

Министерство просвещения Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Ульяновский государственный педагогический университет
имени И.Н. Ульянова»
(ФГБОУ ВО «УлГПУ им. И.Н. Ульянова»)

Факультет права экономики и управления
Кафедра теоретических основ экономики и правоведения

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебно-методической
работе С.Н. Титов

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Программа учебной дисциплины модуля Технологии управления персоналом
основной профессиональной образовательной программы высшего образования
– программы бакалавриата по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом,
направленность (профиль) образовательной программы
Управление персоналом в бизнесе
(очно-заочная форма обучения)

Составитель: Щеглова А.Е.,
доцент кафедры теоретических основ экономики и
правоведения, к.п.н., доцент

Рассмотрено и одобрено на заседании ученого совета факультета права, экономики
и управления, протокол от «_18_»__05__2024__ г. №_10_

Ульяновск, 2024

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Тайм-менеджмент» относится к дисциплинам по выбору части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 Дисциплины (модули), модуля «Технологии управления персоналом» учебного плана основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, направленность (профиль) образовательной программы «Управление персоналом в бизнесе», очно-заочной формы обучения.

Дисциплина опирается на результаты обучения, сформированные при изучении дисциплины «Менеджмент».

Результаты изучения дисциплины являются основой для прохождения технологической (проектно-технологической) практики.

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Целью освоения дисциплины «Тайм-менеджмент» является формирование у студентов базовых навыков организации и управления временем в профессиональной деятельности (развитие навыков управления временем обеспечивает согласование профессиональных целей, временных ресурсов и социальных ролей молодых специалистов с требованиями высокотехнологичной инновационной среды современных организаций).

В результате освоения программы бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Тайм-менеджмент»

Компетенция и индикаторы ее достижения в дисциплине	Образовательные результаты дисциплины (этапы формирования дисциплины)		
	знает	умеет	владеет
Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений (УК-2) УК-2.1. Умеет определять задачи исходя из поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;	ОР-1 - основы определения задач для достижения поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	ОР-2 - определять задачи для достижения поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	ОР-3 - навыками определения задач для достижения поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК-2.2. Знает алгоритмы поиска оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, технологию проектирования,	ОР-4 основные алгоритмы поиска оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели	ОР-5 - выбирать алгоритмы поиска оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели	ОР-6 – навыками использования алгоритмов поиска оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели

<p>необходимые ресурсы, действующие правовые нормы и ограничения; УК-2.3. Владеет инструментами для определения и решения задач, подчиненных общей цели, с использованием действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.</p>			
<p>Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни (УК-6) УК-6.1. Знает способы самоанализа и самооценки собственных сил и возможностей, стратегии личностного развития, методы эффективного планирования времени, эффективные способы самообучения и критерии оценки успешности личности</p> <p>УК-6.2. Умеет определять задачи саморазвития и профессионального роста, распределять их на долго- средне и краткосрочные с обоснованием их актуальности и определением необходимых ресурсов, планировать свою жизнедеятельность на период обучения в образовательной</p>	<p>ОР-7 - основы самоанализа и самооценки собственных сил и возможностей, основы стратегии личностного развития, эффективного планирования времени, основы самообучения и критерии оценки успешности личности</p> <p>ОР-10 – основы определения задач саморазвития и профессионального роста, распределения их на долго- средне и краткосрочные с обоснованием их актуальности и определением необходимых ресурсов, планирования своей жизнедеятельности на период обучения в образовательной организации, основы</p>	<p>ОР-8 - использовать способы самоанализа и самооценки собственных сил и возможностей, стратегии личностного развития, методы эффективного планирования времени, эффективные способы самообучения и критерии оценки успешности личности</p> <p>ОР-11 - определять задачи саморазвития и профессионального роста, распределять их на долго средне и краткосрочные с обоснованием их актуальности и определением необходимых ресурсов, планировать свою жизнедеятельность на период обучения в</p>	<p>ОР-9 - навыками самоанализа и самооценки собственных сил и возможностей, стратегии личностного развития, методы эффективного планирования времени, эффективные способы самообучения и критерии оценки успешности личности</p> <p>ОР-12 – навыками определения задач саморазвития и профессионального роста, распределения их на долго- средне и краткосрочные с обоснованием их актуальности и определением необходимых ресурсов, планирования своей жизнедеятельности на период обучения в образовательной организации, основы анализа и оценки собственных сил и</p>

<p>организации, анализировать и оценивать собственные силы и возможности, выбирать конструктивные стратегии личностного развития на основе принципов образования и самообразования</p>	<p>анализа и оценки собственных сил и возможностей, выбора конструктивных стратегий личностного развития на основе принципов образования и самообразования</p>	<p>образовательной организации, анализировать и оценивать собственные силы и возможности, выбирать конструктивные стратегии личностного развития на основе принципов образования и самообразования</p>	<p>возможностей, выбора конструктивных стратегий личностного развития на основе принципов образования и самообразования</p>
<p>УК-6.3. Владеет приемами целеполагания, планирования, реализации необходимых видов деятельности, приемами оценки и самооценки результатов деятельности по решению профессиональных задач, инструментами и методами управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей.</p>	<p>ОР-13 – основы целеполагания, планирования, реализации необходимых видов деятельности, приемы оценки и самооценки результатов деятельности по решению профессиональных задач, инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей.</p>	<p>ОР-14 – использовать приемы целеполагания, планирования, реализации необходимых видов деятельности, приемы оценки и самооценки результатов деятельности по решению профессиональных задач, инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей.</p>	<p>ОР-15 - приемами целеполагания, планирования, реализации необходимых видов деятельности, приемами оценки и самооценки результатов деятельности по решению профессиональных задач, инструментами и методами управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей.</p>

2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Номер семестра	Учебные занятия						Форма промежуточной аттестации, час.
	Всего		Лекции, час	Практические занятия, час	Лабораторные занятия, час	Самостоятельная работа, час	
	Трудоемкость						
	Зачетные единицы	Часы					
5	2	72	8	12	-	52	Зачет
Итого	2	72	8	12	-	52	Зачет

3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

3.1. Указание тем (разделов) и отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Наименование раздела и тем	Количество часов по формам организации обучения			
	Лекционные занятия	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
5 семестр				
Тема 1. Сущность и определение понятия «тайм-менеджмент». Целеполагание	2	2	-	8
Тема 2. Хронометраж как персональная система учета времени	2	2	-	8
Тема 3. Контекстное планирование. Планирование дня.	2	2	-	8
Тема 4. Особенности тайм-менеджмента в России.	-	2	-	100
Тема 5. Приоритеты.	2	2	-	8
Тема 6. Эффективная самомотивация и распределение рабочей нагрузки: технология достижения результатов.	-	2	-	10
Итого:	8	12	-	52

3.2. Краткое описание содержания тем (разделов) дисциплины

Тема 1. Сущность и определение понятия «тайм-менеджмент». Целеполагание.

Понятие и сущность тайм-менеджмента, история становления отечественного тайм-менеджмента, современный тайм-менеджмент, тайм-менеджмент как система.

Основные понятия и определения целеполагания. Проактивный и реактивный подходы к жизни: определение. Расширение проактивности: «Круг забот» и «Круг влияния». Ценности как основа целеполагания. Подходы к определению целей. «Life management» и жизненные цели. Формулирование целей: SMART-критерии. SMART-цели и надцели: две стратегии целедостижения. «Воронка шагов» и «Веер возможностей». Стратегическая картонка как инструмент стратегического целеполагания. Ключевые области жизни: определение. Цели и ключевые области жизни.

Тема 2. Хронометраж как персональная система учета времени.

Особенности времени как ресурса. Поглотители времени: определение понятия, основные виды поглотителей. Способы минимизации неэффективных расходов времени. Определение понятия, суть и задачи хронометража. Техника полного хронометража. Техника сокращенного хронометража. Анализ личной эффективности на основе данных хронокарты. Классификация расходов времени. Типичные затруднения ведения хронометража и способы их преодоления.

Тема 3. Контекстное планирование. Планирование дня.

Неоднородность времени: линейное и нелинейное время. Два типа задач. Определение понятия контекст. Основные типы контекстов. Определение понятия и задачи контекстного планирования. Техника контекстного планирования. Инструменты контекстного планирования. Планирование дня. Алгоритм планирования ежедневных задач разного типа. Метод структурированного внимания. Планирование на основе метода структурированного внимания. Горизонты планирования. Результато-ориентированное планирование (формула эффективной постановки задач).

Тема 4. Особенности тайм-менеджмента в России

Изучение учебной литературы, углубление и расширение знаний по вопросам: Тайм-менеджмент в России, этапы развития. Показатели тайм- менеджмента. Оценка качества тайм- менеджмента. Организация управления временем на предприятиях России. Издержки тайм-менеджмента. Групповая динамика и принципы формирования команд. Разработка стратегии управления человеческими ресурсами в экономике России.

Тема 5. Приоритеты.

Определение, суть расстановки приоритетов в тайм-менеджменте. Основные способы методы расстановки приоритетов: матрица Эйзенхауэра, матрица многокритериальной оценки, критерии приоритетности. Определение приоритетности долгосрочных целей, определение приоритетности текущих задач. Правило Парето. Навязанная срочность и важность, стратегии отказа, «расчистка» навязанной важности и срочности.

Тема 6. Эффективная самомотивация и распределение рабочей нагрузки: технология достижения результатов.

Грамотное распределение рабочей нагрузки. Правила организации эффективного отдыха. Эффективный сон. Самонастройка на решение задач: методы, способы. Творческая лень. Эффективное решение больших трудоемких задач. Решение мелких неприятных задач.

4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Аудиторная самостоятельная работа осуществляется в форме выполнения контрольной работы в форме тестирования и практических заданий по дисциплине. Аудиторная самостоятельная работа обеспечена базой тестовых заданий для контрольной работы .

Внеаудиторная самостоятельная работа осуществляется в формах:

- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка мини-выступления.

Материалы, используемые для текущего контроля успеваемости обучающихся по дисциплине

Пример контрольной работы (тест)

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

- а) 5 этапов
- б) 3 этапа
- в) 6 этапов
- г) 2 этапа
- д) 8 этапов

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

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

3. Все контексты можно разделить на ...

- а) 8 условных групп
- б) 4 условные группы
- в) бесконечное множество условных групп
- г) 3 условные группы
- д) 5 условных групп

4. Все поглотители времени по степени контролируемости можно условно разделить на ...

- а) 4 группы
- б) 10 групп
- в) 2 группы
- г) 5 групп
- д) 3 группы

5. Для создания эффективного обзора задач важен принцип ...

- а) активизации
- б) материализации
- в) иррационализма
- г) дезинтеграции
- д) реактивации

6. Древние греки называли поглотители времени ...

- а) хронографами
- б) хронологиями
- в) хронотипами
- г) хронофагами
- д) хронотопами

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

- а) Осуществить контекстное планирование
- б) Распределить ресурсы
- в) Расставить приоритеты
- г) Расставить контексты в хронологическом порядке
- д) Рассмотреть хронофаги

8. К гибким задачам относится задача «...»

