некое желание, которое человек пытается сам исполнить.
- Поддерживать мотивацию. Если мы помним о цели, нам легче выполнять те задачи, которые она перед нами ставит.

Постановка целей и поиск способов их достижения называется *целеполаганием* или *целепостановкой*.

Целеполагание (целепостановка) – это формирование опредмечиваемого мотива, побуждающего к действию. Тайм-менеджмент позволяет сделать этот процесс осознанным и максимально эффективным.

Разновидности целей представлены в таблице 3.1.

*Таблица 3.1 – Обобщенная классификация целей*

Признаки классификации целей	Группы и виды целей
1	2
1. Содержание	экономические; технические; социальные; научные; организационные; экологические; политические
2. Период установления	стратегические, тактические, оперативные
3. Приоритетность	особо приоритетные, приоритетные, прочие
4. Измеримость	количественные, качественные

1	2
5. Характер интересов (среда)	внешние, внутренние
6. Повторяемость	постоянно повторяющиеся, разовые
7. Временной период	краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные
8. По функциональной направленности	финансовые, инновационные, маркетинговые, производственные, административные
9. По стадии жизненного цикла выпускаемой продукции	на стадии проектирования и создания; на стадии роста; на стадии зрелости; на стадии завершения жизненного цикла
10. Иерархия	цели всей организации; цели отдельных подразделений, проектов; личные цели работника
11. Масштаб	общефирменные, внутрифирменные, групповые, индивидуальные

Кроме того, цели бывают большими и маленькими. Критерием здесь выступает время, за которое можно (или нужно) достичь этой цели. Например, цель жизни, цель года, цель месяца, цель дня.

Такая классификация одновременно показывает важность цели и сложность ее достижения.

Цель	Менеджер
Жизнь	Стать президентом компании
Год	Стать начальником отдела маркетинга
Месяц	Запустить контент-маркетинг
Неделя	Найти субподрядчиков для проекта
День	Заклучить договор с подрядчиками

Также в литературе по тайм-менеджменту часто встречаются следующие понятия:

*SMART – цели.* Это цели, сформулированная по технике SMART, то есть максимально отвечающие пяти критериям:

- Specific (конкретная).
- Measurable (измеримая).
- Achievable (достижимая).

- Realistic (реалистичная).
- Time-bound (привязанная ко времени).

Или в виде вопросов:

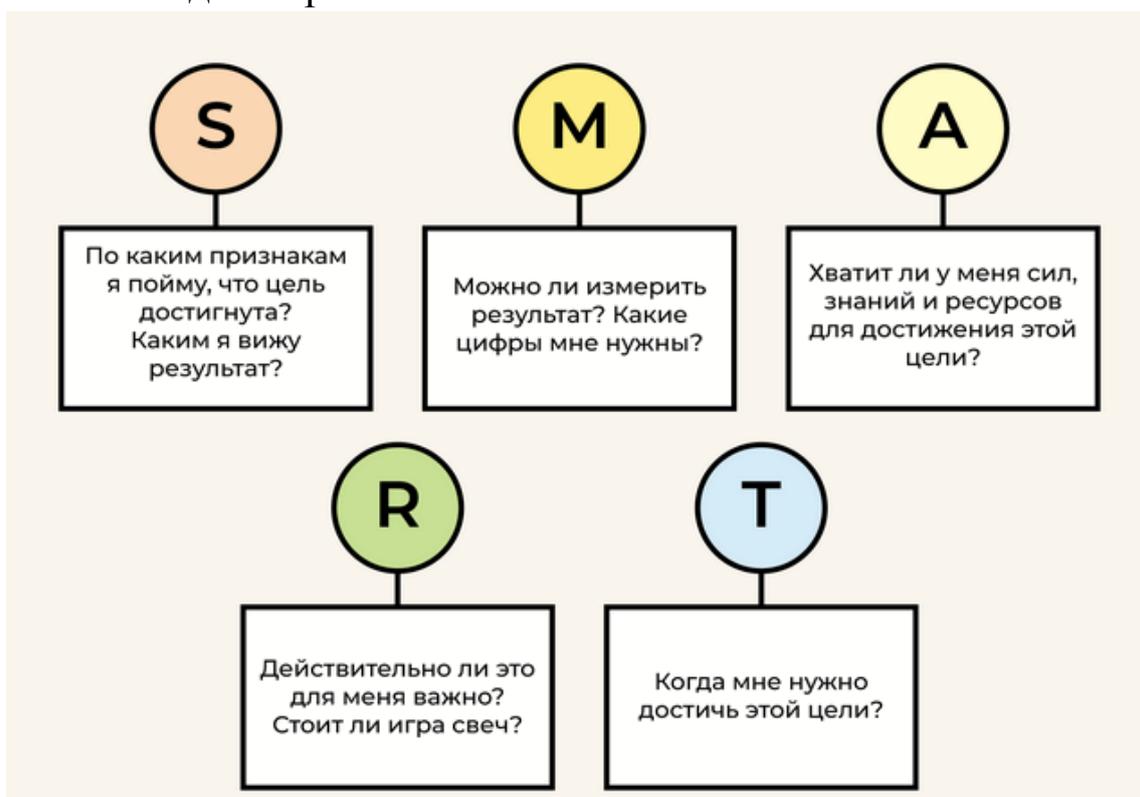


Рисунок 3.1 – Критерии SMART-подхода

Считается, что точные формулировки позволяют повысить эффективность достижения цели.

*Надцели.* Это абстрактные, труднодостижимые или недостижимые цели, не имеющие привязки ко времени. Например, спасти природу от уничтожения. Надцели задают лишь направление, в рамках которого формулируют уже более конкретные цели.

*Промежуточные цели (подцели).* Это значимые вехи на пути к основной цели, этапы ее достижения. Например, чтобы создать бизнес-проект, нужно разработать производственную программу, маркетинговый план, финансовый план и т. д.

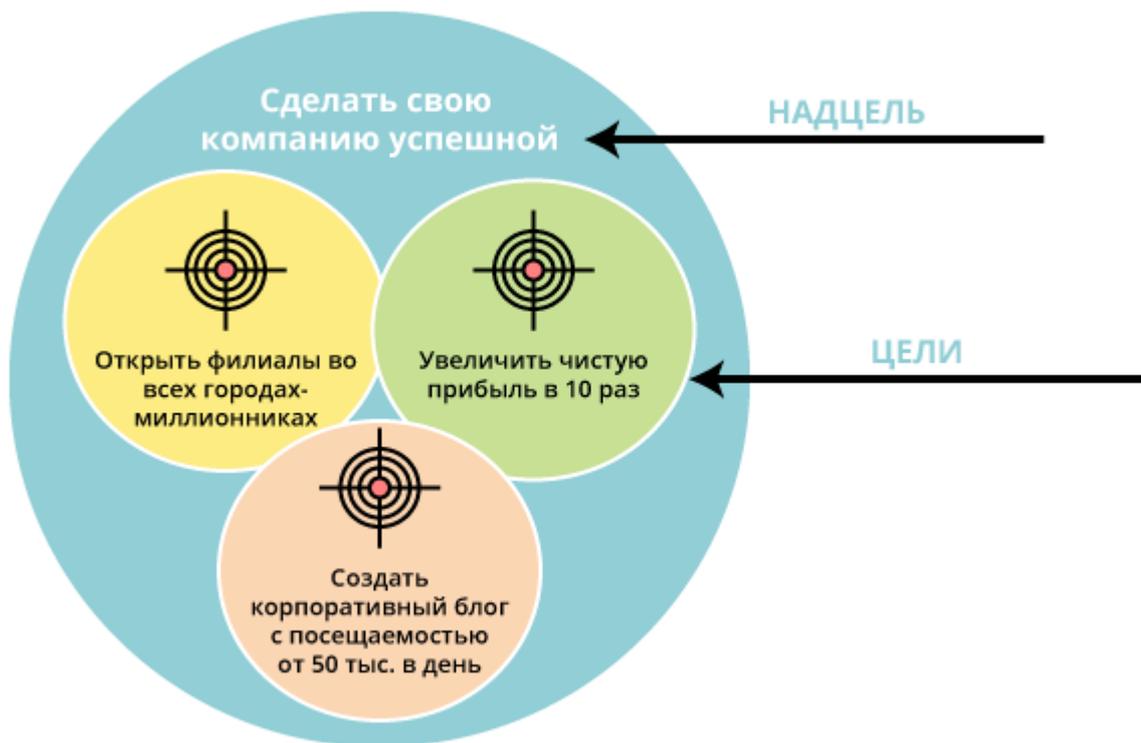


Рисунок 3.2 – Соотношение надцели и цели

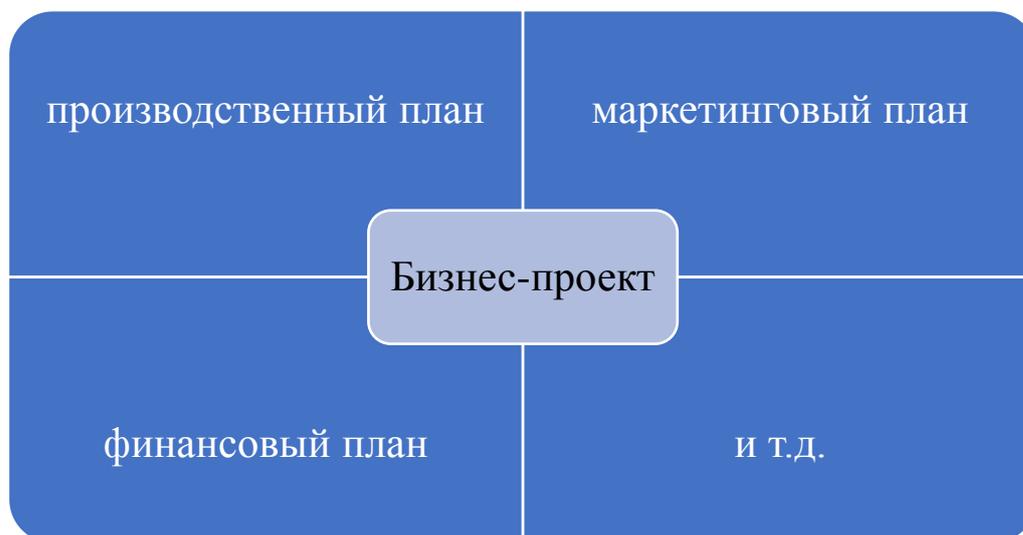


Рисунок 3.3 – Цель («Создание бизнес-проекта») и промежуточные цели

Процесс разделения цели на промежуточные цели называется декомпозицией. Подцели помогают сделать сложную работу более понятной и значительно облегчают процесс планирования.

Необходимо отличать цель от задачи.

*Задача.* Если цель – это желаемый результат, то задачи – это то, что мы должны сделать для его достижения.

В 1957 году американский учёный Рассел Линкольн Акофф предложил методику построения дерева целей. С того времени и до сегодняшнего дня эта методика не утратила популярности и активно используется при планировании задач тайм-менеджмента.

Метод дерева целей считается одним из наиболее эффективных методов планирования задач. Этот метод включает в себя все общие принципы планирования, простые и лёгкие для изучения. По сути, это граф, отражающий план решения той или иной задачи.

- Дерево целей имеет стандартную структуру. «Стволом» дерева целей является главная проблема, для которой требуется найти решение.

- «Ветки» – это задачи второго, третьего, четвёртого и так далее уровней.

При планировании решения задачи, как правило, используют графическое изображение дерева. В таком изображении дерево имеет перевернутый вид, где «ствол» представляет собой вершину графа и находится на самом верху. А из неё, вершины, растут стремления последующих уровней, образуя крону.

Графическое изображение задач в таком виде помогает человеку чётко продумать план достижения намеченного. Изобразив свои планы в виде графа, человек видит с какими проблемами он столкнется и какие дополнительные ресурсы ему потребуются, чтобы достичь задуманного.

Также по графу приблизительно оценивается срок достижения целей. При таком представлении решения проблемы, становятся видны связи и зависимости одних задач от других. Сегодня методом дерева целей пользуются в научном прогнозировании менеджеры при ведении проектов, а также для планирования личных вопросов.

Правила, используемые при построении дерева целей, весьма простые:

1. Вначале определяется главная задача, которую необходимо решить. Она-то и будет вершиной или «стволом» дерева. Обычно такую задачу называют генеральной. Она, как правило, не может быть достигнута сразу. Для того чтобы её достичь, необходимо решение других подцелей, результат которых нужен для выполнения генеральной. Они, подцели, будут называться «ветвями». Ветвь тоже может иметь подцели.

2. При построении дерева целей нужно чётко и детально описывать каждую ветвь. Каждая цель также должна иметь нужное количество подцелей, для того чтобы быть реализованной. В итоге должно получиться такое дерево, которое полностью сосуществует решению той или иной проблемы. Оно должно содержать все необходимые шаги и ресурсы для решения главной задачи.

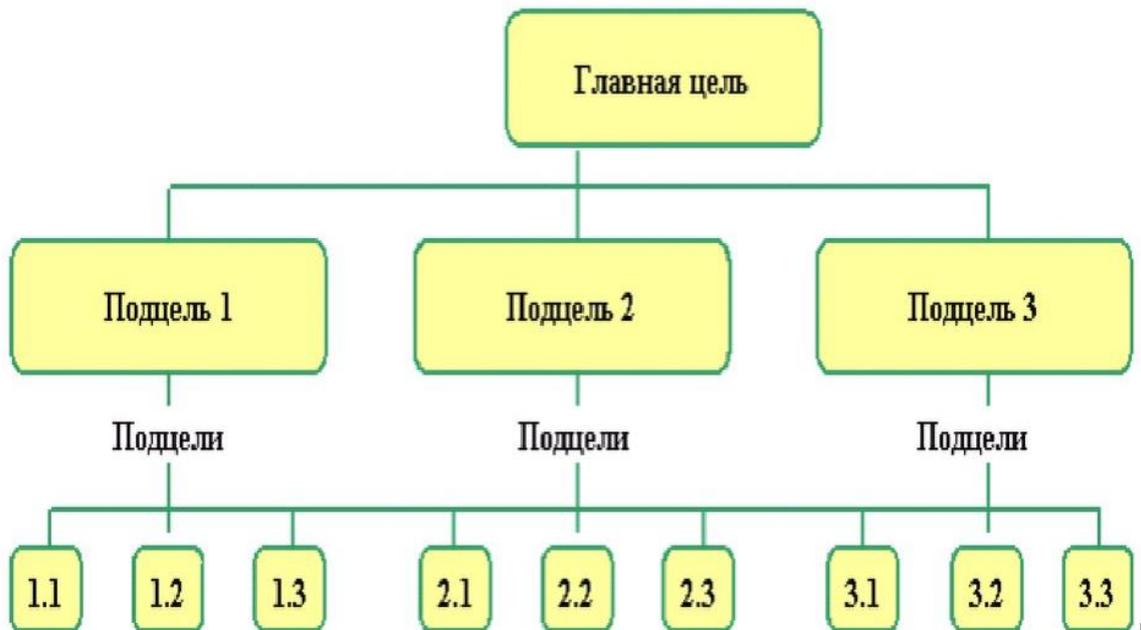


Рисунок 3.4 – Пример построения дерева целей

В тайм-менеджменте приняты следующие принципы построения дерева целей:

- *Учитывайте потребности и ресурсы*

Постановка цели предполагает, что есть некоторая проблема, которую необходимо решить. Как правило, задачи, требующие планирования, решить сходу невозможно. Потому что они достаточно сложные и требуют комплексного подхода к решению.

Бывает так, что поставленная задача не может быть решена, потому что не хватает ресурсов для её решения. Или нет возможности оценить наличие ресурсов, так как проблема слишком большая. В этом случае дерево целей хороший вариант для анализа ситуации. Учитывайте потребности и ресурсы, которые есть в вашем распоряжении, при построении дерева целей.

- *Конкретизируйте*

Используя в планировании дерево целей, формулируйте задачи конкретно. Учитывайте, что они должны быть конечными. Опишите параметры, по которым в итоге можно будет определить выполнена она или нет. Также необходимо установить время, которое нужно для выполнения поставленной задачи.

- *Разбейте постановку на этапы*

Рационально будет ставить задачи в несколько этапов. Первым этапом ставится генеральная цель. Затем для её выполнения ищутся и анализируются ресурсы. После чего, как правило, понадобится поставить подцели. Аналогично для реализации подцелей тоже ищутся ресурсы.

Таким образом, продолжается разворачивание главной задачи, пока не будет продумана вся схема её решения. Задачи уточняются и проясняются до тех пор, пока это необходимо.

- *Совместимость*

Подцели должны быть достаточными для решения главного замысла, то есть если достигаются все подцели, то это приводит к решению главной задачи. Не должно получиться так, что при выполнении всех подцелей, для решения главной задачи потребуются дополнительные действия или ресурсы. Если получается так, то это говорит о том, что дерево целей было построено неверно.

- *Метод декомпозиции*

При построении дерева целей часто используют метод декомпозиции. Суть этого метода в том, чтобы произвести разбиение главной цели высшего уровня на частные подцели. Или же в обратном порядке, из подцелей составляется план достижения замысла высшего уровня. Для решения конкретной проблемы всегда стоит выбирать вариант создания дерева целей максимально подходящий и оптимально использующий ресурсы.

## Тесты по теме

1. Цели должны удовлетворить такие основные требования:

- а) достижимость, конкретность, ориентация во времени;
- б) достижимость и ориентация во времени;
- в) ориентация во времени и конкретность;
- г) достижимость;
- е) ориентация во времени.

2. Характеристики, которыми должны обладать цели, согласно принципа SMART: Варианты ответа:

- а) конкретность;
- б) измеримость;
- в) достижимость;
- г) сопоставимость;
- д) приемлемость;
- ё) определенность во времени, сроках достижения;
- е) гибкость;
- ж) взаимная поддержка;
- з) согласованность.

3. По очередности достижения цели делятся на ... Варианты ответа:

- а) экономические и неэкономические;
- б) краткосрочные, промежуточные и долгосрочные;
- в) конкурирующие, независимые и дополнительные;
- г) большие и малые.

4. Уровень целеобразования, который, по мнению А.И. Пригожина, соответствует реактивный (приспособительный) стиль управления. Варианты ответа:

- а) целенаправленному;
- б) телеономия;
- в) целеустремленному.

5. *Определение миссии в узком понимании О.С. Виханского Варианты ответа:*

а) цель, для которой субъект существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде. Миссия является комплексной целью, она субъекта;

б) четко выраженная общая цель деятельности субъекта;

в) сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует субъект.

г) предназначение субъекта, определение его роли в обществе, экономике.

6. *Правильно сформулированная цель должна соответствовать SMART-критериям, одним из которых является ...*

а) определенность;

б) инвестируемость;

в) узнаваемость;

г) измеримость.

7. *Правильно сформулированная цель должна соответствовать SMART-критериям, одним из которых является ...*

а) достижимость;

б) результат-ориентированность;

в) амбициозность;

г) реактивность.

8. *Правильно сформулированная цель должна соответствовать SMART-критериям, одним из которых является привязка ...*

а) ко времени;

б) пространству;

в) действию;

г) к контексту.

9. *Стратегия достижения SMART-цели (действие в задачной ситуации) называется ...*

а) методом Шваба;

б) «воронкой шагов»;

в) «пирогом времени»;

г) веером возможностей».

10. Стратегия достижения надцели (действие в проблемной ситуации) называется ...

- а) «пирогом времени»;
- б) «поеданием лягушки»;
- в) воронкой шагов»;
- г) «веером возможностей».

11... – это инструмент целеполагания, который помогает не потерять свои цели из виду и служит напоминанием о целях.

- а) древовидные карты;
- б) таблица регулярных дел;
- в) хронокарта;
- г) стратегическая картонка.

12... – это инструмент целеполагания, который помогает не потерять свои цели из виду и служит напоминанием о целях.

- а) древовидные карты;
- б) таблица регулярных дел;
- в) хронокарта;
- г) стратегическая картонка.

13 ... – это представление информации, которое позволяет увидеть всю совокупность и взаимосвязь элементов и дает возможность эффективно принимать решения. Варианты ответа:

- а) метод структурированного внимания;
- б) результат-ориентированное планирование;
- в) обзор задач;
- г) расстановка приоритетов.

### **Вопросы по теме**

1. Дайте определение цели.
2. Как классифицируются цели?
3. Какие требования, предъявляются к формулировке целей?
4. Каковы критерии SMART-подхода?
5. Что такое «дерево целей»?
6. Каковы принципы построения дерева целей?

## Тема 4 СУЩНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

*Цель: выявить причины дефицита времени, сущность и содержание планирования рабочего времени менеджера.*

В настоящее время эффективность работы организации во многом определяется эффективностью повседневной работы персонала управления. Очевиден тот факт, что в коллективе трудно наладить работу, когда руководитель и его подчиненные не обладают современными приемами и методами работы, не совершенствуют свой индивидуальный рабочий стиль. Безусловно, готовность руководителя к успешной деятельности определяется знаниями, умениями, навыками и качествами личности. Однако немаловажную роль играет изучение причинно-следственного механизма имеющих место недостатков и проблем, а также поиск путей совершенствования своей работы.

Менеджер, четко представляющий, что и когда ему необходимо сделать, имеет очевидные преимущества перед тем, кто вынужден беспорядочно переходить от одного вопроса к другому, не замечая за повседневной сутолокой, что львиная доля времени тратится на решение второстепенных задач, которые можно было бы перепоручить подчиненным.

Планирование – одна из важнейших управленческих функций, от которой зависит успех организации.

Планировать нужно лишь тот объем задач, с которыми есть возможность реально справиться.

Главное преимущество, достигаемое путем планирования работы, состоит в том, что планирование рабочего времени приносит выигрыш во времени. В этой связи у руководителя появляется возможность использовать имеющееся у него рабочее время для плодотворной и успешной деятельности и достичь поставленных целей с возможно меньшим расходом времени. Планирование как важнейшая составная часть организации личного труда означает подготовку к реализации намеченных целей и структурирование (упорядочение) рабочего времени.

Планирование осуществляется поэтапно, сначала на продолжительный период времени (несколько лет), затем этот период разбивается на более мелкие временные промежутки. Чем меньше отрезок времени, тем более детальным должен быть план.

После того как составлен план на несколько ближайших лет, составляется план на год, а затем квартальный план, который служит инструментом контроля за годовым бюджетом.

На основе показателей квартального плана составляется план на месяц и подекадные планы, включающие конкретные количественные показатели, которых необходимо достичь за предстоящий период.

Последним этапом в планировании рабочего времени является дневной план, который представляет собой наиболее важную ступень планирования. Он представляет собой список конкретных заданий, которые необходимо выполнить в течение дня, а также предполагает разбивку дел на группы по их значимости и выделение задач, исполнение которых необходимо делегировать.

При составлении плана дня лучше оставить 40 % рабочего времени свободными, чтобы иметь резерв для решения непредвиденных задач.

