

Учреждение образования  
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»

Факультет культурологии и социокультурной деятельности

Кафедра менеджмента социокультурной деятельности

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Макарова Е.А.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

\_\_\_\_\_ И.Н. Воронович

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС

ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

**ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ**

для специальности второй ступени высшего образования

2-20 81 01 Арт-менеджмент

Составитель:

И.В. Морозов профессор кафедры менеджмента социокультурной деятельности, доктор культурологии, профессор.

Рассмотрено и утверждено

на заседании Совета университета

(протокол № 1 от 18.09.2018)

2018

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	3
2.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	
2.1.	Конспект лекций. ....	7
3.	ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	
3.1.	Тематика вопросы и литература к практическим занятиям.....	47
3.2.	Лабораторные занятия (тематика и содержание).....	57
3.3.	Задание для управляемой самостоятельной работы студентов..	58
4.	РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.	
4.1.	Вопросы к самопроверке знаний по темам.....	58
4.2.	Организация самостоятельной работы студентов.....	61
4.3.	Средства диагностики знаний.....	62
4.4.	Вопросы к экзамену.....	62
5.	ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ	
5.1.	Учебно-методическая карта учебной дисциплины.....	65
5.2.	Основная литература.....	66
5.3.	Дополнительная литература.....	67
5.4.	Практикум по теме «Личностный (персональный)ТМ». ....	69
5.5.	Рекомендации по выполнению лабораторных занятий	76
5.6.	Рекомендации по выполнению задания для управляемой самостоятельной работы студентов	82
5.7.	Хрестоматийный материал	88

# 1. Пояснительная записка

Современные факторы и условия организации любой деятельности делают необходимым ее оптимизацию с позиций рационального, эффективного использования темпорального (временного) ресурса. Это стало принципиальной причиной зарождения, становления и развития теории и учебной дисциплины «Тайм-менеджмент». Ее преподавания студентам актуально, поскольку распределение и организация рабочего (в том числе и образовательного времени) и досуга служит важнейшим фактором повышения эффективности, креативности деятельности, повышения общего уровня культуры.

**Цель учебной дисциплины «Тайм-менеджмент»** - познакомить студентов с современными воззрениями на проблему времени и его использования в разносторонней деятельности и преподать ему знания по рациональному планированию и осуществлению индивидуальной и коллективной деятельности.

## **Задачи настоящей учебной дисциплины:**

- получение знаний о современных тенденциях развития тайм-менеджмента;
- ознакомление с наиболее важными практическими аспектами плодотворной организации личного времени и темпоральной деятельности коллективов;
- развитие устойчивого познавательного интереса к целенаправленной системной исследовательской работе;
- овладения эффективными и рациональными приемами и способами самостоятельного поиска и обработки научной информации;
- коррекция и совершенствование собственного отношения к организации рабочего времени и досуга;
- изучение научной, учебной, учебно-методической литературы, касающейся содержания учебной дисциплины, а также закрепление

материала путем выполнения практических заданий и тестов;

- выработка мотиваций на повышение эффективности творческой деятельности на всех ее структурных этапах;

- стимулирование самосовершенствования специалистов, повышение их общей культуры в контексте индивидуального и коллективного творчества и производства культурных продуктов.

Изучение учебной дисциплины должно обеспечить формирование у студентов следующих академических компетенций:

- АК-1. Уметь использовать базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.

- АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом.

- АК-3. Владеть исследовательскими навыками.

- АК-4. Уметь работать самостоятельно.

- АК-5. Быть способным выдвигать новые идеи и ідэі (владеть креативностью).

- АК-6. Владеть междисциплинарными подходами к разрешению проблем.

ПК-3. Реализовывать общегосударственные, региональные, и ведомственные программы и проекты в области культуры и искусства.

ПК-8. Получать новые знания, используя современные информационные технологии.

ПК-9. Оценивать состояния, тенденции и перспективы развития сферы культуры и искусства.

ПК-10. Прогнозировать, планировать, и организовывать инновационно-методическую и художественно-творческую деятельность в сфере культуры и искусства.

В результате изучения дисциплины студент должен *знать*:

- суть и предназначение тайм-менеджмента, его принципиальные

положения и критерии.

- значение, характер и иерархию целей деятельности;
- приоритетные задачи управления временем;
- общие условия и правила управления временем;
- основные понятия культуры тайм-менеджмента;
- методы тактической и стратегической эффективности;
- методы эффективного планирования;
- технологию темпоральной оптимизации индивидуальной и коллективной деятельности.
- современное техническое оснащение тайм-менеджмента.

*Уметь:*

- формулировать цель и определять задачи деятельности с позиций темпоральной организации;
- задавать темпоральную структуру собственной деятельности и деятельности руководимого коллектива;
- определять резервы времени и грамотно распределять их;
- выделять приоритеты деятельности;
- планировать деятельность на основе оценки срочности и важности поставленных задач.
- распределять работу между подчиненным, наделять их полномочиями и оценивать эффективность выполнения ими поручений;
- Умение четко распоряжаться своим временем

*Владеть* навыками:

- постановки четких и достижимых целей;
- определения приоритетных задач и средств их решения;
- использования технологий внутренней мотивации в достижении успешных результатов в деятельности;
- применения прогрессивных технических средств тайм-менеджмента;
- учета баланса времени и его эффективного использования.

- внедрения передовых технологий характеристики персональной и коллективной эффективности.

Овладение учебной дисциплиной «Тайм-менеджмент» является начальным этапом освоения смежных дисциплин «Менеджмент в сфере культуры», «Основы менеджмента», «Практикум по лидерству в сфере культуры» и др. В ходе преподавания дисциплины используются эффективные образовательные технологии, содействующие развитию конструктивного критического мышления. А также обогащению опыта формирования, использования и развития методического инструментария преподавания и усвоения запланированных навыков посредством проблемного обучения, дискуссий, ролевых игр и т.д.

Учебным планом на изучение учебной дисциплины «Тайм-менеджмент» всего предусмотрено 92 часа, из них аудиторных - 54 учебных часа, включая 16 часов лекционных, 26 часов практических занятий и 6 часов лабораторных занятий.

Итоговая оценка знаний студентов осуществляется поэтапно, включая выполнение практических заданий, опрос, дискуссионное обсуждение и другие формы контроля по конкретным темам учебной дисциплины.

Рекомендуемая форма контроля знаний – экзамен.

## 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.

### 2.1. Конспект лекций.

**Тема 1. Вводные методологические положения. Современное понимание феномена времени и проблема управления им.**

*«Хотя о времени и было высказано много истинного и остроумного, тем не менее реального определения его никогда не было дано». (И. Кант).*

Феномен времени всегда привлекал к себе внимание человека, ибо она была и остается проблемой его бытия. Уже античные мыслители рассматривали время как последовательные изменения (возникновение, становление, исчезновение), происходящие с определенной цикличностью и повторяемостью.

Символом, олицетворяющим время у древних народов, было катящееся колесо. От глубокой античности до наших дней остается вопрос: что такое время и существует ли оно объективно? Для Аристотеля "что такое время и какова его природа одинаково неясно", ибо "одна часть его была и ее уже нет, другая — будет, и ее еще нет", поэтому "время или совсем не существует, или едва существует".

И. Кант считал время свойством человеческого ума, время является формальным априорным условием всех явлений вообще.

Ф. Энгельс: время — основная форма существования движущейся материи и оно не зависит от сознания субъекта.

#### **Время как объект и средство исследований.**

Время для описания физических законов в строгой форме было введено И. Ньютоном. Он считал, что существует абсолютное и относительное время.

**Абсолютное, истинное** математическое время, само по себе и по самой своей сущности, без всякого отношения к чему-либо внешнему, протекает

равномерно и иначе называется длительностью. Это и позволяет различать и использовать метрические (связанные с измерением) свойства времени.

**Относительное, кажущееся** или обыденное время есть или точная, или изменчивая, постигаемая чувствами, внешняя, совершаемая при посредстве какого-либо движения мера продолжительности, употребляемая в обыденной жизни вместо истинного математического времени, как то: час, день, месяц, год.

В этой связи истории осмысления феномена времени было принято различать «объективное» и «субъективное» время.

**Объективное время** - могущее фиксироваться соразмерно процессам в микромире либо ритмам движения небесных тел (и которому в таком смысле отказывает в праве на существование современная физика). Объективное время, ранее измерялось отрезками пути небесных тел, ныне – движением элементарных частиц, (так называемые электронные часы).

Большинство исследователей до недавних пор признавали безоговорочно объективный характер времени. И оно представляется как форма возникновения, становления, течения, разрушения в мире, а также его самого вместе со всем тем, что к нему относится. На этой основе развиваются представления о всеобщем и универсальном характере времени, о его многоуровневой организации в материальном мире, начиная от элементарных частиц и заканчивая человеческим обществом.

Современная физика считает, что объективного времени нет, а то, что считается таковым, представляет собой на самом деле всего лишь координату в четырехмерном континууме. Фон Нейман высказал предположение, что для решения вопроса о необратимости времени необходимо выйти за рамки физики и апеллировать к активной роли наблюдателя, только который и улавливает событийную последовательность в физическом мире: "раньше—позже", "до—после" и т.д.

Таким образом, самая фундаментальная наука, "основа естествознания", использующая строгие количественные методы, пришла к

совершенно неожиданному для неё выводу: проблема физического времени неразрывно связана с познающим субъектом, ибо объяснение течения времени, его направления и необратимости следует искать в свойствах человеческой души, разума, сознания, о чём говорили Августин, Декарт, Лейбниц, Кант, Бергсон.

Физика неизбежно пришла к тому, что время — ключ к пониманию природы. Но этот ключ находится не в физическом мире, а в человеке. Такая радикальная смена воззрения на время как на объект, неразрешимый в рамках физических дисциплин, неизбежно привел исследователей к проблеме субъективного времени.

**Субъективное» время**, связано с его осознанием, духовным миром людей, что зависит от содержания их переживаний в сфере возможностей вспоминать, воспроизводить, строить планы, предвидеть, мечтать и т. п. И тем одухотворять время. Белорусский ученый И. Вейник опытным путем пытался доказать, что существует некий хроном, временная частица пронизывающая все пространство, делая его информационным и духовным.

Человек и здесь «мера всех вещей», ибо меряет длительность собой, как он отмеряет расстояние некими выбранными отрезками, которые находятся не вовне, а внутри его самого как феномен единения сознания и бессознательного, которые дают целокупное понимание и чувство не просто некой длительности, но как отражение потока информации, характера, континуума изменений, событий.

## **Тема 2. Тайм-менеджмент (ТМ): актуальность, понятие, назначение, структура.**

**Актуальность ТМ.** Ритм, в котором живет большинство из нас, вряд ли можно назвать спокойным и размеренным. Нехватка времени, аврал и жесткий цейтнот в условиях жесткой конкуренции являются отличительной особенностью современной цивилизации справиться и суровым испытанием психологической устойчивости и здоровья людей. Эмоциональное

напряжение блокирует производительность, приводит к быстрой утомляемости и апатии, стрессам, серьезным психическим заболеваниям, депрессиям. Защитной реакцией на этот социокультурный вызов стала разработка различных концепций и методик, направленных на оптимальное разрешение этой проблемной ситуации. Одной из таких инноваций стал тайм-менеджмент.

**Понятие ТМ.** Управление временем, организация времени, тайм-менеджмент (англ. *timemanagement*) — технология организации времени и повышения эффективности его использования. Идея об управлении временем возникла более ста лет назад. Управление временем — это действие или процесс тренировки сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность. Управление временем может помочь рядом навыков, инструментов и методов, используемых при выполнении конкретных задач, проектов и целей. Этот набор включает в себя широкий спектр деятельности, а именно: планирование, распределение, постановку целей, делегирование, анализ временных затрат, мониторинг, организация, составление списков и расстановка приоритетов. Изначально управление приписывалось только бизнесу или трудовой деятельности, но со временем термин расширился, включив личную деятельность с таким же основанием. Система управления временем составляет сочетание процессов, инструментов, техник и методов. Обычно управление временем является необходимостью в деятельности менеджера, поскольку, поскольку определяет время начала, процесса реализации и завершения любого проекта.

Управление временем — основной вид искусства по достижению успеха. Способность управлять своим временем, сосредотачиваться и направлять силы на решение важнейших задач более чем любой другой фактор определит награду и уровень жизненных достижений.

Исходя из таковых, «классических» определений тайм-менеджмента может создаться иллюзия, что человек реально управляет временем. Нам

только кажется, что мы властвуем над ним. Мы можем его «убивать», «растрачивать попусту», «проводить» по нашему хотению. Но это вовсе не означает, что нам его хватит, особенно если у нас амбициозные запросы, значительные цели, неумные желания. На самом деле ТМ – система вынужденных действий, направленная на то, чтобы успевать сделать больше в единицу времени. То есть он лишь стремится приспособиться к его нескончаемому току, посредством моделирования, структурирования, приспособления своей деятельности к существующей ситуации для оптимального использования многогранного временного ресурса. В это связи примечательна народная этимология слова «преуспевать», где похвальные знаменательные достижения, успехи семантически связаны с понятием «успеть», то есть уложиться в требуемый срок, опередить конкурентов.

### **Временной ресурс.**

Ничто в действительности не принадлежит нам, кроме времени, которым мы владеем даже тогда, когда больше ничего не имеем.

БальтазарГрасиан

Успех в любой деятельности, требует грамотного управления пятью видами ресурсов: финансовым, материально-техническим, информационным, человеческим (кадровым, творческим) и временным.

Первыми четыремя можно манипулировать в разных направлениях и они подвергаются трансформации, восстановлению и воспроизведению. Время — единственный и, в своем роде, уникальный и невозполнимый ресурс. Время — феноменальный ресурс, благодаря своей бесконечности и одновременно ограниченности. Уникальная особенность времени состоит в том, что его можно только тратить, но нельзя сберечь. Поэтому мы не можем контролировать количество имеющегося у нас времени, нам только удастся управлять его использованием.

«Невозможно удержать день. Но можно не потерять его». (Надпись на солнечных часах, 1695 г.).

Мы не можем решать, тратить время или нет; мы можем только придумать, каким образом его использовать. Как только мы перестаем использовать время, оно растрачивается впустую, уходя навсегда, и вернуть его уже нельзя. При этом неизбежно возникают проблемы нехватки, дефицита времени, или его избыток.

Временной ресурс объективно делится на суточный, недельный, месячный, годовой. Помимо этого мы принимаем и такой феномен, как жизненный ресурс, который по понятным причинам остается в точности не измеримым.

Суточный ресурс также объективно распределяется на время активности (рабочее время, время отдыха, время, затраченное на транспортные расходы, повседневные бытовые нужды) и время отдыха (досуг и сон). Тем не менее и во время отдыха мы можем не упускать из виду нашу главный деятельностный, творческий ориентир. Даже сон, как уже доказано, необходим в качестве «свободного» времени для упорядочения информации, переработанной за прошедший день. Однако только временная сосредоточенность – главный исполнитель деловых и творческих желаний. В ее отсутствие наблюдается эффект «черных дыр» в делах. Это ситуация, когда не знаешь, что именно делать в данный момент или в ближайшей перспективе.

Временные дыры, провалы – незнание сколько по времени займет выполнение того или иного дела. При этом важно не то «сколько времени потратится» (постфактум), а сделать задуманное в запланированное количество времени, к желаемому или требуемому сроку.

«Вы можете просить у меня все, что пожелаете, кроме времени».  
(Наполеон).

**Дефицит рабочего времени** — нехватка временного ресурса, вызванная неправильной организацией работником своей деятельности, либо неграмотной организацией деятельности руководством, что приводит к спешке, затягиванию выполнения работ, заданий, некачественной работе,

потерям в производстве, браку, «халтуре». То есть в конечном итоге существенно влияет на эффективность и результаты работы всего производственного предприятия или творческого коллектива.