- а) Встретить в аэропорту представителя заказчика, прибывающего рейсом 324 в 20.00
- б) Представить новую концепцию развития отдела в понедельник, в 13.00
- в) Обязательно сегодня сдать отчет в бухгалтерию до 18.00
- г) Разработать регламент входящих звонков
- д) Сдать отчет в бухгалтерию в 13.30
- е) Представить информацию о росте производства самарского филиала на совете директоров
- ж) Позвонить ключевому клиенту. Договориться о встрече

9. Лишний шаг в алгоритме жестко-гибкого планирования: «...»

- а) выполненное – вычеркнуть
- б) выделить приоритетные задачи
- в) составить список жестких задач

- г) составить список гибких задач
- д) провести хронометраж всех задач в плане
- е) определить бюджет времени для приоритетных задач

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

- а) гибкость и жесткость
- б) важность и гибкость
- в) важность и срочность
- г) бюджетуемость и регулярность
- д) жесткость и срочность
- е) срочность и регулярность

11. На рисунке изображен(а) ...

- а) график Ганта
- б) график динамики показателей хронометража
- в) матрица многокритериальной оценки
- г) SMART
- д) Матрица Эйзенхауэра

12. На рисунке изображен(а) ...

- а) матрица Эйзенхауэра
- б) интеллект-карта (mind map)
- в) «воронка шагов»
- г) «веер возможностей»
- д) двумерный обзорный график

13. Неверно, что ... является одним из видов хронофагов

- а) прерывание
- б) отвлечение
- в) зависание
- г) откладывание на потом
- д) ожидание и опоздание

14. Неверно, что ... является правилом организации эффективного отдыха

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

15. Неверно, что ... является способом самонастройки на решение задач

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

16. Неверно, что ... является шагом алгоритма жестко-гибкого планирования

- а) вычеркивание выполненных задач
- б) составление списка жестких задач
- в) определение времени исполнения для всех задач
- г) составление списка гибких задач
- д) отслеживание изменения показателей с помощью графика
- е) бюджетирование времени для приоритетных задач
- ж) выбор двух показателей для отслеживания
- з) выделение из списка выполненных задач

17. Неверно, что ... являются группой инструментов создания обзора

- а) контрольные списки
- б) хронокарты
- в) двумерные графики
- г) интеллект-карты

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

- а) расхитителями собственности
- б) растратчиками финансового капитала
- в) рубрикаторами потерь
- г) поглотителями времени
- д) похитителями качества

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

- а) просмотр своих ключевых областей
- б) просмотр списка задач из приближенного списка
- в) соотнесение данных хронометража с группами контекстов
- г) просмотр списка хронофагов при приближении контекста
- д) просмотр всех данных хронокарты предыдущего дня

20. При использовании многокритериальной оценки каждый вариант оценивается ...

- а) по двум критериям, которым присвоен наибольший вес
- б) по критерию, имеющему самый большой вес
- в) по всем критериям
- г) по первым трем критериям
- д) только по одному самому важному критерию

21. Подход, при котором человек действует вопреки внешним обстоятельствам, активно влияет на свою жизнь, называется...

- а) реактивным
- б) мотивационным
- в) приоритезированным
- г) проактивными
- д) смартизированным

22. Подход, при котором человек полностью зависит от внешних обстоятельств, не влияя активно на свою жизнь, называется...

- а) Регрессивным
- б) Реактивными
- в) проактивным
- г) аддитивным
- д) хронометрированным

23. Показателем для хронометража может быть ...

- а) цель, соответствующая SMART-критериям
- б) только одна цель стратегического уровня
- в) главная цель жизни
- г) любая цель
- д) надцель

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

- а) А
- б) D
- в) С

г) В

25. По матрице Эйзенхауэра неважные и несрочные задачи относятся к категории ...

- а) В
- б) С
- в) D
- г) А

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

- а) контекстуальность
- б) бюджетированность
- в) хронометрированность
- г) релевантность
- д) аддитивность

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

- а) определенность
- б) инвестируемость
- в) узнаваемость
- г) измеримость
- д) делимость

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

- а) результативно-ориентированность
- б) достижимость
- в) амбициозность
- г) реактивность
- д) гибкость

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

- а) бюджетированность исполнения
- б) проактивность действия
- в) приоритизированность формулы
- г) конкретность формулировки
- д) результативно-ориентированность задачи

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

- а) Ко времени
- б) к пространству
- в) к действию
- г) к контексту

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

- а) 6 категорий
- б) 4 категории
- в) 33 категории
- г) 2 категории
- д) 5 категорий
- е) 3 категории

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

- а) методом Шваба
- б) «воронкой шагов»
- в) «пирогом времени»
- г) «веером возможностей»
- д) методом «швейцарского сыра»

Вопросы для самостоятельного изучения обучающимися (темы мини-выступлений)

1. История становления тайм-менеджмента в России.
2. Тайм-менеджмент, его значение в планировании работы.
3. Поглотители времени. Способы минимизации неэффективных расходов времени.
4. Хронометраж как система учета и контроля расходов времени.
5. Анализ личной эффективности. Классификация расходов времени.
6. Контекстное планирование.
7. Метод структурированного внимания и горизонты планирования.
8. Система планирования на основе метода структурированного внимания.
9. Суть обзора задач в тайм-менеджменте, инструменты создания обзора.
10. Расстановка приоритетов в тайм-менеджменте.
11. Закон Парето. Использование принципа 80/20 при организации планирования личного времени.
12. ABC-хронометраж. Приоритезация задач на этапе учета расходов времени.
13. Грамотное распределение рабочей нагрузки как основа успеха и эффективной работы.
14. Работоспособность человека и биоритмы. Влияние суточных ритмов на распределение рабочей нагрузки.
15. Правила организации эффективного отдыха.
16. Методы самонастройки на решение задач.
17. Самомотивация как эффективное решение больших трудоемких задач.
18. Лень и повышение личной эффективности.
19. Корпоративный тайм-менеджмент.
20. Корпоративные ТМ-стандарты.
21. Гибкое и жесткое планирование времени на MS Outlook.
22. Базовые навыки тайм-менеджмента.
23. Причины неэффективности в организации личного времени.
24. Принципы текущего планирования.
25. «Матрица Эйзенхауэра».
26. Многозадачность как инструмент менеджмента.
27. Преимущества и основные принципы делегирования.
28. Психологические причины неэффективного тайм- менеджмента.
29. Мозговой штурм в практике тайм- менеджмента.

Перечень практических заданий

С практической точки зрения современный тайм-менеджмент – это комплексная система управления собой и своей деятельностью, состоящая из следующих основных ступеней:

1. Проведение диагностики: насколько высока ваша личная эффективность (отношение к своему времени, анализ общих потерь времени и др.);
2. Определение направлений деятельности и ценностей;
3. Постановка целей и задач;

4. Расстановка приоритетов;
5. Систематизация и планирование;
6. Контроль.

Важно: в организации личного времени необходим «индивидуальный пошив», важны не общие правила, а индивидуальный стиль, который человек для себя находит и который для него комфортен и дает максимальную эффективность. Люди и фирмы чрезвычайно различны, и то, что для одного

лекарство, для другого — яд. Задача данного раздела — информирование о существующих техниках и методиках, которые можно использовать для построения собственной системы тайм — менеджмента.

Задание 1. Самооценка: личное отношение к своему времени Первый шаг на пути к овладению искусством управления временем — честная

самооценка. Такая самооценка поможет вам укрепить ваши сильные стороны и сберечь ваше время путем концентрации усилий только на тех областях жизни, которые нуждаются в улучшении. И, что может быть еще более важным, это поможет вам глубже понять ваше особенное личное отношение к своему времени. Несмотря на то, что многие люди часто бывают разочарованы и недовольны тем, как они распоряжаются собственным временем, их проблемы весьма различны. То, что скрывается за хаосом и неразберихой повседневной жизни, и есть ключевые особенности человеческой личности, ее сильные и слабые стороны, образ жизни и предпочтения, неповторимые источники энергии. На данном этапе необходимо приступить к процессу выработки индивидуальной стратегии, решения, которое поистине будет соответствовать вам и вашим уникальным потребностям. Цель занятия — изучение личного отношения ко времени для последующей выработки индивидуальной стратегии планирования и управления временем. Изучение личного отношения ко времени будет основываться на исследовании трех вопросов:

1. что работает и что не работает в вашей жизни;
2. личные предпочтения в процессе планирования и управления временем;
3. циклы изменения энергии и источники сил.

Упражнение 1. Что работает на Вас?

Не имеет значения, насколько неуправляемой выглядит ваша жизнь, — в ней всегда есть что-то, что работает на вас, в дополнение к длинному перечню того, что не работает.

Бесконечно важно начать именно с того, что уже работает и дает результаты. Прежде всего, это укрепит вашу уверенность в себе — что, несомненно, хорошо в начале пути. Вы неизбежно обнаружите, что у вас уже есть фундамент, основа — способности для развития навыков планирования и управления временем, даже если в данный момент эти способности "применяются выборочно". Когда вы обнаружите эти способности, вы сможете опираться на них в других областях вашей жизни.

Определяя то, что работает, вы сэкономите массу времени и сил, поскольку, очевидно, нет никакой необходимости приводить в порядок то, что и без того в порядке и хорошо работает.

Задумайтесь о том, что работает для вас и в вашу пользу. Вы можете выполнить это упражнение в произвольной форме или использовать приведенные ниже незаконченные предложения — это поможет вам приступить к анализу. Обдумайте глубоко и тщательно эти вопросы и рассмотрите все аспекты своей жизни — работу, дом, взаимоотношения с людьми, личное развитие и т.д., — отвечая на них.

Продолжите следующие утверждения по возможности наиболее подробно

Как бы я ни был занят, я всегда _____
нахожу время для _____
Мои цели становятся четко _____
определенными, когда дело касается _____
Я точно знаю, сколько времени _____
мне потребуется для _____
Я всегда без промедления приступаю _____

к

Я никогда не опаздываю

У меня не возникает проблем, когда Я безо всяких проблем приступаю к выполнению сложных проектов, когда

Я всегда занят в перерывах между Мне легко сказать нет (кому? в каких

ситуациях?) _____

Мне легче уложиться в заданные
сроки, когда _____

Я больше всего счастлив, когда я _____

Дела, выполнение которых я легко
перепоручаю другим это _____

Теперь просмотрите свои ответы и определите, что нового вы можете узнать о себе. Спросите себя, почему выполнение этих конкретных дел и задач у вас хорошо получается. Почему это работает? Вы приступаете к выполнению определенных дел потому, что они вам очень нравятся? Или потому, что вы ловко с ними справляетесь? Или вы поддаетесь внешнему давлению? Все дело в том времени суток, которое вы выбираете для этих задач, или в количестве времени, которое требуется для их выполнения? С какими задачами вы лучше справляетесь — с теми, которые требуют от вас работы в одиночку или с требующими совместной работы с другими людьми? Спросите себя, что именно побуждает вас выполнять эти задачи.