Планирование рабочего времени не менее важно, чем планирование деятельности организации в целом, и является составной частью самоменеджмента. Такое планирование предполагает постановку целей, оценку способов их достижения и выбор наиболее оптимальной альтернативы использования рабочего времени из всех возможных.

Чтобы осуществлять планирование эффективно, необходимо прежде всего четко представить себе свой бюджет времени.

Решающее значение для устранения недостатков в практике повседневной деятельности имеет рациональное использование руководителем рабочего времени. Для того, чтобы понять всю глубину проблемы, необходимо понять, прежде всего, причины дефицита времени, которые заключаются в следующем:

*Постоянная спешка.* При спешке руководитель не успевает даже сосредоточиться на той проблеме, которую он выполняет в данный момент. Следовательно, он не думает о других способах решения, которые возможно лучше, чем тот способ, который пришёл на ум первым.

*Нагромождение работ.* При этом руководитель начинает заниматься различными мелкими и не столь важными делами. У него нет чёткого распределения работ по степени важности, и он не занимается анализом ключевых, перспективных вопросов.

*Постоянные доработки дома.* При этом время, отведённое на отдых, расходуется на работу, руководитель не успевает отдыхать, что сказывается на его работоспособности, на следующий день и в конечном итоге ведёт к упадку здоровья.

*Переутомление.* Следствие длительной работы в условиях постоянной спешки.

*Суетливость.* Это результат плохой организованности дня, а также иногда зависит от импульсивности и особенностей человека.

*Бесплановость работы.* Является результатом образа жизни не только самого руководителя, но и общего стиля жизни данной организации.

*Слабая мотивация труда.* Следствием является низкая производительность, а соответственно она порождает хроническую нехватку времени.

Важной составляющей эффективной деятельности специалиста является его умение принять решение о том, каким из задач, стоящих перед ним, следует придавать первостепенное, второстепенное и т. д. значение в практике повседневной работы. Каждый день управленцу приходится принимать решение об установлении приоритетов решаемых задач и проблем. В этой связи актуальным для любого менеджера является умение сознательно устанавливать однозначные приоритеты, последовательно и системно выполнять задачи, включенные в план, с соответствующей очередностью выполнения.

Необходимо проводить инвентаризацию времени за несколько рабочих дней, чтобы проанализировать свой рабочий стиль и вскрыть причины возникающих дефицитов времени. Симптомы тревожащей менеджера временной проблемы можно определить по следующим признакам:

– отсутствие чёткого расписания работы на текущий день (управленец не знает, что ему сегодня предстоит сделать в первую очередь, что – во вторую);

– секретарь не в курсе дел своего шефа (секретарь – прежде всего помощник своего руководителя);

– несвоевременность ответа на деловые письма (потому что руководителю всё как-то некогда);

– продолжение работы над деловыми бумагами дома, по вечерам (в служебные часы не хватает времени);

– непрерывные помехи в работе, вызванные частыми телефонными звонками и наплывом посетителей (руководитель стремится со всеми разговаривать сам);

– постоянное выполнение работы за своих подчинённых (в частности, и потому, что руководителю кажется: так надёжней);

– большой поток всевозможных рутинных дел (руководитель буквально «тонет» в мелочах);

– частая спешка при выполнении заданий со стороны вышестоящего руководства (очень часто вызвана несвоевременностью начала работы над ними).

Необходимо проанализировать все виды деятельности, в которых участвовал менеджер. Для этого могут использоваться такие таблицы, как:

– анализ видов деятельности и расхода времени;

– листок дневных помех.

Анализировать можно с точки зрения двух позиций: позитивных и негативных, т.е. анализировать сильные стороны и слабые стороны.

– анализ временных потерь.

Необходимо вспомнить весь рабочий день и постараться понять где было затрачено времени больше, чем нужно для той или иной задачи. Только при этом можно понять какие были допущены временные ошибки.

Таким образом, планирование означает подготовку к реализации целей и упорядочение времени. Главное преимущество, достигаемое путём планирования работы, состоит в том, что планирование времени приносит выигрыш во времени. Практический опыт говорит, что время, затраченное на планирование, приводит к сокращению времени на использование и, в конечном счёте, приводит к экономии времени в целом. Но при этом нельзя считать то, что чем больше времени мы тратим на планирование, тем больше времени мы сэкономим. У времени, как у многих других процессов, когда-то наступает оптимум, после которого дальнейшее планирование не имеет смысла. Но всё же, если уделять процессу хотя бы 10 минут в день, то можно сэкономить до 2-х часов.

Чтобы правильно выполнять свои функции и достигать целей необходимо чётко представить себе свой бюджет времени и совокупность своих задач. Тогда можно перепоручать менее важные дела и уменьшать их число.

## Тесты по теме

1. В контекстном планировании задачи, для которых время исполнения известно заранее, называются ...

- а) жесткими;
- б) бюджетизируемыми;
- в) приоритетными;
- г) неважными;
- д) гибкими.

2. ... – значит, принять решение, оценив по определенным критериям, какие из поставленных задач и дел имеют первостепенное значение, какие – второстепенное. Варианты ответа:

- а) осуществить контекстное планирование;
- б) распределить ресурсы;
- в) расставить приоритеты;
- г) расставить контексты в хронологическом порядке.

3. Лишний шаг в алгоритме жестко-гибкого планирования:

«...» выполненное – вычеркнуть:

- а) выделить приоритетные задачи;
- б) составить список жестких задач;
- в) составить список гибких задач;
- г) провести хронометраж всех задач в плане.

4. Неверно, что ... является шагом алгоритма жестко-гибкого планирования. Варианты ответа:

- а) вычеркивание выполненных задач;
- б) составление списка жестких задач;
- в) определение времени исполнения для всех задач;
- г) отслеживание изменения показателей с помощью графика.

5. Одним из шагов техники контекстного планирования является ...

- а) просмотр списка задач при приближении контекста;
- б) просмотр своих ключевых областей;
- в) соотнесение данных хронометража с группами контекстов;
- г) просмотр списка хронофагов при приближении контекста.

*б. ...– это эффективный инструмент для планирования и контроля сложно структурированных задач с конкретными сроками*

- а) стратегическая картонка;
- б) хронокарта;
- в) график динамики показателей хронометража;
- г) двухмерный график.

### **Вопросы по теме**

1. Что такое бюджет времени?
2. Что такое планирование времени?
3. Каковы причины дефицита времени?
4. Каким образом проводится инвентаризация времени?
5. Когда дальнейшее планирование не имеет смысла?

## Тема 5 ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВРЕМЕНИ

*Цель: изучить суть и содержание показателей, отражающих использование времени, а также факторы, влияющие на эффективность использования времени.*

Рабочее время – это период, в течение которого сотрудники должны выполнять свои должностные обязанности на рабочем месте. Вопрос состоит в том, насколько эффективно используется рабочее время персонала, ведь зачастую получается так, что дела превращаются просто в бесконечную вереницу.

Затраты рабочего времени принято измерять в человеко-часах или человеко-днях.

При расчетах учитывают:

- протяженность рабочего дня;
- среднесписочное число штатных работников (заключивших трудовой договор);
- фонд рабочего времени (ФРВ) – общее число часов, отработанных за год всеми работниками;
- количество дней, отработанных одним сотрудником в течение года;
- время сверхурочной работы одного сотрудника или всего персонала.

Фонд рабочего времени разделяют на календарный, табельный и максимально возможный.

*Календарный ФРВ* включает все рабочие и нерабочие дни года:  $T(k) = D(k) \times Ч(сс)$ , где  $D(k)$  – это число календарных дней, а  $Ч(сс)$  – среднесписочная численность работников.

*Табельный ФРВ* вычисляется без учета праздничных и выходных дней:  $T(таб) = T(k) - T(празд) - T(вых)$ .

*Максимально возможный ФВР* рассчитывается путем исключения не только праздничных и выходных дней, но и отпусков:  $T(мв) = T(k) - T(празд) - T(вых) - T(от)$ .

Изучением данных о резервах рабочего времени и эффективности трудозатрат занимается финансово-экономическая служба предприятия. Ее сотрудники сопоставляют плановые и фактические показатели за определенный период, сравнивают их с показателями

предыдущих периодов, учитывая данные по всему предприятию и отдельным подразделениям.

Источниками данных, по которым производится анализ расхода трудовых ресурсов, являются:

- таблицы учета рабочего времени, в которых ежедневно отражаются сведения о явке сотрудников на работу, продолжительности рабочего дня и недели, количестве выходных и праздничных дней, причинах пропусков;
- фотография рабочего дня (данные мониторинга);
- отчеты о выполнении планов;
- статистические данные о структуре кадров, их текучести;
- документы отдела кадров о приеме, увольнении, обучении, повышении квалификации сотрудников;
- данные о потерях из-за выпуска бракованной продукции.

Анализируя использование рабочего времени, учитывают его потери в дни оплачиваемого и неоплачиваемого отпуска, болезни, прогулов и простоев. Причиной простоя может быть неисправность оборудования, прекращение подачи электроэнергии, предоставление дополнительных перерывов подросткам, инвалидам или кормящим матерям.

Основными целями являются:

- анализ производительных и непроизводительных затрат рабочего времени;
- расчет потерь рабочего времени, составление сравнительных таблиц с данными об отклонении фактических показателей от плановых;
- выяснение причин сокращения ФРВ, выявление резервов для исправления положения;
- выбор оптимального соотношения численности работников и затрат трудового времени. Данное соотношение должно обеспечить максимальное повышение производительности труда и выработки продукции;
- расчет производительности труда;
- разработка предложений по увеличению максимально возможного ФРВ и улучшению показателей деятельности предприятия.

*На показатели эффективного использования времени влияет довольно много факторов:*

- режим рабочего времени;
- организация труда;

- работоспособность сотрудников;
- планирование рабочего времени.

В любой работе важен результат: насколько достигнуты цели и задачи, которые были поставлены. Но чтобы прийти к планируемым результатам, нужно заняться выстраиванием рабочего процесса. Именно поэтому в трудовой процесс и внедряют принципы рационального планирования.

Формула 60:40 является важным элементом рационального использования времени.

Если следовать ей, то та часть рабочего времени, которую вы планируете, не должна превышать 60 % от общего времени работы. Это период запланированной активности.

Оставшиеся 40 % времени нужно разделить на 2 части, первая – это резервное время для незапланированной работы, оставшиеся 20 % отводят для управленческой работы.

Таким образом, если планировать рабочее время правильно, можно значительно выиграть и во времени эффективного его использования. А значит, останется возможность заниматься самообразованием и плодотворной деятельностью.

## Тесты по теме

### *1. Почему организация труда является наукой:*

- а) содержит теоретические положения, направленные на рациональное соединение предметов и средств труда с человеком, чтобы труд был эффективен, легок и приятен для человека;
- б) жестко регламентирует все элементы работы, устанавливая затраты времени для их осуществления;
- в) стимулирует интенсивность труда, предусматривает рационализацию трудовых движений;
- г) использует хронометраж как метод измерения трудовых процессов;
- д) способствует оздоровлению психологического климата в коллективе, пробуждает у работника интерес к труду.

### *2. Назовите фазы максимальной работоспособности:*

- а) первый и второй часы работы;
- б) второй и третий часы работы;

- в) четвертый и пятый часы работы;
- г) пятый и шестой часы работы.

*3. Назовите фазы работоспособности человека в течение рабочего дня:*

- а) вработываемость, устойчивая работоспособность, стабильность;
- б) подъем, спад, стабильность;
- в) вработываемость, устойчивая работоспособность, спад;
- г) стабильность, спад, вработываемость.

*4. Перечислите режимы труда и отдыха:*

- а) внутрисменный, суточный, недельный, годовой;
- б) месячный, квартальный, годовой;
- в) годовой, недельный, месячный;
- г) суточный, недельный, месячный.

*5. Какие основные факторы влияют на работоспособность человека:*

- а) физические усилия, температура, загрязненность воздуха, освещенность, производственный шум, толчки, вибрация;
- б) температура, влажность, тепловое излучение, монотонность, рабочее положение, вибрация, нервное напряжение, загрязненность воздуха;
- в) физические усилия, нервное напряжение, темп работы, рабочее положение, монотонность труда, температура, влажность, тепловое излучение, загрязненность воздуха, производственный шум, вибрация, освещенность;
- г) тепловое излучение, вибрация, температура, влажность, производственный шум, монотонность труда, рабочее положение, вибрация;
- д) нервно-психическое напряжение, температура, шум, вибрация, толчки, влажность, загрязненность воздуха, тепловое излучение, темп работы, рабочее положение.

*6. Классификация рабочего времени предполагает:*

- а) разделение рабочего времени на группы по однородным признакам;

б) дифференциацию рабочего времени по отношению к предмету труда;

в) группировку рабочего времени по разнородным признакам.

По каким элементам производственного процесса осуществляется классификация рабочего времени:

а) предмету труда, работнику;

б) оборудованию и орудиям труда;

в) предмету труда, работнику и оборудованию.

*7. Группировка рабочего времени по однородным признакам может быть:*

а) по времени бригады, рабочему месту;

б) по отдельным исполнителям;

в) дифференцированной, укрупненной.

*8. На выделении каких составляющих основана структура затрат рабочего времени:*

а) времени осуществления производственного процесса и рабочего периода;

б) времени перерывов на отдых и личные надобности;

в) времени осуществления производственного процесса и времени перерывов.

*9. Время осуществления производственного процесса включает:*

а) подготовительно-заключительное время, оперативное время и время обслуживания рабочего места;

б) время технического обслуживания, время организационного обслуживания, время основное;

в) время вспомогательное, время оперативное, время обслуживания рабочего места.

*10. Что включают в себя регламентированные перерывы:*

а) перерывы на отдых и личные надобности, перерывы по вине исполнителя;

б) перерывы на отдых и личные надобности, перерывы, обусловленные технологией и организацией производства;

в) перерывы по вине производства, перерывы на отдых и личные надобности.

*11. Нерегламентированные перерывы включают:*

а) перерывы по организационно-техническим причинам; перерывы на отдых и личные надобности;

б) перерывы по вине исполнителя; перерывы, предусмотренные организацией производства; перерывы, предусмотренные организацией труда;

в) перерывы по организационно-техническим причинам; перерывы, связанные с нарушением трудовой дисциплины.

*12. Как классифицируются методы изучения рабочего времени по цели и объекту наблюдения:*

а) фотография рабочего времени, хронометраж, фотохронометраж;

б) хронометраж, метод моментных наблюдений, самофотография;

в) фотография рабочего времени, самофотография; групповая фотография рабочего времени.

### **Вопросы по теме**

1. Что такое «рабочее время»?
2. Как определить затраты рабочего времени ?
3. Как определить фонд рабочего времени?
4. Как рассчитать максимально возможный ФВР?
5. Какие факторы влияют на показатели эффективного использования времени?
6. Что означает формула 60:40?

## Тема 6 ХРОНОФАГИ: ПОНЯТИЕ И ИХ ВИДЫ

*Хронофаги* (от др.-греч. χρόνος – время и φάγομαι – буду есть; также поглотители времени, пожиратели времени) – один из терминов *управления временем*, обозначающий любые отвлекающие объекты, мешающие и отвлекающие от основной деятельности (работы и других запланированных дел).

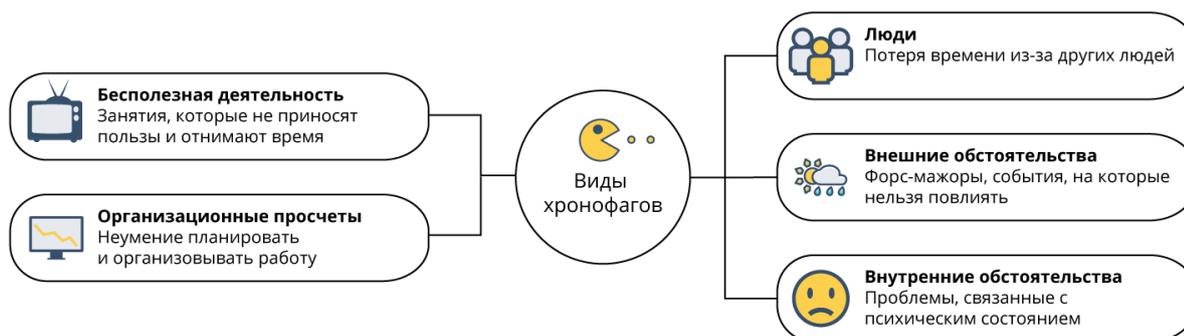
*Например:*

- разговорчивый коллега, отвлекающий нас от написания отчета;
- рекламный звонок, сбивающий нас с мысли;
- многочасовые «блуждания» в интернете в ущерб важному проекту;
- километровая пробка, из-за которой мы опаздываем на встречу;
- срыв дедлайна из-за неправильной расстановки приоритетов и т. д.

Термин «хронофаг» образован от греческих слов «хронос» (время) и «фаг» (пожирать) и дословно переводится как «пожиратель времени». За этим обобщенным понятием могут скрываться фактически любые проблемы тайм-менеджмента: от откровенных форс-мажоров до ошибок в планировании.

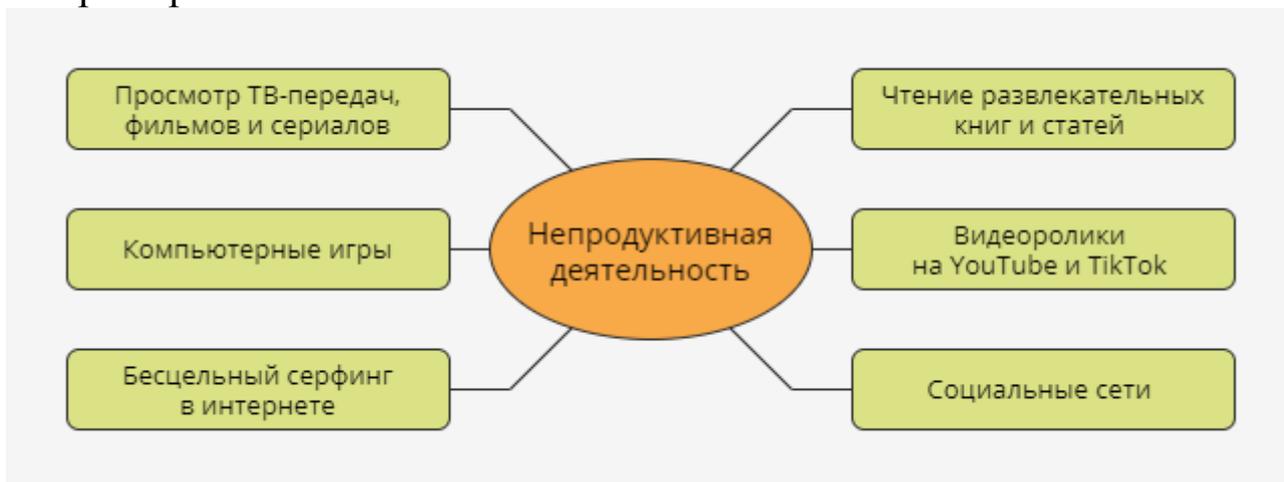
Систематическое выявление хронофагов и борьба с ними – это одна из стратегий повышения личной эффективности. Она позволяет нам улучшать свой тайм-менеджмент «от противного», то есть не за счет внедрения новых техник, а за счет устранения существующих проблем и недочетов.

Современный человек ежедневно сталкивается с десятками всевозможных хронофагов: от очередей на заправке до назойливых коллег на работе. Чтобы было проще ориентироваться в этом разнообразии, «пожирателей времени» удобно делить на пять категорий:



## 1. Занятия

В эту категорию входит любая деятельность, которая не приносит человеку особой пользы и попусту отнимает у него время. Как правило, это всевозможные развлечения и другие приятные занятия. Например:



Непродуктивная деятельность – это, вероятно, «самый популярный» вид хронофагов. Но обратите внимание: если мы играем, читаем или смотрим фильмы во время досуга, то в этом нет ничего плохого. Хронофагами эти занятия становятся лишь тогда, когда выполняются в ущерб более важным делам.

*Как бороться:*

1. *Волевое решение.* Например, мы решаем, что не будем заглядывать социальные сети во время работы, а потом придерживаемся этого правила. Это идеальный вариант, но срабатывает он не всегда и не у всех.

2. *Ликвидировать источник хронофага.* Например: удалить аккаунты в социальных сетях, продать телевизор, удалить игру с компьютера. Этот радикальный метод подойдет для тех случаев, когда хронофаг начинает серьезно угрожать нашему благополучию.

3. *Заблокировать.* На время работы ограничьте доступ к хронофагу. Например, вы можете заблокировать интернет, сайты и приложения с помощью программ Freedom, Cold Turkey или SelfControl (последняя только для Mac OS).

4. *Убрать из области внимания.* Сделайте так, чтобы хронофаг не мог привлечь к себе внимание или как-то напомнить о себе. Отключите на время работы все ненужные уведомления, уберите «опасные» ярлыки с рабочего стола, переведите смартфон в беззвучный режим.

5. *Затруднить доступ.* Например: выйти из аккаунта в социальных сетях, спрятать в шкаф пульт от телевизора, удалить ярлык «Косынки» из меню «Пуск». Этот прием помогает справляться с импульсивными порывами и заставляет нас принимать более взвешенные решения.

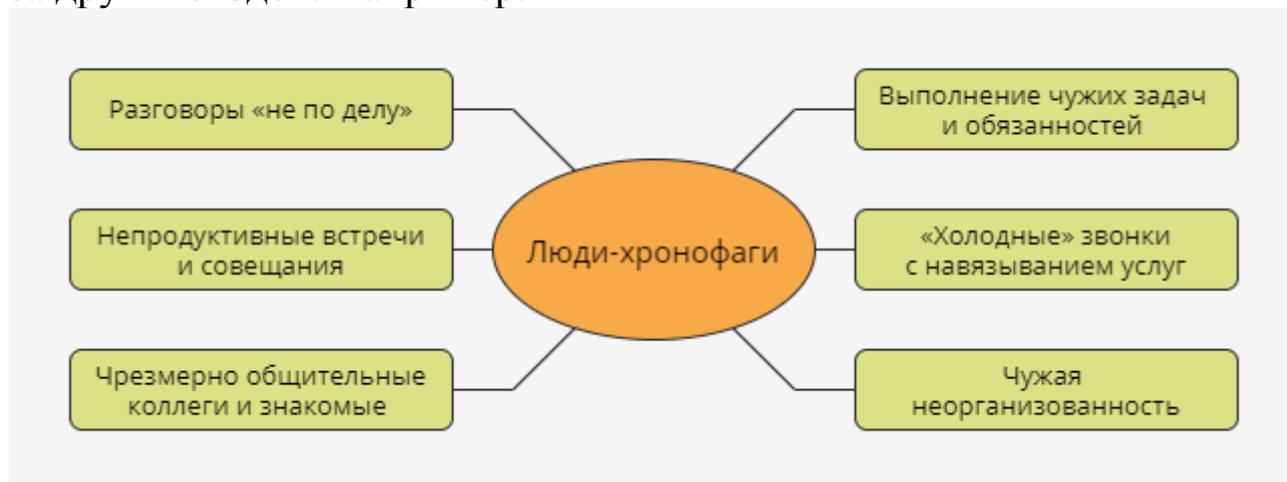
6. *Ограничить время.* Например, если вы решили немного посидеть в Фейсбуке (а не тратить на него два часа), установите таймер на 10 минут и после звонка вернитесь к работе.