Наиболее характерные причины дефицита времени:

- Бесплановость работы как результат работы не только самого менеджера, но и стиля работы всей организации;
- Несоответствие работника и занимаемой им должности;
- Неадекватная оценка своих способностей, скорости работы, результативности;
- Отсутствие личной миссии работника (что я могу сделать для организации, что могу получить, какими активами располагаю);
- Неумение контролировать свои потребности (в мыслях, питании, общении, выражении эмоций);
- Слабая мотивация труда, приводящая к низкой производительности (зарплата давно не увеличивалась, долгое время нет повышения в должности), порождающей хронический недостаток времени.

Устранить все эти препятствия на пути к достижению успеха и призван ТМ, овладение которым свидетельствует о достойной профессиональной компетенции менеджера. Она основывается на том, что продуктивный менеджмент предполагает целесообразное использование временного ресурса, определение стратегии его оптимального использования.

«Приходящий вторым приходит никуда» (Ф. Кеннеди).

#### **Структура тайм-менеджмента.**

В управлении временем выделяются следующие процессуальные этапы:

- Анализ (всесторонняя оценка) проблемной ситуации.
- Моделирование стратегий с учётом всех имеющихся ресурсов..
- Целеполагание: постановка цели задуманного мероприятия (проекта) или определение основного направления развития.

- Планирование и расстановка приоритетов. Разработка плана достижения поставленных целей и выделение приоритетных (первостепенных) задач для выполнения.
- Реализация — конкретные поступки и действия в соответствии с намеченным планом и порядком достижения цели.
- Контроль достижения цели, выполнения планов, а также подведение итогов по результатам деятельности в целях ее дальнейшего совершенствования.

### **Тема 3. Целеполагание – основа тайм-менеджмента.**

«Когда я не знаю, на какую гавань мненужно держать курс, тогда ни один ветер не будет для меня попутным».

*Сенека*

**Целеполагание** - принципиальное требование ТМ, определяющего его концептуальность. Цель приносит успех, ибо она определяет его как критерий всякой деятельности.

**Установка и обоснование целей** - это важный навык управления временем. Один из факторов, присущих многим преуспевающим менеджерам, состоит в том, что они четко представляют себе, чего и главное к какому сроку они хотят достичь. Лишь четкая цель позволяет добиться выдающихся результатов.

#### **Качество и содержание целей творческой деятельности.**

Цель должна иметь достаточно ясное конкретное описание (формулировку), что имеет важнейшее значение для достижения успеха как результата реализации задуманного, претворение намеченного. Ведь сам процесс прояснения своих устремлений повышает вероятность их реализации в силу более точного сосредоточения на них. А также из-за возможности выстраивать и контролировать темпоральную (временную) стратегию реализации своих замыслов.

Цель предприятия (проекта) должна быть достаточно адекватна актуальным проблемам и сложившейся ситуации (наличию необходимых ресурсов), а также объективным способностям менеджера и творческим возможностям коллектива.

«Весьма мудро смотреть вперед, но глупо смотреть вперед дальше того, что вы сможете увидеть». (Уинстон Черчилль).

Цель должны иметь положительную мотивацию и формулировку на основе личностных и коллективных желаний и устремлений.

Из этих требований складывается мнение об осуществимости целей, достижении задуманного, что не мешает, а напротив, должно подвигать к постановке, как говорится, больших, высоких целей, способствующих творческому развитию и удовлетворенности.

Большие, оправдано амбициозные цели дают и большие, впечатляющие результаты.

**Бесцельность.** Без наличия четкой цели не возможно знать, сколько времени займет достижение вашей цели. Без целей всякое начинание, работа будет бессистемной, бесполезной и неэффективной. Это в свою очередь приводит к разочарованию и заниженной самооценке. В конце концов, жизнь начинает казаться бессмысленной и скучной, теряется всякое желание двигаться дальше, творить, совершенствоваться, получать удовлетворение и радость жизни.

«Недостаточно быть занятым. Вопрос в том: чем же вы заняты?» (Генри Давид Торо).

В зависимости от масштаба, значимости целей, они подразделяются на долгосрочные (стратегические), среднесрочные (тактические), краткосрочные (оперативные).

#### **Тема 4. Планирование: сущность, достоинства, типы.**

**Планирование как процессуальная основа ТМ.** Планирование — заранее намеченная система деятельности, предусматривающая порядок,

последовательность и сроки выполнения работ. Оно есть стратегические размышления о том, как быстрее добиться своей цели. К нему прибегают только после ее определения и системной оценки имеющихся ресурсов и возможностей и служит он для оптимальной их мобилизации и реализации в соответствии с поставленными сроками достижения цели.

План подобен дорожной карте, где отмечены все промежуточные пункты во временной последовательности их достижения. Поэтому план обязывает периодически сверяться с ним, чтобы выяснить, по-прежнему ли мы движемся по верному пути и не задерживаемся на том или ином его участке (этапе).

**Наличие плана** дает возможность найти время и место для каждого задания (дела, операции) и помогает сосредоточиться на выполнении одного из этих дел с первого раза и в целом максимально избегать ошибок даже в форс-мажорных ситуациях. То есть оно позволяет выигрывать, экономить время. И тем высвободить его для незапланированных дел, занятий и творчества.

**Правило 10/90** - 10% времени, потраченных на планирование до начала работы, экономит 90% времени при решении поставленных задач.

Грамотное, всесторонне продуманное планирование – один из важнейших критериев компетенции менеджера, который обретается благодаря его соответствующему образованию, опыту, навыкам и личностным качествам.

**Правило "шести П"** – Оно имеет два способа истолкования:

1. - Правильное предварительное планирование предотвращает плохие показатели.
2. - Правильное предварительное планирование подвигает положительные показатели.

**Упорядочивание планов дня с помощью метода «Альп».** Этот метод охватывает пять стадий:

- Упорядочение заданий;

- Оценка продолжительности действий;
- Резервирование времени (в соотношении 60:40);
- Принятие решений по приоритетам и перепоручениям;
- Контроль учёта выполненного.

#### **Основные принципы составления плана:**

1. Регулярность
2. Системность
3. Последовательность.

#### **Виды планирования.**

В соответствии с целью планирование также может быть краткосрочным (оперативным), среднесрочным, долгосрочным.

#### **Оперативный (ежедневный план).**

Многие системы тайм-менеджмента основаны на том, что для управления своими делами и временем необходимо первоначально сформулировать **краткосрочные и долгосрочные цели**. На основе поставленных целей планируются промежуточные задачи.

Из практики известно, что оперативное ежедневное планирование работы исполнителей позволяет увеличить производительность их труда на 25–30 %, сэкономить время менеджера на регулирование процессов из-за непредвиденных факторов и обстоятельств, затрудняющих выполнение долгосрочного плана. При затрате 10 минут на планирование рабочего времени можно ежедневно сэкономить до двух часов. Для рационального использования своего времени менеджеру необходимо, прежде всего, чётко уяснить свои основные функции, цели, задачи и бюджет времени.

#### **Правила оперативного планирования.**

1. Планирование без указания времени — не планирование.
2. Планирование рабочего дня необходимо осуществлять заранее, лучше всего накануне вечером, чтобы подсознание могло потрудиться над ним во время сна.

3. При составлении плана на день оставить 40 % времени свободным, то есть 60 % времени отвести на плановые работы, 20 — на непредвиденные, 20 % — на спонтанно возникающие.

4. Необходимо постоянно фиксировать затраченное время. При этом следует указывать, как и на какие нужды оно было затрачено. В результате менеджер, имея полное представление о затратах своего времени, может составлять план на будущее.

5. Для обеспечения реальности планирования следует планировать такой объём задач, с которым менеджер может реально справиться.

6. Правило Паркинсона - выполнению проекта стоит уделить время непрерывно. Планировать выполнение только одного дела в течение дня означает, что удастся осуществить только его. Если планируется закончить в течение дня два дела, то удастся выполнить оба. Когда планировалось осуществить шесть дел за день, но не удавалось выполнить их все, то выполнено только три или четыре, что также есть результатом положительный.

7. Составление плана действий.

#### **Правила долгосрочного (перспективного) планирования.**

1. Начните с цели, которой необходимо достичь как можно быстрее, и продвигайтесь назад, устанавливая окончательные сроки для каждого пункта плана, до тех пор пока не достигнете начального этапа.

2. Постарайтесь разбить план на этапы, которые легко можно выполнить.

3. список задач, которые вам необходимо выполнить для достижения цели.

4. напишите план действий. Чтобы составить план действий, напишите задачи, которые вам необходимо выполнить для того, чтобы достичь цели.

5. Устанавливайте сроки для выполнения каждого из дел. Планы составляются не один раз. Их нужно регулярно просматривать, вносить в них изменения.

6. Годовой (квартальный) план должен периодически просматриваться и корректироваться после достижения целей.

### **Характер планирования**

1. Жесткое планирование, при котором параметры и требования плана максимально сохраняются в любой ситуации и становятся своеобразной догмой.

2. Гибкое планирование допускает и благоволит изменениям в связи и изменением внутренних и внешних факторов менеджмента.

**Коррекция планов.** В современной действительности зачастую попытки от начала до конца запланировать пошаговое движение к цели, делать план совершенным, неизменным часто заканчиваются тем, что мир успевает измениться раньше, чем цель будет достигнута. Поэтому очень важно время от времени пересматривать свои планы. Преуспевающие управленцы постоянно вносят изменения в свои планы. Это дает им возможность плодотворно подстраиваться под всяческие конъюнктуры и смену приоритетов и оставаться на верном пути к достижению цели.

**Техника планирования** предполагает ведение письменного учета (визуальной фиксации) пошагового выполнения плана, что дисциплинирует и позволяет сосредоточиться на выполнении плана лучше, чем по памяти. Для этого необходимо составить список дел и занесения его в ежедневники, профессиональные органайзеры самых различных модификаций.

Список дел — перечень всех дел, которые необходимо закончить в течение дня. Он необходим, когда нужно справиться с большим количеством различных задач. Если они большие по объему, надо разбить их на мелкие составляющие. Если задачи по-прежнему кажутся огромными, вновь разбить их до тех пор, пока список не будет состоять из ясных, односложных, внятных задач.

**Форс-мажоры, срывы, внеплановые мероприятия.** Неожиданное вторжение в намеченный график-план закономерное явление и оно

становиться все более вероятным по мере усложнения решаемых задач и долгосрочности планирования. Полностью избавиться от них не получится, но можно сделать их последствия менее деструктивными.

Принцип успеха прост – форс-мажоры должны быть запланированы. Это означает, что при планировании рабочего дня обязательно выделяется время под непредвиденные и экстренные дела (30-60 минут). Если форс-мажор не случится, то это время должно быть обязательно заполнено короткими делами из текущего или «запасного» списка.

#### **Тема 4. Принципы и правила ТМ.**

«Тот, кто ко мне придет, окажет мне честь,  
кто не придет, доставит мне удовольствие»  
Вовенарг( Французский моралист XVIII века)

**1. Принцип принудительной эффективности.** На все времени никогда не хватает, но его всегда достаточно для самого важного. При решении сложной задачи, когда вы испытываете сильный прессинг, необходимо собраться, довести дело до конца и сделать работу вовремя. Поэтому начинать необходимо с самого актуального, первоочередного и планомерно доводить его до логического завершения. Бросая дело и возвращаясь к нему снова и снова – залог снижения эффективности деятельности в несколько раз.

Многие не могут заставить себя выполнить задание в срок и потому утверждают, что лучше всего работают под внешним давлением. Однако это лишь попытка оправдать свое неумение управлять временем. Всякий сторонний прессинг не только приводит к стрессу, но и провоцирует ошибки. Другое дело собственное усилие, которое позволяет повысить свою эффективность и продуктивность:

**Продуктивность.** Все успешные люди очень продуктивны. Они много работают и много успевают, а это не одно и то же. Под продуктивностью, в первую очередь, подразумевается результат, а не процесс. Если есть

намерение повысить свою производительность, твердо решите сделать это. Люди тратят время впустую, потому что они так и не решили или не знают, как повысить производительность и эффективность своей деятельности.

**Производительность** означает «делать вещи правильно», и при этом так, чтобы достигнуть хороших результатов в течение запланированного времени. Добиться этого возможно, если обязанности будут выполняться так хорошо и быстро, как только возможно. Производительность доступно оценивается количественными методами, поскольку обусловлена главным образом навыками и опытом.

**Эффективность** означает «делать правильные вещи». Если мы хотим прийти к некому определенному результату, то должны делать только то, что будет вести непосредственно к нему. Работать эффективно - значит заботиться в первую очередь о самых необходимых вещах, что предполагает концентрацию внимания на том, что ведет к наибольшему успеху.

**Эффектность** - Делать вещи элегантно, легко, свободно, мастерски. Она рассчитана на внешнего наблюдателя, но не только, поскольку создает благоприятный психологический настрой и фон для менеджера, отдельного исполнителя и всего коллектива.

**Принцип равновесия (баланс возможного и желанного).** Он предполагает нахождения гармоничного отношения, равновесия между тем, что хочется сделать и наличием для этого прежде всего личностных возможностей. Важно делать то и столько, на что и сколько способен сделать за отпущенное время, не прибегая к систематическому перенапряжению. Это позволит следить за своим здоровьем и поддерживать в хорошую психологическую и физическую форму.

**Правило 80/20.** Правило 80/20, или принцип Парето, Это правило принадлежит итальянскому экономисту Вильфредо Парето, (в XIX веке и занимался вопросами богатства и дохода, земельных угодий и их владельцев), который разделил все действия на жизненно важные, которых меньшинство, и тривиальные, которых большинство. Согласно этому

правилу, жизненно важные 20% по своей значимости равны остальным 80%. И, наоборот, 80% из того, что вы делаете, имеют лишь 20% полезной нагрузки. Это правило применимо ко всем аспектам бизнеса и личной жизни. В бизнесе 80% продаж получают от 20% клиентов, 80% прибыли от 20% товаров. Если подготовить список десяти дел на день, два из них будут важнее, чем все остальные вместе взятые. Таким образом, успех и продуктивность во многом зависят от умения выявить 20% главных задач и сосредоточиться на их решении в первую очередь.

**Принцип Эйзенхауэра.** Все дела можно разделить на 4 группы:

1. Срочные и важные;
2. Важные, но не срочные;
3. Срочные, но не важные;
4. Не срочные и не важные.

Первостепенные задачи — это дела срочные и важные. Попытка отложить такие дела на потом создаст ненужные проблемы — за них нужно приниматься самому и немедленно. Попытка отложить такие дела на потом только создаст вам серьезные проблемы.

Важные, но не срочные дела, задачи можно отложить, однако они могут оказать сильное влияние в долгосрочной перспективе, поскольку имеют свойства становиться срочными и важными, если их постоянно откладывать. Для того, чтобы такого не произошло, заранее предусматривается для них временной резерв.

Срочные, но не важные задачи мало сказываются на успехе. Занятие срочными, но не важными делами не дает результата и может сильно отразиться на эффективности. Такие дела отнимают большую часть временного резерва. Это как раз те задачи, которые по возможности нужно перепоручать или уменьшать их количество.

Несрочные и неважные дела не имеют никакого значения в принципе и не несут никаких последствий при их невыполнении. Такие дела можно смело вычеркивать из списка.

Чтобы удвоить продуктивность, следует решать срочные и важные задачи, затем важные задачи, но не срочные в данный момент, и не заниматься тем, что не имеет значения.

Принцип Эйзенхауэра позволяет комбинировать только два критерия — важно и срочно, таким образом, получается четыре класса приоритетов. Для успешного планирования необходимо проанализировать и классифицировать все стоящие задачи по этим критериям и составить на этой основе иерархический список дел (задач).

**Ускоренный вариант управления по принципу Эйзенхауэра.** Он является вспомогательным в тех случаях, когда необходимо срочно принять решение о приоритетности выполнения задач. Приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность задачи. Они подразделяются на четыре группы:

1. срочные (важные) задачи. Их выполняет менеджер;
2. срочные (менее важные) задачи. Менеджер может поручить их решение другим лицам;
3. менее срочные (важные) задачи. Менеджеру необязательно решать их сразу, но решить их он может позже сам;
4. менее срочные (менее важные) задачи. Менеджер должен поручить их решение другим лицам.