Даже если некоторые области вашей жизни, находящиеся под вашим полным контролем, сами по себе кажутся вам незначительными, их анализ может помочь вам выяснить, как решить другие, более серьезные проблемы.

Упражнение 2. Что не работает?

Теперь, когда вы увидели, что вы и в самом деле хорошо управляете по меньшей мере частью своего времени, и более-менее поняли почему, пришло время задать себе следующий вопрос: "Что не работает?"

Полезно записать свои ответы и посмотреть на всю картину целиком. Очень интересно сравнить ответы на этот вопрос с ответами опросника в разделе "Что работает?". Вы можете выполнить это упражнение в произвольной форме или использовать приведенные ниже незаконченные предложения, чтобы приступить к анализу. Не забудьте, отвечая на вопросы, рассмотреть все аспекты своей жизни.

Продолжите следующие утверждения. Приведите как можно больше примеров

У меня никогда нет времени на _____

Я трачу слишком много времени на _____

У меня нет четко определенных
целей в отношении _____

Я хочу и могу весь день заниматься _____

Я всегда недооцениваю время,
необходимое для _____

Я всегда откладываю начало _____

Я часто опаздываю _____

Мне трудно сказать «нет» _____

Мне трудно закончить _____

Ваши ответы на вопрос "Что не работает?" станут для вас перечнем того, что вам нужно исправить.

Посмотрите на этот список проблем и сравните его со списком ответов на вопрос "Что работает?". Если вам трудно приступить к выполнению или завершить одни задачи и в то же время вы не испытываете таких проблем с другими, спросите себя, почему это происходит. В некоторых случаях у вас ничего не получается потому, что вам необходимо овладеть

определенными навыками, например, научиться не допускать задержек и пауз или точно рассчитывать время, необходимое для выполнения задач. Или вам нужно просто научиться применять навыки, которыми вы овладели в одной сфере жизни, к другим предметам.

Упражнение 3. Предпочтения в процессе планирования и управления временем Иногда вы справляетесь с одними задачами хуже, чем с другими, не потому, что вам не хватает навыков, но из-за личных предпочтений и конкретных условий, в которых вы должны эти задачи выполнять. Осознаете вы это или нет, но у всех нас есть определенные предпочтения относительно того, когда и как выполнять разные задачи или дела. Когда мы уважаем свои предпочтения, выполнить запланированное становится намного легче. Обращая внимание на эти естественные склонности, мы можем объяснить, почему некоторые задачи попали в наши списки того, что работает и что не работает.

Чтобы помочь себе выяснить предпочтения и личные склонности, которые влияют на успешное выполнение или невыполнение определенных задач и видов деятельности, сделайте следующее упражнение. Очевидно, что наши предпочтения временами меняются, но, отвечая на предлагаемые вопросы, следуйте первому побуждению — тому, что вы чувствуете чаще всего.

<i>Из предложенного перечня альтернатив выберите то, что вы предпочитаете</i>	
Работать независимо от других	Работать совместно в коллективе
Тренироваться в одиночестве	Тренироваться вместе с другими
Отдыхать в одиночестве	Отдыхать в компании
Сосредотачиваться на короткие периоды времени	Концентрироваться в течение продолжительного времени
Сосредотачиваться на чем-то одном	Работать в многозадачном режиме
Напряженный рабочий график	Неторопливое и необременительное расписание
Планы и предсказуемость	Неожиданность и спонтанность
Жестко заданные сроки	Длительное время реализации задачи, отведенное с запасом
Долго размышлять над выполнением задачи	Принимать быстрые решения
Работать в тишине	Работать на фоне музыки или шума
Работать в полумраке, при неярком, рассеянном свете	Работать при ярком свете
Работать головой	Работать руками

На эти вопросы не может быть правильных или неправильных ответов. Важно то, что эти ваши ответы могут помочь вам достичь большего понимания причин того, что работает и что не работает для вас. Эта информация поможет вам спланировать график, который будет доставлять вам удовольствие.

Например, если вам нравится жить и работать энергично, в высоком темпе, вы будете знать, что вам надо планировать насыщенный день, наполняя его разнообразными видами деятельности. Если вы предпочитаете размеренность и неспешность, вы можете ограничить ваш ежедневный список дел тремя-четырьмя задачами. Слишком многие люди не задумываются о своих естественных склонностях и в результате составляют для себя такое расписание, которое работает против них.

Упражнение 4. Источники сил и циклы изменения энергии

Вдобавок к естественным склонностям и предпочтениям, подъемы и спады сил и энергии могут оказывать огромное влияние на эффективность работы с определенными задачами. Энергия придает силы; это то, что позволяет двигаться по направлению к своим целям.

Как только вы осознаете и примите во внимание свои источники и циклы изменения энергии, вы сможете управлять ими. Не обращая на них внимания, вы можете попытаться взяться за наиболее сложные виды деятельности в периоды вялости и пассивности и потратить время наивысшего подъема энергии на менее ответственные дела.

Поскольку вам не всегда удастся самим выбирать время для выполнения определенных задач, в целях наиболее эффективного планирования и управления временем

вы также должны определить, какие виды деятельности могут восстанавливать вашу энергию в периоды ее упадка. Это могут быть совершенно разные занятия для разных людей, поэтому задумайтесь, что именно работает в вашем случае. Зная, что придает вам сил, вы сможете избежать снижения энергии на протяжении всего дня и наслаждаться всем тем, что вы делаете, будь это работа или развлечения.

Иногда изменение темпа работы — это все, что вам нужно, чтобы повысить уровень сил. Если вы часами сосредоточенно работали и ваш мозг нуждается в перерыве, самое лучшее время сделать дело,

которое требует от вас движения и использования мускулов. Таким же образом, если весь день вы занимались физическим трудом, вашему телу нужен перерыв, но ваш мозг может быть в прекрасной форме.

Займитесь задачами, требующими умственного напряжения. Когда в вашем графике много общественных дел, возможно, пришло время запланировать задачу, выполнение которой требует от вас уединения, и наоборот. Планируя свой день, убедитесь, что вы внесли в него достаточно разнообразия, чтобы поддерживать и укреплять свои силы.

Упражнение 5. Персональная компетентность во времени

Вашему вниманию предлагается тест, позволяющий оценить сформированность у вас основных навыков управления временем и вашу компетентность во времени в целом.

На каждый из вопросов можно дать один из трех возможных ответов: «Да», «Иногда», «Нет».

Вопросы:

1. В любой работе я стараюсь иметь запас (резерв) времени, выделяю своего рода «неприкосновенное время» на всякий случай.
2. Я четко знаю свои долгосрочные цели, постоянно держу их в уме и периодически обдумываю способы их достижения.
3. Я регулярно использую делегирование, поручая другим людям выполнение важных для меня задач.
4. Я подробно планирую шаги, этапы достижения своих целей.
5. Я понимаю, что общение с друзьями в рабочее время — помеха, и стараюсь избегать таких ситуаций.
6. Я уважаю и ценю собственное время и стараюсь добиться уважения к своему времени и от других людей.
7. Для планирования своего времени я использую записи.
8. Каждый рабочий день я начинаю с определения того, что нужно сделать в первую очередь.
9. В своих делах я строго придерживаюсь установленных мною же сроков.
10. Я хорошо знаю собственные биоритмы и планирую свои дела с учетом своих «внутренних часов».
11. Я умею и стараюсь коротко говорить по телефону.
12. Я довольно настойчивый человек и обычно, несмотря на помехи и отвлечения, продолжаю работать по плану.
13. Перед началом любой работы я тщательно обдумываю ее, планирую, что мне может понадобиться, сроки и этапы работы и т. п.
14. Я умею говорить «нет» неожиданным делам и людям.
15. В конце рабочего дня я анализирую все, что произошло, обдумываю, что мне мешало, а что помогало вовремя выполнить работу.
16. Рутинные дела я стараюсь делать крупными блоками, быстро, словно «поток».
17. Я регулярно работаю с органайзером, записной книжкой и т. п., средствами, помогающими мне лучше управлять своим временем.
18. Я умею браться за любую работу быстро и решительно, без лишней «раскачки».

19. Даже случайные потери времени (вроде стояния в очереди) я стараюсь использовать с пользой.

20. Я считаю, что отдых — это смена деятельности, его также надо планировать и продумывать.

21. Мне легко попросить помощи у других людей, в особенности, если это поможет мне лучше распределить и спланировать мое время.

22. Обычно я легко понимаю, какие из моих дел являются наиболее важными, и их нужно выполнить в первую очередь.

23. Я имею четкое представление о своей будущей карьере.

24. Я ранее уже интересовался различными системами и методами управления временем.

25. У меня есть собственная система управления личным временем.

Обработка результатов теста:

1. За каждый ответ «Да» вы получаете 2 балла, за ответ «Иногда» — 1 балл, за ответ «Нет» — 0

баллов.

2. Сложите (просуммируйте) полученные вами за каждый вопрос баллы.

3. Если ваш результат от 40 до 50 баллов — вы имеете высокую личностную компетентность в управлении временем.

Если ваш результат от 29 до 39 баллов — у вас средняя (нормальная) компетентность в управлении временем.

Если ваш результат от 18 до 28 баллов — низкая компетентность в управлении временем.

Результат меньше 17 баллов указывает на то, что вы недостаточно компетентны в управлении собственным временем. Скорее всего, вы непродуктивно теряете драгоценные минуты и часы своей жизни, или их разворовывают окружающие.

Задание 2. Диагностика: насколько высока ваша личная эффективность.

Работа любого предпринимателя состоит в том, чтобы быть эффективным. Чем бы он ни занимался — от него требуется правильное выполнение задач, то есть ожидают проявления эффективности.

Тем не менее, часто люди организовавшие собственное дело, не обладают высокой эффективностью, хотя среди них немало тех, кто имеет высокий интеллектуальный уровень и творческое воображение. Эти люди обычно хорошо информированы и обладают большими знаниями. Однако прямой связи между этими качествами и его эффективностью как управленца не наблюдается. Даже самые одаренные люди могут быть неэффективными; они порой не понимают, что благодаря одним способностям нельзя добиться сколько-нибудь значительных успехов в работе. Интеллект, воображение и информированность — безусловно, существенные качества, но только в сочетании с эффективностью они воплотятся в результатах. Взятые сами по себе, они лишь устанавливают планку возможных достижений.

Цель – научиться анализировать рабочий стиль на материале расходов времени за один день с использованием существующих технологий. Такой анализ поможет представить сильные и слабые стороны системы организации вашей деятельности и разработать методы повышения личной эффективности.

Упражнение 1. Тест «Портрет рабочего дня»

Тест позволит провести диагностику вашей личной эффективности и обратить внимание на проблему организации времени, выявить в «первом приближении» узкие места, наметить пути дальнейшей работы.