7. *Запланировать.* Например, добавить в свое расписание посещение социальных сетей или любимую игру. Если развлечение запланировано, нам легче справиться с искушением во время работы.

8. *Сделать полезным.* Если не получается победить хронофаг, попробуйте хотя бы извлечь из него максимум пользы. Например, если вы смотрите ролики на YouTube, смотрите те каналы, которые помогают вам расти профессионально.

## 2. Люди

В эту группу попадают те ситуации, когда мы теряем время из-за других людей. Например:



Подобные проблемы часто возникают из-за неправильно выстроенных коммуникаций. Если человек не научился защищать свои границы, то обязательно найдется кто-то, кто начнет потребительски относиться к его времени.

Решение таких проблем может быть весьма болезненным. Для борьбы с этими хронофагами человеку приходится преодолевать застенчивость, «показывать зубы», а иногда даже и «портить отношения». Но если этого не сделать, люди-хронофаги будут и дальше воровать его время.

*Как бороться:*

1. *Научиться отказывать.* Начните говорить людям-хронофагам «нет», «мне некогда» и т. д. Да, в самом начале это может быть не слишком приятно, но это необходимо делать. Со временем люди-хронофаги привыкнут к вашим отказам и будут меньше вас беспокоить.

2. *Избегать людей-хронофагов.* Старайтесь не заводить разговор с болтливymi знакомыми и не посещать бестолковые собрания.

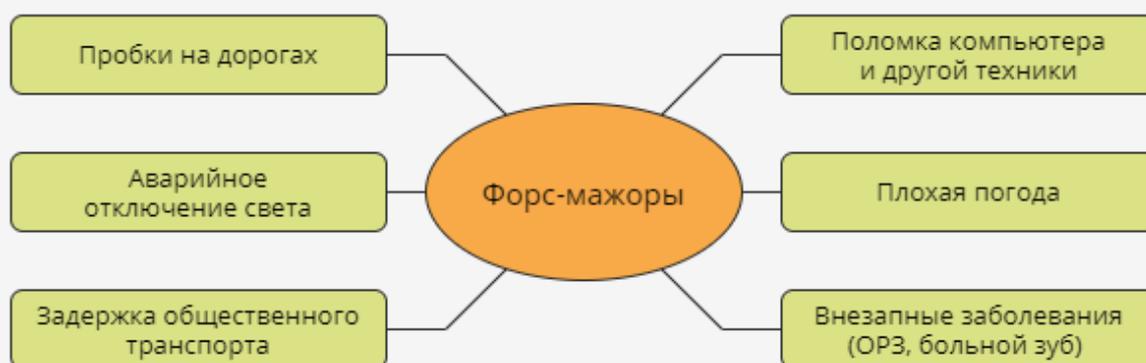
3. *Обозначить и защищать границы.* То есть: не отвечать на рабочие сообщения в нерабочее время, не вступать в общение с телефонными спамерами, не выполнять чужую работу и т. д. Ясно дайте понять окружающим, что они не могут «покушаться» на ваше время.

4. *Контролировать общение.* В начале разговора (или совещания) старайтесь определить его цель, тему и лимит времени. Следите, чтобы общение не выходило за эти рамки.

5. *Разрывать отношения.* Самый радикальный, самый неприятный, но зачастую единственно правильный метод. Он подойдет для тех случаев, когда кто-то начинает на нас откровенно паразитировать, не давая ничего взамен.

### **3. Внешние обстоятельства (форс-мажоры)**

К этой группе относятся случайные события, на которые мы не можем или почти не можем повлиять. Например:



Главная сложность борьбы с этими хронофагами заключается в том, что их появление обычно не зависит от нашей воли. Мы можем отказаться от социальных сетей или унять болтливого коллегу, но вряд ли сможем предотвратить появление дорожных пробок в своем городе.

Все что в наших силах – это предусмотреть возникновение подобных форс-мажоров и постараться свести к минимуму возможный ущерб.

*Как бороться:*

1. *Профилактика.* Старайтесь снизить вероятность форс-мажоров: регулярно проверяйте компьютер антивирусом, создавайте резервные копии документов, ведите здоровый образ жизни.

Понятно, что все предусмотреть не получится. Однако мы вполне можем проработать те проблемы, которые у нас возникают чаще всего. Например, если наши планы регулярно срываются из-за болевой спины, нам нужно проконсультироваться с врачом и записаться на ЛФК.

2. *Запасной план действий.* Заранее обдумайте, что вы будете делать при появлении тех или иных проблем. Например: куда и кому вы будете звонить, если вдруг опоздаете на работу? Как вы будете выполнять заказ, если отключат свет? Это простое упражнение поможет избежать паники, если форс-мажор действительно наступит.

3. *Запасные варианты.* Подумайте о «страховке» на случай неприятностей. Например, если у вас часто отключают свет, купите Power Bank для ноутбука, а если часто случаются перебои с интернетом, приобретите модем от какого-нибудь мобильного оператора.

4. *Приоритизация задач.* Старайтесь выполнять самые важные задачи в начале дня, в начале недели или в начале другого планируемого периода. Это простая математика: чем больше времени охватывают наши планы, тем выше вероятность появления форс-мажорных обстоятельств. Планируя важные дела на начало периода, мы повышаем шансы на их успешное выполнение.

5. *Список дел для периодов ожидания.* Заранее придумайте, чем заняться в очередях или автомобильных пробках. Составьте список звонков, которые можно сделать в это время, загрузите в смартфон полезные аудиокниги, составьте перечень вопросов для обдумывания.

#### **4. Внутренние обстоятельства**

Это все проблемы, связанные с нашим внутренним состоянием. Например:



Чтобы эффективно противостоять этим хронофагам, нужно научиться понимать себя. Когда мы знаем, чем вызваны те или иные негативные состояния, нам гораздо легче с ними справиться.

*Как бороться:*

1. *Внимание к себе.* Начните отслеживать и определять свои внутренние состояния. Например: «у меня приступ прокрастинации», «мне трудно сосредоточиться на задаче» и т. д. Внимание к себе помогает избегать спонтанных действий и позволяет принимать более рациональные решения.

2. *Самоанализ.* Старайтесь понять, чем вызваны эти негативные состояния. Например:

- Мне не хочется работать, потому что в помещении душно.
- Мне не хочется заниматься проектом, потому что мне некомфортно общаться с этим заказчиком.
- Мне сложно сосредоточиться, потому что я не выспался.

Когда мы знаем причину проблемы, нам проще все исправить.

3. *Своевременный и правильный отдых.* Очень многие психологические проблемы связаны с недостатком отдыха или его неправильной организацией. Если вы, например, почувствовали внезапное отвращение к работе, подумайте: не нужно ли вам сейчас просто сделать паузу и отдохнуть?

4. *Самомотивация.* Не ждите, что мотивация для работы появится сама по себе: этого может вообще не случиться. Рекомендуем заглянуть в наш путеводитель по методам самомотивации.

*5. Развитие самодисциплины.* Если ваши цели и задачи для вас действительно важны, старайтесь полагаться на самодисциплину, а не мотивацию. Мотивация переменчива и ненадежна. Чтобы достигать целей, нам зачастую необходимо действовать вопреки своим сиюминутным желаниям.

#### 5. Организационные просчеты

Сюда попадают проблемы, связанные с ошибками в тайм-менеджменте и неправильным планированием. Вот самые распространенные из них:



Эту группу хронофагов труднее всего «диагностировать». Если прочие хронофаги заметны сразу, то для выявления организационных просчетов требуется серьезный анализ своей деятельности и хотя бы общее представление о тайм-менеджменте. Если человек, например, никогда не слышал о перфекционизме, то вряд ли он поймет, что у него есть такая проблема.

#### *Как бороться:*

*1. Смотреть на результаты.* Если они оставляют желать лучшего, то с вашим тайм-менеджментом определенно что-то не так. Посмотрите на приведенную выше ментальную карту: там перечислены самые распространенные проблемы.

*2. Регулярный анализ своего тайм-менеджмента.* В конце каждого периода (дня, недели, года) просматривайте свои задачи и цели. Что вам не удалось выполнить? Почему?

*3. Изучение теории.* Прочитайте книги известных специалистов по тайм-менеджменту: Лотара Зайверта, Дэвида Аллена, Глеба Архангельского, Максима Дорофеева и т. д. Знание теории поможет вам самостоятельно диагностировать и исправлять проблемы.

Как находить хронофагов

Чтобы справиться с хронофагами, их предварительно нужно найти. Для этого можно использовать три метода:

*1. Перебор по видам.* Смотрим на основные группы хронофагов (см. раздел выше) и вспоминаем те проблемы, с которыми мы сами обычно сталкиваемся. Для этого удобно использовать вот такую таблицу:

<i>Виды хронофагов</i>	<i>Мои проблемы</i>
<i>Занятия</i>	<i>1. Судоку на смартфоне 2. Instagram и Telegram 3. Пикабу</i>
<i>Люди</i>	<i>1. Общительная соседка Антонина 2. Ненужные разговоры в корп. чате 3. Фрилансеры постоянно срывают сроки и пропадают</i>
<i>Форс-мажоры</i>	<i>1. Пробки</i>
<i>Внутренние состояния</i>	<i>1. Неудовлетворенность качеством работы, постоянное желание все переделывать 2. Лень и апатия во второй половине дня</i>
<i>Организационные просчеты</i>	<i>1. Выполнение работы, которая потом никому не нужна 2. Перфекционизм</i>

*2. Ретроспектива.* Вспоминаем прошедший день с самого утра, перебирая событие за событием. В каких ситуациях мы теряли время? Почему? Для удобства можно «подсматривать» в свой список дел или расписание.

Задачи, 2 апреля	
<input type="radio"/> Дорога на работу	Полчаса стоял в пробке
<input type="radio"/> Планерка	Говорили о политике
<input type="radio"/> Написать анонс новой услуги	
<input type="radio"/> Рекламный пост для ВК	Отвлекся на спамера
<input type="radio"/> Выгрузить статистику за март	
<input type="radio"/> Помыть машину	15 м стоял в очереди

3. **Хронометраж.** Это самый эффективный, но в то же время самый трудозатратный способ. Суть его в том, чтобы в течение 3–7 дней записывать все свои занятия и их продолжительность (подробнее о хронометраже читайте [здесь](#)). Например:

Тип	Занятие	Начало	Время
<i>Р</i>	<i>Писал отчет для СД</i>	<i>9-00</i>	<i>40</i>
<i>Х</i>	<i>Сделал за Сергея выгрузку</i>	<i>9-40</i>	<i>10</i>
<i>Р</i>	<i>Писал отчет</i>	<i>9-50</i>	<i>45</i>
<i>Х</i>	<i>"Служба безопасности" банка</i>	<i>10-35</i>	<i>5</i>
<i>Р</i>	<i>Писал отчет</i>	<i>10-40</i>	<i>20</i>
<i>Р</i>	<i>Настроил рекламу для ВК</i>	<i>11-00</i>	<i>30</i>
<i>ОД</i>	<i>Выпил кофе</i>	<i>11-30</i>	<i>15</i>
<i>Х</i>	<i>Читал новости</i>	<i>11-45</i>	<i>10</i>

Персональный лист хронометража. Используются следующие обозначения: Р – работа, Х – хронофаг, ОД – отдых или досуг.

После сессии хронометража проанализируйте, с какими хронофагами вы сталкивались, как часто это происходило и сколько времени они у вас «съели».

Первых два способа подойдут для выявления главных проблем, а хронометраж – для более тщательного анализа.

#### Правила борьбы с хронофагами

Целенаправленная борьба с хронофагами – это одна из стратегий улучшения своего тайм-менеджмента. Чтобы эта стратегия была

максимально эффективной, желательно придерживаться следующих правил:

1. *Работа с хронофагами должна быть системной.* Спонтанное выявление и уничтожение поглотителей времени не позволяет нам увидеть картину целиком. Например, мы можем «победить» какой-нибудь пасьянс, на который у нас уходило полчаса в неделю, но не заметить ежедневные «раскачивания» перед работой, на которые у нас уходит по 5 часов в неделю.

Гораздо эффективнее сразу составить полный перечень своих хронофагов и уже после этого принимать по ним какие-то решения. Для системной работы с поглотителями времени можно использовать следующий алгоритм:



2. *Не беспокойтесь об единичных хронофагах.* Если хронофаг появился один раз и больше не повторяется, с ним можно ничего делать. Например, если мы один раз за неделю отвлеклись на социальные сети, это просто случайность. Если же мы делаем это снова и снова, то это уже проблема, с которой необходимо работать.

3. *Убедитесь, что хронофаг не защищает вас.* Иногда он может быть неосознанной защитной реакцией на какую-нибудь угрозу: переутомление, ненужную работу и т. д. Например, если мы слишком

перегружены делами, то можем искать «спасение» в социальных сетях или в сериалах.

4. *Старайтесь определять причину появления хронофагов:* они могут быть симптомами более глубоких проблем. Например, мы можем откладывать задачу из-за того, что у нас нет всей необходимой информации для ее выполнения. Даже если мы «преодолеем прокрастинацию», это нам не поможет.

5. *Каждый хронофаг требует индивидуального подхода.* Перечисленные в этой статье приемы нельзя применять автоматически: всегда нужно исходить из конкретной ситуации.

Например, мы закинули в смартфон аудиокниги, чтобы с пользой провести время в дорожных пробках. Это правильно? Может быть. А может быть нам стоило пересесть в метро и вообще не терять время на пробки.

6. *Начинайте с «боссов».* В первую очередь побеждайте тех хронофагов, которые воруют у вас больше всего времени. Здесь тоже работает принцип Парето: большая часть потерь приходится лишь на небольшое число хронофагов.

Хронофаг	Съел за неделю
Развлекательные сайты	4 ч. 30 мин.
«Настройка на работу»	4 ч 10 мин.
Социальные сети	3 ч. 20 мин.
Пробки	1 ч. 20 мин.
Корпоративный чат (не по делу)	1 ч. 10 мин.
Судоку на смартфоне	50 мин.
Радио	40 мин.
Чтение новостей	30 мин.
Соседи	25 мин.
Телефонный спам	15 мин.

«Боссы»: 12 часов

«Мелочь»: 5 ч. 10 мин.

Часто лучше сосредоточиться только на 2-3 самых крупных поглотителях времени и пока не обращать внимания на всякую «мелочь».

7. *Используйте комплексные решения.* Иногда для успешной борьбы с хронофагом необходимо применить сразу несколько приемов. Например:

Хронофаг	Что делать
«Настройка на работу»	1. Установить будильник на начало работы
	2. Начинать с самой приятной задачи
	3. Не заходить в интернет перед работой
Социальные сети	1. Удалить из закладок
	2. Закончив общение, выходить из аккаунта
	3. Отключить уведомления
	4. Удалить приложения для смартфона
Пробки на дорогах	1. Выбрать менее проблемный маршрут
	2. Делать звонки по работе
	3. Слушать аудиокниги

8. *Делайте регулярную ревизию хронофагов.* Раз в месяц или в квартал составляйте новый список поглотителей времени и сравнивайте его с прошлым списком. Подумайте:

- Кого вам удалось победить?
- Кого не удалось победить и почему? Как это исправить?
- Какие новые хронофаги у вас появились? Почему?

После этого анализа можно составить новый список мер по борьбе с хронофагами и приступить к его реализации.

### Тесты по теме

1. *Все поглотители времени по степени контролируемости можно условно разделить на ...*

- а) 4 группы;
- б) 10 групп;
- в) 2 группы;
- г) 3 группы.

2. *Древние греки называли поглотители времени ...*

- а) хронографами;
- б) хронологиями;
- в) хронотипами;
- г) хронофагами.

3. Неверно, что ... является одним из видов хронофагов. Варианты ответа:

- а) прерывание;
- б) отвлечение;
- в) зависание;
- г) откладывание на потом.

4. Неверно, что ... является правилом организации эффективно-го отдыха. Варианты ответа:

- а) ритмичность;
- б) концентрация;
- в) смена контекста;
- г) максимальное переключение.

5. Неверно, что ... является способом самонастройки на решение задач. Варианты ответа:

- а) метод «швейцарского сыра»;
- б) техника «якорения»;
- в) техника хронометража;
- г) промежуточная радость.

6. Неэффективно организованные процессы деятельности, ведущие к потерям времени, называются ...

- а) расхитителями собственности;
- б) рубрикаторами потерь;
- в) поглотителями времени;
- г) похитителями качества.

### **Вопросы по теме**

1. Дайте определение понятия «хронофаги».
  2. На какие категории делятся хронофаги?
  3. Каковы правила борьбы с хронофагами?
  4. Каков алгоритм работы с хронофагами?
-

## Тема 7 ТЕХНОЛОГИИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

*Цель: осуществить анализ существующих технологий тайм-менеджмента, их сравнение и сопоставление.*

### 1. «Метод помидора», или «Система 25 минут».

*Автор* – Франческо Чирилло. Он использовал этот метод для подготовки к экзаменам. Время он засекал по кухонному таймеру, сделанному в виде помидора, – и это дало название методу.

*В чём заключается:* поставьте таймер на 25 минут и в течение этого времени выполняйте работу, ни на что не отвлекаясь. После сделайте перерыв пять минут и повторите цикл заново – продолжайте работу. Через каждые четыре цикла сделайте большой перерыв в 30 минут. Смысл метода в том, что монотонная работа разбивается на небольшие части, и после каждой вы получаете заслуженный отдых. Так легче взяться за такие задачи, и можно выполнить их лучше.

Метод универсален. Может пригодиться кому угодно, когда нужно долго делать монотонную работу. Например, написать статью или отчёт, подготовиться к экзамену.

*Особенности:* система настолько популярна, что для неё создано несколько приложений – под Windows, iOS и Android.

### 2. Метод «90 на 30».

*Автор:* Тони Шварц, писатель, блогер и основатель компании The Energy Project.

*В чём заключается:* по этому методу на работу отводится полтора часа (90 минут), а после – полчаса на отдых. После этого цикл повторяется. Каждый полный цикл занимает два часа.

*Важно:* первые циклы отводятся на самые важные и сложные дела, а следующие – на менее важные.

*Вариант метода:* частный случай метода «90 на 30» – метод «52 на 17». Отличие в цифрах: здесь рабочий цикл занимает 52 минуты, а отдых – 17 минут. Используйте этот вариант, если чувствуете, что у вас нет сил работать полтора часа без перерыва.

*Кому подходит:* метод универсальный. Лучше подойдёт тем, кто привык мыслить временными интервалами и отводить на работу определённое время. А чтобы понять, какой временной интервал лучше подходит вам, можно попробовать оба варианта метода.

### 3. Принцип «девяти дел», или Принцип «1–3–5».

За день нужно завершить одно большое дело, три средних и пять небольших. К небольшим можно отнести, например, несложные бытовые дела. Их тоже лучше планировать, чтобы они не накапливались. Идея в том, что такое количество и соотношение дел помогут потратить день продуктивно и при этом не выбиться из сил.

*Кому подходит:* метод универсальный. Удобен для тех, кто мыслит не столько временными интервалами (как в предыдущей методике), сколько в категориях дел и задач.

*Особенности:* во-первых, метод помогает выстроить чёткую иерархию задач. Во-вторых, в конце дня вы можете легко подвести итог. Кроме того, вы всегда помните о первоочередном деле.

### 4. «Принцип трёх дел»

*Автор:* Крис Бейли, канадский писатель и консультант.

Это альтернатива методу «девяти дел». Тут тоже выбор и иерархия дел, но акцент – на самые важные дела. А остальные пока подождут. Нужно каждый день выполнять *три самые важные задачи*. Сосредоточьтесь на них и не распыляйте внимание на другие, менее важные дела.

*Кому подходит:* метод полезен, когда вы чувствуете, что за рутинной и мелочёвкой не успеваете сделать что-то *по-настоящему важное* и главные цели ускользают. «Принцип трёх дел» поможет расставить приоритеты – правда, за счёт второстепенных задач. Но иногда это вполне оправданно. Кроме того, этот метод, как и метод «девяти дел», подходит людям, которым проще планировать день через дела и задачи, а не разбивая его на временные интервалы.

### 5. Техника временных блоков.

Многие пишут себе список задач на день, но при этом всё равно не успевают выполнить всё, что запланировали. Часто это происходит из-за того, что простой список задач не учитывает две вещи: во-первых, сколько времени занимает каждое дело, а во-вторых, когда именно им надо заняться. Метод временных блоков учитывает и то, и другое.

Суть в том, чтобы заранее выделять время на каждое дело. И в это время не заниматься ничем кроме него.

На практике это может выглядеть так:

10:00–12:00. Написать отчёт

12:30–13:30. Проверить почту, ответить заказчикам

14:00–14:30. Сходить в магазин

15:00–17:30. Сделать проект

18:00–19:00. Убраться дома

Немного похоже на распорядок дня, разница в том, что в этой технике временные интервалы выделяются *только для задач, которые вы запланировали на день*. В остальном распорядок может быть свободным.

*Кому подходит:* это довольно требовательная методика. Лучше всего она подойдёт дисциплинированным людям – тем, кто умеет выполнять планы, придерживаясь графика, а также грамотно планировать и оценивать свои силы. Важно, чтобы дела *можно было сделать за отведённое время*. Обычно у таких людей и так почти нет проблем с управлением временем. Но им может пригодиться сама идея.

### 6. Метод GTD.

GTD – английская аббревиатура от Getting Things Done. Задача этой системы – помочь доводить дела до конца, до завершения. Система не сводится только к тайм-менеджменту, много внимания в ней уделяется ещё и работе с информацией.

Автор – бизнес-тренер Дэвид Аллен.

Принципы таковы:

1. Вся информация о ваших делах, планах, идеях собирается и записывается *в каком-то одном месте* (это может быть файл на компьютере или бумажный блокнот, как вам удобнее). Это папка Inbox, то есть входящая информация.

2. Информация в Inbox периодически сортируется и распределяется по различным категориям в зависимости от содержания, например: «Работа», «Учёба», «Дом», «Закупки», «Творчество» и так далее.

3. Каждому пункту (заметке, идее, делу и так далее) из Inbox присваивается статус.

- Если с этой информацией нельзя ничего сделать, то она либо удаляется (так как бесполезна), либо переносится в *базу знаний* (там у вас хранятся потенциально полезные знания), либо отправляется в раздел «когда-нибудь» (например, если это какая-то идея, неосуществимая сейчас).

- Вторая часть Inbox – это информация и дела, требующие ваших действий. Если дело занимает менее двух минут, то его надо выполнить сразу.

- Остальные дела либо планируются на определённое время, либо откладываются (но тоже на строго определённый срок, в идеале

– с пометкой в календаре) или же передаются кому-нибудь, кто делает это лучше вас.