**Правило «Съесть лягушку на завтрак».** Старая притча гласит: "Если первым делом поутру необходимо съесть живую лягушку, утешением может служить то, что это самое плохое, что может случиться за весь день". "Лягушка" — это самое большое, неприятное, трудное и одновременно самое важное дело, которое нужно сделать в текущий момент. Откладывая его, создается лишнее эмоциональное напряжение и нежелательные последствия. Нужно действовать без лишних раздумий и промедлений — просто взять и сделать. Это будет означать знаменательное начало дня, после которого будет больше энергии, сосредоточенности, бодрости и уверенности на целый день.

**Оправданный отказ.** Самое главное слово для организации собственного времени — это вежливое «нет» на всякое предложение, существенно мешающее выполнению намеченной работы, решению поставленных задач. При этом важно быть тактичным при отказе, чтобы было понятно, что отвергается не кто-то лично, а негативный для планомерной работы фактор. Отвержению подлежат занятия, которые являются пожирателями времени (например, обсуждение новостей с коллегами, бесцельное переключение каналов телевизора или чтение рекламных листовок и газет). Тем не менее это не значит, что вы должны всегда отвечать отказом на каждую просьбу друзей и родственников. Давать отказ нужно осмотрительно и внимательно к существующей ситуации и обстоятельствам.

«Единственный способ помочь достигающим великих результатов — освободить их от тех, кто на это не способен» (Джим Коллинз).

### **Нормы времени для рутинных дел**

Слово «рутина» происходит от французского слова route, «маршрут», и обозначает давно устоявшуюся процедуру, нечто такое, что вы делаете привычно и регулярно. Это как дорога, ведущая к вашему дому: вы настолько хорошо ее знаете, что даже не задумываетесь о маршруте, когда направляете автомобиль к своему дому. Она, конечно, представляет существенно меньший интерес, чем неизвестная дорога, по которой вы едете в выходные на пикник.

В силу того, что рутинные дела мы выполняем слишком часто, мы легко можем их не заметить в нашем управлении временем. Поскольку такие дела выполняются механически, неизменно и скучно, рутинные дела могут также служить причиной бесполезной траты значительного количества времени. Если это так, то следует по возможности сократить время, затрачиваемое на рутинные дела.

Более того, в силу того, что рутинные дела более или менее привычны, мы и не уделяем им достаточного внимания.

Перед тем как приступить к очередному оперативному планированию, попытайтесь выявить некоторые из таких устоявшихся и повторяющихся видов деятельности и внесите их в приведенную ниже таблицу.

В таблицу следует внести критерии целей и намерений, цели и объекты.

Вы или ваши сотрудники должны приготовить обзор, в котором построчно будет указано, сколько времени обычно занимает каждая задача. Каждую за-

дачу следует разбить на измеряемые части с использованием методов научной организации труда.

Затем установите реальные нормы времени, за которые можно решить задачу. Кроме того, следует учитывать следующие моменты:

- На первый взгляд любая рутинная деятельность отнимает непропорционально много времени. Если вы что-то делаете самостоятельно и при этом у вас есть в подчинении сотрудники, рассмотрите возможность делегирования им части, а еще лучше всей рутинной работы. Не вредно и задаться вопросом: есть ли необходимость выполнять всю эту рутинную работу?
- Время от времени перерабатывайте заново ваши планы. При существенном отклонении от установленных норм уточните рабочий план и оцените заново нормы времени.
- Исключить применение закона Паркинсона — работа занимает все время, отведенное на нее.

**Организация рабочего пространства.** Те, кто показывает высокие результаты, работают за чистым столом, на котором нет ничего лишнего. У людей малоэффективных, непродуктивных и несобранных все наоборот. Иначе говоря, рабочий стол должен быть чистым. Люди, показывающие хорошие результаты, работают за чистым столом. Для них корзина для мусора — один из самых полезных инструментов управления временем в кабинете.

С другой стороны работа менеджера, особенно арт-менеджера не является исключительно кабинетной работой. И он вправе создавать свое рабочей пространство согласно своему представлению о порядке и комфорте.

**Продуктивное использование времени в дороге.** В каждом виде транспорта возможно проводить время продуктивно. За рулем автомобиля можно прослушивать образовательные программы и личные аудиозаписи. Железно дорожный и авиационный транспорт дает возможность еще более возможностей заняться необходимым делом. Специалисты по управлению временем считают, что час работы в самолете равен трем часам работы в офисе. Причина в том, что в самолете ничто не отвлекает, если все спланировать и организовать заранее.

**Отвлекающие факторы** - не что иное, как непредвиденные обстоятельства, имеющие как положительные, так и отрицательные стороны.

Положительные факторы играют важную роль не только в сугубо профессиональной деятельности, но и в жизненном исполнении человека в целом, поскольку приносят необходимое разнообразие в наше эмоциональное состояние, творческий настрой.

В то же время изрядное отвлечение не позволяет в должной мере сосредоточиться на актуальной проблеме. Эти обстоятельства значительно снижают работоспособность, излишне утомляют. Постоянно возникающие отвлекающие факторы убивают любую надежду на эффективное управление временем.

Эффективный процесс управления временем предполагает всяческое сопротивление негативным отвлекающим факторам. Они известны еще и как источники траты времени, «пожиратели времени».

Отвлекающие факторы могут иметь различную природу: организационную, психологическую, техногенную, сезонную, гендерную, возрастную повседневно-бытовую, что обязывает менеджера учитывать все стороны деятельности его коллектива.

## **Тема 5. Личностный (персональный) ТМ.**

### **Тайм-менеджмент как самопознание.**

Древний совет «познай себя» для смертного человека практически невыполним. Однако каждый при желании может следовать заповеди «познай свое время», чтобы ступить на дорогу, ведущую к эффективности.

Питер Друкер

Термин «управление временем» создает ошибочное представление о том, что человек осуществляет контроль над своим временем. Временем нельзя управлять, так как оно неподвластно ни одному человеческому

созданию. Мы можем управлять только самими собой, чтобы извлечь максимальную пользу из имеющегося в нашем распоряжении времени. При этом время можно «выигрывать», «терять», «дарить», «отдавать», «беречь», «тянуть», «транжирить», «прожигать» и даже «убивать».

Такое отношение ко времени обуславливается личностными особенностями, которые имеют значительное разнообразие. И это обстоятельство обязывает менеджера понимать этот фактор тайм-менеджмента, поскольку истинная способность управлять временем открывается личности только тогда, когда она обретает умение приспособлять свою деятельность так, чтобы не попадать ни в ситуацию вынужденной спешки, ни в ситуацию вынужденного ожидания. В этом и заключается подлинное искусство владения временем, которое можно воспитать у каждой личности и довести до совершенства. И оно предполагает внимательное самопознание.

#### **Самопознание в контексте ТМ предполагает:**

1. Определение типа своей работоспособности. Традиционно выделяется два типа: Жаворонок и Сова.

Для Жаворонка идеально подходит график работы с 9.00 до 17.00. Он просыпается бодрым и готов сразу приступить к работе. Ему присуща высокая работоспособность до полудня, так как к концу рабочего дня они склонны чувствовать усталость.

Человек-Сова медленно отходит от сна и готов к активной работе только в самом конце дня. График с 9.00 до 17.00 не очень, так как высокая работоспособность достигается только к середине дня. Ему нравится работать ранним и поздним вечером и легко сможет проработать до полуночи.

2. Характеристику модальности переживаемого времени. Оценка субъективной скорости течения времени меняется с возрастом. Так, относительность течения времени открывается ребёнку к 9 — 10 годам. В старости время субъективно ускоряется, но это ускорение относится к оценке

пережитых месяцев и лет. Оценка длительностей в пределах суток не отличается от оценок в юности и зрелости.

Человек овладевает временной перспективой и отношение к прошлому, настоящему и будущему у разных людей неравнозначно, так как существуют различные типы ориентации, различные типы темперамента, совокупности психических свойств человека, характеризующих степень его возбудимости и проявляющихся в его отношении к окружающей действительности, в поведении.

Существует три группы индивидов: группа с чёткой ориентацией в будущее, группа с чёткой ориентацией в прошлое, и группа, предпочитающая жить в настоящем. Кажущееся разнообразие отношений к переживаемому времени у субъектов объединено в пять индивидуально-типологических темпераментных групп.

Холероидная группа. Представители этой группы являются крайне "спешащими" индивидами и живут в постоянном субъективном дефиците времени. Время для них кажется "летающим" и за ним нужно успеть. Они устремлены в будущее, поскорее желают достигнуть поставленных целей. Физиолог Павлов называл их "безудержными" типами.

Сангвиноидная группа. Её представители — "спешащие" индивиды также живут в субъективном дефиците времени. Для них время "бежит", поэтому они боятся "не успеть". Будущее для них желанно, интересно, его хочется быстрее приблизить, увидеть таким, как хочется. По Павлову — это "живые" типы».

Меланхолидная группа. Индивиды этой группы не испытывают субъективного дефицита времени. Время для них "стоит", они как бы заторможены и обездвижены в нём. Они ориентированы в прошлое. Это "тормозные" типы по Павлову.

Флегматоидная группа. Представители этой группы не испытывают субъективного дефицита времени. У них имеется "избыток времени" потому,

что идёт оно "медленно и равномерно". Они привязаны к прошлому. Павлов назвал их "спокойными" типами.

Группа "равновесного" типа. Для представителей этой группы время "идёт не очень быстро", поэтому в жизни его "почти хватает". У них нет ориентации в будущее или прошлое и они предпочитают жить настоящим.

3. **Учет хода биологических часов**, который проявляется в периодических изменениях жизнедеятельности организма. Они присущи всем живым организмам. Врожденный механизм центральных часов индивида запускается с момента рождения и непрерывно измеряет ход переживаемого времени на протяжении всей его жизни. Жизнь индивида от рождения до смерти может быть разбита на ряд периодов. Выделены многосуточные, многомесячные, двухлетние и многолетние циклы. В жизни индивидов выделяются и поворотные пункты, т. е. определенный возраст, в котором происходят "психологические переломы".

4. **Внимание к эмоциональности и ситуативности времени.** На уровне опосредованного отношения к переживаемому времени у человека складывается система оценок скорости его течения. Эти оценки "играют большую роль, и сопоставляя их с показаниями часов, мы заключаем, показалось ли нам, что время прошло быстро или медленно".

Промежутки времени, заполненные положительными эмоциями, кажутся короче, а заполненные отрицательными эмоциями кажутся длиннее. В состоянии удовольствия внимание сосредоточено на процессе переживания, поэтому время кажется летящим. Наоборот, в состоянии неудовольствия внимание сосредотачивается на течении времени, поэтому ход его замедляется.

Чем сильнее мотивация, тем короче кажется время. Человек, который спешит достигнуть результата, переживает время как короткое, в противном случае, как тянущееся. Известно описание переживаний субъективного замедления течения времени в экстремальных ситуациях (перед землетрясением, взрывом гранаты, в горящем самолёте и т. п.). Субъективно

время кажется остановившимся и человек в эти мгновения как бы переживает всю свою жизнь.

5. **Ситуативная самоаналитика, которая** выбирает оценку сопротивляемости к давлению и помехам. Она сводится к выявлению тех обстоятельств и факторов, которые препятствуют уверенной и спешной деятельности, обрекая на бесполезную трату времени.

Сюда входят:

- Изменения в мотивации деятельности;
- Конфликты с коллегами и начальством;
- Ситуация на работе (слишком много или, наоборот, слишком мало нагрузки);
- Финансовая ситуация;
- Настроение и болезни;
- Бытовые обстоятельства.

Важные факторы:

- наличие стимула (значимой мотивации), и он тесно связан с нашей внутренней установкой, а оба они гораздо важнее всяких техник и вспомогательных средств.

6. **Деловая самооценку.** Способности и навыки, необходимые нам для управления окружающими, являются теми же, которые требуются для самоорганизации: способность прогнозировать и планировать, поручать, организовывать, направлять и контролировать.

Интенсивность или экстенсивность деятельности. Интенсивный работник не может трудиться долгими часами. Он может сосредотачиваться только на короткие периоды. Такой человек должен устраивать регулярные перерывы, чтобы избежать чрезмерной нагрузки. Он также должен убедиться, что в начале работы берется за выполнение самых важных дел, иначе на следующее задание у него может просто не оказаться сил. Экстенсивный человек — упорный, медлительный и не нуждается в

перерывах во время работы. У таких людей должно оставаться достаточно времени для завершения работы без спешки.

### **ТМ как повод и средство саморазвития, самосовершенствования.**

Понимание и осознание характеристик, необходимое условие не только и даже не столько для непосредственно осуществления продуктивного тайм-менеджмента, но и для дальнейшего совершенствования специалиста и как менеджера и как личности. У человека не бывает правильных или неправильных сторон характера. Главное, предпринимать всяческие меры, чтобы стимулировать развитие сильных сторон и подавление, изживания слабых. Это есть обязательный аспект современного тайм-менеджмента.

К важным положительным характеристикам менеджера в контексте тайм-менеджмента относятся:

- **Целенаправленность.** Сосредоточенность и концентрация на качестве и своевременности достижения намеченного результата, а не на процессе работы – залог грамотного и продуктивного тайм-менеджмента. Следовательно, необходимость научиться и сосредотачиваться на задачах, представляющих наибольшую важность и которые еще никто не мог выполнить. Совершенствование в решении ключевых задач это один из наилучших способов управления временем. Чем лучше умение справляться со сложными проблемами, тем меньше времени нужно на их решение.

- **Дисциплинированность.** Быть дисциплинированными — значит выполнять одно срочное дело до тех пор, пока полностью его не завершите. Одна из причин слабой дисциплины — плохое здоровье или обычная усталость. Другая причина этой проблемы кроется в отсутствии интереса к работе. Самодисциплина является чертой характера, а ее отсутствие — привычкой. Обрести самодисциплину помогают самовнушение и беседы наедине с собой. А также воспитание в себе пунктуальности и добросовестности и самоконтроля в исполнении запланированного и обещанного.

- **Самокритичность** – есть желание и умение объективно и адекватно оценивать собственные способности и возможности, что отражается на значительности выбираемой цели и расчета времени ее достижения.

Сюда же относится и самоирония, которая имеет не только позитивное личностное значение, но и способствует установлению творческого климата внутри коллектива, упрочивает взаимопонимание и доверие.

**Бесстрашие или противостояние страху временного и делового кризиса или неудачи.** Благодаря ему преодолевается психологический барьер на пути своевременной и целенаправленной реализации творческих замыслов, которые, по определению, преисполнены противоборством с другими мнениями, многими объективными и субъективными факторами. То есть устраняется закрепощающая боязнь ошибки.

«Мужество — это качество, которое гарантирует все остальные». (У. Черчилль).

**Решимость** — одно из самых важных качеств тех, кто добивается успеха. Все позитивные перемены в жизни начинаются с четкого и твердого решения начать что-то новое или прекратить делать нечто ненужное, бесполезное и бессмысленное. Решительный менеджер – человек действия, который, помимо всего прочего, заинтересовано и бережно относится к своему временному ресурсу.

**Самопожертвование.** С ним можно добиться многого, если осознанно пойти на отказ от различных благ и удовольствий, непосредственно не связанных с профессиональной творческой деятельностью. Одной из его аспектов является справедливость и ответственность перед руководимыми коллегами и одновременно перед родными и близкими людьми.

**Темпераментность и харизматичность,** которые предопределяют эмоциональный фон задуманного предприятия (проекта), увлекает сотрудников для быстрого и энергичного выполнения заданий. Суть в том, что чем быстрее осуществляются действия, тем лучше, увереннее самочувствие.

**Оптимизм и Энтузиазм** [греч. *enthusiasmus* божественное вдохновение]. Сильное воодушевление, душевный подъем, увлеченность – важные качества, способствующие целенаправленному, благодатному, приносящему радость и удовлетворение творчеству, которым становится и непосредственно арт-менеджмент. «Если у тебя есть энтузиазм, ты способен делать все, что угодно» (Г. Форд).

Комплексное самосовершенствование менеджера позволяет не только бороться с ленью и отсрочками, но постоянно находиться в продуктивной физической, умственной и эмоциональной форме является важнейшим условием высокой продуктивности, то служит повышению компетенции и обогащению репутации менеджера.