Справочно: на протяжении всего теста используется аналогия «человек – фирма», так как управление самим собой часто напоминает управление фирмой. Тут и стратегия, и

бухгалтерия, и контроль, и мотивация... Действительно, любого менеджера можно рассматривать как «ЗАО Иванов И.И.», имеющее своих акционеров (родственники, друзья), своего потребителя (работодатели), свой ассортимент товаров и услуг (способности, умения), свой маркетинг и стратегическое планирование, свой управленческий учет и т.д.

Составьте «портрет» Вашего рабочего дня (при желании можно включить и нерабочее время). Для анализа лучше всего взять вчерашний день, но если он плохо отражает ваш обычный рабочий график, возьмите какой-нибудь другой, если вы его можете детально вспомнить. Можно также нарисовать портрет «типичного», «среднестатистического» рабочего дня.

Важно: всякий анализ собственного времени требует предельной честности и без нее не имеет смысла. Это Ваша внутренняя информация, которая должна быть доступна только вам и которая должна давать объективную картину реально происходящего.

Технология составления «Портрета рабочего дня». Выберите точность учета – для начала рекомендуется устанавливать 15 или 30 минут.

«Портрет рабочего дня» рекомендуется оформлять в виде следующей таблицы:

Пример таблицы для составления «Портрета рабочего дня»

Период	Содержимое рабочего дня	1	2	3	4	5	6
9:00	Письмо М.В.						
9:30	Совещание						
10:00							
10:30	Телефонный звонок Н.П.						
11:00	Интернет						
11:30	Отчет по проекту А						
...							

Напротив каждого обозначенного периода времени необходимо записать содержимое соответствующего отрезка дня. Заполнение «содержимого рабочего дня» рекомендуется начинать с тех дел, которые вы помните достаточно хорошо. Вслед за ними можно восстанавливать то, что запомнилось хуже, вспоминая логические связи между событиями.

Столбец «1» - степень владения информацией. Если некоторые получасовые отрезки дня вспоминаются очень плохо – отметьте их «+» в 1 столбце (соответствующие «белые пятна» можно просто не учитывать в дальнейшем анализе, а заполнить их типичными делами, которые обычно случаются в это время).

Подсчитайте количество отмеченных клеток в 1 столбце и разделите их на количество строчек, соответствующее «Портрету дня» и процент который вы получите - характеризует степень вашей осведомленности о происходящем в фирме, остальное для вас неуправляемо.

Столбец «2» - расстановка приоритетов. Отметьте «+» во 2 столбце те дела, которые «работают» на важнейшие, крупные, долгосрочные цели. Получившийся процент показывает – насколько сильно вы ориентированы на достижение реальных стратегических результатов, и насколько легко поддаетесь затягивающей мелкой «текучке». Подумайте, нельзя ли как-то уменьшить ее количество. Имейте в виду, что сейчас на этих мелких делах вы теряете значительное время, которое может быть потрачено на более крупные, важные и результативные дела.

Столбец «3» - оценка управляемости ситуацией. В столбце «3» разделите дела по признаку: «обделенные» - «поглотители» «Обделенные» - это такие дела, на которые следовало бы тратить больше времени, но по каким-то причинам не удается. «Поглотители» - наоборот, съедают слишком много времени, не принося ни особых результатов, ни удовлетворения.

Справочно: к основным «поглотителям» - причинам потери времени наиболее часто относятся следующие:

- Неорганизованность.
- Отсутствие четкого графика и планирования.
- Лечение «симптомов» вместо устранения самой «болезни» (если что-то идет не так, найдите причину неполадок. Если вы будете устранять только последствия, источник проблемы не перестанет приносить хлопоты. Это продолжится до тех пор, пока вы не найдете и не устраните его).
- Неумение руководить подчиненными (научитесь правильно управлять людьми, которые работают на вас и если каждый будет четко выполнять свои обязательства, система заработает как часы, а часы будут работать на вас).
- Консервативность (научитесь применять все доступные средства связи, используйте программы для планирования деятельности, идите в ногу со временем и ни в коем случае не отставайте).
- Неэффективное общение без соблюдения регламента, долгие разговоры с друзьями и знакомыми, неумение излагать краткую суть на переговорах.
- Скопление дел и ограниченные сроки (главное – не откладывать ничего на завтра, и не давать делам скапливаться, только тогда они не будут приносить вам хлопот).
- Пренебрежение отдыхом (важно отдыхать хотя бы в воскресный день, для того этот день и называется выходным. Не перегружайте себя делами, со слишком жестким графиком, вы рано или поздно утомитесь, что может повлечь за собой самые непредсказуемые последствия).

В столбце «3» отмечайте «+» как «обделенные», так и «поглотители». Те дела, на которые по вашему, тратится нормальное количество времени, оставляйте неотмеченными.

Процент «не отмеченных» клеток – это мера того, насколько структура вашего времени соответствует вашему желанию, проще говоря – насколько свободно вы владеете своим временем.

Подумайте, нельзя ли каким-то образом снизить дела «поглотители» и за счет выигранного времени «профинансировать» обделенные перспективные направления.

Столбец «4» - количество помех. Заполнение данного столбца особенно полезно, если вы работаете в офисе с другими людьми, вас часто отрывают от дела телефонные звонки, посторонние посетители и т.п.

В столбце «4» отметьте примерное количество подобных «помех», соответствующих каждому периоду времени.

Определите, сколько времени в среднем отнимает каждая такая помеха (в том числе время на переключение внимания, на само отвлечение, на «возврат» в прежнюю деятельность). Перемножьте данное время и определенное вами количество отвлечений между собой и тем самым вы получите сумму времени, потерянного совершенно напрасно, так сказать, отходы производства, не подлежащие никакой переработке и не стоящие ни копейки.

Задумайтесь, как можно снизить полученные потери времени, а также с помощью этой цифры внесите соответствующие коррективы в показатель предыдущего пункта.

Столбец «5» - оценка качества привязки дел ко времени. В данном столбце поставьте «+» напротив тех дел, время выполнения которых, как вам кажется, было выбрано неудачно. Например, следовало бы сделать это дело еще неделю назад, тогда бы результат был заведомо лучше. Или в то время, когда у вас была высокая работоспособность, вы занимались чем-то не самым важным и не самым сложным. Итоговая оценка будет показывать, насколько хорошо вы как организатор собственного предприятия учитываете окружающую ситуацию и закономерности ее развития. Чем выше процент «несвоевременных» дел, тем, значит, ваше предприятие более склонно предлагать рынку «сани летом, а телегу зимой».

Столбец «б» - соотношение функционирования и развития. В данном столбце отметьте те дела, выполнение которых дает вам что-то для собственного развития – вырабатывает новые умения, дает новые знания и т.д. Не отмеченными останутся те, которые вы можете выполнять легко и уверенно, выполнение которых не вносит никакого вклада в ваше развитие. Процент, который вы получите от общего количества дел за день, характеризует соотношение функционирования и развития, ориентации на краткосрочную и долгосрочную перспективу в вашей организации.

Оценив сильные и слабые стороны системы организации Вашей деятельности, на основании выводов, полученных в результате проведения теста «Портрет рабочего дня» можно приступить к разработке методов повышения личной эффективности.

Далее поэтапно представлены наиболее часто встречающиеся методы и техники тайм – менеджмента, направленные на повышение личной эффективности.

Упражнение 2. Хронометраж личных затрат времени

Хронометраж – это инструмент для людей, экономно расходующих свои силы, подразумевающий под собой мониторинг потраченного времени в течение рабочего дня.

Основная цель мониторинга потраченного времени – выявление дополнительных резервов личного времени, оценка эффективности происходящих вокруг процессов.

Важно: Если Вы хотите, чтобы расходы времени оптимизировались сами, - просто начните их письменно фиксировать.

Глеб Архангельский

Наиболее сильное препятствие хронометражу – динамичность работы предпринимателя (менеджера и т.д.), перенасыщенность информацией, контактами, делами. Поэтому естественная первая реакция на необходимость составлять хронометраж может быть следующая: «В течение рабочего дня мне на это отвлекаться совершенно невозможно, я для этого слишком занят». На первый взгляд это кажется справедливым. На самом же деле на запись своих дел и их длительности требуется в совокупности не более 10-15 минут в день. Проблема заключается в том, чтобы помнить о необходимости вести записи.

В случае, если вы внезапно обнаруживаете, что уже три часа не ведете хронометраж, просто начните его снова с этого момента. Постепенно размеры таких «неучтенных участков» будут сокращаться и составление хронометража перестанет быть затруднительным.

На начальном этапе хронометража необходимо поставить перед собой следующие задачи:

- прочно включить в свой распорядок правило: раз в 1-2 часа или чаще письменно фиксировать совершаемые дела и расходы времени на них;
- сделать данный процесс такой же привычкой, как чистка зубов по утрам;
- не пытаться предпринимать никаких решительных действий по итогам наблюдений.

Последний пункт особенно важен, так как на данном этапе самоанализа ваша задача – просто увидеть, на что тратится время, и научиться чувствовать эффективность происходящего.

Действие хронометража на начальном этапе его применения основано на следующем эффекте: «Необходимость несколько раз в день письменно фиксировать совершаемую работу и ее длительность вырабатывает особого рода внимание к собственной деятельности, в частности к ее временным характеристикам. Это внимание перерастает в чувство времени, которое является основой для дальнейшего повышения личной эффективности».

Порядок учета личного времени. Записывать дела и их длительность лучше всего при каждом переключении внимания на задачи длительностью более 5-10 минут. Через несколько дней, по мере выработки внимания к времени, вам будет достаточно записывать

его расходы раз в 30-60 минут по памяти. К более низкой частоте записи стоит переходить только по прошествии нескольких недель, иначе вы рискуете потерять те крупницы времени, которые хорошо видны вблизи, но плохо – издали.

Самый простой способ учета личного времени – фиксация начала и окончания любого дела. Например:

Начало	Окончание	Вид работы	Дополнительная информация
15:05	15:30	встреча А	Различные параметры дела
15:30	16:25	совещание	

Чтобы отследить по составленному вами хронометражу непродуктивные расходы времени необходимо оценить длительность всех полезных работ и вычесть полученный результат из длительности всего периода учета времени. Разность этих двух величин дает первый показатель качества – количество «отходов» времени за день.

При отношении полезного времени к общему периоду учета времени вы получите второй показатель качества – своеобразный «коэффициент полезного действия», полезного использования времени.

Упражнение 3. Углубленный анализ помех «поглотителей» времени

Обычно углубленный анализ каких-либо компонентов ТМ-системы — закономерный шаг после первой ознакомительной инвентаризации трат времени. Даже самая поверхностная инвентаризация времени обычно выявляет слабые места персональной или организационной системы управления временем.

Углубленный анализ помех осуществляется в три этапа:

1 этап. Заполнение листа учета дневных помех (в данном случае заполняется за один день, при самостоятельном проведении анализа рекомендуется заполнять лист учета в течении длительного периода времени).