4. Когда вы закончили распределять дела, начинайте их выполнять – по намеченному плану. Система строится на таких правилах:

- Никакой мультизадачности. В один отрезок времени – только одна задача.

- Всю информацию нужно записывать, не надо держать её постоянно в голове.

- Вместо *абстрактного списка дел* составлять *конкретный план действий*.

- Хранить информацию надо так, как это проще и удобнее именно вам.

- Воспринимать любое дело или событие не как проблему, а как задачу, требующую решения, и стараться это решение найти.

Метод универсален, однако сам по себе GTD требует немалой дисциплины, что не всем подходит. Кроме того, систематизация входящей информации и записывание всего того, что предписывает GTD, само по себе требует времени. Однако, несмотря на

сложность, GTD всё равно довольно популярен.

### 7. Метод ZTD

Автор – Лео Бабаута, ведущий блога [Zenhabits](http://zenhabits.com) про личную эффективность и тайм-менеджмент.

ZTD расшифровывается как *Zen to Done*. Это упрощённая версия GTD, так как GTD слишком сложен для обычных людей. ZTD строится на 10 простых привычках:

- Собирайте всю информацию в разделе «Входящие» (как и в GTD).
- Входящие записи обрабатывайте быстро, не откладывая.
- Организуйте заметки по категориям в зависимости от их содержания (как и в GTD).
  - Важные дела планируйте на каждый день *заранее*, особо крупные дела – *на неделю вперёд*.
  - Сосредотачивайтесь на одном деле, не распыляйте внимание.
  - Создавайте короткие и понятные списки дел.
  - Войдите в режим и соблюдайте его каждый день.
  - Делайте то, чем вам действительно хочется заниматься.
  - Упрощайте. Формулируйте задачи коротко и ясно, уберите лишние и незначительные из списка.
- Регулярно просматривайте ваши записи и избавляйтесь от лишнего.

Универсальный метод. ZTD создан на основе GTD, но является более простым.

### 8. Канбан

Японская схема, визуализирующая рабочий процесс. Использовалась в компании Toyota. Слово «канбан» по-японски означает «рекламный щит, вывеска».

*В чём заключается:* чертится таблица из трёх столбцов. Столбцы носят названия «Надо сделать», «Делается» и «Сделано». Каждое запланированное дело записывается в один из столбцов. В течение дня дела вычёркиваются из одного столбца и перемещаются в следующий, исходя из их состояния.

Сколько столбцов будет в канбане – зависит от числа задач. Например, столбцом может быть отдельный этап проекта или производственного цикла. Так метод позволяет отслеживать, как выполняются задачи.

Большой плюс канбана – наглядность. Но его можно сделать ещё удобнее и нагляднее – с помощью маркерной доски и стикеров. На доске чертите таблицу, а на стикерах пишете дела, которые надо сделать. В течение дня стикеры переклеиваете из одного столбца таблицы в другие.

*Кому подходит:* канбан изначально придумали, чтобы использовать на предприятиях. Там с его помощью контролировалась работа команды и прогресс проектов. Однако канбан годится и для личного

планирования. Его можно комбинировать с другими системами тайм-менеджмента, например с временными блоками.

*Особенности:* сейчас канбан популярен, его часто внедряют в компаниях, но, чтобы это принесло пользу, нужно глубже вникнуть в эту систему, узнать о её нюансах и постараться избежать ошибок.

### 9. Zero Inbox

*Автор* – Мерлин Манн, американский писатель и блогер.

Суть в том, чтобы папка «Входящие» (это не только почта, но и любая неразобранная информация и задачи, с которыми вы пока не решили, что делать) всегда оставалась пустой.

Как это осуществить? Очень просто: раз в день вы садитесь и разбираете всё содержимое папки «Входящие». И решаете, что сделать с каждым пунктом: *выполнить, отложить, передать, ответить* или *удалить*. Не прекращайте это занятие, пока не закончите.

Подходит тем, кто ведёт активную деловую переписку или просто часто ощущает, что скопилось слишком много информации и задач, с которыми непонятно что делать.

Автор метода, Мерлин Манн, использовал его для работы с электронной почтой. Но этот метод можно применять и в работе с любой другой документацией. Также его можно комбинировать с GTD: ведь в разделе «Входящие» постоянно скапливается всякая всячина.

### 10. Fresh or Fried

*В чем заключается:* с утра, после сна, мозг человека ещё свеж. Затем, со временем, он «жарится», то есть устаёт. Ясно, что с жареным мозгом нормально не поработаешь.

Поэтому сделать нужно следующее:

- Вечером составьте список дел на завтра.
- Самые важные и сложные дела поместите в начало дня, чтобы сделать их первыми, пока мозг ещё свежий и у вас есть силы.
- Те дела, что не так сложны и важны или вам приятны, стоит планировать на вторую половину дня.
- На следующий день выполняйте дела по списку. В конце дня составьте новый список на завтра.

Подходит тем, кто любит откладывать важные дела в долгий ящик и в итоге не успевает их выполнить.

### 11. «Автофокус»

*Автор метода* – Марк Форстер, эксперт по самоорганизации и личной эффективности.

*В чём заключается:* сначала нужно записать все ваши дела (все – это значит всё, что вы хотите когда-либо сделать). Потом неспешно читайте этот список, пока не остановитесь на какой-то задаче – это должно произойти как бы само собой, интуитивно. Если почувствовали, что хотите заниматься этой задачей, – займитесь ей, и делайте это до тех пор, пока вам хочется. Если вы закончили дело – вычеркните его из списка, а если нет – перенесите в конец списка. После этого продолжайте работать со списком задач, каждый раз выбирая себе дело по душе.

Подходит творческим людям, которым тяжело следовать строго определённого плану. А также тем, кто предпочитает интуитивный подход рациональному. Но когда нужно чётко соблюдать сроки и есть много внешних обязательств, «Автофокус» может не подойти.

### 12. Матрица Эйзенхауэра

*Автор* – Дуайт Эйзенхауэр, 34-й президент США.

*В чём заключается:* нужно записать все ваши дела, распределив их на четыре группы по важности и срочности:

- срочные и важные;
- срочные, но не важные;
- несрочные, но важные;
- несрочные и не важные.



Рисунок 7.1 – Матрица Эйзенхауэра

Подходит тем, кто не понимает, чем стоит заняться в первую очередь, а какие дела можно отложить.

*Особенности:* помогает распределить дела по степени важности, но не организует сам рабочий процесс. Для этого можно использовать другие методы.

### 13. Система 4D

*Автор:* Эдвард Рэй, консультант и мотивационный писатель.

4D – метод для тех, кто не знает, как взяться за свои задачи. К каждому делу можно применить одно из четырёх действий, а именно:

- *Do (сделать).* Важные задачи, которые нужно сделать вам лично, их нельзя выбросить или передать.
- *Delegate (делегировать).* Поручить задачу кому-то (коллеге, помощнику, секретарю), если у вас нет времени выполнить задачу самому.
- *Delete (удалить).* Некоторые задачи не важны по сравнению с другими или же неактуальны. От них стоит попросту отказаться.
- *Delay (отложить).* Сложные задачи, не требующие немедленного решения, стоит отложить, чтобы решить насущные проблемы. Однако, откладывая дело, чётко задайте срок, когда вы к нему приступите.

Выбирайте любую задачу из своего списка и сделайте с ней одно из этих действий. Потом переходите к следующей.

Универсальный способ разобраться с огромным списком дел, если человек не понимает, что с ним делать. Но метод не годится для долгосрочного планирования и не помогает понять, когда заниматься тем или иным делом.

### 14. «Хронометраж»

*Автор:* Глеб Архангельский, автор книг по тайм-менеджменту, основатель компании «Организация времени».

*В чём заключается:*

*Первый этап.* На первом этапе хронометража основная задача – узнать, на что же тратится время. Для этого раз в 1-2 часа записывается всё, что делается и сколько времени на это тратится. Автор рекомендует делать записи в тетрадке или блокноте, чтобы не быть привязанным к компьютеру. Дела, которые занимают меньше 2-3 минут, можно не записывать.

Первый этап длится несколько недель, возможно пару месяцев. Важно, чтобы за это время сложилась полная картина, на что тратится время.

В это время не предпринимаются никакие активные действия. Необходимо абстрагироваться и посмотреть на картину со стороны.

*Второй этап.* В дневнике нужно также отмечать, насколько эффективно вы потратили какой-либо отрезок времени. Например:

- время потрачено эффективно;
- время потрачено с пользой, но не оптимально;
- бесполезная трата времени – и так далее.

Ориентируясь на эти оценки, следует действовать: необходимо увеличить промежутки, когда время тратится эффективно, и сократить пустые временные траты.

Теперь возможно *автоматически, без записи и анализа* оценивать, тратится ли время с пользой или впустую – и корректировать своё поведение.

*Подходит* тем, кто под вечер осознаёт, что ничего не успел, и не понимает, на что ушло время.

### 15. Система Тима Ферриса

*Автор:* Тимоти Феррис, эксперт по продуктивности.

В основе системы лежат два правила. Первое правило – это принцип Парето, согласно которому 80 % дел можно сделать за 20 % времени. Второе правило – работа заполняет всё отведённое на неё время. Также это правило известно как закон Паркинсона.

Исходя из этих правил, Тим Феррис делает вывод, что нужно не уделять работе *больше времени, а максимально на ней концентрироваться*. Рабочий период должен составлять около 20%, но в это время отдача и концентрация должны быть максимальны – и на важных задачах. Оставшееся время можно потратить на простые рутинные дела и отдых.

*Кому подходит:* людям с гибким рабочим графиком, которые могут сами планировать своё время; людям творческих профессий и фрилансерам. Автор считает свою систему универсальной, но наёмному работнику сложно её применить, если его рабочий день строго регламентирован. Однако можно попробовать провести так выходные. Например, чтобы наконец сдвинулись с мёртвой точки ваши личные проекты.

Существует несколько универсальных советов: они взяты из разных подходов, но их можно комбинировать, и пригодятся практически каждому.

- *Один день = одна задача, которая приближает к цели.* К списку обычных дел добавьте то, что приближает вас к цели, которая

для вас по-настоящему важна. Уделяйте этому делу около часа в день.

- *Один месяц = одна маленькая цель.* Масштабную цель разбейте на более мелкие – такие, чтобы их было возможно выполнить за месяц. Каждый месяц ставьте себе такую цель и выполняйте её. Так постепенно вы будете приближаться к большой цели.

- *Правило двух минут.* Очень простое правило: дело, которое не займёт больше двух минут, стоит сделать *прямо сейчас*. Сделайте его – и выкиньте из головы. Это правило – часть методики GTD, однако полезно и само по себе.

- *Способ «10 минут».* Помогает с собой договориться и всё-таки взяться за нужную работу. Скажите себе, что будете заниматься делом только десять минут, и приступайте. Скорее всего, за эти десять минут вы уже втянетесь в работу и легко продолжите.

- *«Правило лягушки».* Автор этого правила, Брайен Трэйси, называет «лягушками» дела, которые важно сделать, но не хочется. Брайен рекомендует делать как минимум одно такое дело в начале дня, он называет это «съесть лягушку». Потом, в течение всего дня, вас будет радовать, что одно из таких дел осталось позади.

- *Чередуйте разные виды деятельности.* Это поможет повысить производительность и не переутомляться из-за монотонной работы.

- *Используйте сервисы-помощники.* Онлайн-сервисы могут упростить решение рутинных задач и сэкономить ваше время. Например, с их помощью можно автоматически отправить рассылку, быстрее забронировать номер в отеле, вызвать такси и многое другое.

- *Анализируйте.* Вечером оцените, как прошёл ваш день. Что успели сделать, а что нет, и что вам помешало. Удовлетворены ли вы результатом? Подумайте об этом – и попробуйте что-то изменить в лучшую сторону.

- *Для каждой задачи устанавливайте сроки.* Это помогает планировать день и развивает самодисциплину.

- *Избавляйтесь от ненужного.* Наведите порядок и избавьтесь от хлама, который вам точно никогда не пригодится. Это касается как вещей, так и ненужной информации. На первый взгляд, это не имеет прямого отношения к управлению временем. На самом деле имеет: если ваши вещи и информация разложены по полочкам (или по папкам, с ярлыками, тегами – как вам удобнее), то вам не придётся тра-

тить время на поиски чего-то нужного. Не говоря уже о психологическом эффекте, который даёт порядок в доме и делах.

### Тесты по теме

1. Матрица Эйзенхауэра позволяет расставить приоритеты, оценив все задачи по двум критериям:

- а) срочность и регулярность;
- б) гибкость и жесткость;
- в) важность и срочность.

2. Неправильно, что ... является правилом организации эффективного отдыха. Варианты ответа:

- а) концентрация;
- б) максимальное переключение;
- в) смена контекста.

3. Неправильно, что ... является способом самонастройки на решение задач. Варианты ответа:

- а) промежуточная радость;
- б) техника хронометража;
- в) техника «якорения».

4. Неправильно, что ... являются группой инструментов создания обзора. Варианты ответа:

- а) хронокарты;
- б) контрольные списки;
- в) двумерные графики.

5. По матрице Эйзенхауэра, важные, но несрочные задачи относятся к категории:

- а) D;
- б) B;
- в) A.

6. По матрице Эйзенхауэра неважные и несрочные задачи относятся к категории:

- а) D;
- б) B;
- в) A.

7. При определении приоритетов с помощью матрицы Эйзенхауэра все задачи делятся на:

- а) 4 категории;
- б) 3 категории;
- в) 2 категории.

8. Как называется стратегия достижения надцели (действие в проблемной ситуации):

- а) «веером возможностей»;
- б) «нарезкой слона»;
- в) «поеданием лягушки».

9. «Бифштексы», получаемые в результате «нарезки слона», должны соответствовать ...

- а) данным хронокарты;
- б) SMART-критериям;
- в) двум самым весомым критериям матрицы многокритериальной оценки;
- г) критериям «важности» и «срочности» матрицы Эйзенхауэра-ценностям из мемуарника.

10. «Бифштексы», получаемые в результате «нарезки слона», бывают ...

- а) практическими и теоретическими;
- б) материальными и эфемерными;
- в) креативными и обыденными;
- г) физическими и юридическими;
- д) реальными и иллюзорными.

11. Матрица Эйзенхауэра позволяет расставить приоритеты, оценив все задачи по двум критериям –

- а) гибкость и жесткость;
- б) важность и гибкость;
- в) важность и срочность;
- г) бюджетированность и регулярность;
- д) жесткость и срочность;
- е) срочность и регулярность.

*12. Неверно, что ... является способом самонастройки на решение задач. Варианты ответа:*

- а) метод «швейцарского сыра»;
- б) техника «якорения»;
- в) техника хронометража;
- г) промежуточная радость;
- д) «заточка карандашей».

*13. «...» – это крупные задачи, которые невозможно решить за один раз. Варианты ответа:*

- а) пирамиды;
- б) слоны;
- в) хронофаги;
- г) крокодилы;
- д) пинарики.

*14. «...» – это мелкие задачи, на решение которых не требуется много сил и времени, но которые очень неприятны и их хочется отложить. Варианты ответа:*

- а) мемуарнички;
- б) лягушки;
- в) швейцарский сыр;
- г) подцели;
- д) пинарики.

### **Вопросы по теме**

1. Какие методы тайм-менеджмента Вам известны?
2. Какие универсальные принципы тайм-менеджмента Вам известны?
3. В чем суть системы Тима Ферриса и Г. Архангельского?

## Тема 8 АНАЛИЗ И РАБОТА С «ПОГЛОТИТЕЛЯМИ» ВРЕМЕНИ

*Цель: выявить способы борьбы с «поглотителями» времени.*

Чаще всего поглотители (поедатели) времени – дело наших собственных рук. Это и хорошо, и плохо. Плохо – потому что время «пожирается», а хорошо то, что такие хронофаги мы сами можем устранить.

Различают контролируемые и неконтролируемые поглотители времени.

*Контролируемые хронофаги.* Например, время на утренние сборы. Согласитесь, что если вам нужно выйти из дома через 15 минут, то вам хватит именно 15 минут, чтобы собраться. Если вы планируете выйти через час, то потратите на сборы ровно час и ни минутой меньше. Сокращайте время на сборы, это дополнительный источник свободного времени для большинства из нас.

*Неконтролируемые хронофаги.* Автомобильные пробки, сама по себе дорога, ожидания в очередях, приемных и т.д. Чем больше людей вовлечено в дело, тем чаще появляются неконтролируемые хронофаги. Наверняка вам приходилось ждать кого-то, кто опаздывал на встречу с вами. К сожалению, культура обращения со временем в нашем обществе еще не сформирована.

*Прогнозируемые:* вы точно знаете, что на вашем пути будет пробка, которая займет 2 часа. Или: вы знаете, что в приемной вам придется ждать приглашения не меньше 15 минут. Важно знать, сколько именно времени съест у вас хронофаг, чтобы подготовиться к его атаке и эффективно с ним справиться. Прогнозируемые хронофаги удобны тем, что вы можете эффективно использовать их для самых разных целей: от самообразования до релаксации.

*Непрогнозируемые:* у вас сломался автомобиль. Вы не знаете, сколько времени придется ждать эвакуатор. Или: вы приехали в приемную и узнали, что руководитель экстренно выехал на объект. С непрогнозируемыми хронофагами лучше бороться одним способом, выбранным заранее. Самый универсальный – электронная книга. Вы можете просто возить ее с собой и при встрече с поглотителем времени использовать книгу в качестве ответного оружия.

### *Индивидуальные хронофаги*

Обусловлены особенностями характера, привычными стереотипами организации времени. Кто-то долго «раскачивается» и теряет время еще до выполнения задач. Кто-то не может принять решение из-за сомнений и страха ошибиться, при этом теряет массу времени, чтобы перепроверить себя. Кто-то привык делать 5-10-20... перекуров в день, плюс чаепития, плюс разговоры с коллегами. Это те поглотители времени, которые созданы вами самими. Вы даже не представляете себе, что вы теряете при этом! Увы, не только время. Есть один плюс – эти хронофаги контролируемые, и усилием воли вы можете их победить.

*Как выявить поглотители времени?* Есть простой и эффективный способ – хронометраж. Это отслеживание на что и сколько времени вы тратите в своей жизни ежедневно. При проведении хронометража вы фиксируете свои действия каждые 10-15 минут и получаете наглядную картину временных затрат. Рекомендуем использовать *мобильный хронометраж*, этот способ очень удобен и информативен.

Поглотители времени в современном мире – это не только дорога, средства массовой информации, компьютерные игры, социальные сети, перекуры, перерывы в работе и т.д.

Существует еще один список поглотителей времени, связанных с ошибками в организации и планировании:

1. Отсутствие цели, нечеткая постановка цели, не та цель.
2. Неправильно расставленные приоритеты.
3. Привычка браться за все дела одновременно
4. Стремление сделать слишком много за один раз. Не рассчитываете силы, будет ниже эффективность работы.
5. Отсутствие плана достижения цели.
6. Отсутствие плана на день, распорядка дня.
7. Личная неорганизованность, «заваленный» рабочий стол.
8. Неразбериха в документах, неправильное хранение информации.
9. Недостаточное разделения труда, выполнение чужой работы, неспособность сказать «нет». Научитесь делегировать полномочия и дела.
10. Информационные «дыры». Собирайте информацию по важному делу заранее и с избытком.
11. Отсутствие самодисциплины.
12. Неумение довести дело до конца, потеря интереса.

13. Неэффективные совещания.
14. Обсуждение сложных вопросов без надлежащей подготовки.
15. Привычка откладывать «на потом».
16. Желание знать все детали, прежде чем действовать.
17. Спешка, нетерпение.
18. Отсутствие контроля за тем, что было делегировано.
19. Слишком частые поездки.
20. Личные встречи по вопросам, которые можно решить по телефону.

Таким образом, часть хронофагов нуждаются в полном уничтожении, а часть – в правильном управлении. При этом выделяют два критерия:

- *объективный*: вы тратите на это занятие столько времени, что это мешает работе. Однако, мешать может косвенно. Например, перед сном вы любите поиграть в мобильную игру или почитать книжку. Прекрасное занятие, расслабляющее, снимающее стресс. Но вы проваливаетесь в хронофаг, тратите на игру или книгу несколько часов вместо двадцати минут, плохо высыпаетесь и в итоге хуже работаете.

- *эмоциональный*: после этого занятия вы чувствуете себя так, словно ничего толком не сделали, а уже устали. Это самый точный критерий.

Если вы сомневаетесь, к хронофагам можно отнести ваше занятие, к хобби или к выматывающей и затратной по времени, но полезной рабочей деятельности – это можно проверить. Прикиньте хотя бы примерно, сколько времени вы тратите на занятие в неделю (это показательнее, чем в день). Затем запишите, что это занятие вам приносит хорошего, какие его позитивные стороны. И подумайте: стоит ли такое количество хорошего такого количества времени.

Например. Предположим, вы привыкли каждые двадцать минут проверять рабочую почту. Вы тратите на это минуту. То есть, 24 минуты за восьмичасовой рабочий день.

- То есть, 480 минут за двадцать рабочих дней в месяц. То есть, восемь часов, целый рабочий день, вы только и делаете, что проверяете почту.

Здесь уже даже не нужно анализировать плюсы этого занятия – это классический хронофаг.

Противоположный пример. Допустим, вы тратите по 20 минут в день на то, чтобы поговорить с коллегой о работе. 400 минут в месяц, то есть, примерно шесть с половиной часов.

Да, это много, но после этих разговоров вы ощущаете себя вдохновленным на работу, лучше понимаете, как она должна двигаться, чувствуете себя сосредоточенным и работоспособным. В таком случае это не хронофаг, и сохранение таких разговоров – если они помогают вашей работе – вполне рационально.

Однако между хобби и хронофагом довольно тонкая граница. Критерием здесь служит ваше состояние после того, как вы позанимались хобби.

Если вы чувствуете себя отдохнувшим, взбодрившимся, полным сил и готовым приступить к работе – отлично! У вас есть замечательное хобби, которое помогает вам разгрузиться, это то, что нужно, пожалуй, каждому человеку, если он стремится к психологическому комфорту и продуктивным рабочим дням.

Существует ряд советов, которые помогают не только бороться с хронофагами, но и вообще лучше структурировать время и проводить дни продуктивнее.

Идеальное рабочее пространство для нашего мозга, в котором он работает наиболее продуктивно и без хронофагов: время ограничено (стимулирует к сосредоточенности), ничто не отвлекает, вокруг все тоже работают (стимулирует азарт, соревновательность и одновременно социальный стыд за отвлечение).

Постарайтесь организовать себе такие условия. Лучше всего подходят библиотеки, кафе, коворкинги и отключенная связь.

Планируйте день. Наш мозг любит определенность, четкие планы, цели и задачи. Вариации плана разнообразны: кому-то подойдет четкое расписание вплоть до минуты, кому-то список дел – выберите то, что подходит именно вам.

Главное: не пытайтесь запихнуть в день больше, чем туда физически помещается и учитывайте время на еду, дорогу и отдых.