Чтобы работать с полной отдачей и пополнять запас энергии, необходимо грамотно распределять суточный временной ресурс, своевременно и правильно питаться, распределять физические нагрузки и полноценно отдыхать. В итоге это обеспечит достижение жизненного равновесия как основной фактор, основанный на успешном управлении временем.

«Расставьте все ваши дела по своим местам. Пускай каждое ваше дело будет иметь свое время» (Бенджамин Франклин)

## **Тема 6. Социальный (корпоративный). Тайм-менеджмент в контексте межкультурного сотрудничества.**

При анализе социального времени возникает необходимость понимать время как «меру изменения», но это лишь первое и самое абстрактное определение интересующего нас объекта исследования.

Благодаря исследованиям Э. Дюркгейма и его школы время стали рассматривать как символическую структуру, которая способствует организации общества посредством временных ритмов. Дюркгейм интерпретировал время как коллективный феномен, как продукт коллективного сознания. Для Дюркгейма все члены общества имеют общее

временное сознание, время является социальной категорией мысли, продуктом общества. Коллективное время является суммой временных процедур, которые вместе взятые образуют культурный ритм данного общества.

Методы тайм-менеджмента применяются не только для управления личным временем. Современные компании озабочены проблемой экономии, рационального использования времени не меньше и эта озабоченность возрастает по мере усиления конкуренции. В этом контексте время выступает как время сообщества, социальное время.

**Социальное время** – коллективно воспринимаемое время, универсалия культуры, содержание которой лежит в основе концептуального времени. Оно конституируется в феномене истории как осознанной темпоральной процессуальности социальной жизни.

Модусы (виды) социального времени обусловлены темпоральной структурой социального бытия. В этой связи к ним относятся сроки выполнения общего, социально ориентированного плана, что, в свою очередь, предполагает становление и соблюдение распорядка работы, время отдыха (досуга), отпуска и праздники. Сюда входит весь диапазон праздников (торжественных, памятных дней и годовщин), включая международные, национальные, отраслевые, ведомственные, а также корпоративные, которые имеют особое значение для сплочения коллектива и, следовательно, для повышения эффективности его творчества. Отдельным событием становится отмечание успешного (досрочного, своевременного) завершения работы (выполнения плана и достижения цели), что служит продуктивным психологическим бонусом.

В поисках идеального способа повышения продуктивности труда менеджеры нередко устанавливают жесткий режим труда с тотальным контролем его поддержания, в том числе и посредством камер видеонаблюдения, отмечая каждое опоздание или отвлечение работника от непосредственно выполнения задания. Это неминуемо создает нервную

обстановку в коллективе, препятствует становлению в коллективе творческого инновационного климата.

### **Распределение обязанностей в контексте ТМ.**

Грамотный тайм-менеджмент основан не на тотальном контроле, а на правильном перераспределении времени, то есть и на продуманном распределении обязанностей между участниками творческого коллектива.

Умение правильно передавать дела является основным навыком менеджеров и руководителей компании по выполнению большого количества работы за меньший срок. Стремление все делать самостоятельно означает также и выполнение мелких обязанностей. Это подразумевает трату большого количества времени на мелкие задачи, которые можно перепоручить младшим сотрудникам. Компетентного менеджера отличает умение поручать дела своим подчиненным так, чтобы и менеджер, и работник были уверены, что работа будет выполнена правильно и своевременно. Это один из наилучших способов создания моральных устоев в коллективе (особенно в арт-коллективе) и в то же время избавление от ненужных усилий и забот.

«Коней на переправе не меняют» (Народная мудрость).

Одно из классических правил управления временем заключается в том, чтобы не подстраиваться под работу всех сотрудников. Необходимо найти свой собственный стиль работы как менеджера, а также определить и учитывать благоприятный стиль работы каждого члена творческого коллектива. Следует распределить ответственность за каждый этап проекта и точно указать, кто занимается конкретным делом и к какому сроку оно должно быть выполнено. План проекта без распределения обязанностей и конкретных сроков — всего лишь разговор о деле.

### **Десять правил успешного перепоручения обязанностей**

1. Определить, что именно перепоручить кому-то.
2. Решить, кому именно доверить выбранное.
3. Записать, что необходимо при этом сделать.

4. Разъяснить сотруднику (коллеге) необходимые детали выполнения данного задания.

5. Если необходимо, провести с коллегой несколько тренировок (репетиций).

6. Задания должны давать возможность Вашему коллеге разрабатывать свои собственные методы решения.

7. Обсудить с коллегой все, что может иметь отношение к перепорученному ему делу.

8. Дальнейшее вмешательство позволительно т, если оно заранее оговорено.

9. Постоянная коммуникация — залог общего успеха.

10 Последующий контроль: оценить и поощрить коллегу за успешно выполненную работу, в том числе и предоставлением свободного (отпускного) времени.

Отсюда важнейший фактор достижения успеха — ясность как корпоративная целеустремленность и планомерность деятельности, которые требуют ответственной пунктуальности каждого члена коллектива.

#### **Анализ использования рабочего времени.**

Одним из методов совершенствования управления на предприятии является анализ затрат рабочего времени руководителя предприятия и руководителей функциональных подразделений. Для выявления причин нехватки времени необходимо периодически проводить инвентаризацию времени за несколько рабочих дней. Беспокойство менеджера из-за недостатка времени можно определить по следующим признакам:

- Отсутствует чёткое расписание работы на текущий день;
- Секретарь или помощник не знает распорядка дня своего руководителя, не знает, где он будет находиться в определённый момент рабочего дня;
- Из-за чрезмерной занятости менеджер несвоевременно отвечает на деловые письма;

- Из-за нехватки времени в течение рабочего дня менеджер вынужден завершать работу дома;
- Частые телефонные звонки и визиты посетителей не дают сосредоточиться на основной работе;
- Менеджер постоянно выполняет работу за своих подчинённых, поскольку ему кажется, что он сделает её лучше;
- Большой поток рутинных дел не дает менеджеру возможности заниматься основной работой;
- Работа в условиях постоянной спешки приводит к переутомлению.

Социальный тайм-менеджмент предполагает управление, как рабочим, так и свободным временем

Рабочее время — время, затрачиваемое на выполнение работы, или время активного пребывания на работе, посвящённое выполнению прямых служебных обязанностей. Чем больше времени мы тратим на планирование времени и дел, тем больше времени у нас останется на их выполнение.

**Управление свободным временем** помогает более эффективно время отдыха. В частности, рекомендуется не брать работу домой, организовать быт так, чтобы он занимал минимум времени, заранее тщательно планировать свободное время и следовать этим планам, в частности регулярно практиковать эмоциональное (театры, концерты, выставки и т. п.) и физическое (спорт, фитнес) переключения.

#### **Тайм-менеджмент в контексте межкультурного общения.**

Культура есть система кодов, через которые передаётся информация о способах социальной жизни и ценностях определённой культуры. В этой информации в свёрнутом виде задана ритмика деятельности предыдущих поколений, которая может быть отброшена, а может быть и использована. Время в культуре – это передача определенных ритмов и последовательности действий, ориентация на определенный модус времени, превалирующий в данной культуре и выражающий иерархию ценностей в ней.

Представление о времени является ключевым в категориальной сетке мышления и в модели мира, выстраиваемой каждой культурой. «Каждый народ и всякая эпоха обладают своим типом души, т.е. сетью с определёнными по размеру и конфигурации ячейками, которые задают близость одним истинам и неискоренимую неспособность к достижению других». (Ортега-и-Гассет Х).

То, какой смысл вкладывается в понятие "время" тем или иным народом, той или иной культурой, зависит от многих причин: особенностей жизнедеятельности, стиля мышления, целевой причины («энтелехии» по Аристотелю) каждого народа и его национальной культуры. Но этот смысл - не единственен. Помимо лежащего на поверхности и осознаваемого смысла /отражаемого в науке и в философии/ в национальном и культурном мирозерцании присутствуют и смыслы неподозревающиеся, проявляющие себя в иносказаниях, притчах, поговорках.

Во всех культурах человек боялся или обожествлял время, придавая ему самые разные формы: луча, пронизывающего тьму; стрелы, летящей из прошлого в будущее; спирали.

Калачакра/"Колесо времени"/ является космической творческой силой в эзотерической буддийской доктрине.

В христианской культуре время вытянуто в непрерывную прямую линию, соединяющую принципиальные события человеческой истории – сотворение мира, рождение и крестную смерть Христа и его второе пришествие.

В культурологическом контексте время обретает специфическое качество

1. Время как последовательность действий, предписанных традицией и передаваемых через имя и ритуал /в архаической формации/ или через схемы технологий /в позднейших формациях/.

2. Время как последовательная смена поколений, носителей традиций, жизненного опыта и навыков,

Само понятие "поколение" есть понятие временное. Под поколением понимают социально-возрастную категорию, обозначающую совокупность людей, возраст которых помещается в некотором хронологическом интервале.

*«Прежние идеи продолжают жить, но отходят на второй план... Для каждого поколения жизнь есть работа в двух измерениях: в одном оно получает пережитое предшествующими поколениями..., в другом - отдаётся спонтанному потоку собственной жизни» (Ортега-и-Гассет Х.)*

Благодаря сосуществованию поколений в один и тот же момент индивид, живя "настоящим" своего поколения, заглядывает в "прошлое" и в "будущее" через "настоящее" последующего и предшествующего поколений.

У истоков такого понимания времени в культуре стоят Э.Кассирер, П.Сорокин, Р.Мертон. Они утверждали, что социальное время является качественным, а не только чисто количественным, что чувство времени возникает из верований и обычаев, общих для той или иной группы. Сорокин и Мертон подчёркивали важность аналитических различий между социальным временем и астрономическим временем: первое является выражением изменения или движения социальных явлений в терминах других социальных явлений, взятых как точка отсчёта

Нелинейная модель анализа истории, предложенная Ф.Броделем, базируется на двух концептуальных установках: концепции глобальной истории и категории длительной временной протяжённости /*la longueduree*/. Глобальная история имеет слоистую структуру, в которой отражается наличие в исторической действительности нескольких уровней. Глобальная история предполагает динамику взаимосвязанных уровней исторической действительности, которая осуществляется не в виде едионаправленной и равноускоренной эволюции, а представляет собой неравномерные, смещённые во времени движения, поскольку каждой исторической реальности свойствен свой временной ритм.

Такая установка означает преодоление плоскостного взгляда на историю. Принцип линейности преодолевается и в категории "длительной временной протяжённости". На смену представлениям о времени как о бессодержательной длительности приходит концепция содержательного времени, в которой оно понимается как прерывность, как множество разнообразных временных ритмов, свойственных разного рода историческим реальностям.

Развитие культуры неравномерно, в нём наблюдаются периодические ритмические колебания, определяющие появление, рост и спад, вызванные накоплением культурной энергии. Периоды ритмического колебания рассматриваются как проявление единого процесса пульсирующего развития мировой культуры. В результате культурный процесс не прерывается /как в циклизме/, но утрачивает структуру однонаправленного линейного процесса и представляет собой непрерывное пульсирующее развитие, включающее в себя бесконечное многообразие, в котором все возможности сосуществуют одновременно, в то время как на определённом этапе превалирует одна из них.

## **7. Жизненный (экзистенциальный) тайм-менеджмент.**

Время, потраченное впустую, — это существование.

Время, употребленное с пользой, — это жизнь. Эдвард Юнг  
Современных систем управления временем достаточно много.

Так, сегодня выделяются 4 поколения тайм-менеджмента.

- Первое сконцентрировано на составлении перечней и памяток;
- Второе — на составлении планов и подготовке к их реализации;
- Третье — на составлении планов, расстановке акцентов и контроле их выполнения.
- Четвертое — основано на жизненных принципах и новом взгляде на жизнь в целом.

Тем не менее первые три методики, по мнению ряда исследователей, уже не актуальны, хотя, как показывает практика, они все еще активно используются.

Практически все системы тайм-менеджмента имеют ряд «подводных камней», о которых не всегда вспоминают авторы учебников по управлению временем.

«Единственным реальным событием являются переживаемые (одно за другим) восприятия субъекта, переходящего континуум «вдоль мировой линии своего тела». Но для физикалистского мира, для объекта восприятия не подходит больше никакая временность, в нем ничего не происходит, он просто есть» (А. Венцль).

### **Синхронные и диахронные переживания.**

Термины происходят от древнегреческих приставок - "через" и "сейчас" и слова "время". Означают:

- 1) Д. - подход к предмету через "временные ряды" (или исторический);
- 2) С. - рассмотрение предмета в "остановленном мгновении", сейчас, в абстрагировании от генезиса, истории и т.п.

Данный метод предполагает рассмотрение предмета исследования в единстве истории и современности, поиск механизма их взаимодополнительности и взаимодействия.

Диахронный и синхронный анализ и переживания могут применяться отдельно, но интересен именно их синтез, единство, описывающие развивающуюся, открытую систему.

В нашей памяти фиксируется не сама длительность, а определённое число отдельных собственных единиц времени, на которое она распадается в ситуации напряжённого ожидания.

Иными словами, оценка длительности переживания не непосредственна, а, как многое в нашей психической жизни, опосредствована. Она опосредствована, как сказал бы И. М. Сеченов

"личным действием", средством которого являются личные, индивидуальные меры именно переживания длительности.

Такие переживания окрашивают время в разнообразные эмоциональные цвета, характеризуемые терминами ожидание, напряжённость, страх, удовольствие, удивление, мечтание, стремление, предчувствие...

**Сознание времени** – особый, зависящий от общих и индивидуальных психических и общеличных свойств данного человека вид сознания, связанный с переживанием времени. Время неведомое нам – ни миг рождения, ни мгновение смерти. Это есть жизнь, которой мы пытаемся усмотреть смысл, то есть придаем смысл и времени.

Именно "смысл времени" конкретизирует само понятие меры - исторически конкретное и социально заданное. Поэтому и содержание категории "время" двояко: время понимается как объективная форма существования движущейся материи и как смысловой принцип, предполагающий "открытость" субъекта жизнетворчеству и истории. Смысл времени /как бы он ни был интерпретирован конкретно-историческим субъектом/ выражает определённое историческое отношение человека к действительности.

И таким образом формирует у него проактивное поведение — поведение, которое является следствием сознательного выбора и основывается на внутренних ценностях человека. Проактивному поведению противопоставляется поведение реактивное, то есть поведение, характеризующееся автоматическими реакциями на определенный стимул или воздействие со стороны внешней среды.

Вопрос о смысле есть самый важный аспект в теории управления временем. Он играет решающую роль в выявлении стимулов, побуждающих нас работать, и в наших достижениях. Он важен для того, чтобы мы когда-нибудь не обнаружили, что потратили свое драгоценное время на нечто, оказавшееся при более близком рассмотрении совершенно бесполезным. Мы

просто обязаны знать ответ на вопрос о смысле наших поступков для того, чтобы в период кризиса не потерять почву под ногами.

Важность «жизненного контекста» времени в его феноменальной способности включения в осмысленно его переживание таких понятий, образов и символов бытия, как «вечное», "преходящее", "сакральное", "обыденное" и т.п. А также чувствовать дух времени, духовную ситуацию времени.

**Дух Времени** (Гегель), развертывающийся в истории объективный дух, который действует во всех единичных явлениях некоторой эпохи; совокупность идей, характерных для какого-то периода. Гёте рассматривал дух времени как преобладающую духовную сторону эпохи: «Если какая-нибудь сторона выступает наиболее сильно, овладевая массой и торжествуя над ней, так что при этом противоположная сторона оттесняется на задний план и затеняется, то такой перевес называют духом времени, который определяет сущность данного промежутка времени».

**Духовная ситуация времени (К. Ясперс).** Жизненный план зависит от создания системы ценностей, которых придерживаешься. Человеческая добродетель, которая приобреталась на протяжении всего жизненного пути, начиная с самого рождения, и является главной осью, вокруг которой вращается колесо осмысленной жизни.