2 этап. По мере заполнения «листа учета дневных помех» (или по истечении учетного периода времени) информация о помехах обобщается и анализируется.

3 этап. Разрабатываются способы борьбы с наиболее опасными помехами.

Пример таблицы для проведения углубленного анализа временных помех.

Начало	Окончание	Длительность	Описание помехи	Внешние причины	Внутренние причины	Идеи
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
и т.д.						

Поля «время возникновения помехи», «время окончания действия помехи», а также общая продолжительность действия помехи заполняются стандартным (как в органайзере) образом.

В поле «Описание помехи» в свободной, удобной для заполняющего форме описывается характер помехи. Также в этом поле рекомендуется указать код помехи в соответствии с разработанным кодификатором.

В поле «Внешние причины» в свободной форме описываются объективные, не зависящие от действий заполняющего причины возникновения помехи. Внешние причины необходимо описывать развернуто и максимально точно, например, если это посетитель, то указывается, кто именно (Ф. И. О.), по какому вопросу и т. п. В дальнейшем возможна разработка отдельного кодификатора для внешних причин.

В поле «Внутренние причины» в свободной форме описываются субъективные, напрямую связанные с заполняющим причины возникновения помехи. Внутренние причины указываются так, как это удобно для заполняющего, таким образом, чтобы наиболее тзачно охарактеризовать его внутренний мир, его собственное понимание проблемы. К внутренним причинам относятся, например, такие состояния, как апатия, потеря интереса к работе, рассеянность и т. п.

В поле «Идеи» записываются любые мысли и идеи, связанные с тем, как можно избавиться от помех, лучше организовать собственную работу, изменить характер общения с различными людьми и т. п.

Задание 3. Целеполагание

Цель – рассмотреть ключевые аспекты целеполагания, освоить техники постановки целей.

Общая оценка результатов инвентаризации времени (неважно, индивидуальной или организационной) обычно вызывает три ключевых вопроса:

1. Как изменить структуру расходов времени? То есть на какие виды деятельности (активности) затраты времени следует увеличить, на какие — уменьшить, на какие — оставить без изменений? Насколько сильными должны быть изменения? Как координировать изменения расходов времени на отдельные виды деятельности между собой?

2. Что на практике необходимо сделать, чтобы использовать время более эффективно? Какие решения относительно образа жизни (индивидуальной или организационной деятельности) необходимо принять, чтобы воплотить на практике идеи по изменению расходов времени?

3. Как добиться того, чтобы усилия, направленные на изменение структуры расходов времени, не стали бы сами по себе безрезультатными тратами времени? Как создать (в особенности на начальных этапах внедрения собственной системы ТМ) такую систему самомотивации, которая помогала бы преодолевать периоды усталости, лени, апатии, разочарований и т. п.?

Ответ на эти три вопроса один — качественная постановка целей (целеполагание) и эффективное планирование путей и способов их достижения. Главный секрет управления временем очень прост и одновременно очень сложен. Надо всего лишь предельно отчетливо поставить перед собой цель.

Одно из современных научных определений гласит: «Цель есть мысленная модель желаемого результата деятельности, идеальный образ будущего». Вчитайтесь в это определение, вы поймете, почему именно целеполагание является «главным секретом» эффективного управления временем.

3.1. Составление обзора деятельности

Основная цель – представить себе ситуацию в целом, не вдаваясь при этом слишком сильно в подробности.

Упражнение 1. Выпишите на один большой лист бумаги все ваши дела, которые нужно сделать, задачи, которые нужно решить, проблемы, которые висят над головой. По мере возможности группируйте их в блоки по смыслу, но не слишком этим озадачивайтесь.

Важно: Главное, вспомнить и выписать максимум того, что нужно сделать.

На том же или отдельном листе нарисуйте предстоящий год (от настоящего момента). Это должна быть одна прямая линия с очень грубой разбивкой (по месяцам, самое большое – по неделям). Приблизительно отметьте на этой прямой важнейшие критические точки – события или сроки, от которых сильно зависит выполнение крупных задач. Также отметьте те задачи, которые было бы удобнее всего сделать в определенное время года.

Не вдавайтесь слишком сильно в подробности и получите список слегка сгруппированных дел и грубый рисунок года.

3.2. Определение направлений деятельности и ценностей

Основная цель данного этапа - структурировать список дел, полученный на предыдущем шаге «Обзор деятельности», выделить основные направления деятельности, осознать собственные ценности.

Упражнение 2. Подумайте над составленным списком дел и разбейте все дела на 7-8 основных областей (например, «Семья», «проект X», «самообразование» и т.д.).

Далее распределите все дела, зафиксированные на предыдущем шаге между определенными областями.

Справочно: Для разбиения списка дел между определенными областями можете заново переписать весь список или просто установить для каждой области свой цвет и подчеркивать соответствующие дела этим цветом.

Составив подобное разделение, вы сможете более свободно ориентироваться в своей деятельности и меньше бояться ее необъятности.

Следующее, что необходимо сделать на данном этапе – это осознать собственные ценности: «Что для Вас наиболее ценно и ради чего вы собираетесь решать те или иные задачи».

Упражнение 3. На данном этапе не важны четкие формулировки и ясная структура, главное – выразить словестно и закрепить на бумаге те базовые ценности, которыми Вам хотелось бы руководствоваться в вашей деятельности. Выпишите их на отдельный лист.

Справочно: Для мгновенного определения базовых ценностей можно воспользоваться методом, предложенным известным бизнес-тренером Брайаном Трэйси: «Сделайте это прямо сейчас. Возьмите ручку и запишите три ваши самые важные цели в жизни на данный момент. У вас есть 30 секунд. Засекайте время и быстро напишите три самые главные цели в жизни на сегодня. Итак, пишем...

Это называется «упражнением быстрой записи». Вы можете использовать его и дальше по жизни, а эти три ответа скорее всего будут актуальны не только сегодня.

Если у вас есть 30 секунд, то ответы будут так же точны, как если бы у вас на них было 30 минут или три часа. Когда вам приходится быстро думать о своих самых главных целях, они выскакивают на поверхность сознания, как мячики из-под воды. О чем вы написали, туда вы и движетесь. Кроме того, если бы я спросил, каковы три ваши самые большие проблемы или заботы, обнаружилось бы, что написанные цели — решение тех самых проблем.

Итак, ваши три проблемы — это то, откуда вы идете, три цели — то, куда вы направляетесь»

Упражнение 4. Еще один способ выявления ценностей заключается в следующем:

а) Возьмите 2 листа бумаги, карандаш и постарайтесь минут на 10-15 отключиться от всего, что могло бы вас отвлечь. Давайте разделим первый лист на 3 части:

Сегодня	Вчера	Позавчера
1	1	1
2	2	2
3	3	3
и т.д.	и т.д.	и т.д.

Теперь вспомните по хотя бы 10 дел, которыми запомнилось сегодня, вчера, позавчера. Например, работал/а, гулял/а, готовил/а, смотрел/а фильм или новости, читал/а, писал/а, учился/лась, сидел/а в интернете и тд.

б) По мере заполнения данной таблицы переходим ко второму листу. На нем также в столбик по пунктам необходимо указать все ваши желания. Например, вернуть долг, закрыть кредит, бросить курить, весить ... кг, новые часы, платье, машину, должность менеджера, зарплату 2000 евро, ремонт в ванной, новую кухню, 2-ух недельный отпуск на испанском побережье и тд.

в) Положите два листа рядом и посмотрите на них внимательно. Какие мысли приходят? Сравните каждый пункт, каждое действие, которое вы сделали сегодня, вчера, позавчера с тем, чего вы хотите иметь. На сколько эти действия приближают вас к вашим желаниям? Мечтам? Целям?

г) Вернитесь к первому листу. Зная себя, проанализируйте каждый пункт, сколько времени вы тратите на каждое занятие, что оно вам дает, что забирает, как соотносится с тем, что вы на самом деле хотите? Переходите от пункта к пункту. Что вам открывается?

д) Если по результатам проведенного анализа у вас возникнет вопрос: «что же теперь делать?», то в первую очередь необходимо обратиться к вашим желаниям.

- Во-первых, возьмите второй лист, на котором записаны ваши желания и еще раз пройдите по всем пунктам. Возможно, вам захочется что-то убрать, а возможно и что-то добавить. Максимально конкретизируйте, впишите делали вплоть до модели, цвета, обивки салона и года выпуска, если речь идет о машине, представьте себя сидящим в ней или мчащимся за город на пикник, если мечтается о платье, то опишите цвет, размер, фасон и куда вы в нем пойдете, какие бы туфли подошли, сумочка, какое белье, взгляните на себя в зеркало, как - будто оно уже на вас, если это часы, то какой фирмы, какой у них циферблат, ремешок, застежка, встряхните рукой, желая взглянуть который час, почувствуйте их тяжесть на руке и т.д.

- Во-вторых, прикрепите этот лист в таком месте, что бы он попадался вам на глаза как можно чаще.

- В-третьих, что бы вы не делали, чем бы ни занимались, задавайте себе вопрос: как то, чем я занят/а сейчас, или то, чем я собираюсь заняться, продвигает меня к тому, что я хочу?

Определившись с базовыми ценностями, посмотрите ваш список дел (составленный на предыдущем этапе), особенно крупных и сложных, и сопоставьте его со списком своих ценностей. Про каждую крупную задачу подумайте: хотели ли вы ее выполнить потому, что ее выполнение работает на ваши ценности, или она навязана вам обстоятельствами, другими людьми, вашим собственным невниманием и т.д.? Отвечая на поставленный вопрос, вычеркивайте из списка лишние задачи не направленные на выполнение ваших ценностей, или думайте как избавиться от навязанного. Параллельно с этим уточняйте формулировки основных направлений вашей деятельности. Когда это будет сделано, выпишите их на тот же лист, на котором находится список ваших ценностей.

Далее, на всех этапах планирования своей деятельности постоянно сверяйтесь с полученным списком, уточняя ваши планы, а также дополняя и корректируя сам список.

3.3. Постановка целей и задач

Постановку целей и задач рекомендуется проводить с использованием полученного на предыдущем этапе списка всех дел.

Упражнение 5. Выберите из имеющегося списка самые важные и достойные ценности. Затем по каждой из них определите цель.

Справочно: Если нет четко определенных целей, то нет фундамента для принятия решений о том, как, где, каким образом проводить время, как расставлять приоритеты и анализировать многочисленные альтернативы, с которыми ежедневно сталкивается человек.

Определяя цель, нужно понимать, что она должна быть конкретной, измеримой, реальной и иметь сроки реализации. Если упустить хоть один из параметров, то цель перестанет быть целью.

Справочно: Если вы ставите себе какую-то цель, она должна вас мотивировать. Если же она Вам не интересна, то возможно, просто навязана извне вашим окружением, обществом и т.д. Не тратьте время и жизнь на ненужные вам дела. А при постановке цели сразу формулируйте конечный срок ее выполнения – это дисциплинирует.