### **Вопросы по теме**

1. Что такое контролируемые и неконтролируемые хронофаги?
2. Опишите поглотителей времени, связанных с ошибками в организации и планировании.
3. Чем отличается хронофаг от хобби?

## РАЗДЕЛ 2 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

**Задание № 1.** Тест «Обладаете ли Вы чувством времени?»

Постоянная нехватка времени при высоком трудовом напряжении руководителей – типичное явление в практике их работы. Поэтому серьезной проблемой является поиск путей рационального использования времени людей, выполняющих функции управления.

Предлагаемый тест позволит улучшить использование рабочего времени.

Выбирайте один вариант ответа.

*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.

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.

Для подсчета суммы баллов используйте таблицу.

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.

Таблица 1 – 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

**Задание № 2.** Тест «Умеете ли Вы ценить время?»

Дефицит времени является в настоящее время одной из серьезных проблем менеджмента. Он ведет к перегрузкам руководящих работников и является одной из причин возникновения стрессов. Поэтому решение проблемы рационального использования рабочего времени представляется весьма актуальным. Предложенный тест поможет ответить на вопрос: «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?

*Таблица 2 – 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 удастся добиться хороших результатов.

**Задание № 3.** Тест «Что мешает Вам эффективно управлять своим временем?»

Важным резервом повышения эффективности труда менеджера является хорошая организация режима работы и отдыха. Каждый современный руководитель должен уметь анализировать свои действия, затраты рабочего времени, технику личной работы [5, с. 167].

Вашему вниманию предлагаются 16 вопросов, для каждого из которых Вы должны выбрать один из трех вариантов ответа.

*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 поест в столовой;
- б) поест не торопясь и еще спокойно выпить чашку кофе;
- в) поест 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.

Таблица 3 – 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.

#### Задание № 4. Тест «Управляете ли Вы своим временем?»

Чтобы быть хорошим руководителем и обеспечивать эффективное функционирование фирмы, необходимо правильно распоряжаться своим временем. Выполнив данное тестовое задание, Вы увидите, насколько хорошо Вы умеете управлять своим временем.

Самооценка в баллах: 0 – «почти никогда»; 2 – «часто»; 3 – «почти всегда».

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

2. Я перепоручаю все, что может быть перепоручено.

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

4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать сразу и окончательно.

5. Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченной по приоритетам. Важнейшие задания я выполняю 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 своей работоспособности.

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

9. Я пытаюсь направлять свою активность таким образом, чтобы в первую очередь концентрироваться на немногих жизненно важных проблемах.

10. Я умею говорить «нет», когда на мое время пытаются претендовать другие, в то время как мне необходимо выполнить другие важные дела.

*Ключ к тестовому заданию «Управляете ли Вы своим временем?»*

Суммируйте баллы, набранные Вами в результате проверки Вашего рабочего стиля.

**От 15 баллов и менее** – Вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых из своих целей Вы достигаете, если составляете список приоритетных дел и придерживаетесь его.

**От 16 до 20 баллов** – Вы пытаетесь распоряжаться своим временем, но не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех.

**От 21 до 25 баллов** – Вы хорошо распоряжаетесь своим временем.

**От 26 до 30 баллов** – Вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время. Позвольте окружающим Вас людям приобщиться к Вашему опыту.

**Задание № 5.** Тест «Умение использовать рабочее и личное время»

Данный тест направлен на выявление способностей рационально использовать рабочее и личное время. Ответьте на вопросы теста, подсчитайте баллы и посмотрите ключ (в конце теста).

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».

### **Задание № 6.** Тест «Как Вы распределяете свое время?»

Планирование времени – один из факторов успеха. Если мы не будем уметь планировать время, то можем не успеть реализовать жизненные цели. Данный тест поможет Вам понять, умеете ли Вы планировать время.

1. Часто ли Вы работаете сверхурочно?

а) мой рабочий день не нормирован – работе уделяю столько времени, сколько она требует;

б) иногда неотложные дела требуют удлинить рабочий день или пожертвовать выходным;

в) работе уделяю фиксированное время, не более того.

2. Планируете ли Вы свой рабочий день с помощью записей в ежедневнике?

а) как правило, мой рабочий день спланирован до минуты;

б) планирую только главные задачи и мероприятия;

в) не вижу в этом смысла, так как строго придерживаться плана все равно не удастся.

3. Умеете ли Вы решать несколько задач параллельно?

а) стараюсь сосредоточиться на самом важном, не упуская из вида остальные задачи;

б) предпочитаю решать задачи последовательно;

в) жизнь заставляет следовать примеру Цезаря, умевшего читать, писать и говорить одновременно, но я, к сожалению, не Цезарь.

4. Согласны ли Вы с восточным афоризмом «Мудрец не строит планов»?

а) эта истина верна для философа-созерцателя, но не для делового человека;

б) да, стараюсь ставить перед собой цели, а пути их достижения во многом диктуются обстоятельствами;

в) согласен, ибо жизнь непредсказуема.

5. Часто ли Вы откликаетесь на просьбы коллег?

а) нечасто – коллеги сами уже знают, что мои дела для меня важнее;

б) бывает, но мелкие вопросы стараюсь решать быстро, другие отложить для более удобного времени;

в) чтобы не обидеть товарищей, постоянно приходится отвлекаться на их просьбы.

6. Вам предстоит напряженный рабочий день, насыщенный множествами задач. Какие чувства это вызывает?

- а) напряжение;
- б) энтузиазм;
- в) смятение.

7. Планируете ли Вы свое свободное время?

- а) да, весьма досконально;
- б) только в общих чертах;
- в) нет, на то оно и свободное.

8. Занимают ли Вас на досуге мысли о работе?

- а) да, постоянно;
- б) иногда;
- в) нет, на досуге стараюсь полностью отвлечься от дел.

*Ключ к тестовому заданию «Как Вы распределяете свое время?»*

За ответы: а – 5 баллов; б – 2 балла; в – 1 балл.

**От 8 баллов и менее** – по натуре Вы не очень организованный человек, и планирование времени представляет для Вас довольно затруднительную проблему. Эта особенность вполне приемлема в творческих профессиях, но в сфере бизнеса может помешать Вам добиться успеха. Постарайтесь освоить ключевые приемы тайм-менеджмента и обратить их себе в пользу.

**От 8 до 16 баллов** – в организации своей жизни и деятельности Вы сумели достичь той «золотой середины», которая позволяет успешно справляться с текущими делами и разумно распоряжаться своим временем. Впрочем, Вам нелишне уделить внимание вопросам тайм-менеджмента. Возможно, Вы сумеете открыть для себя такие приемы, которые еще более оптимизируют работу.

**От 16 до 45 баллов** – Вы исключительно организованный и целеустремленный человек, готовый всего себя подчинить решению деловых вопросов. Однако не слишком ли Вы в этом усердствуете? Возможно, если сумеете выйти за поставленные жесткие рамки и позволить себе элементы спонтанности и импровизации, это только приумножит Ваши успехи.

**Задание № 7.** Осуществить анализ видов деятельности и расхода времени, формирование листка «дневных помех» на основе нижеприведенной методики.

Чтобы правильно распределить время, необходимо точно знать, как оно расходуется в действительности. Анализ использования времени поможет выявить временные потери, показать сильные и слабые

стороны практикуемого рабочего стиля. Такой анализ просто необходим, если неизвестно, на что вообще расходуется время, неизвестно, сколько времени требует выполнение тех или иных дел, неизвестно, какие факторы стимулируют или ограничивают работоспособность.

Чтобы анализировать проблему, нужен достоверный учет времени. Самый эффективный способ учета времени – это ведение записей. Расходуемое время можно учитывать в таблицах:

*Таблица 1 – Анализ видов деятельности и расхода времени*

Вид деятельности	Интервал времени (от... до...)	Продолжительность
------------------	--------------------------------	-------------------

*Таблица 2 – Листок «дневных помех»*

Помехи интервал	Продолжительность	Кто	Пометки (причины)
-----------------	-------------------	-----	-------------------

Наиболее целесообразно вести записи в процессе работы, т.к. делая это вечером, можно что-то упустить. Степень детализации записей должна быть такой, чтобы можно было судить о важности и необходимости каждого вида работ. Для получения наиболее объективной картины делать записи нужно в течение недели (или дольше, если необходимо). Если бизнес является сезонным, то подобный анализ необходимо проводить с учетом времени года. В листке... надо фиксировать не только внешние помехи, но и случаи, когда инициатором нарушения хода трудового дня был сам руководитель.

Сильные стороны использования рабочего времени нужно выделить и применять в повседневной работе. Для слабых же сторон нужно выработать стратегию по преодолению их. Прежде всего, каждую работу нужно *проанализировать* с помощью следующих *вопросов*:

Была ли работа необходима? (если более 10 % рабочего времени было, потрачено не на необходимую работу, это говорит о проблемах с делегированием и определением приоритетов).

Были ли оправданы затраты времени? (если более 10 % рабочего времени составляли дела, затраты времени на которые не оправданы, нужно проанализировать причины, по которым расход времени был слишком велик и постараться учитывать их в будущей работе).

Было ли целесообразно выполнение работы? (если более 10 % рабочего времени пошло на задачи, выполнение которых было неце-

лесообразно, значит нужно уделить внимание планированию, организации, самореализации).

Был ли сознательно определен временной интервал для выполнения работы? (если более 10 % рабочего времени было потрачено на задачи, временной интервал выполнения которых определялся спонтанно, значит, существуют проблемы с планированием рабочего времени).

Определив критические моменты, вредные привычки, наиболее частые ошибки рабочего стиля, так называемые поглотители времени, нужно определить их причины и выработать меры по их устранению, наиболее подходящие для данного бизнеса и конкретного руководителя. Например:

*Таблица 3 – Анализ видов деятельности и расхода времени*

Вид деятельности	Интервал времени	Продолжительность
Разбор почты (срочно/не срочно)	10 <sup>00</sup> - 10 <sup>20</sup>	20 минут
Телефонный звонок (подтверждение встречи)	10 <sup>20</sup> - 10 <sup>30</sup>	10 минут
Подготовка документов для встречи с партнерами	10 <sup>30</sup> - 12 <sup>00</sup>	1 час 30 минут
Делегирование подчиненным работ по новому проекту	12 <sup>00</sup> - 13 <sup>20</sup>	1 час 20 минут
Обеденный перерыв	13 <sup>20</sup> - 14 <sup>00</sup>	40 минут
Дорога	14 <sup>00</sup> - 14 <sup>20</sup>	20 минут
Переговоры с партнерами по созданию окончательного варианта контракта	14 <sup>20</sup> - 15 <sup>40</sup>	1 час 20 минут
Дорога	15 <sup>40</sup> - 16 <sup>25</sup>	45 минут
Подготовка доклада	16 <sup>25</sup> - 17 <sup>00</sup>	35 минут
Доклад руководству о прошедшей встрече	17 <sup>00</sup> - 17 <sup>25</sup>	25 минут
Ответ на письма	17 <sup>25</sup> - 18 <sup>00</sup>	35 минут

Таблица 4 – Листок «дневных помех»

Помехи, интервал	Продолжительность	Кто	Пометки (причины)
Телефонный разговор с бывшим коллегой (во время подготовки документов)	20 минут	Коллега	Желание отвлечься от бумаг
Беседа с подчиненным по работе, не относящейся к нов. проекту	15 минут	Подчиненный	Проблемы с выполнением порученного
Пробка на обратной дороге	45 минут		Внешняя причина

*Сильные стороны:*

- сортировка почты (это рациональнее, чем сразу отвечать на все письма);
- не самые важные дела (ответ на письма) – в конце дня, когда на важные и требующие больших затрат времени дела не остается времени;
- каждым делом менеджер занимался определенное время, не смешивая его с другими;
- вся работа, проделанная в этот день, была необходима;
- помехи, которые желательно если не ликвидировать, то свести к минимуму, отняли сравнительно мало времени.

*Слабые стороны:*

временной интервал для выполнения нескольких задач определялся спонтанно (если бы он был определен заранее, возможно, и подготовка документов, и совещание заняли меньше времени);

непредвиденную задержку в дороге можно было использовать для подготовки отчета или составления плана на следующий день.

*Умение выполнять неприятные дела.* Всем нам время от времени приходится заниматься вопросами, которые нам неинтересны или неприятны. И большинство из нас стараются дела эти отодвинуть или отложить. Чем еще больше увеличивают затраты времени на их выполнение. Алан Лакейн рекомендует использовать следующих механизм, чтобы помочь себе преодолеть отвращение к подобному делу:

- взгляните неприятности прямо в лицо;
- признайте, что еще большую неприятность вызывает промедление;

– пробудите в себе энтузиазм, который поможет вам подавить неприятие данного дела.

Действительно, рано или поздно вам придется решать какую-либо неприятную проблему. Мало того: если эта задача не исчезнет сама собой, объем работы, необходимый для ее выполнения, может возрасти с течением времени. Кроме того, нерешенная проблема будет преследовать вас, пока вы не избавитесь от нее. И мысли о ней будут вызывать у вас все большее раздражение.

### **Задание № 8. Хронометраж.**

Метод изучения затрат времени с помощью фиксации и замеров продолжительности выполняемых действий. Относится к отечественной традиции в истории развития управления временем. Хронометраж позволяет провести «аудит» и «инвентаризацию» времени, выявить «поглотителей времени». Для того, чтобы провести хронометраж рекомендуется записывать все свои дела с точностью до 5-10 минут в течение хотя бы 2-х недель.

Основная цель проведения замеров и составления хронометража состоит в том, чтобы как можно больше оптимизировать рабочий процесс. Для этого устанавливаются такую норму времени, при которой рабочие операции будут проходить на необходимой скорости. Чаще такая процедура проводится на предприятиях, использующих систему поточного производства.

Кроме названной, преследуются такие цели:

- выяснить, сколько времени тратится на каждую рабочую операцию, куда уходит время работника, кроме непосредственно труда, были ли нерациональные потери времени и т.д.;
- оценить, соответствуют ли действующие нормативы по отношению к требованиям по качеству сделанной работы;
- разработать эффективные схемы для выполнения работниками их трудовых функций;
- установить, почему не выполняется план, заданный руководством, разработать методы для исправления ситуации;
- для внедрения новых методов производства.

При проведении обращают внимание на психологическое состояние работника, на организацию его рабочего пространства и даже на любые мелкие детали. Это важно, например, для определения причины невыполнения нормы.

Можно проводить хронометраж всего рабочего процесса или лишь выборочных операций, все зависит, повторим, от цели, с которой его осуществляют.

Наблюдает за работником и вносит записи в документ специалист, обладающий необходимыми знаниями и навыками, он должен быть в курсе рабочего процесса, разбираться в организации труда.

Это могут быть штатные нормировщики или непрофильные специалисты, которых обязал провести эту процедуру руководитель своим приказом. Тогда такой работник должен тщательно изучить информацию по составлению хронометража.

В целом процедура проводится в несколько этапов:

1. Подготовка к проведению замеров. Нужно изучить операции, длительность которых будет измеряться, выбрать работников, чьи действия будут замерять. Также необходимо рассчитать, какое число замеров надо будет сделать.

2. Разработка бланка для заполнения.

3. Ознакомление выбранных работников с тем, что их трудовые действия будут фиксировать.

4. Проведение самого хронометража.

5. Разбор результатов. Разработка плана для изменений текущей ситуации.

Работников, чью деятельность будут наблюдать, выбирают исходя из цели хронометража. Если нужно утвердить нормы времени, то надо выбирать для анализа работников со средним-высоким уровнем производительности. Если цель – установить нормы невыработки плана, то выбирают отстающих от графика сотрудников. При разработке нормативов анализируют работу тех, кто имеет высокую квалификацию и хорошие показатели производительности.

Наблюдатель должен видеть весь процесс работы выбранного сотрудника. Выбрать нужное место необходимо еще на этапе подготовки к процедуре. Наблюдатель и работник не должны общаться во время проведения замеров.

При проведении хронометража нужно замерять время выполнения каждой операции, даже время на кратковременные перерывы. Делается несколько измерений, а потом длительность рассчитывается путем нахождения среднего арифметического.

При проведении хронометража замеряют время каждой операции последовательно. Измерений производится несколько. Определяют среднюю длительность каждой операции.

Также рассчитывают коэффициент устойчивости хроноряда. Он необходим для проверки корректности осуществленных замеров.

Коэффициент рассчитывают путем деления максимального значения операции на минимальное значение. Далее полученный результат надо сравнить с установленными данными. При превышении значения коэффициента делают вывод о неправильном замере. Значит, его нужно провести заново.

Для расчета коэффициента устойчивости хроноряда применяется формула:

$$K_{xp} = \frac{MAXz}{MINz'}$$

где, MAXz – максимальное значение замера элемента;

MINz – минимальное значение замера.

Нормативное значение нужно сравнить с данными, приведенными в таблице. Если коэффициент превышает указанное значение, значит, замер произведен некорректно. При этом либо проводится повторное наблюдение, либо ряд замеров очищается от значений, которые отклоняются от средней величины более чем на 10-15 %.

*Таблица 1 – Коэффициенты устойчивости хроноряда*

Тип производства	Коэффициент устойчивости хроноряда при продолжительности операции свыше 15 с		
	Машинная работа	Машинно-ручная работа	Ручная работа
Крупносерийное	1,1	1,5	2
Серийное	1,1	1,3	1,7
Мелкосерийное	1,1	1,7	2,3

Анализ данных по хронометражу осуществляется посредством:

- визуализации статистики действий сотрудника;
- построения уравнений зависимости количества произведенной продукции от различных факторов;
- сравнения фактической производительности сотрудников с плановой, эталонной;
- выявления нерациональных действий сотрудника в ходе выполнения операций;

Часто все эти способы интерпретации данных хронометража осуществляются сотрудником или его компетентным коллегой одновременно. Конечным итогом должно стать появление норматива рабочего времени на конкретную операцию.

На основе полученных в ходе хронометража данных, а также их анализа на предприятии принимаются кадровые решения, издаются методические рекомендации по оптимизации последовательности трудовых движений, расположению инструментов, оснастки и оборудования, изменению численности работающих на участке, оптимизации производственного процесса в целом.

_____		_____									
наименование организации		наименование структурного подразделения									
<b>Карта хронометражного наблюдения</b>	Дата	Номер									
Наименование операции: _____		_____									
Информация о наблюдаемом		Перечень оборудования на рабочем месте:									
Должность:		1									
Ф И О:		2									
Стаж работы:		3									
№ п/п	Наименование элемента	Продолжительность выполнения в секундах								Среднее время выполнения	Кэффициент хроноряда
		1	2	3	4	5	6	7	8		
	Итого										
_____		_____		_____		_____		_____		_____	
дата		подпись ответственного		подпись наблюдаемого		_____		_____		_____	

Рисунок 1 – Бланк хронометражного наблюдения

*Пример:* По итогам хронометража операции по изготовлению гнутого профиля установлено, что производство одной единицы изделия длиной 1 метр занимает 39 секунд. Таким образом, можно посчитать, сколько времени уйдет у одного работника на изготовление партии из 1000 единиц:  $1000 \times 39 = 39\ 000$  с, что составит 10,83 часа рабочего времени.

Имея планы по выпуску продукции на период, далее можно вычислить не только требуемое количество работников определенной квалификации, но и эффективно планировать другие аспекты деятельности. Например, зная время, за которое отпущенные в производство материалы превратятся в готовую продукцию, можно планировать логистику закупок материалов и их оптимальный запас.

Наши эксперты подготовили образец хронометража рабочего времени, включающего измерения длительности трудовых движений сотрудника:

## Пример хронометража:

Информация о наблюдаемом

Должность:	Слесарь-станочник
ФИО:	Иванов Сергей Петрович
Стаж работы:	12 лет

на рабочем месте:

1	Профилегибочный электромеханический станок Stalex RBM30HV 391002
2	Лоток для заготовок
3	Лоток для готовых изделий

№ п/п	Наименование элемента	Продолжительность выполнения в секундах								Среднее время выполнения	Коэффициент хроноряда
		1	2	3	4	5	6	7	8		
1	Протянуть руку к контейнеру для заготовок	3	2	4	4	3	2	2	3	2,9	0,5
2	Взять заготовку	5	3	4	3	3	5	4	4	3,9	1,7
3	Переместить заготовку на станок	6	5	4	5	4	5	4	6	4,9	0,8
4	Закрепить заготовку	12	14	13	14	15	13	12	13	13,3	1,3
5	Протянуть руку к кнопке и нажать ее	4	3	3	2	4	3	2	3	3,0	1,3
6	Взять готовую заготовку	2	3	2	3	3	3	2	3	2,6	0,7
7	Переложить заготовку в контейнер с готовыми изделиями	8	9	7	8	9	10	8	9	8,5	1,4
	<b>Итого</b>	<b>40,0</b>	<b>39,0</b>	<b>37,0</b>	<b>39,0</b>	<b>41,0</b>	<b>41,0</b>	<b>34,0</b>	<b>41,0</b>	<b>39,0</b>	

01.02.2020  
дата

Ефремов О. Е.  
подпись ответственного

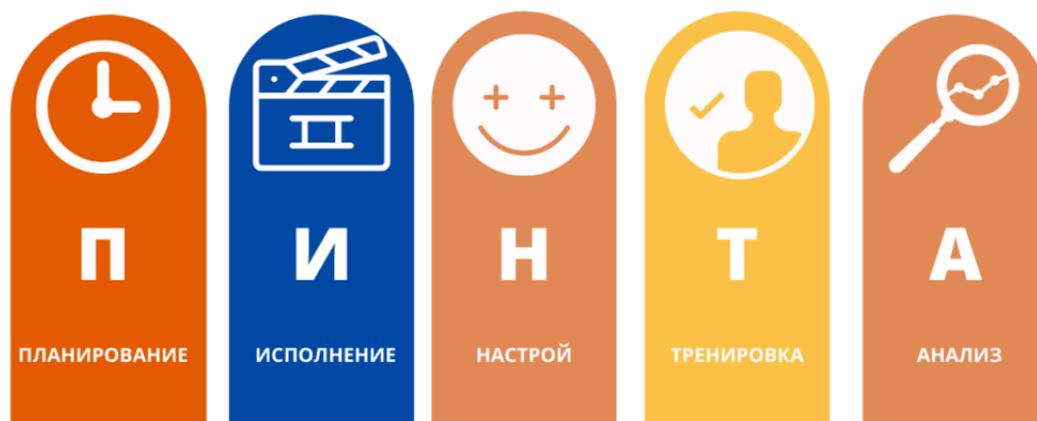
Иванов С. П.  
подпись наблюдаемого

Осуществить хронометраж своих действий на рабочем месте, заполнив наблюдательный лист. Сделать выводы о продолжительности рабочего времени, перерывах, потерях времени.