В этой связи жизненный тайм-менеджмент обуславливает развитие **чувства времени**, которое позволит определяться в таких темпоральных феноменах, как «современность» и «своевременность», уместность во времени. Такое чувство можно назвать кайротическим (кайрос (kairos), греческий - идеальный неуловимый решающий момент, который всегда наступает неожиданно и который создает благоприятную атмосферу для действий или слов).

**От жизненной цели - к планированию времени.**

Для этого алгоритма рекомендуется:

1. Определиться с целью в собственной жизни, которую хочется достичь через год (три года, пять лет), исходя из своего желания и мечты.
2. Подобрать доступные или возможные средства достижения цели, на основе беспристрастного самоанализа.
3. При любых текущих обстоятельствах не терять свою жизненную цель (или цели) из виду.
4. Постоянно спрашивать себя способствует ли то, что делается в настоящий момент, ее (или их) достижению.
5. Разить все планируемое время на этапы, подобно тому, как разбивается длительный целенаправленный путь. Благодаря этому устанавливаются временные ориентиры и прослеживается, как далеко в общей сложности продвинулись и какой участок пути предстоит одолевать дальше. Это помогает нам не падать духом и не сдаваться.

Краткосрочные цели необходимы, чтобы знать, что Вам нужно делать завтра. Долгосрочные цели нужны Вам для того, чтобы сделать краткосрочные и среднесрочные цели непрерывными, а также, чтобы привести в свою жизнь смысл и нужное направление действий, деятельности, творчества.

«Когда существует желание, существует и путь» (А. Эйнштейн).

Это рациональное распределение времени, направленное на достижение душевного равновесия на всех жизненных уровнях. Оно позволяет постоянно концентрироваться на своей заветной цели и подвигает постоянно спрашивать себя: «Поможет ли мне то, чем я сейчас занимаюсь, в достижении моей цели?». Если нет, то есть смысл поменять вид деятельности на ту, которая сможет наилучшим образом проявить себя и реализовать актуальные способности и возможности. Если вдруг оказалось, что произошла ошибка в выборе жизненного, то никогда не поздно подыскать новый путь достижения своей цели.

Рациональное распределение жизненного ресурса обязывает осуществлять каждодневный контроль над достижением некоей промежуточной цели и выработки соответствующей привычки.

**Душевная усталость.** Сугубо рациональное, предельно прагматическое распределение своего жизненного времени, в свою очередь, чревато стрессами как результатом физической усталости, возникающей из-за того, что мы не можем выполнить требований, предъявляемых нам в какой-нибудь ситуации. При этом еще испытываем и сильное моральное давление, оказываемое извне. Их можно сравнить с чрезвычайно крутой тропой, встретившейся нам на горной экскурсии, для преодоления которой не хватает опыта.

Еще одной причина, приводящая к стрессу - страх или перенагрузка, связанная с тревогой не успеть выполнить намеченное.

Единичные стрессовые ситуации могут привести к депрессии, продолжительной душевной усталостью, моральным истощением, при котором пропадает желание, стимулы и всякая мотивация к деятельности и творчеству. Человеку, страдающему от морального истощения, жизнь кажется бессмысленной, ничто уже не имеет для него никакого значения.

**Синдромом менеджера.** Темп жизни современного человека за последнее время сильно изменился. Повсюду говорится об успехе, личностном и карьерном росте, а требования компаний к своим работникам становятся все выше. Многие люди в такой среде становятся трудоголиками и начинают ставить интересы работодателя на первый план, ведь никто не хочет потерять хорошо оплачиваемую работу. Очень часто человек в такой ситуации забывает о том, что его ресурсы ограничены и продолжает изматывать свой организм «гонкой за успехом». Рано или поздно таких людей застает эмоциональное выгорание, называемое по-другому синдромом менеджера.

**Феномен «Заточка пилы».** Чтобы не переутомиться при выполнении какой-либо длительной и тяжелой работы - выполнять правило, которое

можно назвать «заточка пилы». Название это происходит из анекдота про лесоруба, который без остановки в течение нескольких часов валит деревья. Через некоторое время прораб, наблюдавший за ним последний час, спросил его: «Скажи, пожалуйста, разве ты не работал бы быстрее, если б делал иногда перерыв для того, чтобы попить и заодно наточить свою затупившуюся пилу?». На что лесоруб ответил: «Нет, так не пойдет. У меня нет времени на такие пустяки. Я слишком занят и к тому же сильно отстаю от плана». Применительно же к управлению собственным временем вышеприведенный феномен означает регулярное планирование своего времени так, чтобы успеть «наточить пилу», то есть постоянное внимание не только на затрату сил, но и на то, чтобы иметь возможность вовремя восстановить их.

Если появляется ощущение, что не угнаться за темпом жизни и если приходится постоянно куда-то торопиться, то необходимо ежедневно устраивать так называемый тайм-аут. Следует отказаться от деловых проблем в выходные и праздничные дни, во время отпуска. Релаксация служи здесь эффективным депрессантом.

**Дауншифтинг** (переключение автомобиля на более низкую передачу, а также замедление или ослабление какого-либо процесса) — термин, обозначающий человеческую философию «жизни ради себя», «отказа от чужих целей». Это отказ от пропагандируемых общепринятых благ и достижений (непрерывный карьерный рост, увеличение материального дохода и богатства). Отмечается, что, чем выше средний уровень жизни в стране, тем больше людей пересматривают своё отношение к карьере, заработкам и уровню дохода, переходят к концепции дауншифтинга.

«Спокойная и скромная жизнь приносит больше счастья, нежели погоня за успехом вкупе с постоянным отсутствием отдыха» (А.Эйнштейн).

**Лайф-менеджмент** (от англ. *life-management*) – это система различных инструментов и способов, которые призваны упорядочить жизнь. Она зиждется на определении приоритетов и принципиальных ценностей,

которые укладываются в планомерное усилие по упрощению, улучшению глубоко осознаваемой жизни. Это означает целенаправленное саморазвитие, которое предполагает активное осознанное мечтание и стремление реализовать духовные мотивации и устремления. И обеспечивается это адекватным восприятием творческих потенциалов и всевозможных ресурсов с обозначением сроков их последовательной реализации. Данная планомерность предполагает систему поощрений за своевременное и досрочное достижение намеченных ориентиров, которые должны стать перманентной мотивацией дальнейшего творчества.

Учитывая, что в жизни три главных направления (дело, личная жизнь, саморазвитие), каждый для себя обозначает ориентиры и в соответствии с этим формирует структуру своей деятельности, стратегию лайф-менеджмента как системы управления собственным успехом, удовлетворенностью и радостью жизни, счастьем.

### 3. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

#### 3.1. Тематика вопросы и литература к практическим занятиям.

**Тема 1. Современное понимание феномена времени и проблема управления им. (2 часа).**

##### **Вопросы к семинару:**

1. Восприятие и переживание времени.
2. Время как объект и средство исследований.
3. Абсолютное и относительное время.
4. Объективное и субъективное время.
5. Человек – мера времени.

##### **Литература:**

1. Адаир Д. А Искусство управлять людьми и самим собой. — М.: Изд-во
2. Архангельский Глеб. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 272 с. —
3. Бабосов Е.М. Социология управления: Учеб.пособие. Мн.: Тетра Системс, 2000. – 288 с.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: ГНОМ-пресс «Элит-2000», 1999.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент – М.: Гардарики, 1998г.
6. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991.
7. Гачев Г.Д. Наука и национальные культуры. - Ростов-на-Дону: Изд-во Рост.ун-та,1992. - С.24/.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2006.
9. Горбачев А. Тайм-менеджмент в два счета. — С-Пб.: "Питер", 2009. — 256 с. —
10. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2000.

11. Кнолаух, Йорг Управление временем. / ЙоргКноблаух, ХольгерВёлтзе / пер с нем. – Москва: Омега-Л, 2006. – 144с.
12. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. - М.: Изд.гр. НОРМА-ИНФРА, 1999.
13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф, Основы менеджмента/ Пер. с англ. М.: Дело, 2002.
14. Минаев Э.С. и др. Основы теории менеджмента. М.: Изд-во МАИ, 1993. С. 22-29.
15. Моргенстерн Джулия. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. – М.: 2005. – 41с.
16. Новикова Г.Н. Технологии арт-менеджмента. – Учебн. пособие. – М. : 2006.
17. Петров М.К. Самосознание и научное творчество. - Ростов-на-Дону: Изд-во Рост.ун-та, 1992.
18. Потапов С.В. Как управлять временем. /С.В. Потапов – М: Эксмо, 2006 - 160 с.
19. Прентис Стив. Интегрированный тайм-менеджмент / Стив Прентис . пер с англ. – М: «Добаякнига», 2007. – 288с.
20. Румянцева З.П. Общее управление организацией: Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 304 с. (Серия «Высшее образование»).
21. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. – Уч. пособие. - М.:ИНФРА-М, 1996.
22. Социальный менеджмент: Учебник / под ред. Д.В. Валового. – М. : ЗАО Бизнес-школа «Интел - Синтез», Академия труда и социальных отношений, 2000. 450 с.
23. Тайлер Д. Оллок Управление временем. /Пер. с англ, - М.:. 2006. – 144с.
24. Тимоти Пичил. Не откладывай на завтра. Краткий гид по борьбе с прокрастинацией – М.: 2014. – 45с.

25. Трейси, Брайан. Управляй своим временем и удвой результат : Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 64с.
26. Халан И.С. Управление временем. / Пер. с англ. – СПб: «Издательство «Диля» 2006. – 96с.
27. Цуканов Б. И. Время в психике человека.- Одесса, "АстроПринт" Эксмо, 2006. — 656 с.

**Тема 2. Тайм-менеджмент (ТМ): актуальность и сущность.назначение, структура. (2 часа)**

**Вопросы к семинару:**

1. Актуальность ТМ.
2. Понятие (сущность) и назначение ТМ.
3. Временной ресурс.
4. Дефицит рабочего времени
5. Причины дефицита времени:
6. Структура тайм-менеджмента.

**Литература:**

1. АдаирД. А. Искусство управлять людьми и самим собой. — М.: Изд-во
2. Архангельский Глеб. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 272 с.
3. Бабосов Е.М. Социология управления: Учеб.пособие. Мн.: Тетра Системс, 2000. – 288 с.
4. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2000.
5. Кнолаух, Йорг Управление временем. / ЙоргКноблаух, ХольгерВёлтге / пер с нем. – Москва: Омега-Л, 2006. – 144с.
6. Цуканов Б. И. Время в психике человека.- Одесса, "АстроПринт" Эксмо, 2006. — 656 с.

### **Тема 3. Целеполагание – основа тайм-менеджмента. (2 часа).**

#### **Вопросы к семинару:**

1. Сущность и мотивация цели.
2. Целеполагание и целенаправленность как априорная обусловленность деятельности.
3. Установка и обоснование целей.
4. Феномен успеха
5. Виды и содержание целей
6. Бесцельность.

#### **Литература:**

1. Адаир Д. А. Искусство управлять людьми и самим собой. — М.: Изд-во
2. Архангельский Глеб. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 272 с.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента. — М.: ГНОМ-пресс «Элит-2000», 1999.
4. Горбачев А. Тайм-менеджмент в два счета. — С-Пб.: "Питер", 2009. — 256 с.
5. Кнолаух, Йорг Управление временем. / Йорг Кноблаух, Хольгер Вёлтге / пер с нем. — Москва: Омега-Л, 2006. — 144с.
6. Минаев Э.С. и др. Основы теории менеджмента. М.: Изд-во МАИ, 1993. С. 22-29.
7. Новикова Г.Н. Технологии арт-менеджмента. — Учебн. пособие. — М. : 2006.
8. Потапов С.В. Как управлять временем. /С.В. Потапов — М: Эксмо, 2006 - 160 с.
9. Тайлер Д. Оллок Управление временем. /Пер. с англ, - М.: 2006. — 144с.
10. Халан И.С. Управление временем. / Пер. с англ. — СПб: «Издательство «Диля» 2006. — 96с.

Тема 4. **Тема 4. Планирование: сущность, достоинства, типы.**(4 часа).

**Вопросы к семинару:**

1. Планирование как процессуальная основа ТМ.
2. Деятельность как планомерный процесс. Этапы деятельности: от постановки задач и определения цели до апостериорной рефлексии и оценки достигнутого как условия совершенствования.
3. Сущность плана и достоинства его наличия.
4. Правило 10/90
5. Правило "шести П"
6. Основные требования к планированию.
7. Виды планирования. Краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный план. Оперативный (ежедневный план).
8. Закон Паркинсона.
9. Приоритетное планирование.
10. Упорядочивание планов дня с помощью метода «Альп».
11. Техника планирования. Список и иерархия дел. Календарь. Простой ежедневник. Планирование времени с помощью профессиональных органайзеров и новейшей оргтехники.
12. Форс-мажоры, срывы, внеплановые мероприятия.
13. Коррекция планов.

**Литература:**

1. Архангельский Глеб. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 272 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент – М.: Гардарики, 1998г.
3. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2006.
4. Горбачев А. Тайм-менеджмент в два счета. — С-Пб.: "Питер", 2009. — 256 с.

5. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2000.
6. Моргенстерн Джулия. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. – М.: 2005. – 41с.
7. Румянцева З.П. Общее управление организацией: Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 304 с. (Серия «Высшее образование»).

#### **Тема 5. Тема 4. Принципы и правила ТМ. (4 часа).**

##### **Вопросы к семинару:**

2. Принцип принудительной эффективности.
3. Принцип равновесия (баланс возможного и желанного).
4. Правило 80/20. (принцип Парето).
5. Принцип Эйзенхауэра. Ускоренный вариант управления по принципу Эйзенхауэра.
6. «Съесть лягушку на завтрак».
7. Оправданный отказ. Продуктивное «нет».
8. Организация рабочего пространства.
9. Продуктивное использование времени в дороге.
10. Негативные факторы: типология и борьба с ними. Провалы во времени

##### **Литература:**

1. Адаир Д. А. Искусство управлять людьми и самим собой. — М.: Изд-во
2. Архангельский Глеб. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 272 с. —
3. Моргенстерн Джулия. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. – М.: 2005. – 41с.
4. Потапов С.В. Как управлять временем. /С.В. Потапов – М: Эксмо, 2006 - 160 с.
5. Прентис Стив. Интегрированный тайм-менеджмент / Стив Прентис . пер с англ. – М: «Добаякнига», 2007. – 288с.

6. Трейси, Брайан. Управляй своим временем и удвой результат : Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 64с.
7. Халан И.С. Управление временем. / Пер. с англ. – СПб: «Издательство «Диля» 2006. – 96с.

### **Тема 6. Личностный (персональный) ТМ. (4 часа)**

#### **Вопросы к семинару:**

1. Тайм-менеджмент как самопознание.
2. Психофизиология темпоральности. Биологические часы. Самопознание как залог успешного ТМ.
3. Индивидуальные особенности производительности и эффективности деятельности и их учет при организации ТМ.
4. Типология темперамента в контексте совершенствования ТМ.
5. ТМ как самоуправление и саморазвитие.
6. Личностные качества и успешность ТМ. Деловая самооценка. Ситуативная самоаналитика.
7. Степень личностных проявлений: целенаправленность, сосредоточенность, концентрация, дисциплинированность, ответственность. Обнаружение и сопротивление к давлению и помехам. Самокритичность. Бесстрашие. Решимость. Темпераментность, Самопожертвование. Активность и лень.

#### **Литература:**

1. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. – Уч. пособие. - М.:ИНФРА-М, 1996.
2. Социальный менеджмент: Учебник / под ред. Д.В. Валового. – М. : ЗАО Бизнес-школа «Интел - Синтез», Академия труда и социальных отношений, 2000. 450 с.
3. Тайлер Д. Оллок Управление временем. /Пер. с англ, - М.:. 2006. – 144с.

4. Тимоти Пичил. Не откладывай на завтра. Краткий гид по борьбе с прокрастинацией – М.: 2014. – 45с.
5. Трейси, Брайан. Управляй своим временем и удвой результат : Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 64с.
6. Халан И.С. Управление временем. / Пер. с англ. – СПб: «Издательство «Диля» 2006. – 96с.
7. Цуканов Б. И. Время в психике человека.- Одесса, "АстроПринт" Эксмо, 2006. — 656 с.