Джон Вон Эйкен

Далее каждую цель необходимо разбить на множество этапов (задач), направленных на достижение этой цели.

Процесс определения целей и задач рекомендуется оформлять в виде «дерева целей» или просто в таблице, под каждой целью подписав задачи.

Справочно: Люди не достигают своих больших целей потому, что цели остаются слишком большими. Помните: Вы сможете построить большую стену, если будете класть кирпичики по одному. И это ваша задача. Не ленитесь разбивать цели на более мелкие. Попробуйте сделать следующее упражнение: «Запишите семь шагов, которые необходимо выполнить на пути к цели, и запишите по семь мелких шажков для каждого из семи крупных. У Вас получится одна цель и сорок девять маленьких шагов. А затем просто сделайте первый шаг». Это действительно прекрасный способ представлять свои цели. Постоянно разбивайте их на все меньшие и меньшие шаги.

Брайан Трэйси

Упражнение 6. Полезное упражнение для определения шагов, связанных с достижением поставленной цели заключается в составлении карты - схемы² действий, на которой Вы творчески отображаете все то, что видится Вам основными аспектами центрального замысла. Процесс построения схемы действий следующий:

1. Возьмите чистый листок бумаги;
2. Запишите выбранную Вами цель посередине листа;
3. Вокруг цели запишите другие слова, так или иначе связанные с ней;
4. Продолжайте записывать различные аспекты цели, которые приходят Вам в голову (схема может разветвляться);
5. Если в какой-то момент дело застопорилось, задайте себе ключевые вопросы: кто? почему? где? что? когда? и как? Это наведет Вас на нужные мысли;
6. На этом этапе не отвергайте никакие идеи;
7. Можно раскрасить различные слова в разные цвета, отмечая, как они связаны друг с другом;
8. Можете также присвоить словам разные числа в зависимости от степени их важности.

Всегда четко знайте, к какой цели вы идете. Пусть это будет не глобальная всеохватывающая цель, а что-то небольшое - промежуточное и для кого-то совершенно неважное. Помните, для вас не бывает второстепенных целей, а потому любая из них должна быть достигнута в максимально короткое время и с минимальной затратой усилий, только в этом случае вы будете двигаться вперед, а не топтаться на месте.

Каждый день делайте что-нибудь, что будет приближать вас к вашей цели. Совершая каждый день хотя бы по одному шагу из своего списка, вы начнете применять секретное оружие успеха, которое называется «закон импульса», который гласит, что начать двигаться к цели очень сложно, но поддерживать такое движение, если оно уже начато, намного легче. Поэтому вы должны начать двигаться и продолжать движение.

Справочно: Периодически перепроверяйте список своих целей и переделывайте его в зависимости от изменяющихся обстоятельств.

Упражнение 7. В завершении, на данном этапе рекомендуется еще раз просмотреть полученный список целей и задач и оценить, нельзя ли какие-нибудь из них делегировать.

Делегировать – иными словами означает, снимать с себя часть своих задач и передавать их для выполнения другим людям.

Целью делегирования является более эффективное использование вашего собственного времени.

Необходимо помнить, что делегируя обязанности, вы должны тратить на постановку задачи и взаимодействие с коллегами существенно меньше времени, чем требуется вам для реализации той или иной задачи самостоятельно.

Справочно: Необходимо отметить, что достаточно большое количество предпринимателей, построив свой бизнес, уверены в том, что только их личное участие в жизни бизнеса, обеспечивает нужный уровень дохода. Обычно, владелец бизнеса - самый лучший работник-многостаночник своей компании. И берется он за все сам потому, что все остальные вокруг решают эти задачи намного хуже или не так, как нужно, а потом еще и все переделывать необходимо. Вот и приходится нашему предпринимателю копать в работе своей компании каждый день, не жалея себя. Естественно, он гордится этим. Он - лучший «техник» в компании! Часто не думая, что именно он и есть самое слабое звено, которое тормозит дальнейший «рост» бизнеса. Вместо того чтобы заниматься развитием собственного дела, он все больше и больше погружается в «текучку». И чем больше всяческой работы берет на себя организатор бизнеса, тем сильнее, и чаще, начинает «тормозить» предприятие.

Самое настоящее правило, которое вам поможет добиться успеха: «сбросьте» всю «текучку», а также то, что плохо получается у Вас делать с себя на сторонних исполнителей и сосредоточьтесь, как только можете, на стратегическом развитии вашей компании.

Внимательно изучите свои дела и подумайте, что из них вы бы могли заменить услугами профессионалов? К примеру, бухгалтерия для вашего предприятия – занятие не профильное (также как и для большинства российских компаний). Почему бы не доверить бухгалтерскую отчетность специалистом в аутсорсинг³. Особенно, если организация небольшая, можно даже не нанимать бухгалтера, а воспользоваться услугами фрилансеров⁴ - бухгалтеров.

Можно также заплатить незначительную сумму за консультацию по оформлению тех или иных документов, а остальное сделать самостоятельно. Такие работы как создание сайтов, логотипов, визиток, статей – всё это также можно смело доверить фрилансерам.

Оставьте себе ту работу, которую не сможет сделать никто, кроме вас, передав менее важные функции своему окружению.

Вклад цели в ценности

Для этого можно использовать матрицу «цели — ценности», в которой выставляются простые или взвешенные коэффициенты (например: 0 — не важно; 1 — важно, 2 — очень важно). Заполнение матрицы «цели — ценности», по сути дела, является простейшим способом «вычисления» целей.

Например:

	Личностный рост	Профессионализм	Независимость	Благосостояние	Итог
Начальник отдела маркетинга	2	2	2	2	8
Бренд X	1	2	1	1	5
Образование	2	2	2	2	8
Здоровье	2	1	2	1	6
Дача	0	0	0	1	1

Упражнение 8: при помощи указанной матрицы «цели – ценности» оцените вклад поставленных Вами целей в ценности.

3.5. Ситуационный (SWOT- анализ) по Л. Зайверту

Ситуационный анализ является одним из этапов целеполагания, и его основная задача — выявить и описать актуальную, существующую на момент постановки целей ситуацию жизнедеятельности.

Разумеется, ситуационный анализ не претендует на максимально полное и целостное описание жизненной ситуации личности (или организации). Его задача несколько скромнее: зафиксировать уже имеющиеся на пути к цели достижения («заделы», «наработки» и т. п.), а также выявить уже существующие (доступные) и недостающие для достижения целей ресурсы. При этом ресурсы в ситуационном анализе понимаются в самом широком смысле, как любые средства, способствующие достижению цели. Например, в ситуационном анализе выделяются не только внешние ресурсы (финансы, сырье, технологии, информация, контакты и связи и др.), но и внутренние (личностные качества, состояния, способности, опыт и т. п.).

Ситуационный SWOT-анализ, ориентирован на оценку внутриличностных ресурсов (профессиональных, личностных в широком смысле слова и лидерских).

К профессиональным качествам можно отнести все непосредственно связанные с работой знания, навыки, опыт, стиль работы, квалификацию и др.

Личностные качества охватывают все индивидуальные способности, которые могут выступать в роли ресурса при достижении поставленных целей: интеллект, выносливость, обаяние, творческие способности и др. Если, например, целеполагание предполагает ряд целей, связанных с карьерным ростом, то нелишне будет включить в ситуационный анализ оценку собственных лидерских качеств: умения убеждать, вдохновлять, работать в команде и руководить ею, распределять роли, делегировать и др.

Пример ситуационного анализа:

	Профессиональные качества	Личностные качества	Лидерские качества
Сильные стороны	- хорошее базовое образование по специальности - стаж работы более 10 лет - имеются собственные уникальные способы работы и технологии	- быстрая обучаемость - творческие способности - азарт	- умею конструктивно работать в команде - умею убеждать людей, доказать свою позицию
Слабые стороны	- нет навыков работы с компьютерным обеспечением	- плохая выносливость, быстро устаю - эмоционально зависим от настроений других людей	- не умею отстаивать свое мнение в конфликтных или напряженных ситуациях - не умею вдохновлять других людей

Таблицы для такого напоминающего SWOT ситуационного анализа можно легко модифицировать, включая в нее любые значимые для оценки актуальной ситуации виды ресурсов, как внешние, так и внутренние.

Справочно: ситуационный анализ можно использовать не только на этапе целеполагания, но и на этапе достижения целей, позволяя оценить ваше «местоположение» на пути к цели, провести своеобразную ревизию актуальной жизненной ситуации, выявить имеющиеся ресурсы и ограничения для достижения целей.

Упражнение 9. Предложите собственный вариант ситуационного SWOT-анализа, ориентированного на оценку внешних ресурсов стартовой ситуации целеполагания. Включите в анализ только значимые лично для вас ресурсы.

Задание 4. Планирование деятельности

В наиболее общем смысле планированием можно называть любую интеллектуальную проектировочную деятельность, создающую схему будущей деятельности. В отличие от расплывчатого и эмоционально-образного субъективного образа цели, план представляет

собой объективацию предполагаемой последовательности действий, с наибольшей вероятностью ведущих к достижению поставленной цели.

Цель занятия – освоить принципы и правила планирования собственной деятельности, научиться использовать основные техники планирования и управления временем.

4.1. Расстановка приоритетов

Основная цель данного этапа – на основании четко поставленных целей находить приоритеты, устанавливая важность задач, выбрать самые важные и делать их и только их до победного конца.

Наиболее часто при расстановке приоритетов в тайм-менеджменте используется теория Стивена Кови, суть которой состоит в утверждении: «Эффективное управление временем на самом деле является управление самим собой на основе приоритетов». Согласно данной теории все дела можно разделить на 4 группы, положив в основу два критерия: срочность и важность.

Упражнение 1. Порядок расстановки приоритетов. Посмотрите список целей и задач (этапов) и отметьте их сравнительную важность и срочность. Все дела можно распределить в следующую таблицу:

А. Важные и срочные	Б. Важные и не срочные
В. Не важные и срочные	Г. Не важные и не срочные

А. Важные и срочные. Это неотложные дела, которые нужно сделать немедленно.

Б. Важные и не срочные. Это то, что может сильно повлиять на вашу жизнь, если вы будете это делать и делать хорошо, но их очень легко отложить, поскольку они еще не срочные.

Многое из того, что вы делаете – планируете, развиваетесь, самосовершенствуетесь и т.д. – не срочно, но важно, поскольку имеет или может иметь далеко идущие последствия в Вашей жизни.

Иногда соблазн отложить эти дела очень велик, и наступает момент, когда из-за пренебрежения ими из группы «Б» мы автоматически переносим их в группу «А». Присмотритесь к своим делам «А» - может быть, вы лечите следствия, а нужно лечить причины?

В. Не важные и срочные. Эти дела очень любят маскироваться под дела «А». Человеку свойственно путать срочность и важность: всякое срочное он автоматически считает важным. Телефон звонит, коллега зашел поболтать, Вам захотелось кому-то позвонить или что-то сделать – это все срочно, потому что делать нужно сейчас, но не важно, потому что никак не помогает достижению поставленных Вами целей.