Наименование организации				Наименование структурного подразделения						
<b>Карта хронометражного наблюдения</b>	Дата	Номер								
ФИО наблюдателя										
Наименование операции										
<b>Информация о наблюдаемом</b>		<b>Перечень оборудования на рабочем месте</b>								
Должность		1								
ФИО		2								
Стаж работы		3								
<b>Наименование элемента</b>	<b>Продолжительность выполнения в секундах</b>								<b>Среднее время выполнения</b>	<b>Коэффициент хроноряда</b>
	1	2	3	4	5	6	7	8		
<b>Итого</b>										
Дата			Подпись наблюдателя							
			Подпись работника							

## Задание № 9. Пять составляющих управления временем «ПИНТА»

«ПИНТА» – это пять составляющих, которые надо иметь в виду, когда вы управляете своим временем. Автором методики является Н. Рысев.



- Планирование, постановка целей и задач.
  - Исполнение запланированного, организация собственной деятельности.
  - Настрой, самомотивация, формулировка смысла.
  - Тренировка умений и навыков.
  - Анализ собственных действий, контроль и коррекция.
- Проанализируйте свою работу, заполнив таблицу.

*Таблица 1 – Показатели ПИНТА*

	Оценить, насколько хорошо я это делаю? По шкале от 1 до 10.	Оценить, насколько хорошо я хочу это делать? По шкале от 1 до 10.	Написать, как минимум, один конкретный шаг, чтобы измениться. Чем больше разность желаемым и реальным, тем больше внимание нужно уделить этому пункту.
Планирование			
Исполнение			
Настрой			
Тренировка			
Анализ			

**Задание № 10.** Модель постановки целей «СТО»: стратегические, тактические и оперативные цели.

*Стратегические цели* ставятся на 2-5 лет и более долгий период. Стратегические цели важны для профессионалов потому, что они задают направления их развития и достижений на длительное будущее.

Стратегических целей не должно быть много. Ограничьтесь 2-5 целями.

*Примеры стратегических целей:*

- Увеличить за 3 года уровень доход компании в 2 раза.
- Сформировать новую корпоративную культуру в компании «Групповая ответственность – персональная ответственность».
- Увеличить клиентскую базу в 4 раза за 5 лет.
- Усилить свои профессиональные навыки и знания таким образом, чтобы входить в первую тройку в своей компании.
- Увеличить за 3 года уровень личного дохода в 3 раза.
- Занять должность руководителя отдела через 3-4 года.

*Тактические цели* должны способствовать реализации стратегических целей и, соответственно, быть им подчинены. Тактические цели ставятся на время от месяца до года.

*Примеры тактических целей:*

- Снизить за 3 месяца количество затянутых дел более чем 10 дней на 70 %.
- Прочитать и изучить книгу Глеба Архангельского «Тайм-драйв». Начать применять основные технологии из нее в течение 2 месяцев.
- Реализовать проект в течение полугода.
- Провести (или посетить) 5 занятий (вебинаров), посвященных управлению временем, делегированию и предотвращению выгорания, для своих сотрудников в течение трех месяцев.

*Оперативные (операционные) цели* ставятся на период от нескольких часов до нескольких недель. Они в основной своей массе также должны быть подчинены тактическим целям, которые, в свою очередь, должны быть согласованы со стратегическими целями.

С другой стороны, оперативные цели могут выбиваться из общей картины целей, так как в нашу жизнь могут вмешиваться непредвиденные обстоятельства.

### Примеры оперативных целей:

- За сегодняшний день провести собрание с 5 участникам проекта. Обязательно выяснить статус выполнения проекта и в случае отставания от плана обсудить препятствия и как их преодолевать, чтобы успевать вовремя.

- Разрешить за 3 дня конфликтную ситуацию с клиентом.

Осуществить постановку индивидуальных (персональных) целей, используя методiku CTO и SMART.

## Задание 10. Колесо баланса

Коуч и специалист по саморазвитию Пол Дж. Майер (*Paul J. Meyer*) предложил своим клиентам заполнять колесо жизненного баланса. Это упражнение позволяет понять, как обстоят дела с достижениями в различных сферах жизни. Нередко у предпринимателей, занимающихся бизнесом, наблюдается перекоп в секторе работы, при этом быт и семья страдают.

Колесо баланса (или колесо жизни) – это визуализация, позволяющая оценить достижения в каждой из исследуемых сфер, выделить приоритетные направления, требующие особого внимания. Психологи и коучи рекомендуют эту технику людям, которые желают изменений в жизни, но не знают, с чего начать. Колесом жизни (баланса) называют круговую диаграмму, на которой отмечены 8 сфер человеческой жизни.



Рисунок 1 – Колесо баланса

1. Здоровье и спорт
2. Друзья и окружение
3. Семья и отношения
4. Карьера и бизнес
5. Финансы
6. Духовность и творчество
7. Личностный рост
8. Яркость жизни

В каждом секторе необходимо поставить оценку от 0 до 10, насколько эта сфера у вас в жизни развита. Необходимо быть честными к самим себе. Если у вас нет друзей или нет работы, то это 0.

Примерный график будет выглядеть следующим образом (рисунок 1).

Анализ данного рисунка наглядно показывает, какие сферы человеческой жизни необходимо улучшить. Теперь необходимо критически посмотреть на Колесо и убрать с него все то, что вам не интересно или не актуально. Например, вы находитесь на нелюбимой работе, где вы не имеете мотивацию к высокопроизводительному труду. Уберите со схемы упоминание этой работы, а лучше напишите туда свою идеальную работу – стать риелтором, финансистом и т.п.

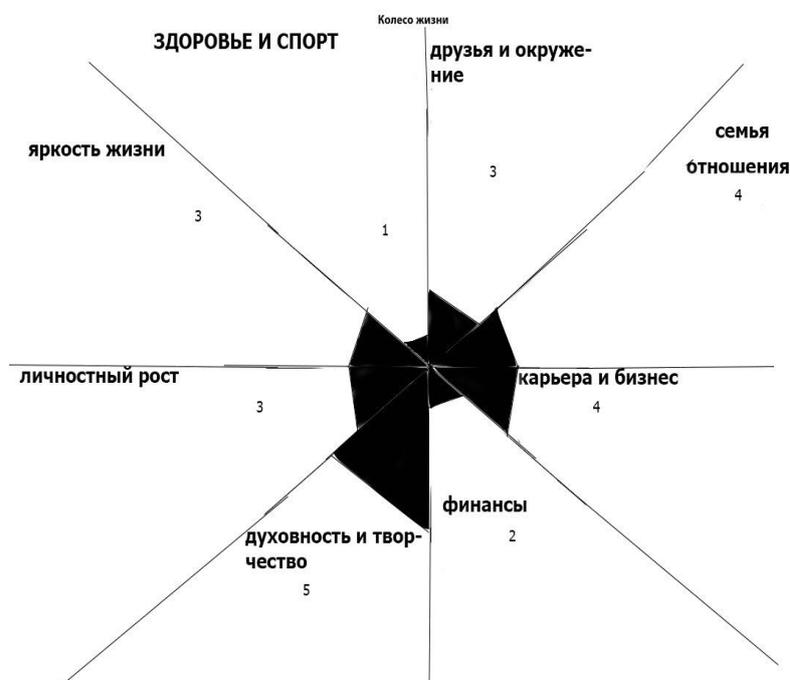


Рисунок 2 – Примерный график «Колесо баланса»

В конце Вам необходимо заполнить все сектора, дополнив конкретными целями. Именно равномерное заполнение всех секторов и работа над ними принесет вам успех в жизни.



Рисунок 3 – Планируемое «Колесо баланса» человека

Пользуясь вышеприведенной методикой, построить личное «Колесо баланса» и осуществить целепостановку в различных сферах жизни.

## Словарь основных понятий и терминов

**Аврал, авральная работа** – ситуация острого дефицита времени при высокой «цене вопроса», которого касается деятельность; работа в такой ситуации. В классическом тайм-менеджменте авральная работа не одобряется, хотя очевидно, что руководитель, владеющий методами эффективного управления авралами, имеет более широкое «пространство возможностей», чем руководитель, способный исключительно к стабильной плановой работе. Кроме того, достаточно многие люди по своему психотипу более склонны к авральной работе, и часто сознательно ставят себя в экстремальные условия (напр. по срокам), чтобы достичь максимальной эффективности.

**Альтернативная стоимость времени** – по аналогии с альтернативной стоимостью денег в экономике, это стоимость тех благ, которые вы могли получить в единицу времени, но от которых вы отказались, «купив» на эту единицу времени что-то еще. Концепция альтернативной стоимости особенно полезна при расстановке приоритетов, для понимания того, что «текучка» «стоит» не потраченного на нее часа, но тех результатов, от которых вы отказались, «отняв» этот час у более приоритетной задачи.

**Аналитика** («личная аналитика», «упростить аналитику», и т.п.) – совокупность способов анализа личной деятельности (расходуемых ресурсов и достигаемых результатов), дающих информацию для принятия решений. Может включать в себя коэффициенты, графики, правила учета, и т.п.

**Бездефицитность сил** – принцип, согласно которому соотношение работы и отдыха должно строиться так, чтобы к концу естественного периода (день, неделя, год) достигался нормальный уровень работоспособности. Это возможно в том случае, когда за повышенным расходом сил («авральной» работой, и т.п.) следует адекватное снижение нагрузки и отдых. Несоблюдение принципа бездефицитности ведет к накоплению долговременной усталости, могущей быть источником срывов и резкого падения уровня работоспособности.

**Борьба за время** – в отличие от организации времени (управления временем) совокупность технологий, позволяющих эффективно строить деятельность при наличии активно противоборствующих вашим намерениям внешних или внутренних обстоятельств.

**Внимание** – 1. оперативное (психологическое): способность человека удерживать в мышлении (оперативной памяти) задачу, достаточная для ее выполнения; а также объем соответствующих ресурсов мышления; 2. стратегическое: способность обеспечить в заданный отрезок времени усилия (ресурсы времени, энергии, и т.п.), необходимые для выполнения какого-либо проекта; а также сам объем этих усилий и ресурсов. Примеры употребления термина: внимание рассеяно между задачами (проектами); внимание сконцентрировано на задаче; высокая переключаемость внимания (способность оперативно «перебрасывать» психологические или деятельностные ресурсы на решение другой задачи или реализацию другого проекта).

**Восприятие времени** – субъективное представление о времени, могущее быть различным в зависимости от психотипа человека. Например, в НЛП выделяют «ассоциированное» (нахожусь «внутри» линии времени, движусь в реке времени, переживаю события) и «диссоциированное» (вижу «стрелу времени» со стороны) восприятия времени. Восприятие времени может также зависеть от специфики профессиональной деятельности человека: например, исполнитель в механистической структуре скорее будет представлять время как линейную шкалу, менеджер инновационного интеллектоемкого проекта – как «пазл», элементы которого в ходе проекта он должен «сстыковать».

**Время** – 1. Физическое явление, ключевым свойством которого для целей организации деятельности является необратимость. 2. Измеримый ресурс, допускающий осуществление по отношению к нему операций распределения, обмена, структурирования, «конвертации» в другие ресурсы (напр. деньги, информацию, энергию).

**Время «нетто» / «брутто».** «Брутто» – общее учтенное время; «нетто» – «чистый» расход времени на задачи. «Нетто» = «Брутто» минус мелкие поглотители времени. Автор термина А.А.Любищев.

**Гармонизация** (совокупности задач; деятельности) – установление равновесия, гармонии, баланса между задачами сходного уровня приоритетности, равно требующими выполнения в заданный период. Осуществляется с помощью сознательно управляемого распределения между ними ограниченных ресурсов (в первую очередь ресурсов времени), например, в форме нормирования доли расходов ресурса на каждую из задач. Гармонизация взаимодополнительна к приоритизации.

**Гибкое планирование** – планирование, в которое заложены механизмы оперативного изменения планов в зависимости от обстоятельств. Под этим названием можно обобщить методики планирования различной степени «гибкости» – обычный план с заложенными в него резервами по времени; план с вариантами реагирования на различные варианты развития ситуации; контекстный план (список задач, «привязанных» к контекстам, а не к астрономическому времени).

**Грамотность действий** – их соответствие распространенным, хорошо апробированным, дающим некоторую гарантию результата, образцам (типовым приемам и схемам деятельности). Как правило в управленческом обиходе вместо этого термина употребляется менее точный «правильность».

**График Ганта упрощенный** – применяется для планирования в личной работе, отличается от обычного нечеткой привязкой задач к времени (типовой вариант – вертикальные колонки означают периоды, напр. недели; галочка на пересечении задачи и вертикальной колонки означает необходимость выполнить эту задачу в соответствующем периоде).

**Дедлайн, критический срок (deadline)** – дата и/или время, к которому должна быть выполнена задача; получение результата после этого срока, как правило, снижает его ценность до нуля.

**Делегирование** – передача задачи на выполнение подчиненным, коллегам, внешним поставщикам; покупка услуги, заменяющей «собственноручное» выполнение задачи. Делегирование полномочий – передача прав и ресурсов, необходимых для выполнения задачи.

**Делегирование проблемы подсознанию** – отказ на некоторое время от сознательного обдумывания проблемы, радикальное переключение внимания на что-то другое. Позволяет подсознанию более «спокойно», без отвлечения, поработать над проблемой и «родить» необходимый результат. Способом вывода рожденного решения из подсознания в сознание могут быть возвращение к размышлениям над проблемой и/или творческая лень.

**Депроблематизация** – превращение проблемной ситуации в задачу, уточнение обстановки и проекта наших действий в ней, переход от абстрактного проекта действий или результата (напр. от надцели) к конкретному (напр. SMART-цели).

**Дерзкие цели** – цели, по степени «проблемности» достижения эквивалентные надцелям (нет четкого описания конечной ситуации и пути движения к ней); по степени конкретности описания сходные со

SMART-целями – задающие в конкретных, осязаемых терминах и образах некоторый «знаковый» элемент желаемой будущей ситуации.

**Деятельность** человека отличается от стихийно разворачивающейся жизнедеятельности наличием осознанного применения некоторых норм, сознательных ограничений, накладываемых на деятельность (проектов, целей, планов, принципов, и т.п.). (Различение по О.С. Анисимову).

**Диверсификация аналитики.** «Дробление» аналитики в зависимости от характера анализируемых работ и расходов времени. Например, усложнение и детализация коэффициентов для анализа ответственных проектов; упрощение – для типовых регулярных задач, не содержащих больших резервов повышения эффективности.

**Динамические стереотипы** – устойчивые схемы действия, полезные с точки зрения эффективности деятельности и нуждающиеся в постоянном критическом пересмотре с точки зрения ее развития. Также, устойчивые схемы мышления, отлаженные механизмы принятия решений.

**Дисциплинарная неделя** – небольшой период времени (например, одна неделя в квартал), в течение которого инструменты тайм-менеджмента применяются более интенсивно по сравнению с обычным уровнем. Позволяет поддерживать «тонус» в области личного тайм-менеджмента, своевременно совершенствовать систему управления личной деятельностью, при этом не перегружая деятельность постоянным активным и время затратным применением ТМ-инструментов.

**Дневник** – инструмент самоуправления, наименее широко используемый элемент необходимой и достаточной системы «органайзер – дневник – картотека». Служит для фиксации событий и выводов по ним, с целью последующего ретроспективного анализа деятельности.

**Достойные цели, достойные цели жизни** (классическое сокращение: ДЦ) – глобальные цели жизни, носящие не меркантильный характер, связанные со значительным вкладом личности в развитие общества. Термин введен в ТРТЛ (Теории развития творческой личности) Г.С. Альтшуллером и И.М. Верткиным.

**Ежедневник** – органайзер, основным элементом которого является система бланков планирования на календарный год (как правило одна страница на день либо один разворот на неделю). Обычно не содержит механизмов работы с целями и по этой причине удобен толь-

ко для оперативного и тактического планирования, при наличии большого количества задач, привязанных к точному времени исполнения (напр. встреч).

**Задача / проблема.** Различные формы описания исходной ситуации, задающего направление движения. Различаются уровнем конкретности и точности; задача эквивалентна SMART-цели, проблема – над цели.

**Задачная / проблемная ситуации.** Отличаются степенью понимания субъектом желаемого результата. Задачная ситуация – четко понятно, чего необходимо достигнуть и как это сделать; проблемная ситуация – нет четкого понимания ни того, ни другого.

**Замысел проекта** – ключевая идея проекта, в ходе сбора информации и обдумывания «обрастающая» подробностями, касающимися ее реализации. Фиксация в органайзере замысла проекта и постепенное наращивание объемов и качества относящейся к нему информации и мыслей – наиболее простой и естественный способ депроблематизации в личной работе, постепенного органичного самопревращения проблемы в задачу (проект). Наличие в органайзере значительного количества замыслов проектов позволяет своевременно отреагировать на представившиеся возможности для осуществления какого-либо из них. Для наиболее эффективного использования представляющихся возможностей целесообразно иметь в органайзере значительно больше замыслов проектов, чем мы реально можем выполнить. (Этот подход является антитезисом предлагаемой в классическом тайм-менеджменте «реалистичности» планирования).

**«Здоровый пофигизм»** – подход к управлению личной работой (в первую очередь в области чистки и расстановки приоритетов), исходящий из психологической установки «всех дел не переделаешь», «накажут, но не убьют же», «подожди выполнять, отменят» (армейский «принцип ПВО»), и т.п. Принцип позволяет сохранять спокойствие и выдержку в хаосе, аврале и непредсказуемости управленческой деятельности.

**Инвестиционный подход в личном ТМ** – рассмотрение задач, связанных с развитием, созданием новых возможностей, как инвестиционных проектов, для которых можно оценить «окупаемость», «рентабельность вложений», и т.п., и таким образом сопоставить значимость этих задач с задачами, приносящими непосредственный результат.

**Инертность человека** – свойство постепенно (за время, большее нулевого) «втягиваться» в работу (доходить до максимального уровня производительности) и постепенно выходить из нее (мозг не может моментально «забыть» о выполненной работе). Свойство инертности необходимо учитывать при планировании и оперативном управлении личной деятельностью, особенно при работе с интеллектоемкими сложными задачами.

**Календарно-приоритетное планирование** – технология планирования, заключающаяся в разметке времени на периоды, предшествующие критическим срокам (deadlines), и на упорядочении задач внутри этих периодов методом «планирования через приоритеты», т.е. составлении приоритизированных списков задач для этого периода.

**Картина мира** – отражение мира на «экране» нашего сознания. Понятие «адекватность картины мира» (соответствие отражения реальности) является одним из ключевых для персонального стратегического планирования.

**Картотека, творческая картотека** – инструмент управления мыслями, замыслами, интересной информацией (скорее всего не привязанной к точным целям), темами для обдумывания. По мере того как растет роль творческого труда в работе менеджера, повышается и потенциальная польза творческой картотеки. Творческую картотеку как элемент управления местом хаоса в личной информации следует отличать от картотеки контактов, источников информации, и т.п. – т.е. хорошо структурированных инструментов управления местом порядка в информации.

**Картотечность** – принцип организации информации, предполагающий, что каждая единица информации «материализуется» на своем отдельном носителе (карточке бумажной картотеки, заметке Outlook, и т.п.) Применение этого принципа позволяет существенно облегчить ориентацию в информации, за счет возможности упорядочивать ее произвольным образом. При этом понятие «единица информации» является относительным, неделимым «атомом» информации можно считать разное ее количество в зависимости от специфики функционирования информационной системы.

**Карточка проекта.** Способ создать простой обзор для по-проектной аналитики: бумажная или электронная карточка (файл, форма, и т.п.), в которой фиксируется значимая «тайм-менеджерская» информация по личному проекту. Например, цель проекта, сроки ис-

полнения, плановые и фактические расходы времени, результаты, производительность труда, и т.п.

**Кастомизация методов управления** – дифференциация методов управления людьми в зависимости от их склонностей и предпочтений, поиск «индивидуального подхода» к каждому сотруднику. Термин введен нами по аналогии с кастомизацией товаров и услуг, приходящей на смену господствовавшей в XX веке стандартизации.

**Классический / постклассический тайм-менеджмент.** Классический ТМ, сложившийся в 70-е г.г. XX в., можно охарактеризовать жесткостью (негибкостью) предлагаемых систем, акцентом внимания на планирование и структурирование деятельности. В конце XX в. этот подход был подвергнут активной критике как в отечественных, так и в западных работах. Суть критики сводится к неадекватности классических подходов 1. непредсказуемости среды, 2. психологии людей, спонтанных и эмоциональных по типу личности. Основным своим вкладом в постклассический тайм-менеджмент автор считает системный подход к созданию технологий работы с хаосом и неопределенностью (как внутренними, так и внешними), являющийся логическим следующим шагом после эмоциональной критики классического тайм-менеджмента, характерной для современных некомпьютеризованных западных работ в этой области.

**Классическое («жесткое») планирование** – составление списка дел, «привязанных» к определенному времени («хроносу», четко определенному астрономическому времени).

**Ключевые области** – основные направления деятельности. Схема ключевых областей (как правило древовидная) позволяет создать стратегический обзор деятельности, поддерживать ее гармонию. Аналог ключевых областей у Ст. Кови называется «ролями» (человек выступает одновременно как «глава семьи», «руководитель», и т.п.)

**Командный тайм-менеджмент.** Дисциплина на пересечении личного тайм-менеджмента и общего менеджмента, рассматривающая вопросы взаимосвязи систем личного тайм-менеджмента работников, не находящихся в отношении подчиненности. Т.е. командный тайм-менеджмент отличается от корпоративного меньшей возможностью применения инструментов принуждения и большей необходимостью применения инструментов согласования планов.

**Контекст** – совокупность внешних и/или внутренних обстоятельств, обеспечивающих наиболее благоприятные условия для выполнения какого-либо дела.

**Контекстное планирование** – структурирование списка дел в соответствии с оптимальными для их выполнения контекстами; отслеживание в ходе деятельности «появления» или «приближения» различных контекстов и выполнение в эти моменты соответствующих дел.

**Контроль** – создание обзора указателей на личные либо делегированные задачи, позволяющего обеспечить их своевременное исполнение, либо заблаговременное стимулирование исполнителя.

**Концентрация внимания.** На оперативном уровне – сосредоточение психологического внимания на какой-либо задаче.

**Концентрируемость задачи во времени** – отношение необходимых на выполнение задачи затрат времени к календарной длительности ее выполнения (количеству дней от начала до завершения). Как правило, чем выше «проблемность», интеллектоемкость задачи, тем ниже ее «концентрируемость», т.к. любым сильным мыслям и нетривиальным решениям требуется некоторое время на «вызревание». Учет концентрируемости задач во времени – один из возможных шагов от механистического планирования к органическому.

**Корпоративный тайм-менеджмент.** В широком смысле слова – любые комплексные технологии организации деятельности фирмы, тесно связанные с оптимизацией временных ресурсов. Например, управление проектами, тотальное управление качеством. В узком смысле слова – дисциплина на пересечении личного тайм-менеджмента и общего менеджмента, рассматривающая связь личного тайм-менеджмента работников с системой управления фирмой.