### **Тема 7. Социальный (корпоративный) ТМ. (2 часа).**

#### **Вопросы к семинару:**

1. Социальное время.
2. МТ коллективной деятельности. Корпоративная эффективность.
3. Управление рабочим временем свободным временем
4. Анализ использования рабочего времени.
5. Распределение обязанностей в контексте ТМ.
6. Правила успешного перепоручения обязанностей
7. Нецелесообразная передача дел.

#### **Литература.**

1. Архангельский Глеб. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 272 с.
2. Бабосов Е.М. Социология управления: Учеб.пособие. Мн.: Тетра Системс, 2000. – 288 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф, Основы менеджмента/ Пер. с англ. М.: Дело, 2002.
4. Моргенстерн Джулия. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. – М.: 2005. – 41с.
5. Румянцева З.П. Общее управление организацией: Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 304 с. (Серия «Высшее образование»).

6. Социальный менеджмент: Учебник / под ред. Д.В. Валового. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел - Синтез», Академия труда и социальных отношений, 2000. 450 с.

**Тема 8. Тайм-менеджмент в контексте межкультурного общения.  
(2 часа).**

**Вопросы к семинару:**

1. Культурный фактор восприятия и переживания времени.
2. Особенности западного и восточного отношения ко времени и их влияние на правила ТМ.
3. Учет восприятия времени в инокультурах для межкультурного сотрудничества и тайм-менеджмента.
4. ТМ в контексте смены поколений и субкультур.

**Литература:**

1. Архангельский Глеб. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 272 с.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: ГНОМ-пресс «Элит-2000», 1999.
3. Гачев Г.Д. Наука и национальные культуры. - Ростов-на-Дону: Изд-во Рост.ун-та, 1992. - С.24/.
4. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. - М.: Изд.гр. НОРМА-ИНФРА, 1999.
5. Петров М.К. Самосознание и научное творчество. - Ростов-на-Дону: Изд-во Рост.ун-та, 1992.
6. Цуканов Б. И. Время в психике человека.- Одесса, "АстроПринт" Эксмо, 2006. — 656 с.

**Тема 8. Жизненный (экзистенциальный) тайм-менеджмент. (2 часа)**

**Вопросы к семинару:**

1. Поколения и актуальность ТМ на основе жизненных принципов и современного мировоззрения.
2. Сознание и смысл времени.
3. «Дух Времени» (Гегель), «Духовная ситуация времени» (К. Ясперс) как экзистенциальные факторы человеческой жизни, их влияние на мотивацию, активность и креативность деятельности.
4. Чувство времени.
5. Синхронные и диахронные переживания. Своевременность и современность.
6. Душевная усталость.
7. Релаксация как необходимый депрессант в .
8. **Синдромом менеджера.**
9. Феномен «Заточка пилы».
10. Дауншифтинг.
11. Лайф–менеджмент.

#### **Литература:**

1. Бабосов Е.М. Социология управления: Учеб.пособие. Мн.: Тетра Системс, 2000. – 288 с.
2. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991.
3. Гачев Г.Д. Наука и национальные культуры. - Ростов-на-Дону: Изд-во Рост.ун-та,1992. - С.24/.
4. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. - М.: Изд.гр. НОРМА-ИНФРА, 1999.
5. Моргенстерн Джулия. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. – М.: 2005. – 41с.
6. Прентис Стив. Интегрированный тайм-менеджмент / Стив Прентис . пер с англ. – М: «Добаякниага», 2007. – 288с.
7. Цуканов Б. И. Время в психике человека.- Одесса, "АстроПринт" Эксмо, 2006. — 656 с.

### **3.2. Лабораторные занятия (тематика и содержание).**

**Тема: Создание индивидуального тайм-плана для организации деятельности в течение дня (недели, месяца, года) или по выполнению арт-проекта к намеченному сроку (6 часов).**

Основные положения, которые должны быть отражены в тайм-планах:

1. Цель (проблема) достигаемая (разрешаемая) тайм планом.
2. Четкая структура тайм-плана (последовательность его реализации) по срокам.
3. Положительные и отрицательные факторы реализации тайм-плана.
4. Предполагаемые фор-мажоры и реакция на них.

Форма выполнения задания – письменная (графическая) с использованием любых информационных носителей.

#### **Литература.**

1. Адаир Д. А. Искусство управлять людьми и самим собой. — М.: Изд-во
2. Архангельский Глеб. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 272 с.
3. Горбачев А. Тайм-менеджмент в два счета. — С-Пб.: "Питер", 2009. — 256 с.
4. Моргенстерн Джулия. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. — М.: 2005. — 41с.
5. Трейси, Брайан. Управляй своим временем и удвой результат : Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. — 64с.
6. Халан И.С. Управление временем. / Пер. с англ. — СПб: «Издательство «Диля» 2006. — 96с.

### **3.3. Задание для управляемой самостоятельной работы студентов.**

**Тема:** Противоборство негативным факторам при тайм-менеджменте.

Содержание задания – определение возможных (вероятных) отвлекающих и тормозящих воздействий и определение способа их минимизации. Овладение искусством отказа. Умение «разгонять» свой мозг.

#### **Литература.**

1. Архангельский Глеб. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 272 с.
2. Моргенстерн Джулия. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. — М.: 2005. — 41с.
3. Трейси, Брайан. Управляй своим временем и удвой результат : Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. — 64с.
4. Халан И.С. Управление временем. / Пер. с англ. — СПб: «Издательство «Диля» 2006. — 96с.

## **4. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.**

### **4.1. Вопросы к самопроверке знаний по темам.**

#### **Тема 1.**

1. Каковы современные социокультурные предпосылки кардинального изменения на феномен времени?
2. В чем отличие измерения и переживания времени?
3. Каково значение «духа времени» для жизни и творчества человека?
4. В чем принципиальное отличие объективного и субъективного времени?
5. Каковы изменения в менеджмент привнесла смена парадигмы феномена времени?

#### **Тема 2.**

1. В чем состоит главная особенность управление временем?

2. Каковы причины актуализации проблемы управления временем?
3. Социокультурные истоки возникновения и развития тайм-менеджмента?
4. Что означает «дефицит времени»?
5. Каковы ограничения во временном ресурсе?
6. Из каких этапов (аспектов) состоит тайм-менеджмент?

### **Тема 3.**

1. Какова роль целеполагания в концепции тайм-менеджмента?
2. Какова связь цели и мотивации в арт-менеджменте?
3. В чем состоит сущность и назначение успеха?
4. На основе чего осуществляется обоснования цели деятельности арт-менеджера?
5. В чем порочность бесцельности?

### **Тема 4.**

1. Почему планирование является методологической основой тайм-менеджмента?
2. Какова темпоральная сущность планирования?
3. В чем достоинства наличия плана для арт-менеджера?
4. Каковы основные требования к планированию?
5. Каковы существуют виды планирования?
6. В чем состоят особенности приоритетного планирования?
7. Какие существуют техники планирования, каковы их особенности и достоинства?
8. В чем состоит объективность форс-мажоров и как к ним относиться при планировании?

### **Тема 5.**

1. Каково главное требование принципа принудительной эффективности при работе арт-менеджера?
2. Что провозглашает принцип баланса возможного и желанного?
3. Как применять правило Парето в деятельности арт-менеджера?

4. В чем состоит продуктивность и оправданность отказа в концепции тайм-менеджмента?
5. Каковы достоинства принципа Эйзенхауэра?
6. В чем состоит польза от правила «съедания лягушки на завтрак»?
7. Какова роль правильной организации рабочего пространства?
8. Каковы существуют объективные и субъективные факторы, препятствующие и помогающие в рациональной организации времени?

#### **Тема 6.**

1. Почему тайм-менеджмент можно понимать как повод к самопознанию?
2. Что должен знать о себе арт-менеджер, управляя своим временем?
3. Какова типология темперамента и в чем состоит его влияние на тайм-менеджмент?
4. Какие личностные качества воспитывает грамотный тайм-менеджмент?
5. В чем разница между деловой и ситуативной самооценкой?
6. В чем продуктивность объективной самооценки?

#### **Тема 7.**

1. Каковы особенности социального времени?
2. В чем состоит важность для тайм-менеджмента оптимальное распределение обязанностей и индивидуальных заданий?
3. Каковы особенности восприятия и понимания времени в различных культурах?
4. Какое влияние оказывают культурные различия на продуктивность тайм-менеджмента в контексте межкультурного сотрудничества?

#### **Тема 8.**

1. В чем феноменальность переживаемого времени?
2. Какова роль сознания и смысла времени в творчестве человека?

3. В чем состоит продуктивность чувства времени для арт-менеджера?
4. Чем отличаются синхронные и диахронные переживания?
5. В чем смысл и значения «духа времени» (Гегель), «духовной ситуации времени» (Ясперс) для успешного творчества арт-менеджера?
6. В чем состоит проблема поколений как фактора успешного тайм-менеджмента.
7. Какова природа душевной усталости и ее последствия для арт-менеджера?
8. Каковы объективные причины «синдрома менеджера»?
9. Чем объясняется продуктивность правила «заточки пилы»?
10. В чем предпосылки развития дауншифтинга?

#### **4.2. Организация самостоятельной работы студентов**

Самостоятельная работа студентов по усвоению ТМ подразделяется на аудиторную и внеаудиторную.

Аудиторную самостоятельную работу составляют различные виды контрольных (проведение экспресс-опросов по конкретным темам), творческих и практических (поэтапная разработка схем, практика скоростного чтения, составление программ и т.п.) заданий во время лекционных, семинарских и лабораторных занятий. Степень реализации этой части самостоятельной работы выражается в активности студента на занятиях, в качестве итоговых работ, обсуждение которых выносятся на семинары (индивидуальные доклады, их презентации, выполнение индивидуальных и групповых ситуационных задач). Результаты подготовки студента к аудиторным занятиям оцениваются преподавателем, набранные баллы формируют итоговую оценку текущей успеваемости студента по дисциплине.

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов представляет собой вид учебной деятельности студентов, осуществляемый самостоятельно вне

аудитории (в библиотеке, научной лаборатории, домашних условиях и т.д.) с использованием различных средств обучения и источников информации. Она состоит в подготовке студента к аудиторным занятиям. Она включает в себя подготовку студентами рефератов, ознакомление с научной, научно-популярной, учебной литературой, написание творческих работ, анализ конкретных документов.

### **4.3. Средства диагностики знаний.**

Для итоговой диагностики уровня знаний, умений и навыков студентов, полученных в процессе изучения учебной дисциплины, проводится экзамен. Выставление итоговой оценки на экзамене осуществляется с учетом академической активности студентов на лекционных, семинарских и лабораторных занятиях, а также с учетом выполненных ими учебных заданий.

Основными видами контроля, обеспечивающими высокую степень диагностики уровня знаний, умений и навыков являются:

- корректирующий контроль: экспресс-опрос в устной или письменной форме, собеседование по пройденному материалу;
- констатирующий контроль: оценка выступлений студентов с докладами и сообщениями на семинарских занятиях, проверка письменных работ или мультимедийных презентаций, проверка индивидуальных заданий в ходе лабораторных работ.

### **4.4. Вопросы к экзамену.**

1. Феномен времени и его современное понимание.
2. «Объективное» и «субъективное» время.
3. Проблема управления временем.
4. Понятие «Тайм-менеджмент» (ТМ). Актуальность и назначение ТМ.
5. Дефицит времени. Временной ресурс.
6. Структура ТМ.

7. Сущность и мотивация цели.
8. Целеполагание и целенаправленность как априорная обусловленность деятельности. Установка и обоснование целей.
9. Адекватность способностей и возможностей. Осуществимость задуманного. Бесцельность.
10. Успех и его темпоральная основа и последствия.
11. Планирование как процессуальная основа ТМ.
12. Сущность плана и достоинства его наличия.
13. Основные требования к планированию.
14. Виды планирования. Краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный план. Оперативный (ежедневный план).
15. Закон Паркинсона. Приоритетное планирование. План действий.
16. Техника планирования. Список и иерархия дел. Календарь. Простой ежедневник. Планирование времени с помощью профессиональных органайзеров и новейшей оргтехники.
17. Форс-мажоры, срывы, внеплановые мероприятия. Коррекция планов.
18. Принцип принудительной эффективности: диалектика производительности и эффективности.
19. Принцип равновесия (Баланс возможного и желанного).
20. Правило Парето, 80/20.
21. Оправданный отказ. Продуктивное «нет».
22. Принцип Эйзенхауэра (Выделение диалектика срочного и важного).
23. Правило «Съесть лягушку на завтрак».
24. Организация рабочего пространства.
25. Продуктивное использование времени вне рабочего места.
26. Предвидение и устранение критических ситуаций.
27. Негативные факторы: типология и борьба с ними. Провалы во времени.
28. ТМ как самоуправление и саморазвитие.
29. Психофизиология темпоральности. Биологические часы.
30. Самопознание как залог успешного ТМ.

31. Индивидуальные особенности производительности и эффективности деятельности и их учет при организации ТМ.
32. Типология темперамента в контексте совершенствования ТМ.
33. Личностные качества и успешность ТМ.
34. Деловая самооценка. Степень личностных проявлений: целенаправленность, сосредоточенность, концентрация, дисциплинированность, ответственность.
35. Ситуативная самоаналитика. Обнаружение и сопротивляемость к давлению и помехам. Самокритичность. Бесстрашие. Решимость. Темпераментность, Самопожертвование. Активность и леность.
36. ТМ как повод и средство самоорганизации и самосовершенствования. Достижение жизненного равновесия.
37. Социальное время. МТ коллективной деятельности.
38. Распределение обязанностей в контексте ТМ. Правила успешного перепоручения обязанностей.
39. ТМ в контексте межкультурного сотрудничества и арт-проектирования.
40. Феноменальное (переживаемое) время. Смысл времени
41. Чувство времени у менеджера. Своевременность и современность и их .
42. «Дух Времени» (Гегель), «духовная ситуация времени» (Ясперс) и их влияние на мотивацию, активность и креативность деятельности.
43. Проблема поколений как фактор успешного тайм-менеджмента.
44. Синдромом менеджера.
45. Феномен «Заточка пилы».
46. Дауншифтинг.
47. Лайф–менеджмент.

Вторая часть (вопрос) экзаменационного билета – авторский тайм-план.

## 5. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

### 5.1. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

	Название темы	лекции	практические	Лабораторные	УИРС	Форма контроля
1	Тема 1. Вводные методологические положения. Современное понимание феномена времени и проблема управления им.	2	2			опрос
2	Тема 2. Тайм-менеджмент (ТМ): актуальность, понятие, назначение, структура.	2	2			опрос
3	Тема 3. Цель и целеполагание.	2	2			опрос
4	Тема 4. Планирование: сущность, достоинства, типы.	2	2	6		опрос
5	Тема 5. Принципы и правила ТМ.	2	4			
6	Тема 6. Личностный (персональный) ТМ.	2	4			опрос
7	Тема 7. Социальный (корпоративный) ТМ. Тайм-менеджмент в контексте межкультурного	2	4			опрос
8	Тема 8. Жизненный (экзистенциальный) ТМ.	2	2			опрос
	Итого	16	22	6		

### 5.2. ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Адаир Д. А. Искусство управлять людьми и самим собой. — М.: Эксмо, 2006. — 656 с
2. Архангельский Глеб. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 272 с.