Г. Не важные и не срочные. Эти дела нужно «финансировать по остаточному принципу». Но они часто приятны и интересны, поэтому с них начинают рабочий день, убивая на них лучшие рабочие часы.

Важно: Проводить как можно больше времени в группах «А» и «Б», занимаясь важными и срочными делами, а также делами, которые важны, но еще не успели стать срочными. Человек, выбирающий приоритеты групп «В» и «Г», живет в мире иллюзий и растрат. Так называемые «поглотители» нашего времени находятся как раз здесь.

Подумайте о делегировании дел, попавших в группу «В» - срочных, но не важных. Делегирование здесь надо понимать широко: это может быть перепоручение кому-то, покупка чьей-то услуги вместо личного исполнения и т.д.

Для того, чтобы правильно отделять важные дела от неважных можно использовать следующие принципы расстановки приоритетов:

- ориентируйтесь на будущее, а не на прошлое;
- концентрируйтесь на возможностях, а не на проблемах;

- выбирайте свое собственное направление, не плывите по течению вместе с другими;
- ставьте для себя высокие и решительные цели.

Имейте в виду также принцип, сформулированный итальянским экономистом В.Парето, который гласит: «Если все рабочие функции рассматривать с точки зрения критерия их эффективности, то окажется, что 80 процентов конечных результатов достигается только за 20 процентов затраченного времени, тогда как остальные 20 процентов итога поглощают 80 процентов рабочего времени». Концентрируйте свое внимание на тех делах, которые входят в эти 20%, и именно их записывайте в важные.

В настоящее время перечень инструментов планирования достаточно широк, необходимо только выбрать наиболее удобный: ежедневник, телефонные напоминания, календарь, список дел и т. д., но, главное — записывать задачи. Выполнив очередную и вычеркнув ее из списка, человек испытывает чувство удовлетворенности от своей работы.

Списки дел иногда могут становиться настолько длинными, что вы просто не сможете справиться с ними всеми. Поэтому назначайте встречи на конкретное время. Даже встречи с самим собой. Назначайте время для размышлений о работе, встреч с перспективными для вашего бизнеса людьми и для, собственно, самой работы. Обозначайте всегда начало и конец такой «встречи», и придерживайтесь этого плана.

Упражнение 2. На данном этапе рекомендуется составить несколько документов делового планирования, в том числе:

1. План дел на год (с указанием сроков – вплоть до недель)

Порядок составления. Нарисуйте (желательно на клетчатой бумаге) более подробный рисунок (график) предстоящего года (считая от настоящего момента). Например:

	январь	февраль	март	...
Семинар Выставка X Проект А Отпуск				

Детальность шкалы времени выбирайте, исходя из удобства: для более укрупненного планирования можно считать одно деление равным неделе, для более точного планирования – дню.

В списке целей и задач для каждой цели подпишите критические сроки, от которых сильно зависит результативность, и обозначьте их на графике. Выделите в каждой цели наиболее крупные и серьезные задачи, а также небольшие, но критически важные (когда небольшое вложение усилий сейчас обеспечивает значительные результаты впоследствии).

Справочно: Наиболее простой способ повысить эффективность использования времени внутри планируемого периода – сделать наиболее приоритетные, дающие максимальный результат дела в первую очередь, а менее приоритетные – вслед за ними.

Исходя из критических сроков, сверяясь с составленной на предыдущем шаге таблицей приоритетов, приблизительно распределите дела по графику.

Справочно: Дела можно помечать категориями, скажем, от 1 до 3 в зависимости от важности.

Если дел ощутимо больше, чем позволяют сделать сроки и ресурсы, пересматривайте список целей – отсеивайте, делегируйте. То, что можно отложить без большого вреда на более далекую перспективу – откладывайте.

Получившийся план года рекомендуется пересматривать на год вперед каждую неделю или каждый месяц (отсчитывая год каждый раз от момента планирования). Поэтому не пытайтесь сделать его слишком детальным и точным – особое внимание обращайте только на ближайшие несколько недель.

Важно: Старайтесь всегда следовать графику, иначе он превратится в собрание бестолковых букв и цифр, и будет жаль потраченное вами время на его составление.

Если у вас не так много проектов (задач), жестко привязанных к определенному времени, то это может быть не план на год, а просто составленный список важнейших проектов (задач), составленный в порядке их приоритетности.

2. План на неделю и список задач на день с жесткими временными рамками

Порядок составления плана на неделю приблизительно тот же, что и на год. В данном случае получается более детализированный график, позволяющий видеть наличные ресурсы времени.

Порядок составления плана на неделю. Из годового графика выпишите те дела, которые вы привязали к планируемой неделе. Определите критические моменты недели, особо важные для выполнения каких-либо дел. Распределяйте дела по неделе также, как вы делали это с годом.

Важно: «Чтобы не делать все как обычно в последний момент, назначайте себе промежуточные дедлайны и придерживайтесь их» - Нейл Фиор.

Не пытайтесь распланировать все слишком детально. Обязательно оставляйте резервы, нераспланированные участки на непредвиденные обстоятельства. Количество таких незапланированных участков должно составлять около 40% времени.

Важно: «Эффективно используйте время ожидания (читайте книги, делайте нужные звонки и т.д.). Вы должны постоянно расти и учиться, но не пытайтесь быть экспертами во всем – это недостижимо. Делайте свою работу качественно (переделывание займет еще больше времени).» - Джон Вон Эйкен..

На уровне недели и на уровне дня старайтесь также распределить дела в зависимости от их приоритетности.

Каждый вечер просматривайте и уточняйте недельный план и используйте его для формирования списка дел на предстоящий день.

Важно: Не жалейте на это нескольких минут – такая работа упорядочит дела в голове, и вы вовремя вспомните о нужном и сумеете отдать предпочтение важному.

Порядок составления плана на день. Первые полчаса вашего рабочего дня посвящайте планированию дня. На основании имеющегося плана на неделю выпишите все свои дела на предстоящий день. Малые задачи решаются целиком за один день, более крупные разбиваются на подзадачи.

Пример из жизни: «Каждое утро первым делом, как только попадаю в офис, составляю датированный список to-do в желтом блокноте. Я практикую этот подход уже более 30 лет. Просматриваю списки предыдущих дней на предмет того, какие задачи выполнены, не выполнены или находятся в процессе. Заново переписываю задачи, которые не решены, и проставляю для них высший приоритет. Время от времени мониторию прошлые записи, анализирую ход выполнения и прогресс.» - Кендрик Уайт (генеральный директор «Марчмонт Капитал Партнерс»).

Всегда четко рассчитывайте время, которое вам нужно для того, чтобы добраться на ту или иную встречу, переговоры, а так же то, как много времени займут эти встречи. И всегда будьте готовы к тому, что какие-то дела займут у вас больше времени, чем вы рассчитывали. В этом случае, не паникуя и не расстраиваясь, вычеркните из списка предстоящих вам на сегодня дел наименее важное, чтобы не нарушить весь остальной график.

Если вы что-то не успели сделать сегодня, то начните расписание планов на завтра с незавершенных вами дел (с учетом этого необходимо скорректировать и еженедельный

план). Если же по каким-то не зависящим от вас причинам подобная запись повторится 3-4 раза, решите, так ли важно дело, которое вы не могли выполнить так долго, и не стоит ли забыть о нем навсегда?

Пример из жизни: «Я использую методологию, которая называется «пустой почтовый ящик». Суть ее заключается в том, что к концу недели в e-mail-ящике не должно остаться ни одного сообщения. Все они либо превращаются в дела или встречи, либо удаляются и отправляются в архив как неважные. Есть много методологий, подразумевающих принятие решение по каждой из задач или письму, которые тебе приходят, в течении 30 секунд. Ты принимаешь решение или игнорируешь задачу. В 99% случаев я проигнорирую письмо, в котором нет моего имени. Если ты понимаешь, что там есть что-то важное, ты решаешь, можешь ли ты сейчас решить данную проблему или нет. Если можешь, причем не усложнив ее, а наоборот, упростив (скажем, закрыть дискуссию каким-то ответом), ты отвечаешь. Если не в состоянии решить вопрос сейчас, но при этом понимаешь, что задача важная, конвертируешь ее в дело. Таким образом, можно быстро управлять своими делами.» - Павел Черкашин (генеральный менеджер потребительской стратегии и онлайн-сервисов).

Одна из основных проблем психологии профессионального здоровья — это неумение отдыхать. С точки зрения тайм-менеджмента, организация вашего рабочего дня должна соответствовать принципу: «Работа должна подчиняться мне, а не наоборот». Поэтому после каждого выполненного задания, уделяйте себе немного времени.

Важно: «Старайтесь всегда планировать свой день, но оставлять свободные зоны в 15

– 20 минут между встречами и делами, так как все всегда идет не по плану. Каждые 1 -1,5 часа необходимо делать хотя бы пятиминутные перерывы и полностью отвлекаться от рабочей обстановки и мыслей о работе. По итогам рабочего дня, недели, месяца необходимо проводить анализ своей работы и строить планы на следующий период времени» - Глеб Архангельский (основатель российского тайм-менеджерского сообщества).

Для самостоятельной подготовки к занятиям по дисциплине рекомендуется использовать учебно-методические материалы:

1. Черных, Алла Викторовна. Тайм-менеджмент [Текст] : учебно-методические рекомендации / ФГБОУ ВО "УлГПУ им. И. Н. Ульянова". - Ульяновск : ФГБОУ ВО "УлГПУ им. И. Н. Ульянова", 2017. - 35 с. - Список лит.: с. 35. - 1.00.

URL: http://els.ulspu.ru/?song_lyric=%d1%82%d0%b0%d0%b9%d0%bc-%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82-2

5. Примерные оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Организация и проведение аттестации бакалавра

ФГОС ВО в соответствии с принципами Болонского процесса ориентированы преимущественно не на сообщение обучающемуся комплекса теоретических знаний, но на выработку у бакалавра компетенций – динамического набора знаний, умений, навыков и личностных качеств, которые позволят выпускнику стать конкурентоспособным на рынке труда и успешно профессионально реализовываться.

В процессе оценки бакалавров необходимо используются как традиционные, так и инновационные типы, виды и формы контроля. При этом постепенно традиционные средства совершенствуются в русле компетентного подхода, а инновационные средства адаптированы для повсеместного применения в российской вузовской практике.

Цель проведения аттестации – проверка освоения образовательной программы дисциплины-практикума через сформированность образовательных результатов.

Промежуточная аттестация осуществляется в конце семестра и завершает изучение дисциплины; помогает оценить крупные совокупности знаний и умений, формирование определенных компетенций.

Оценочными средствами текущего оценивания являются: контрольная работа, устные доклады (мини-выступление), практическое задание. Контроль усвоения материала ведется регулярно в течение всего семестра на практических занятиях.