**Корпоративный стандарт организации времени персонала** – совокупность принципов и правил, регламентирующих вопросы личного и командного тайм-менеджмента сотрудников, а также вопросы взаимодействия личных систем самоменеджмента сотрудников с системой регулярного менеджмента компании. Например, стандарт может указывать, какие сотрудники в силу частых командировок, когда их заменяют коллеги, обязаны содержать свой рабочий стол и документы в порядке, и по какой общеизвестной системе должен строиться этот порядок; а какие сотрудники в силу специфики их функций в компании этими правилами не связаны. КСОВП может воплощаться как в формальных регламентах (в т.ч. разрабатываемых в рамках си-

стемы менеджмента качества по стандартам ISO, включаемых в виде «системы персональных сбалансированных показателей для такой-то должности» в корпоративный Balanced Scorecard, и т.п.), так и в любых инструментах организации деятельности. Например, «материальным воплощением» стандарта командного тайм-менеджмента может быть доска, на которую собирающийся куда-либо сотрудник прикрепляет стикер – «тогда-то буду там-то», а другие сотрудники имеют возможность прикрепить стикеры «осведомись пожалуйста у Иванова из соседнего отдела о том-то», «забери у Петрова для меня такие-то документы», и т.п. Одним из ключевых элементов КСОВП является формализация языка, которым сотрудники пользуются для организации и координации деятельности. Реальные (из практики юридической фирмы) примеры такой формализации: «Сегодня – означает «сегодня до 18:00»; «В течение недели – означает «работа должна быть представлена до 15:00 пятницы», и т.п. Пример из глоссария в корпоративном проекте автора (формулировка – руководителя проекта со стороны заказчика): *«Принцип единичности информации. В каждом сообщении должна быть одна мысль, недопустимо составление сообщений, проведение совещаний, и т.д., по широкому спектру вопросов. Один вопрос легче решать, передавать, анализировать. Помогает концентрироваться, и решать вопрос, а не трепаться».*

**Лайф-менеджмент (life-management), самоменеджмент (self-management)** – комплексная технология управления собой, управления своей жизнью. Отличие от тайм-менеджмента: тайм-менеджмент в нашем толковании – технология организации (см. статью Организация/управление), создания структуры деятельности, оперирующая абстрактными понятиями (цель, план, ресурсы, и т.д.) Самоменеджмент – более конкретная, предметная технология самоуправления, могущая включать в себя, например, «управление эмоциями», «навыки переговоров», и т.п. Тайм-менеджмент можно сравнить с рефлексивными, системообразующими дисциплинами типа тотального управления качеством, реинжиниринга бизнес-процессов, проджект-менеджмента; самоменеджмент – с дисциплинами и техниками общего менеджмента, необходимыми для «наполнения» каркаса, создаваемого системообразующими дисциплинами.

**Лестница тайм-менеджмента** – модель управления собой, разбивающаяся на личный тайм-менеджмент на три уровня: эффективность (управление сроками, задачами, ресурсами времени, производитель-

ностью труда, и т.п.), стратегия (определение личной стратегии и долгосрочных целей), философия (определение личных ценностей). Модель позволяет связать мировоззренческий и оперативный уровни в деятельности и управлении личным временем.

**Личное время сотрудника.** Термин употребляется в контексте темы корпоративного тайм-менеджмента для обозначения индивидуальных ресурсов времени сотрудника. Термин отражает двойственное состояние этого «индивидуального времени»: с одной стороны, оно продано работодателю (и в этом смысле термин «личное» условен), с другой – это время остается временем жизни человека, его основным и невозполнимым ресурсом, экономить который у него существуют личные (не связанные с интересами фирмы) причины. Такая двойственность является основой механизма действия ТМ-бациллы, когда интерес сотрудника к экономии времени его жизни приводит к его стремлению более эффективно организовать свое индивидуальное время как работника, и соответственно – стимулировать необходимые для этого преобразования менеджмента на уровне фирмы.

**Масштаб (проекта, задачи)** – приблизительный (нечетко формулируемый) объем работ по проекту, учитывающий как длительность проекта, так и расходы времени на него. В личной работе удобно различать проекты дневного, недельного и годового масштабов.

**Материализация информации** – принцип организации личной работы, заключающийся в «вынесении» любой информации на внешние носители (бумажные, электронные, сознание других людей, и т.п.), с целью разгрузить внимание и память, направив сэкономленные ресурсы на решение задач, вместо того, чтобы тратить их на хранение информации.

**«Место хаоса» / «место порядка».** Элементы пространства, структурируемого с помощью метода ограниченного хаоса. В «место хаоса» поступает информация («единицы хранения», и т.п.); по мере снижения полезности хаоса в этой информации выделяются некоторые классы (кластеры, однородные группы), выносимые как элементы в «место порядка». Понятия «место хаоса» и «место порядка» применимы как к материальным объектам и информации, так и к нормам, напр. возможно выделение «места хаоса» в системе целей, системе управления ресурсами («10% бюджета сотрудник имеет право тратить по своему усмотрению на разработки, представляющиеся ему наиболее перспективными») и т.п.

**Метод безумной мечты.** Заключается в постановке и достижении «безумной», иррациональной, не обоснованной разумными соображениями цели. Позволяет прояснить собственные ценности в условиях отсутствия целей, ясно ощущаемых как «родные», органичные. Механизм действия метода, по всей видимости, состоит в избавлении от навязанных внешним миром целей, за счет обращения к иррациональной (не поддающейся на «пропаганду» извне) части собственной личности.

**Метод ограниченного хаоса** – метод управления, заключающийся в постепенном «выращивании» оптимального уровня порядка с помощью внесения элементов упорядоченности в начальный хаос. Является альтернативой классическому «методу полного упорядочения» (термин наш), предполагающему создание полного порядка («каждая вещь должна знать свое место») и непрерывное поддержание этого порядка на протяжении деятельности. Метод ограниченного хаоса приложим как к материальным объектам и единицам информации, так и к нормам, т.е. элементам порядка в организации деятельности.

**Метод структурирования внимания** – метод привязки задач к времени, заключающийся в создании системы структурирования внимания, обеспечивающей появление указателей на задачи «в поле зрения» (приближение их к фокусу внимания) по мере приближения оптимального времени (контекста) для их выполнения. Является альтернативой классическому планированию, предполагающему определять время выполнения задач заранее, и не предусматривающему механизмов привязки задач к могущему быть непредсказуемым заранее оптимальному контексту для их выполнения. Метод является технологическим воплощением одного из важнейших концептуальных шагов в тайм-менеджменте: расширения базовой модели времени с управляемого в классическом ТМ хроноса до чрезвычайно актуального в современной непредсказуемой динамично изменяющейся бизнес-среде кайроса.

**Метод швейцарского сыра.** Прием, заключающийся в «выгрызании» из неприятной задачи небольших кусочков, постепенном «подтачивании» неприятной задачи с разных сторон. Автор термина А. Лакейн.

**Механистический / органический подходы к планированию** – планирование деятельности, исходящее из предположения механистичности ее компонент (можно структурировать, менять местами,

уплотнять во времени при необходимости выполнить быстрее) либо, соответственно, из предположения об органическом характере деятельности (необходимо учитывать внутренние законы ее развития, выделять время на «созревание» результатов, и т.п.) Чем выше интеллектоемкость и «проблемность» деятельности, тем более целесообразно применение органического подхода.

**Моделирование предельных ситуаций** – метод выявления личных ценностей и приоритетов, заключающийся в моделировании, мысленном проживании ситуаций совершения поступка, жизненно важного выбора между взаимоисключающими возможностями.

**Модель обмена / иерархическая модель в корпоративном тайм-менеджменте.** Иерархическая модель управления временем персонала – классические технологии управления временем, «госплан», централизованное распределение ресурсов времени. Модель обмена – рассмотрение командного и корпоративного ТМ с точки зрения «рыночных» механизмов. Пример из делового журнала: президент компании на входе в кабинет поставил аппарат для проверки пластиковых карт, и роздал всем допущенным «к телу» карточки, дающие право находиться в кабинете определенное количество часов в месяц. Таким образом сотрудникам было «делегировано» управление их долей ресурса времени руководителя. Через некоторое время сотрудники начали обмениваться этими картами – начал складываться «рынок» рабочего времени. Таким образом произошел переход от «госплановской» модели распределения времени к «свободному рынку», как правило позволяющему более оптимально распределить ресурсы за счет процессов саморегуляции и обмена «по горизонтали».

**Модель согласования / подчинения** во «встраивании» личной работы в систему управления фирмой. Модель подчинения – «я продаю свое рабочее время и в рамках проданного времени и оговоренных обязанностей подчиняюсь фирме (в лице руководителя)». Модель согласования – «Корпорация Я» и «Фирма Х» заключают договор о сотрудничестве, в рамках которого происходит постоянное взаимосогласование целей и совместных действий обеих высоких договаривающихся сторон». Вторая модель является развитием первой, в отличие от нее учитывающей наличие у «винтика», элемента корпоративной иерархии, собственных целей.

**Мысли о делах** – соображения по поводу изменений в деятельности, по масштабу и характеру не являющиеся ни задачами, ни замыслами проектов. Хранить этот тип информации лучше в органай-

зере, а не в творческой картотеке, но при этом способы управления приближаются к «картотечным» – наличие для таких мыслей «мест хаоса» в органайзере, и т.п.

**Мышление, направленное на эффективность** (краткая, но несколько неточная замена – «эффективное мышление»). Результат применения хронометража и вообще организации времени, «шестое чувство», позволяющее обладателю отслеживать и ощущать эффективность любых процессов как в личной, так и в окружающей деятельности. После выработки такого мышления неэффективные процессы и действия создают ощущение почти физического дискомфорта. «Эффективное мышление» не только позволяет выявлять неэффективные «участки» деятельности и резервы ее совершенствования, но и побуждает, мотивирует «носителя» это делать.

**Мягкие / жесткие привязки** (задач к времени; возможное сокращение – «мягкие / жесткие задачи»). Соответственно нечеткие (напр. «в конце сентября», «к завтрашнему вечеру», «в ближайшие пару дней») и точные («25 сентября», «завтра в 18:00», «во вторник») привязки по срокам.

**Навязанные цели** – цели, принимаемые субъектом за свои, но не соответствующие его реальным ценностям, навязанные внешней средой (ближайшим окружением, социальными стереотипами и ожиданиями, и т.п.)

**Надцели** – абстрактные цели, задающие общее направление движения, но не связывающие субъекта конкретным описанием желаемого результата.

**Назначение встречи самому себе** – прием, позволяющий выделить время на «обделяемые» высокоприоритетные задачи, связанные с личным развитием. Механизм действия приема основан на том, что договоренности о встречах психологически воспринимаются как более приоритетные по сравнению с другими запланированными делами.

**Неоднородность времени** – термин для обозначения свойства времени быть благоприятным или неблагоприятным для совершения тех или иных действий. В термине заложена та же условность, что и в термине «управление временем»: неоднородно не время, а обстоятельства, задающие благоприятные или неблагоприятные условия для совершения различных действий.

**Нечеткий подход к планированию и вообще организации деятельности.** Является прямым следствием нечеткой логики (fuzzy

logic), дающей математические инструменты работы с нечеткостью («хотим продавать побольше арбузов» вместо «повысить продажи на 10% к 15 июня»). В личном тайм-менеджменте нечеткий подход позволяет, например, отказаться от привязки задач к жестким срокам («25 сентября, 15:00») и заменить их на более адекватные жизненным реалиям нечеткие привязки («примерно в конце сентября»). Технологическим воплощением нечеткого подхода к планированию являются понятия «Масштаб» и «Уровень» задачи, заменяющие «четкие» «Затраты времени / Длительность» и «Срок исполнения». Важнейшее применение нечеткого подхода в разработке средств организации деятельности – представление о том, что не существует «правильных» способов организации деятельности; что для каждой двух диаметрально противоположных подходов («планирование / спонтанность», «рациональность / эмоции», и т.п.) можно наметить некую шкалу (типа «регулятора громкости»), на которой противоположности находятся в крайних позициях, а между ними – бесконечное количество оттенков и вариантов, каждый из которых наиболее адекватен тем или иным ситуациям и проблемам. Этот подход позволяет «снять» противоречия между огромным количеством конкурирующих технологий управления и создать системы и методы, интегрирующие достоинства противоположных технологий.

**Обзор** («создание обзора», «классический ежедневник не дает достаточного обзора») – представление информации (задач, сроков, справочных данных, и т.п.), позволяющее легко видеть всю совокупность значимых элементов и их взаимосвязи; дающее таким образом возможность эффективно принимать решения при просмотре этой информации. В классических источниках (напр. пособиях ТМІ) часто употребляется в сочетании «обзор и контроль [совокупности задач]», при этом имеется в виду не столько «обозримость» задач, как в нашем определении, сколько их структурированность, упорядоченность, возможность найти нужную.

**Область ближайшего внимания** – область рабочего пространства или органайзера, близкая к фокусу внимания, содержащая дела, «кайрос» для исполнения которых может наступить в ближайшей перспективе.

**Область далекого внимания** – часть органайзера или рабочего пространства, находящаяся за пределами фокуса внимания и области ближайшего внимания. Содержит задачи, концентрация внимания на которых в ближайшей перспективе не предполагается.

**Органайзер** – средство фиксации и структурирования целей и задач, привязки их к времени выполнения. Кроме классических бумажных и электронных органайзеров, возможны нетривиальные варианты, напр. разграфленный каким-либо содержательным образом лист ватмана на стене, на который прикрепляются стикеры с задачами.

**Организационная стратегия фирмы** – совокупность основных принципов и целей, касающихся развития и совершенствования системы управления фирмой. Таким образом, если другие стратегии (продуктовая, финансовая, маркетинговая...) регулируют отдельные аспекты деятельности фирмы, организационная стратегия регулирует вопросы организации этой деятельности, являясь таким образом «рефлексивной надстройкой» над системой управления фирмой.

**Организация / управление.** Организация – создание, структурирование некоторого «самодвижущегося», самостоятельно функционирующего объекта (фирмы, системы личной работы, саморазвивающейся деятельности); управление – влияние на курс его движения, имеющее целью привести объект в нужную точку или по нужной траектории. (Различение по П.Г. Щедровицкому).

**Отделение планирования работы от исполнения** – один из постулатов «отцов» научной организации труда (напр. Ф. Тейлора), подвергнутый критике П. Друкером, давшим примеры роста эффективности в результате делегирования сотрудникам или коллективам сотрудников права самостоятельно организовывать процесс своей работы. Принцип является крайне важным для рассмотрения темы роли и места тайм-менеджмента (т.е. технологии самостоятельной организации сотрудником своей работы) в менеджменте фирмы.

**Отечественная / западная школы организации времени.** К основным отличительным признакам отечественной (в широком смысле «бывшего СССР») школы организации времени можно отнести: 1. Большой акцент на хронометраж времени по сравнению с планированием, в частности такое «know-how» как выработка «эффективного мышления» с помощью хронометража; 2. Широчайшее применение к задачам личного тайм-менеджмента подходов и методов других дисциплин, не свойственное западным специалистам по тайм-менеджменту, как правило чрезвычайно узко специализирующимся на этой тематике и не способным привлечь к ее развитию другие дисциплины; 3. Взгляд на управление личным временем в широком общественном и государственном контексте, как на инструмент пре-

образования людей, бизнеса и общества, а не просто технику управления задачами.

**«Отказаться от контроля, чтобы добиться контроля».** Принцип, сформулированный Питерсом и Уотерменом, состоящий в отказе от контроля за процессом с целью получения контроля за результатом (уверенности в его появлении за счет того, что вы не стесняли свободу и инициативу сотрудников, осуществляющих процесс).

**Правильность действий** – их соответствие правилам. Некорректно употребляемый термин «правильно» – любимый (и достаточно вредный) кумир менеджеров, происходящий из смешения «научной» («каковы вещи «на самом деле»?») и «инженерной» («как оптимально действовать с вещами для достижения нужных результатов?») реальностей, что приводит к представлению о существовании «правильных» и «неправильных» способов действия. Более корректным является применение термина «грамотные» действия; термин «правильные» уместен в тех и только в тех случаях, когда существуют правила (напр. можно «правильно» или «неправильно» заполнить форму заказа, но нельзя «правильно» или «неправильно» сформулировать миссию фирмы).

**Персональная миссия, декларация о личной миссии (personal mission statement)** – инструмент личного стратегического позиционирования и планирования, аналогичный миссии фирмы. Краткая декларация субъекта, формулирующая и выражающая его уникальное место в мире, основную задачу в жизни.

**Персональное «корпоративное управление»** – расстановка приоритетов с помощью определения основных «держателей акций» «персонального ЗАО» и моделирования их «голосования» при принятии какого-либо решения.

**Персональное оперативное управление** – совокупность технологий, обеспечивающих реализацию решений в личной работе. Включает методики самомотивации, управления рабочей нагрузкой, и т.п.

**Персональное стратегическое планирование** – совокупность технологий построения моделей личной деятельности и ее взаимосвязей с окружающей средой, обеспечивающих обозримую и управляемую деятельность. Включает методики обзора, принятия решений, расстановки приоритетов, формулирования ценностей, целеполагания, бюджетирования и планирования времени, и т.п.

**Персональное «тотальное управление качеством».** Подход к налаживанию «регулярного менеджмента» в личной работе, как и TQM в управлении фирмой акцентирующий внимание на качестве продукта, и стремящийся обеспечить это качество комплексом мер, включающих формализацию и стандартизацию деятельности, ее непрерывное совершенствование, и т.п. «Клиентами», «потребителями» продуктов личной работы, обеспечение качества для которых ставится во главу угла, в данном случае выступают все, с кем субъект взаимодействует и кого касается его умение грамотно организовывать свою работу и «состыковывать» ее с деятельностью других людей.

**Персональный информационный менеджер (PIM)** – программа для структурирования информации в личной работе, как правило позволяющая создавать удобный обзор единиц информации, контекстный поиск по ключевым словам, и т.п. Информационный менеджер может быть самостоятельной программой (напр. The Brain) либо совмещенной с органайзером (напр. MS Outlook).

**Персональный реинжиниринг** – критическое рассмотрение деятельности и поиск более эффективных способов ее осуществления, аналогичный реинжинирингу бизнес-процессов (BPR) в «большом» менеджменте.

**Персональный управленческий учет** – совокупность технологии получения и анализа информации о личной работе и личной эффективности, необходимой для принятия решений. Включает хронометраж времени, количественную фиксацию результатов деятельности, построение различных коэффициентов, и т.п.

**Пинарик** (календарик-пинарик; от слова «пинать») – календарь года, в котором ежедневно вычеркивается проходящий день. Является способом «материализации» времени, привлечения внимания к его ограниченности. Автор метода и термина – участник ТМ-сообщества Дмитрий Литвак.

**Планирование / Привязка задач к времени.** Планирование предполагает создание модели будущих действий (как правило в форме их последовательности с привязкой к более или менее точному времени исполнения) и максимальное следование этой модели. Привязка задач к времени – более широкое понятие, включающее в себя способы реагирования на неожиданно возникающие обстоятельства, в частности – технологии выбора в ходе деятельности оптимального времени выполнения для задач, по своей специфике ни к какому точному времени (заранее) не привязанных.

**«Планирование через приоритеты»** – технология планирования, заключающаяся в составлении списка дел на период и упорядочении их по приоритетности, с целью последующего выполнения в порядке убывания приоритетов.

**«Плановое время» / «время становления».** Время, являющееся базовым для, соответственно, механистического и органического подходов к планированию. Э. Шейн, автор различения этих типов времени, приводит пример «...биолог будет исходить из того, что ребенок должен вынашиваться в течение девяти месяцев, менеджер же будет настаивать на сокращении этого срока до шести месяцев, обусловленном экономическими интересами компании». В примере биолог мыслит в терминах «времени становления», менеджер – «планового времени».

**Поглотители времени** – обстоятельства (люди, задачи, особенности внешней среды, и т.п.), приводящие к неэффективной трате времени. Важно понимать, что как определение эффективности использования времени, так и отнесение каких-либо обстоятельств к поглотителям, является субъективным и зависящим от системы ценностей конкретного лица, анализирующего свою деятельность.

**Подходы «сверху вниз» и «снизу вверх» в корпоративном тайм-менеджменте** (вариант: «системная» и «человеческая» «сюжетные линии» в методах корпоративного тайм-менеджмента). Подход «сверху вниз» – оптимизация систем управления с целью более эффективного использования времени сотрудников. Подход «снизу вверх» – вдохновение сотрудников на управление личным временем, «цепляющее» за личный интерес (ограниченность времени жизни) и постепенно приводящее к принятию сотрудниками самостоятельных усилий по оптимизации корпоративных схем деятельности и управления.

**Полезность хаоса / полезность порядка.** Условные показатели суммарных выгод и потерь, которые несет, соответственно, сохранение хаоса либо создание порядка в рассматриваемом пространстве.

**Поступок** – выбор по жизненно важному вопросу между взаимоисключающими альтернативами (обстоятельства не допускают компромисса между ними). Поступок является основным способом реализации, предъявления ценностей (в отличие от декларирования, провозглашения).

**Предъявление ценностей** – проявление в деятельности реальных, а не декларируемых, ценностей, происходящее при совершении поступков, т.е. необратимых жизненно важных выборов.

**Привычка побеждать** – навык, являющийся результатом выработки «чувства уверенного победителя», не описанный в классических руководствах по тайм-менеджменту, являющийся одним из технологических проявлений перехода в тайм-менеджменте от технологий организации к технологиям борьбы. Автор термина – участник ТМ-сообщества Андрей Томилин.

**Приоритизация** (совокупности задач) – упорядочение задач (дел, проектов...) по приоритетности. Взаимодополнительна к гармонизации.

**Привязка** – договоренность или событие (как правило жестко «привязанное» к определенному времени), создающее пространственные и временные ограничения при планировании. Пример использования и отличия от плана: «Мои привязки в конце мая – ТМ-клуб 27.05 в Москве и корпоративный семинар 29.05 в Омске. Исходя из них мы можем строить планы проведения семинара в Архангельске».

**Приказ** – инструмент самоуправления, задающий ограничение на процесс деятельности, как правило, не связанное с конкретными проектами или целями. Напр. «перестать курить».

**Принцип «Первое – вперед» (Put first things first)**. Простой и удобный способ повысить совокупную полезность деятельности: выполнение наиболее приоритетных задач в первую очередь. Может действовать как на стратегическом, так и на оперативном уровнях деятельности (например, порядок выполнения проектов в течение года; порядок обсуждения вопросов на совещании). Принцип сформулирован Ст. Кови в работе «Семь привычек высокоэффективных людей».

**Приоритеты** – критерии, влияющие на определение сравнительной важности задач, и, соответственно, на выбор при наличии между ними «конфликта интересов», обусловленного ограниченностью ресурсов.

**Прожективный («платонический») / непрожективный подходы к организации деятельности**. В прожективном подходе делается акцент на исполнение некоторого разработанного до осуществления деятельности проекта, на «подгонке» деятельности под этот проект; в непрожективном – на отслеживании естественных закономерностей развития деятельности, присоединении к тенденциям ее

развития, гибком реагировании на представляющиеся возможности. Прожективный подход наиболее уместен в задачных ситуациях и в ситуациях организации более или менее косных, малоподвижных объектов; непрожективный – в проблемных ситуациях и в ситуациях борьбы, неопределенности, высокой непредсказуемости среды.