3. Бабосов Е.М. Социология управления: Учеб.пособие. Мн.: Тетра Системс, 2000. – 288 с.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: ГНОМ-пресс «Элит-2000», 1999.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент – М.: Гардарика, 1998г.
6. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991.
7. Гачев Г.Д. Наука и национальные культуры. - Ростов-на-Дону: Изд-во Рост.ун-та,1992. - С.24/.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2006.
9. Горбачев А. Тайм-менеджмент в два счета. — С-Пб.: "Питер", 2009. — 256 с.
10. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2000.
11. Кнолаух, Йорг Управление временем. / ЙоргКноблаух, ХольгерВёлтзе / пер с нем. – Москва: Омега-Л, 2006. – 144с.
12. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. - М.: Изд.гр. НОРМА-ИНФРА, 1999.
13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф, Основы менеджмента/ Пер. с англ. М.: Дело, 2002.
14. Минаев Э.С. и др. Основы теории менеджмента. М.: Изд-во МАИ, 1993. С. 22-29.
15. Моргенстерн Джулия. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. – М.: 2005.
16. Новикова Г.Н. Технологии арт-менеджмента. – Учебн. пособие. – М. : 2006.
17. Петров М.К. Самосознание и научное творчество. - Ростов-на-Дону: Изд-во Рост.ун-та, 1992.
18. Потапов С.В. Как управлять временем. /С.В. Потапов – М: Эксмо, 2006 - 160 с.
19. Прентис Стив. Интегрированный тайм-менеджмент / Стив Прентис . пер с англ. – М: «Добаякниага», 2007. – 288с.
20. Румянцева З.П. Общее управление организацией: Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 304 с. (Серия «Высшееобразование»).
21. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. – Уч. пособие. - М.:ИНФРА-М, 1996.

22. Социальный менеджмент: Учебник / под ред. Д.В. Валового. – М. : ЗАО Бизнес-школа «Интел - Синтез», Академия труда и социальных отношений, 2000. 450 с.
23. Тайлер Д. Оллок Управление временем. /Пер. с англ, - М.: 2006. – 144с.
24. Тимоти Пичил. Не откладывай на завтра. Краткий гид по борьбе с прокрастинацией – М.: 2014. – 45с.
25. Трейси, Брайан. Управляй своим временем и удвой результат : Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 64с.
26. Халан И.С. Управление временем. / Пер. с англ. – СПб: «Издательство «Диля» 2006. – 96с.
27. Цуканов Б. И. Время в психике человека.- Одесса, "АстроПринт" Эксмо, 2006. — 656 с.

### 5.3. ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Аллен, Дэвид Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса = Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. — 368 с.
2. Архангельский Глеб. Тайм-менеджмент на Outlook. Формула времени.
3. Блинов А.О. Мотивация персонала корпоративных структур: Библиотека финансового менеджмента. – М., 2001.
4. Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: Учеб. пособие. – М.: Велби, Проспект, 2003. – 176 с.
5. Гладков И.С. Менеджмент: Учебное пособие. -М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и К», 2003.
6. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Спец. лит. 1999, 2002.
7. Дафт Р.Л. Менеджмент – СПб.: Издательство «Питер», 2000.
8. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы: Пер. с англ. – М. : СП «Бук Чембер Интернешнл», 1992.
9. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.
10. Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1998.

11. Лафта Дж. К. Менеджмент: Учебное пособие – М.: ТК Велби, 2004.
12. Лемер, С. Искусство организации мероприятий / С. Лемер. —М.: Феникс. — 2006.
13. Люси Джо Палладио. Максимальная концентрация. Как сохранить эффективность в эпоху клипового мышления. – М.: 2017. – 212 с.
14. Марков А.П., Бирженюк Г.М. Основы социокультурного проектирования.- СПб, 1997 - 90 с.
15. Пичужкин И.В., Жарков В.Н., Максимов С.А. Основы менеджмента: Учеб.пособие. – М.: Юрайт-Издат, 2003. – 286 с.
16. Соснина М.А. Личный тайм-менеджмент или как управлять своим временем.
17. Яккока Ли. Карьера менеджера: Пер. с англ./ Под ред. С.Ю. Медведкова.-М.: Прогресс, 1990.

#### **5.4. Практикум по теме «Личностный (персональный) ТМ». Тайм-менеджмент как фактор самопознания и самосовершенствования.**

##### **Упражнение 1. Что работает в вашу пользу?**

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 никогда 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 \_\_\_\_\_

Примеры ответов:

«Как бы я ни была занята, я всегда нахожу время, чтобы перед сном почитать детям книгу, вымыть холодильник, встретиться с новыми клиентами, выписать счета...

Мои цели становятся четко определенными, когда дело касается моих детей, моей работы, моих отношений с супругом...

Я очень точно знаю, сколько времени мне требуется, чтобы добраться до работы, одеться утром, побриться, приготовить обед, подготовить речь для выступления, сходить за покупками, составить план работы...

Я всегда без промедления приступаю к кормлению ребенка, работам в саду, выплате долгов, к обеду, к ведению дневника...

Я никогда не опаздываю в аэропорт, на свидание, на встречи с клиентами, в кино, к доктору...

У меня никогда не возникает проблем, когда я рано встаю, нахожусь в отпуске, смотрю телевизор, нахожусь в компании...

Я безо всяких проблем приступаю к выполнению сложных проектов в понедельник утром, когда у меня достаточно времени для подготовки, когда рядом нет детей, когда в проекте заняты другие люди...

Я всегда занят в перерывах по дороге из дома на работу и обратно, между выполнением двух творческих задач, между работой с цифрами и игрой с моими детьми...

Мне легко сказать «нет» в ответ на просьбу безвозмездно помочь чужим людям, своей теще, в ответ на неразумные требования или на просьбу поработать сверхурочно...

Мне легче всего уложиться в заданные сроки, когда эти сроки устанавливает кто-то другой, когда я работаю под давлением, когда за это мне платят деньги, на работе...

Я больше всего счастлива, когда работаю в саду, занимаюсь поиском новых идей, танцую, работаю в Интернете...

Дела, выполнение которых я легко перепоручаю другим, это — стирка, ввод информации в компьютер, вынос мусора, редактирование, писем, работа с юридическими документами...»

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?

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?» Отвечать на этот вопрос вам будет намного легче; в конце концов, именно тот факт, что в вашей жизни что-то не работает и не получается, побудил вас прочитать в первую очередь именно эту книгу.

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.

### **Упражнение 2. Что не работает?**

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 \_\_\_\_\_

Вот несколько примеров ответов:

У меня никогда нет времени на занятия спортом, встречи с друзьями, на отдых, на планирование новых дел, на ответственные телефонные звонки...

Я трачу слишком много времени на уборку дома, работу с документами, на обработку электронной почты, организацию совещаний...

У меня нет четко определенных целей в отношении моей личной жизни, моей карьеры, моего финансового положения...

Я хочу и могу весь день заниматься игрой на гитаре, физическими упражнениями, спать, общаться с детьми, есть, сидя перед телевизором...

Я всегда недооцениваю время, необходимое для составления планов, для покупок, для просмотра отчетов, планирования совещаний, для наведения порядка в шкафах...

Я всегда откладываю начало новых дел и проектов, оплату счетов, занятия спортом...

Я часто опаздываю на работу, на встречи, на прием к стоматологу, везде...

Мне трудно сказать «нет» моему начальнику, моим детям, моему супругу, настойчивым людям...

Мне трудно закончить стирку, письма, приготовление блюд, большие проекты...

Ваши ответы на вопрос «Что не работает?» станут для вас перечнем того, что вам нужно исправить. Прочитав эту книгу, вы научитесь, как

обращаться со всеми этими проблемами. Почаще возвращайтесь к этому списку, чтобы определить, как далеко вы продвинулись на пути к достижению ваших целей.

### **Ваши 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.

#### **Упражнение № 3. Ваши предпочтения в процессе планирования и управления временем**

Выпишите следующий перечень альтернатив на листе бумаги и отметьте то, что вы предпочитаете.

В большинстве случаев я предпочитаю...

Работать независимо от других	Работать совместно, в коллективе
Тренироваться в одиночестве	Тренироваться вместе с другими
Отдыхать в одиночестве	Отдыхать в компании
Сосредоточиваться на короткие периоды времени	Концентрироваться в течение продолжительного времени
Сосредоточиваться на чем-то одном	Работать в многозадачном режиме (делать несколько дел одновременно)
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, несмотря на то, что некоторые люди могут попытаться убедить вас в том, что они существуют! 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.

Вдобавок к вашим естественным склонностям и предпочтениям, подъемы и спады ваших сил и энергии могут оказывать огромное влияние на эффективность работы с определенными задачами в вашем графике. Энергия придает вам силы; это то, что позволяет вам 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.

Долгий рабочий день, большое количество дел, давление, еда на скорую руку — все это может способствовать колебаниям энергии. К числу факторов влияния можно отнести также температуру, влажность, монотонную работу, апатию, недостаточное освещение, многочасовую работу на компьютере, нарушение суточного биоритма организма в связи с перелетом через несколько часовых поясов, расстройства сна и прием определенных лекарств. Некоторые из этих факторов стали неизбежной частью нашей жизни в XXI веке, но все же старайтесь ограничить влияние известных вам факторов утечки энергии, если это возможно.

Поскольку вам не всегда удастся самим выбрать 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.

Изучите естественные ритмы вашего тела и стимуляторы энергии, ответив на следующие вопросы.

#### **Упражнение № 4, Определение собственных источников сил и циклов изменения энергии**

Часть 1. Письменно ответьте на следующие вопросы.

Утро для меня — лучшее время для \_\_\_\_\_

и самое худшее время для \_\_\_\_\_

Середина дня для меня — лучшее время для \_\_\_\_\_

и самое худшее время для \_\_\_\_\_

Вечер для меня — лучшее время для \_\_\_\_\_

и самое худшее время для \_\_\_\_\_

Поздний вечер для меня — лучшее время для \_\_\_\_\_

и самое худшее время для \_\_\_\_\_

Часть 2. Отметьте ответы, которые верны по отношению к вам. Затем подумайте, есть ли у вас другие способы восстановления вашей энергии.

Когда я устаю, я обычно восстанавливаю силы следующим образом:

- меняю вид деятельности;
- выполняю физические упражнения;
- потягиваюсь;
- слушаю музыку;
- пересматриваю свои планы и цели;
- смотрю на фотографию любимого человека;
- выпиваю стакан воды;
- пытаюсь вздремнуть;
- съедаю высококалорийную пищу;
- делаю короткий перерыв;
- устраиваю что-нибудь веселое;
- звоню друзьям;
- что-нибудь другое...

## **5.5. Рекомендации по выполнению лабораторных занятий.**

### **1. Целеполагание при разработке тайм-плана.**

Начинайте каждый проект с четкого представления идеального конечного результата. Затем подготовьте список всех действий в рамках проекта, вплоть до последней мелочи. Расставьте приоритеты и последовательность действий.

Есть действенная формула из семи пунктов для постановки и достижения целей, которой можно пользоваться в любых ситуациях.

Первое. Точно решите, чего именно вы хотите на каждом отрезке жизни. Будьте "определенно конкретным", а не "неопределенно

интересующимся". Решите сколько хотите зарабатывать. Каким должен быть ваш вес. Какую семью хотите создать и какой образ жизни вести. Сам процесс прояснения своих устремлений повышает вероятность их реализации.

Второе. Запишите свои решения четко и детально. Всегда думайте на бумаге. Ненаписанная цель — вовсе не цель, а лишь бессильное пожелание. А вот когда вы формулируете цели в своем воображении и фиксируете их на бумаге, вы тем самым программируете свое подсознание, где они наполняются собственной энергией.

Третье. Установите крайний срок. Крайний срок — это "форсаж" для вашей подкорки. Он заставляет делать шаги, ведущие к цели. Если цель большая, установите промежуточные сроки. Не оставляйте ничего на волю случая.

Четвертое. Составьте список всего, что предстоит сделать для достижения намеченного. Пополняйте список по мере появления новых задач.

Пятое. Превратите список в план. Определите, что нужно сделать в первую очередь, а что во вторую, что более важно, а что менее важно. После этого составьте план на бумаге с такой же тщательностью, с какой вы создавали бы проект дома своей мечты.

Шестое. Действуйте в соответствии с планом. Делайте что-нибудь. Делайте что угодно. Займитесь делом. Стрельтесь с места. Не откладывайте.

Семь, возможно, самое существенное: каждый день делайте что-нибудь из того, что приближает вас к главной на данный момент цели. Возьмите за правило работать 365 дней в году над тем, что ведет вас вперед. Вы удивитесь, как много сможете сделать, если будете следовать этой формуле каждый день.

### **Принципы составления тайм-плана.**

Планирование будет продуктивным, если будет убежденность:

1. Я имею четкое представление о целях, приоритетах и планах своей компании.

2. Я подразделяю эти цели на ежемесячные, еженедельные и ежедневные.

3. Я постоянно вижу перед собой эти цели и в соответствии с ними оцениваю свои достижения.

4. Когда два приоритета вступают в конфликт, я решаю, какой из них более важен на сегодняшний день, и отдаю ему предпочтение.

5. Все приоритеты известны моим сотрудникам, одобрены ими и поняты.

Вопросы, которые необходимо задать себе перед планированием:

1. Сколько времени из этих 60 % Вы можете распланировать самостоятельно?

2. Сколько уже запланировано благодаря назначенным встречам и распоряжениям шефа? Оцените процентное соотношение!

3. Определите главных «пожирателей» Вашего времени: какой тип людей, заданий или ситуаций наиболее часто что-то от Вас «хочет»? Наблюдается ли в этом какая-нибудь закономерность? Какая?

Планируйте только какую-нибудь определенную часть рабочего времени, как показывает опыт, она должна составлять около 60 %. Остальные же 40 %

освободить для всяких неожиданностей, прежде всего для внезапных перебоев в работе и для «пожирателей» времени, чтобы потом не расстроилась оставшаяся часть плана.

Тщательно планируйте каждый проект. Практически все, что вы делаете, — это своего рода проект, который состоит из множества задач, выполняемых поэтапно. В этом смысле в течение всей карьеры вы — менеджер проектов.

Не надейтесь на случай, не убеждайте себя, что все будет хорошо. Доверяйте, но проверяйте. Проанализируйте, что может не сработать?

Что самое серьезное из того, что может дать сбой? И сделайте все, чтобы этого не произошло. Что может помешать его выполнению в срок?

Для составления эффективного и рационального плана - стратегию из следующих этапов.

1. Ежедневно составляйте план на следующий день. Старая поговорка гласит: «Люди не планируют неудачи, но многим не удается составить план». Каждый вечер вы должны найти время для того, чтобы на следующие сутки взять под контроль самые ценные из своих возможностей.

2. Ежедневно планируйте свою работу, а потом действуйте согласно плану. Подготовьте список дел, которые вам необходимо и желательно выполнить на следующий день.

3. Составьте четкий план, который даст вам возможность завершить каждую из поставленных целей. Для того чтобы продуктивно работать в рамках своего плотного графика - планировать промежутки времени, за которые будет выполнено каждое необходимое дело, а потом проверять, что удалось осуществить.

### **Последовательность разработки тайм-плана.**

Разработка непосредственно тайм-плана – также самобытный проект, который требует грамотную организацию времени, целенаправленности и сосредоточенности.

Для повышения сосредоточенности рекомендуется:

1. подготовьтесь к работе;

2. сосредоточьтесь на задаче, пока вас не «осенит» (найдете правильный ход решения);

3. заставляйте мозг работать, читая или обсуждая основные моменты проблемы дотех пор, пока полностью ее не поймете;

4. сохраняйте ход своих мыслей в любое время.

Умение сосредоточиться на одном деле дает вам два преимущества.

1. вы станете одним из самых ценных и высокооплачиваемых специалистов своего дела, причем очень быстро.

2. всякий раз, выполнив большое дело, вы будете испытывать прилив сил. В мозгу выделяется химическое вещество, дающее ощущение благополучия. Вы будете довольны и горды собой. Вы испытаете прилив энергии и желание взяться за новое дело.

Вносите изменения в план распределения времени до тех пор, пока не сможете ответить утвердительно на все вопросы, перечисленные ниже.

- Мой план распределения времени отражает мои стратегические цели.
- Мой план распределения времени включает в себя время для всех видов деятельности, которыми я хочу заниматься.
- Мой план распределения времени составлен таким образом, что я могу сосредоточиться на выбранной задаче (в период времени, отведенный для семьи, я могу сосредоточиться на семье; в период времени, отведенный для конкретной работы, я могу сосредоточиться на этой работе).
- Я занимаюсь каждым видом деятельности в подходящий для меня период времени.
- Следуя своему плану распределения времени, я чувствую равновесие и гармонию в жизни; он придает мне энергию и силы.