№ п/п	СРЕДСТВА ОЦЕНИВАНИЯ, используемые для текущего оценивания показателя формирования компетенции	Образовательные результаты дисциплины
	<p>Оценочные средства для текущей аттестации</p> <p>ОС-1 Контрольная работа</p> <p>ОС-2 Мини-выступление</p> <p>ОС-3 Практическое задание</p>	<p>ОР-1 – знает основы определения задач для достижения поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p> <p>ОР-2 – умеет определять задачи для достижения поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p> <p>ОР-3 – владеет навыками определения задач для достижения поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p>
	<p>Оценочные средства для промежуточной аттестации зачет (экзамен)</p> <p>ОС-4 Зачет</p>	<p>ОР-4 – знает основные алгоритмы поиска оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели</p> <p>ОР-5 – умеет выбирать алгоритмы поиска оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели</p> <p>ОР-6 – владеет навыками использования алгоритмов поиска оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели</p> <p>ОР-7 – знает основы самоанализа и самооценки собственных сил и возможностей, основы стратегии личностного развития, эффективного планирования времени, основы самообучения и критерии оценки успешности личности</p> <p>ОР-8 – умеет использовать способы самоанализа и самооценки собственных сил и возможностей, стратегии личностного развития, методы эффективного планирования времени, эффективные способы самообучения и критерии оценки успешности личности</p> <p>ОР-9 – владеет навыками самоанализа и самооценки собственных сил и возможностей, стратегии личностного развития, методы эффективного планирования времени, эффективные способы самообучения и критерии оценки успешности личности</p> <p>ОР-10 – знает основы определения задач саморазвития и профессионального роста, распределения их на долго- средне и краткосрочные с обоснованием их актуальности и определением необходимых ресурсов, планирования своей жизнедеятельности на период</p>

обучения в образовательной организации, основы анализа и оценки собственных сил и возможностей, выбора конструктивных стратегий личностного развития на основе принципов образования и самообразования

ОР-11 – умеет определять задачи саморазвития и профессионального роста, распределять их на долго средне и краткосрочные с обоснованием их актуальности и определением необходимых ресурсов, планировать свою жизнедеятельность на период обучения в образовательной организации, анализировать и оценивать собственные силы и возможности, выбирать конструктивные стратегии личностного развития на основе принципов образования и самообразования

ОР-12 – владеет навыками определения задач саморазвития и профессионального роста, распределения их на долго- средне и краткосрочные с обоснованием их актуальности и определением необходимых ресурсов, планирования своей жизнедеятельности на период обучения в образовательной организации, основы анализа и оценки собственных сил и возможностей, выбора конструктивных стратегий личностного развития на основе принципов образования и самообразования

ОР-13 – знает основы целеполагания, планирования, реализации необходимых видов деятельности, приемы оценки и самооценки результатов деятельности по решению профессиональных задач, инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей.

ОР-14 – умеет использовать приемы целеполагания, планирования, реализации необходимых видов деятельности, приемы оценки и самооценки результатов деятельности по решению профессиональных задач, инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей.

ОР-15 - приемами целеполагания, планирования, реализации необходимых видов деятельности, приемами оценки и самооценки результатов деятельности по решению профессиональных задач, инструментами и методами управления временем при выполнении конкретных

		задач, проектов, при достижении поставленных целей.
--	--	---

Описание оценочных средств и необходимого оборудования (демонстрационного материала), а также процедуры и критерии оценивания индикаторов достижения компетенций на различных этапах их формирования в процессе освоения образовательной программы представлены в Фонде оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине «Тайм-менеджмент».

Материалы, используемые для текущего контроля успеваемости обучающихся по дисциплине

Материалы для организации текущей аттестации представлены в п.5 программы.

Материалы, используемые для промежуточного контроля успеваемости обучающихся по дисциплине

ОС-4 Зачет в форме устного собеседования по вопросам

Примерные вопросы для зачета

1. Понятия времени
2. Аспекты времени: философский и инструментальный бизнес-подход
3. Парадигмы восприятия времени в разных культурах.
4. Субъективное и объективное время.
5. Индивидуальное восприятие времени.
6. Понятие и компоненты временной компетентности.
7. Типологии личностной организации времени.
8. Временные ресурсы взаимодействия и межличностного общения.
9. Временные стратегии.
10. Методы развития чувства времени.
11. Основные подходы к управлению временем.
12. Постановка и конструирование целей в развернутой временной перспективе.
13. Принципы и правила целеполагания. Основные критерии цели.
14. Процедуры учета и приемы планирования времени, расстановки временных приоритетов.
15. Конфликты целей.
16. Резервирование времени и регуляции ритма деятельности.
17. Индивидуальный стиль и ритм работоспособности.
18. Временные приоритеты и факторы потери времени.
19. Соотношение временных затрат и результативности.
20. Дневник учета времени. Принцип Парето.
21. Матрица сравнений. Матрица Эйзенхауэра.
22. Инструменты планирования рабочего времени.
23. Инвестиционная карта развития (ИКАР).

В конце изучения дисциплины подводятся итоги работы студентов на лекционных и практических занятиях путем суммирования заработанных баллов в течение семестра.

Критерии оценивания знаний обучающихся по дисциплине

Формирование балльно-рейтинговой оценки работы обучающихся

		Посещение лекций	Посещение практических занятий	Работа на практических занятиях	зачет
5 семестр	Разбалловка по видам работ	4 x 1=4 балла	6 x 1=6 баллов	158 баллов	32 балла
	Суммарный макс. балл	4 балла max	10 баллов max	168 баллов max	200 баллов max

Критерии оценивания работы обучающегося по итогам 5 семестра

	Баллы (2 ЗЕ)
«зачтено»	более 100
«не зачтено»	100 менее

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Успешное изучение курса требует от обучающихся посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения всех учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

Запись лекции – одна из форм активной самостоятельной работы обучающихся, требующая навыков и умения кратко, схематично, последовательно и логично фиксировать основные положения, выводы, обобщения, формулировки. В конце лекции преподаватель оставляет время (5 минут) для того, чтобы обучающиеся имели возможность задать уточняющие вопросы по изучаемому материалу. Из-за недостаточного количества аудиторных часов некоторые темы не удастся осветить в полном объеме, поэтому преподаватель, по своему усмотрению, некоторые вопросы выносит на самостоятельную работу студентов, рекомендуя ту или иную литературу. Кроме этого, для лучшего освоения материала и систематизации знаний по дисциплине, необходимо постоянно разбирать материалы лекций по конспектам и учебным пособиям. В случае необходимости обращаться к преподавателю за консультацией.

Подготовка к практическим занятиям.

При подготовке к практическим занятиям студент должен изучить теоретический материал по теме занятия (использовать конспект лекций, изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, при необходимости дополнить конспект, делая в нем соответствующие записи из литературных источников). В случае затруднений, возникающих при освоении теоретического материала, студенту следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

В начале практического занятия преподаватель знакомит студентов с темой, оглашает план проведения занятия, выдает задания. В течение отведенного времени на выполнение работы студент может обратиться к преподавателю за консультацией или разъяснениями. В конце занятия проводится прием выполненных заданий, собеседование со студентом.

Результаты выполнения практических заданий оцениваются в баллах, в соответствии с балльно-рейтинговой системой университета.

Планы практических занятий

5 семестр

Тема 3. Контекстное планирование. Планирование дня.

Неоднородность времени: линейное и нелинейное время. Два типа задач. Определение понятия контекст. Основные типы контекстов. Определение понятия и задачи.

контекстного планирования. Техника контекстного планирования. Инструменты контекстного планирования. Планирование дня. Алгоритм планирования ежедневных задач разного типа. Метод структурированного внимания. Планирование на основе метода структурированного внимания. Горизонты планирования. Результато-ориентированное планирование (формула эффективной постановки задач).

Тема 4. Особенности тайм-менеджмента в России

Изучение учебной литературы, углубление и расширение знаний по вопросам: Тайм-менеджмент в России, этапы развития. Показатели тайм- менеджмента. Оценка качества тайм- менеджмента. Организация управления временем на предприятиях России. Издержки тайм-менеджмента. Групповая динамика и принципы формирования команд. Разработка стратегии управления человеческими ресурсами в экономике России.

Тема 6. Эффективная самомотивация и распределение рабочей нагрузки: технология достижения результатов.

Грамотное распределение рабочей нагрузки. Правила организации эффективного отдыха. Эффективный сон. Самонастройка на решение задач: методы, способы. Творческая лень. Эффективное решение больших трудоемких задач. Решение мелких неприятных задач.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, Интернет-ресурсов, необходимых для освоения дисциплины

Основная литература

1. Тимофеева, Н. С. Тайм-менеджмент : учебное пособие / Н. С. Тимофеева, Л. Б. Гармаева. — Улан-Удэ : Бурятская ГСХА им. В.Р. Филиппова, 2022. — 106 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/284225> (дата обращения: 07.05.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е.Л. Маслова. - Москва : Дашков и К°, 2020. - 333 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-03547-0. URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337>

Дополнительная литература

3. Люханова, С. В. Менеджмент организации : учебное пособие / С.В. Люханова. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 332 с. : схем., табл., ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4499-0220-7. URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562200>

4. Барнагян, В. С. Менеджмент : учебное пособие / В.С. Барнагян, С.Н. Гончарова; Министерство образования и науки Российской Федерации; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). - Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018. - 220 с. : табл., схем., граф. - Библиогр.: с. 191. - ISBN 978-5-7972-2509-

Интернет-ресурсы

1. 13 приложений для эффективного тайм-менеджмента
https://skillbox.ru/media/growth/13_prilozheniy_dlya_effektivnogo_taym_menedzhmenta/
2. Управляй своим временем <https://theoryandpractice.ru/posts/18981-upravlyay-svoim-vremenem-18-resursov-chtoby-stat-guru-taym-menedzhmenta>

Лист согласования рабочей программы
учебной дисциплины (практики)

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом

Рабочая программа Тайм-менеджмент

Составители: А.Е. Щеглова – Ульяновск: УлГПУ, 2024.

Программа составлена с учетом федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, утвержденного Министерством образования и науки Российской Федерации, и в соответствии с учебным планом.

Составители А.Е. Щеглова
(подпись)

Рабочая программа учебной дисциплины (практики) одобрена на заседании кафедры теоретических основ экономики и правопедения

"24" 04 2024 г., протокол № 8

Заведующий кафедрой

Деревякина М.А. Деревякина М.А. 24.04.2024
личная подпись расшифровка подписи дата

Рабочая программа учебной дисциплины (практики) согласована с библиотекой
Сотрудник библиотеки

Меркулова Ю.Б. Меркулова Ю.Б. 24
личная подпись расшифровка подписи дата

Программа рассмотрена и одобрена на заседании ученого совета факультета права, экономики и управления "18" 05 2024 г., протокол № 10

Декан факультета права экономики и управления

Мамаров Т.А. Мамаров Т.А. 18.05.2024