**Проект** – совокупность действий, ограниченная во времени и имеющая целью создание некоторого уникального продукта. В личной работе проекту можно противопоставить регулярно повторяющуюся задачу, результат решения которой не уникален.

**Проектная / функциональная система целей.** «Функциональная» система целей (по аналогии с функциональной системой управления фирмой) – принятый в классическом тайм-менеджменте способ структурирования деятельности, при котором она разбивается на ключевые области; в них ставятся цели; цели разбиваются на задачи и мероприятия. «Проектная» система целей предполагает разделение модели деятельности на абстрактный (ключевые области, надцели, «дерзкие цели») и конкретный (задачи, проекты) уровни, не находящиеся в жесткой взаимосвязи (проекты вносят вклад в достижение надцелей, движение в задаваемом ими направлении, но не являются элементами декомпозиции надцелей).

**Проектная / функциональная аналитика.** В классических технологиях хронометража как правило осуществляется анализ показателей за период, напр. за месяц – такую аналитику уместно назвать функциональной. Проектная (либо «по-проектная») аналитика является одной из технических реализаций проектного подхода к личной работе, и заменяет показатели «за период» показателями «по проекту». Например, не доля таких-то расходов времени в бюджете времени за месяц, а доля в расходах времени на проект; результаты не за период, а достигнутые в проекте; и т.п.

**Производительность** (в классическом употреблении: «производительность труда») – «результат делить на время», показатель результативности процесса в единицу времени.

**«Производство» / «Удовлетворение потребителя» / «Реализация ценностей»** – последовательно сменяющие друг друга принципы организации деятельности бизнеса, находящиеся в отношении «предыдущее является одной из подзадач, частных случаев последующего». Последний подход предложен автором и переносит в деятельности фирмы акцент с удовлетворения потребностей клиента на реализацию ценностей собственника бизнеса. «Технологическим во-

площением» первого подхода является классическая научная организация труда, второго подхода – тотальное управление качеством, третьего подхода – (тотальное) управление временем.

**Рабочий «запой»** – неосознанно или сознательно организованное многочасовое (или многодневное) «погружение» в задачу. Оптимально при решении задач, связанных с созданием сложных систем, поскольку расходы на истощение организма окупаются экономией времени на «раскачке», которая при работе со сложными системами и проблемами занимает значительное время (сложная проблема требует высокой степени «втянутости» в процесс решения, втянутости как рациональной, с точки зрения «пропитанности» мозга информацией, так и психологической, с точки зрения мотивации на преодоление возникающих по пути объективных и субъективных препятствий).

**«Разгребание завалов»** – выполнение накопившихся незаконченных дел (как правило незначительных). Регулярное проведение этой процедуры является своеобразным перенесением метода ограниченного хаоса с управления информацией на управление деятельностью («местом хаоса» в данном случае являются периоды, в которые завалы накапливаются, «местом порядка» – периоды их разгребания). Помимо экономии времени и усилий на поддержании порядка (в качестве которого в данном случае выступает отсутствие «завалов»), метод позволяет облегчить выполнение неприятных или неинтересных дел, за счет их уничтожения не поодиночке на протяжении всей деятельности, а большими группами – в четко определенные моменты «разгребания завалов».

**Режим деятельности** – определенный ее тип, характер, объединяющий некоторую систему норм, стереотипов, типовых действий, и т.п. Например, «Иванов сейчас работает в режиме аврала», «фирма в связи с требованиями кредиторов живет в режиме военного времени», «после двух месяцев пребывания в режиме проектного «напряга» крайне необходимы две-три недели послепроектного «отходняка» для восстановления сил». Концепция режимов позволяет от представления о стабильной и постоянной корпоративной культуре («плановой», «предпринимательской», «демократической», «авторитарной», и т.п.) перейти к управлению «переключениями» «текущей корпоративной культуры», в зависимости от актуальных на соответствующий момент задач.

**Редлайн** – внутрикorporативный «критический срок», задающий резерв по времени между «приемкой» продукта внутри компа-

нии и моментом его передачи заказчику (дедлайном). (Термин введен в широкое употребление Николаем Павленко, управляющим партнером компании Георг Консалтинг, в докладе на секции «Корпоративный тайм-менеджмент» Первой межрегиональной конференции «Тайм-менеджмент: от личной эффективности к развитию бизнеса», проведенной ТМ-сообществом 18-19 апреля 2003 г. в Москве).

**Резервы (в планировании).** Запасы по срокам и ресурсам, закладываемые при планировании. Чем выше непредсказуемость ситуации и ниже вероятность осуществления первоначального плана, тем выше должны быть резервы, закладываемые в план. Популярный пример резервов по ресурсу «время»: «планировать не более 60% рабочего дня»; резервов по сроку и бюджету: «умножай плановый бюджет проекта на два, плановые сроки – на три, получишь реальные цифры как все произойдет» (народная мудрость проджект-менеджеров).

**Резервы (эффективности).** Потенциальный прирост эффективности, который можно получить при совершенствовании процесса. Автор предлагает принять за аксиому утверждение, что резервы эффективности существуют всегда («Everything has room for improvement», все может быть усовершенствовано). Задача субъекта, совершенствующего систему, состоит в том, чтобы выбрать направления приложения усилий (процессы, элементы системы), которые дадут наибольший прирост эффективности.

**Результативность / Способность производить результаты (Productivity / Productivity Capability).** Одно из важнейших различий в тайм-менеджменте, позволяющее создать в деятельности баланс между получением результатов («золотые яйца», которые несет курица) и созданием будущей способности их производить («кормежка курицы»). Термины и аналогия принадлежат Ст.Кови. Это различие можно сопоставить с различием «Функционирование / Развитие», позволяющим от оперативных терминов перейти к более философским.

**Ресурсно-календарное планирование** – технология планирования и бюджетирования расходов времени, заключающаяся в «раскройке» бюджета времени, представленного в виде поля (дни по горизонтали, часы по вертикали), с учетом календарных привязок (deadlines) и приоритетности задач (на более приоритетные ресурс времени «выкраивается» в первую очередь). При этом ресурсно-календарный график задает не время выполнения задач в течение дня,

но количество времени, которое необходимо на них выделить, являясь таким образом скорее инструментом бюджетирования времени, чем планирования. График является примером перенесения в личную работу инструментов управления проектами (календарного и ресурсного графиков, объединенных в один график), упрощенных с учетом отличий организации личной работы от корпоративной деятельности.

**Ресурсы** – измеримые, организуемые, управляемые материальные и нематериальные «субстанции», необходимые для достижения целей. К наиболее универсальным ресурсам, могущим выступать в качестве «универсального эквивалента», мерила при обмене, можно отнести время, деньги, информацию, энергию.

**Рефлексия («отражение»)** – взгляд на себя и свою деятельность «со стороны», анализ своей деятельности и поиск способов ее совершенствования. Центральный процесс для системы личного тайм-менеджмента; большинство ТМ-техник являются конкретизацией, практической реализацией философского понятия рефлексии.

**Решение** – выбор между несколькими различными вариантами действия. Принятие решения – поиск оптимального варианта из имеющихся альтернатив. Реализация решения – осуществление избранного варианта действия.

**Сильные цели** – цели, не навязанные субъекту социумом, ярко выражающие его индивидуальность, прочно базирующиеся на его ценностях; в результате – хорошо мотивирующие на активные действия по их достижению.

**Система структурирования внимания** – система организации, структурирования задач, основанная на разделении рабочего пространства или органайзера на три основных области внимания, и позволяющая вводить задачи в поле зрения (приближать к фокусу внимания) при приближении «кайросов», благоприятных контекстов для их выполнения.

**Скользящее планирование** – технология планирования, предполагающая после прохождения определенного этапа деятельности изменять планы на будущее, «отдаляя» их границу на длину пройденного этапа. Например, ежегодно составлять план на ближайшие 5 лет. При этом как правило детальность планов уменьшается пропорционально «удаленности» соответствующего периода от точки планирования.

**Скользящее проектирование** – технология проектирования, предполагающая «запараллеливание» процессов проектирования и

создания продукта, т.е. изменение проекта (в т.ч. его уточнение, углубление проработки деталей) по мере производства и осмысления очередных произведенных шагов по созданию продукта. Является альтернативой классическому подходу к проектированию, при котором предполагается сначала разработка полного подробного проекта, и затем его воплощение. Скользящее проектирование более адекватно проблемным ситуациям, и является по понятным причинам более ресурсоемкой технологией, чем обычное проектирование. Дополнительные затраты ресурсов при этом являются «платой за понимание», за уточнение картины мира, происходящее в ходе создания продукта. (Термин «скользящее проектирование» автор не встречал, но предполагает существование аналогов).

**Слоновая задача** – задача, которую невозможно выполнить сразу, и каждый маленький шаг в выполнении которой не дает заметного результата. Типичный пример -изучение иностранного языка. Типовой способ решения – «разрезать» слона на измеримые, доступные ежедневному поеданию «бифштексы». Термин Time Manager International.

**Стратегическое самоопределение, стратегическое позиционирование** – элемент персонального стратегического планирования, «отвечающий» за определение ключевых аспектов личной стратегии (базовые ценности и приоритеты, личная миссия), на основе которых строится прогнозирование и планирование.

**Тайм-шит (time-sheet)** – листок для учета затрат времени.

**Тайм-менеджер** – человек, осознанно и ответственно строящий свою жизнь, ставящий осмысленные цели и достигающий их, в место того, чтобы бездумно «плыть по течению».

**«Творческая лень»** – состояние лени, отличающееся осознанностью применения, высоким удовлетворением от процесса (отсутствием чувства вины) и высокими творческими результатами. Творческую лень наиболее эффективно применять после «загрузки» подсознания информацией по небанальной проблеме, с целью дать ему возможность в спокойных и благоприятных условиях «родить» решение.

**«Текучка»** – повседневные, рутинные, текущие задачи; каждая как правило незначительна по объему затрат времени и по получаемому результату. В совокупности эти задачи имеют свойство разрастаться в объеме, занимая львиную долю времени и отнимая огромное количество нервной энергии. Противоположность «текучки» – про-

ектные, инновационные задачи, позволяющие выводить деятельность на качественно новый уровень.

**ТМ-бацилла (бацилла эффективности).** Совокупность рациональных и эмоциональных представлений и установок относительно времени и эффективности, «забрасываемая» в организацию, «прививаемая» к корпоративной культуре и создающая в ней аналог того, что в личной работе называется «мышлением, направленным на эффективность», т.е. стремление к повышению эффективности, «прошитое» в мышление людей, а не просто заложенное в формальные процедуры. Механизм действия ТМ-бациллы – создание начального интереса к рациональному управлению личным (невосполнимым и весьма ограниченным) временем, что приводит к пониманию людьми необходимости оптимизировать корпоративные процедуры и схемы деятельности, а также к самостоятельной работе людей в этом направлении, без давления «сверху». Термин «ТМ-бацилла» восходит к «организационно-трудовой бацилле» отечественного классика организации труда А.К. Гастева, стыкуясь с его концепцией «трудовой установки», стремления развивать и совершенствовать деятельность, которую необходимо прививать рабочему, помимо обучения четкому исполнению стандарта («инструкционной карточки»).

**Удача** – достижение высокого результата, обусловленное благоприятным стечением внешних обстоятельств, не зависящих от наших воздействий.

**Указатель на задачу** – любой носитель информации, кратко и емко напоминающий о задаче. Может существовать в электронном виде (напр. запись в файле, задача или заметка в Outlook) либо в виде материального объекта (стикер, записка, и т.п.) Частный полезный случай – указателем на задачу является предмет, ее «содержащий» (папка с документами, положенная на видное место; e-mail, скопированный в папку «Сделать в течение недели»).

**Управление вниманием, структурирование внимания.** Создание такой структуры процесса работы или структуры рабочего пространства, которые позволяют оптимально распределять ресурсы внимания (т.е. емкость сознания и предсознания). Значимые для управления вниманием аспекты структурирования процесса работы: количество и частота переключений внимания, характер разнообразия решаемых задач. Наиболее общий способ оптимизации расходов внимания: мелкие дела группировать в блоки по характеру (телефонные звонки) или по смыслу (проект А); крупные дела чередовать,

предоставляя сознанию отдых через смену ощущений. Значимые аспекты структурирования рабочего пространства: наличие ярко выраженных фокуса (центра) внимания, пространства близкого внимания (как правило оптимально нахождение в нем 7+-2 объектов), прочего пространства (находящегося за пределами внимания).

**Управление временем, организация времени, тайм-менеджмент** – комплексная технология организации деятельности, акцентирующая внимание на необратимости времени. Такое понимание является более широким, чем классический взгляд на тайм-менеджмент как технологию управления ресурсом времени, задачами, сроками, и т.п. Аналогия: «Тотальное управление качеством» – комплексная технология организации деятельности, акцентирующая внимание на качестве.

**Управление личным временем как управление фирмой** – подход к организации личной деятельности, сравнивающий человека с фирмой («Корпорация Вы», «Персональное ЗАО») и переносящий на управление собой все методы, известные в общем менеджменте. Этот подход эпизодически проявляется во многих работах 90-х г.г.; в нашей работе, по всей видимости, впервые положен в основу построения системы личного тайм-менеджмента и изложен комплексно. Некоторые реализации подхода: персональный управленческий учет (хронометраж, анализ личной эффективности); персональное стратегическое планирование (жизненные цели, «маркетинг» – ориентация на рынке труда); персональное корпоративное управление (баланс интересов между различными «акционерами» – семьей, работой, личным развитием, и т.п.); персональный Human Resource Management (самотивация, управление рабочей нагрузкой, борьба с ленью); персональное управление проектами, и т.п.

**Управление через картины мира** – изменение деятельности сотрудников через воздействие на стереотипы и другие элементы их картины мира, т.е. на модели, на основе которых сотрудники принимают решения. Является альтернативой привычному многим менеджерам исправлению, корректировке результатов деятельности сотрудников, воздействием не на результаты, а на механизм создания сотрудниками этих результатов. Пример: предложение сотруднику в явном виде сформулировать критерии, на основе которых он принял решение, и дополнение этих критериев другими, совершенствующими имеющийся в картине мира сотрудника механизм принятия решений такого типа.

**Уровень** («уровень проекта – недельный»; «проект относится к недельному уровню планирования») – приблизительная (нечетко формулируемая) близость проекта к фокусу стратегического внимания. В личной работе удобно различать проекты дневного (выполнить в ближайшие 1-3 дня), недельного (выполнить в ближайшие 1-3 недели) и годового (выполнение за пределами ближайшего месяца) уровни

**Успех** – достижение высокого результата, обусловленное как высокой эффективностью наших действий, так и удачным стечением обстоятельств.

**Учебный органайзер** – инструмент обучения тайм-менеджменту, состоящий из органайзера (набора готовых ТМ-бланков и пустографок) с распределенными в нем теоретическими блоками и практическими заданиями на несколько недель самостоятельного обучения тайм-менеджменту. Позволяет достигнуть более высокой «внедряемости» ТМ-методов, за счет распределения практических упражнений по времени, их основанности на реальном, а не учебном материале, а также за счет наличия готового прототипа системы личной работы в виде органайзера.

**Фокус внимания** – область органайзера или любой его части (при этом в качестве «органайзера» может выступать рабочее пространство), в которой сосредоточены указатели на задачи, на которых необходимо концентрировать внимание в данный момент времени.

**Функционирование / развитие** – два основных режима осуществления деятельности, соответственно стабильного, предсказуемого получения известных результатов, и нестабильного, трудно предсказуемого, скачкообразного выхода деятельности на новый качественный уровень.

**Хаос / порядок.** Значимыми для темы управления личным временем признаками хаоса являются непредсказуемость, спонтанность, случайность, самодвижение реальности по заложенным в ней законам, не стесненное внешним структурированием со стороны действующего человека. Исследовательской темой для личного тайм-менеджмента остается тесная связь хаоса с необратимостью времени, раскрытая в работах И. Пригожина и Г. Хакена.

**Хронос / кайрос** – линейное, измеримое, «астрономическое» время / «уместное», «подходящее» время, удачный момент для совершения каких-либо действий. В отечественной литературе «кайрос» часто расшифровывают как «психологическое время», что явля-

ется одним из возможных частных случаев «уместного» времени, но ни в коем случае не исходным значением классического древнегреческого термина.

**Хронометраж.** Один из ключевых методов тайм-менеджмента – фиксация расходов личного времени (либо других значимых количественных или качественных признаков деятельности), дающая материал для анализа и принятия решений. Классический аналог термина – «фотография рабочего дня», отличается тем, что производилась как правило внешним наблюдателем; при самостоятельной фиксации времени – «самофотография».

**Цели** – более или менее четкие описания желаемой конечной ситуации (результата, продукта действий). В классическом ТМ «каноническими» считаются SMART-цели – цели, удовлетворяющие критериям «конкретные, измеримые, достижимые, реалистичные, привязанные к точному времени».

**Ценности** – базовые мировоззренческие установки человека, определяющие его выбор в различных ситуациях.

**Центр кристаллизации ТМ-темы в компании** – группа энтузиастов ТМ-тематики, могущая как принадлежать одному «пилотному» подразделению, так и состоять из сотрудников разных подразделений, объединенных на проектной основе. Формирование такой группы является одним из этапов распространения ТМ-бациллы в компании. В методологии инновационного консультирования В. С. Дудченко аналогичная группа, являющаяся основным проводником организационных преобразований, называется «инновационным ядром».

**Чеклист (checklist)** – список пунктов для выполнения, товаров для покупки, параметров конечного продукта при постановке задачи, и т.п. Чеклист является наиболее простым и удобным воплощением любых стандартов управления, позволяющим не упускать значимых элементов осуществляемого действия.

**Чистка, отсев лишнего** – технология, взаимодополнительная к расстановке приоритетов. Если расстановка приоритетов имеет целью сконцентрировать усилия на главном, чистка позволяет предварительно избавиться от явно избыточного (навязанного извне, устаревшего, потерявшего актуальность, выполняемого по привычке, и т.п.)

**Шкала принуждения** – последовательность внедрения новых методов деятельности, «неосознанное непринуждение – осознанное непринуждение – осознанное принуждение – неосознанное принуж-

дение», разработанная автором по аналогии с известной в психологии «шкалой научения» (от неосознанного незнания к неосознанному знанию). Второй этап шкалы соответствует «засеву ТМ-бациллы», третий – внедрению корпоративных ТМ-стандартов, четвертый – укорененности принципов эффективной работы в корпоративной культуре фирмы, в общепринятых стереотипах и «обычаях делового оборота», «неосознанно принуждающих» сотрудников к применению эффективных способов действия.

**Эпитафия** как метод личного стратегического планирования – определение личных ценностей, жизненной миссии и «программы», с помощью написания предполагаемой эпитафии самому себе, подводящей основные итоги жизни. Другой вариант метода – представить себе содержание нагробных речей родственников, друзей, коллег, и т.д., на собственных похоронах.

**Эффективность** – «результат делить на затраты», показатель рациональности организации процесса с точки зрения «окупаемости» затрат на него.

## Литература

1. Абчук, В.А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / В.А. Абчук, С.Ю. Трапицын, В.В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 239 с.
2. Архангельский, Г. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений / Г. Архангельский. – Москва: Альпина Паблишер, 2015. – 211 с.
3. Дод, Памела. 25 лучших способов и приемов тайм-менеджмента. Как делать больше, не теряя головы / Памела Дод, Даг Сандхайм. – Москва: Диля, 2020. – 128 с.
4. Иванова, И.А. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И.А. Иванова, А.М. Сергеев. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 305 с.
5. Ингланд, Роб. Овладевая ИТIL. Скептическое руководство для ответственных лиц / Роб Ингланд. – Москва: Гаятри/Livebook, 2019. – 200 с.
6. Коргова, М.А. Менеджмент организации: учебное пособие для вузов / М.А. Коргова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 197 с.
7. Кристенсен, К. Стратегия жизни / К. Кристенсен. – Москва. Альпина Паблишер, 2021. – 890 с.
8. Круз, Кевин. 15 секретов управления временем. Как успешные люди успевают все / Кевин Круз. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 208 с.
9. Лидс, Р. Идеальный порядок за 8 минут. Легкие решения для упрощения жизни и высвобождения времени / Р. Лидс. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 423 с.
10. Льюис, Дэвид. Управление стрессом. Как найти дополнительные 10 часов в неделю / Дэвид Льюис. – Москва: Альпина Паблишер, 2021. – 974 с.
11. Менеджмент: учебник для вузов / Ю.В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 448 с.
12. Менеджмент: учебник для вузов / А.Л. Гапоненко [и др.]; под общей редакцией А.Л. Гапоненко. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 365 с.

13.Пинтосевич, Ицхак. Полный контроль! Тайм-менеджмент нового поколения за 30 дней / Ицхак Пинтосевич. – М: Эксмо, 2019. – 619 с.

14.Психология управления персоналом: учебник для вузов / Е.И. Рогов [и др.]; под общей редакцией Е. И. Рогова. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 350 с.

15.Савина, Н.В. Тайм-менеджмент в образовании: учебное пособие для вузов / Н.В. Савина, Е. В. Лопанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 162 с.

16.Слинкова, О.К. Персональный менеджмент: учебное пособие для вузов / О.К. Слинкова. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 105 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-13553-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/497385> (дата обращения: 24.10.2022).

17.Стрелкова, Л.В. Тайм-менеджмент. Учебное пособие / Л.В. Стрелкова, Ю.А. Макушева. – Москва: Юнити, 2018. – 352 с.

18.Трейси, Б. Тайм-менеджмент по Брайану Трейси.Как заставить время работать на вас / Б. Трейси. – Москва: Альпина Паблишер, 2018. – 302 с.

19.Тельпуховская, Н.М. Как все успеть / Н.М. Тельпуховская. – Москва: Литтерра, 2021. – 160 с.

20.Хайнц, М. Позитивный тайм-менеджмент.Как успевать быть счастливым / М. Хайнц. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 128 с.

21.Яныхбаш, Александр. 101 совет по тайм-менеджменту / Александр Яныхбаш. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 300 с.

**Эльвира Исмаиловна Позубенкова  
Наталья Михайловна Гурьянова**

# **ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебное пособие  
для студентов экономического факультета,  
обучающихся по направлению подготовки  
38.04.02 Менеджмент,  
направленность (профиль) программы  
Менеджмент организации

Электронное издание

Компьютерная верстка Н.М. Гурьяновой  
Корректор

Для подписания к использованию 06.12.2022 Уч.изд.л. 5,0  
№\_\_\_ в реестре электронных ресурсов ПГАУ.  
Объем издания 1054 Кб.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Пензенский государственный аграрный университет»  
440014, г. Пенза, ул. Ботаническая, 30, [www.pgau.ru](http://www.pgau.ru)  
ническая, 30