## Примеры составления тайм-планов.

**План распределения времени**

ВРЕМЯ	ПОНЕДЕЛЬНИК	ВТОРНИК	СРЕДА	ЧЕТВЕРГ	ПЯТНИЦА	СУББОТА	ВОСКРЕСЕНЬЕ
6:30 -	Подъем	Подъем	Подъем	Подъем	Подъем	Подъем	Подъем
7:00 -	ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ: душ, завтрак					ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ: работа над автобиографией	СЕМЬЯ: утреннее чтение, церковь
8:00 -	ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ: работа над автобиографией						
8:30 -	Дорога на работу, чтение						
9:00 -	РАБОТА: обработка электронной почты						
12:00 -	РАБОТА: встречи с сотрудниками, телефонные звонки				Подписать чеки, оплата счетов	СЕМЬЯ: уход с детьми, покупки	СЕМЬЯ: отдых и развлечения
13:30 -	ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ: тренажерный зал / обед						
17:30 -	РАБОТА: деловые поездки и встречи за пределами офиса						
19:00 -	РАБОТА: обработка почты, телефонные звонки					ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ: ужин с женой	
19:30 -	Возвращение с работы; чтение деловых изданий						
21:00 -	СЕМЬЯ: ужин, помощь детям в выполнении домашних заданий					ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ: прогулка с женой	СЕМЬЯ: учеба, чтение
23:00 -	ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ: общение с женой						
23:00	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон

**План распределения времени**

ВРЕМЯ	ПОНЕДЕЛЬНИК	ВТОРНИК	СРЕДА	ЧЕТВЕРГ	ПЯТНИЦА	СУББОТА	ВОСКРЕСЕНЬЕ
6:30 -	Подъем	Подъем	Подъем	Подъем	Подъем	Подъем	Подъем
8:00 -	СЕМЬЯ: подъем, собрать детей в школу					ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ: бодриться	ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ: бодриться
8:30 -	СЕМЬЯ: отвести детей в школу						
10:30 -	Сон или занятия в тренажерном зале					СЕМЬЯ: занятия с детьми в крижках, покупки	СЕМЬЯ: отдых с детьми
13:30 -	СЕМЬЯ: уборка в доме, приготовление обеда для детей, прочие домашние дела					Оплата счетов	
14:00 -	Дорога на работу / ДРУЗЬЯ: разговоры по телефону						
22:00 -	РАБОТА: дежурство в больнице						
22:30 -	Возвращение с работы домой / ДРУЗЬЯ: разговоры по телефону					СЕМЬЯ: вечерний просмотр видеосфильмов	СЕМЬЯ: выполнение домашних заданий с детьми, чтение
23:00 -	СЕМЬЯ: уложить детей спать, чтение книг на ночь						
1:00 -	ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ: чтение, просмотр теленовостей, отдых						
1:00	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон

**Ирен — спортсменка, частный предприниматель** **План распределения времени**

ВРЕМЯ	ПОНЕДЕЛЬНИК	ВТОРНИК	СРЕДА	ЧЕТВЕРГ	ПЯТНИЦА	СУББОТА	ВОСКРЕСЕНЬЕ
5:00	Подъем	Подъем	Подъем	Подъем	Подъем	Подъем	Подъем
5:00 — 8:00	ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ: тренировка	РАБОТА: стратегическое планирование	ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ: тренировка	РАБОТА: стратегическое планирование	ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ: тренировка	ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ: тренировка	ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ: тренировка
8:00 — 9:00	ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ: душ, собраться на работу						
9:00 — 12:00	РАБОТА: административная работа клиентами		РАБОТА: встречи с клиентами				
12:00 — 12:30	Обед						
12:30 — 18:00	РАБОТА: маркетинг, работа с клиентами, деловые встречи					СЕМЬЯ: домашние дела	
18:00 — 19:00	Ужин						
19:00 — 22:00	ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ: отдых	РАБОТА: организационная работа	ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ: отдых	РАБОТА: организационная работа	ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ: ужин с друзьями	ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ: вечер с любимым человеком	СЕМЬЯ: работа с бумагами, счета
22:00	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон

План распределения времени в условиях кризиса

**Карри, юрист** **План распределения времени**

ВРЕМЯ	ПОНЕДЕЛЬНИК	ВТОРНИК	СРЕДА	ЧЕТВЕРГ	ПЯТНИЦА	СУББОТА	ВОСКРЕСЕНЬЕ
6:00	Подъем	Подъем	Подъем	Подъем	Подъем	Подъем	Подъем
6:00 — 7:00	ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ: душ, завтрак						
7:00 — 9:00	РАБОТА С ДОКУМЕНТАМИ: (дома) — знакомства с делами клиентов						
9:00 — 10:00	ДОРОГА НА РАБОТУ: чтение отчетов и рабочих материалов						
10:00 — 13:00	ОТКРЫТЫЕ ЧАСЫ: телефонные звонки, консультации, обработка почты						
13:00 — 14:00	РАБОТА С ДОКУМЕНТАМИ: если возникла необходимость						
14:00 — 18:00	ОТКРЫТЫЕ ЧАСЫ: телефонные звонки, консультации, обработка почты						
18:00 — 18:30	РАБОТА С ДОКУМЕНТАМИ: подведение итогов дня, подготовка документов на завтра						
18:30 — 19:00	ДОРОГА ДОМОЙ: чтение публикаций по вопросам права						
22:00	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон

## **5.6. Рекомендации по выполнению задания для управляемой самостоятельной работы студентов.**

Вам необходимо защитить время, чтобы дать отказ различным посторонним обстоятельствам, делам, требованиям или людям. Хотя это и трудно, но, к счастью, есть стратегии, которые вы можете использовать для снижения числа (если не удаления) источников траты времени, обретения большего контроля над ситуацией и избавления от стрессов.

Избегайте непредвиденных ситуаций. Не допускайте, чтобы непредвиденная ситуация получала дальнейшее развитие. Такие ситуации обычно получают развитие, когда для решения

мелких проблем не предпринимается никаких, даже временных мер. Непредвиденные ситуации порождают временные проблемы, в то время как

важные задачи порождают длительные трудности, имеющие прямое отношение к цели. Избавившись от непредвиденных ситуаций, вы сможете посвятить все свое время решению неотложных задач. Лучший способ избавиться от непредвиденных ситуаций — заранее ожидать, что на вашем пути могут возникнуть некоторые проблемы, и сразу же решить их.

Но прежде всего вы должны выяснить, что именно вредит эффективному распоряжению вашим временем.

Некоторых отвлекающих факторов можно избежать, если:

- организовывайте свою работу таким образом, чтобы отвлекающие элементы находились у вас за спиной. Это может быть окно или стеклянная панель, сквозь которую можно увидеть весь офис. Если можно, поставьте свой стул таким образом, чтобы вам не был виден поток уличного движения или люди, работающие в офисе;

- закройте дверь в кабинет, открывайте ее только в необходимых случаях. Убедитесь, что никакие звуки из-за закрытой двери вас не беспокоят. Правило открытой двери подходит только тем, кто хочет

наблюдать за деятельностью служащих. Обычно начальник офиса этим и занимается.

- если у вас нет отдельного кабинета, а вам нужно сосредоточиться на выполнении какой-то важной работы, найдите укромное место, например кабину для отдельной работы в библиотеке или офисе, где вас не смогут найти.

- Отвечайте на телефонные звонки тогда, когда вам удобнее это делать. Не разговаривайте долго. Вместо этого договоритесь, в какое время перезвоните собеседнику или оставьте сообщение и номер вашего телефона.

- Если вам нужно, делайте регулярные звонки в удобное для обеих сторон время.

- Учитесь оставлять четкие сообщения на чужих автоответчиках. Всегда оставляйте свое имя и номер телефона, если хотите, чтобы вам перезвонили.

- Перед тем как принять посетителя, я всегда стараюсь выяснить цель его прихода, чтобы определить важность визита.

- Установите временные рамки для каждого посещения. Если к вам пришел неожиданный посетитель, постарайтесь выяснить с самого начала цель его прихода.

### **Устранение никчемных (бесполезных) занятий.**

Составьте рейтинг таких никчемных занятий, назвав его «Я больше никогда не буду этого делать», и заносите туда те дела, которые не приносят Вам никакой пользы и не приближают Вас к цели. Если человек может выработать у себя привычку говорить «нет», когда поджимают сроки сдачи дел, то управление временем будет более эффективным. Вы сможете выполнять больше работы, потому что отказ освобождает время для самых важных дел.

Вот несколько указаний. Отсутствие рассудительности и нежелательные просьбы могут всегда выбить вас из колеи. Если кто-то из знакомых попросит вас встретить его на железнодорожной станции в сорока

километрах от места работы, куда регулярно ходят автобусы и недорогие такси, вы сможете понять бессмысленность просьбы. С другой стороны, если вас попросили съездить в больницу навестить серьезно больного человека, будет бесчеловечно сказать «нет».

### **Искусство отказа.**

- Вы должны говорить «нет», если просьба вынуждает вас идти на конфликт с собственными приоритетами. Вы должны быть осмотрительными, не позволяя другим действовать против вашей воли.

- Нужно давать отказ незамедлительно. Если вы откладываете его на другое время, могут возникнуть безосновательные надежды.

- Нет необходимости оправдываться при каждом отказе. У вас есть возможность принять решение, учитывая свои собственные приоритеты или потребности. Это особенно актуально в тех случаях, когда люди выдвигают неразумные требования.

- Отказ должен быть дан в твердой форме, без выражения раздражения или гнева на лице. Если вы мягко говорите, что не способны выполнить просьбу, ваш отказ будет воспринят положительно. При даче отказа вы всегда должны быть безмятежны и уверены.

- Привыкайте спрашивать себя: «Гожусь ли я для выполнения этого дела?». Если ответ отрицательный, говорите «нет».

Но прежде всего научитесь говорить «нет» так, чтобы никого не обидеть. Самое простое — это показать своему визави, что Вас интересуют его цели, но в то же время разъяснить ему, что из-за поставленной перед Вами задачи Вы не можете сейчас (или вообще) выполнить его просьбу. Если же вещь, о которой Вас просят, того стоит, то договоритесь о сроке, к которому Вы должны будете ее сделать.

Как правильно сказать «нет». Разумеется, мы должны найти время, если кто-то сильно нуждается в нас или хочет от нас что-то важное. Однако у готовности помочь тоже должны быть

свои границы, особенно если другие используют Вас для достижения собственных целей. Или же если Вы исключительно из-за этой готовности помочь не можете приступить к своим собственным обязанностям и задачам.

«Разгонять» свой мозг. Для того, чтобы делать и успевать много, нужно «разогнать» свой мозг. Разговор не идет про разгон с помощью стимуляторов и допингов. Есть отличный современный термин, называемый «скоромышление». Под ним понимается состояние сознания, в котором информация из окружающего мира «схватывается на лету», плюс, моментально обрабатывается и настолько же быстро выдается готовый ответ (почти всегда правильный).

К скоростной обработке информации относятся 3 дисциплины:

1. Скорочтение – способ невероятно быстрого чтения с полным усвоением прочитанной информации (в 5-10 раз быстрее обычного способа чтения «про себя»).

2. Скоромышление – скоростное восприятие и обработка информации «между прочим». Примером скоромышления можно считать прослушивание аудиоинформации (в основном, аудиокниг и аудиозаписей тренингов на скорости в 2-3 раза выше обычной).

3. Работа в потоке – состояние, которое можно назвать «рабочим трансом», когда «не Вы делаете дела, а дела делаются сами, но Вашими руками», а Вы в это время являетесь как бы наблюдателем.

Побочным эффектом после «разгона» станет «замедление» окружающего мира. Для Вас настолько привычным станет состояние повышенной работоспособности, скоростной обработки информации и принятия решений, что всех окружающих будете воспринимать не иначе, как «черепашки», а они будут искренне удивляться – «как это у Вас все так быстро получается, и какие таблетки/допинги принимаете».

## 5.7. Хрестоматийный материал.

**Джулия Моргенстерн. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. (фрагменты).**

Новый взгляд на планирование и управление временем

До тех пор пока время остается для вас неуловимым, эфемерным, ускользающим для восприятия и трудным для осмысления, вы будете испытывать трудности, управляя своей жизнью. Вам нужно изменить свое восприятие времени и сделать время более осязаемым. Вам необходимо научиться воспринимать его в более наглядных, измеряемых образах...

Как только вы осознаете, что у времени есть свои границы, вы начинаете смотреть на свои дела и хлопоты совсем по-другому. Ваши дела и задачи становятся предметами, которые вы должны разместить в пространстве своего времени. Каждая задача имеет свой объем, свои размеры, и расстановка задач в расписании дня становится для вас математическим уравнением. Как только вы оценили, что вам необходимо сделать, вы начинаете вычислять объем, емкость каждой задачи и затем определяете, сможете ли вы поместить их в пространстве вашего времени.

Когда вы начинаете смотреть на время как на нечто, обладающее, как и пространство, определенными границами, вы более трезво и реалистично смотрите на то, чего вы хотите достичь и совершить в своей жизни. Это побуждает вас овладеть различными приемами и средствами управления временем, которые могут помочь вам сделать как можно больше в отведенное вам время.

Управление временем по принципу «изнутри наружу»

Управлять временем «изнутри наружу» — значит строить такое расписание дня, такой график жизни, которые подходят именно вам. Это значит определить, что важно именно вам, и найти для этой деятельности место в вашей жизни и в вашем расписании, которое будет основываться на ваших уникальных личных потребностях и жизненных целях. И еще это значит — чувствовать себя глубоко удовлетворенным в конце каждого прожитого дня.

## 2. Что вам мешает?

Когда люди изо всех сил стараются теми или иными способами планировать свое время и свою жизнь, то после нескольких неудачных попыток сделать это они часто приходят к выводу, что причины неудач кроются в недостатках их характера или что у них просто нет к этому никаких способностей. Иногда, сдавшись и отказавшись от дальнейших попыток, они воздевают руки к небу, убеждая себя, что в быстро меняющемся современном мире жизнь просто обязана быть неуправляемой и стихийной. Оба эти убеждения совершенно не верны.

Когда вы научитесь диагностировать проблемы, связанные с организацией планирования, вы перестанете зря тратить время и силы, обвиняя себя в неспособности управлять собственной жизнью или заставляя себя работать до полного изнеможения. Вы просто определите причины возникающих проблем с помощью трехуровневой процедуры тестирования и, сосредоточившись на этих причинах, выработаете верное решение. Быстро, четко и ясно. Итак, вот эта процедура, которая, кроме всего прочего, сэкономит вам много времени.

Трехуровневая процедура диагностики.

Первый уровень. Технические ошибки. Это легко исправимые методические ошибки в подходах к планированию времени. Вам необходимо овладеть новыми приемами или методиками, которыми вы не пользуетесь, и эта книга научит вас таким приемам. Как только вы установили, что одна из таких ошибок имеет место, вы просто вносите в свои действия необходимые корректирующие поправки и все становится на свои места. Проблема решена.

Второй уровень. Внешние факторы. К их числу относятся факторы окружающей вас среды, находящиеся за пределами вашего контроля. Вы не имеете к ним никакого отношения, но они накладывают некоторые ограничения на ваши возможности планирования и самоорганизации. Признавая наличие таких факторов, вы перестанете зря винить себя и найдете более эффективный способ справиться с внешними воздействиями или избежать их влияния.

Третий уровень. Психологические препятствия. Это скрытые внутренние силы и убеждения, которые мешают вам добиваться своих целей и жить так, как вы хотите. Если вы исправили все технические ошибки, преодолели негативное влияние внешних факторов и все-таки чувствуете, что ваша жизнь осталась недостаточно организованной, скорее всего, какие-то силы в глубине вашей психики продолжают работать против вас. Когда вы выясните, что является причиной этих вредных привычек, вы сможете порвать с ними и освободиться от их влияния.

### **Первый уровень: технические ошибки**

Ошибка № 1: Для выполнения задач не отводится конкретного времени и места в расписании

Одна из самых распространенных причин, по которой вы, возможно, никак не можете приступить к выполнению того, что является для вас важным, состоит в том, что вы не можете отвести или зарезервировать необходимый для этого промежуток времени. Слишком часто люди составляют перечень того, что они хотят сделать, не задавая себе при этом следующий важный вопрос: когда собираюсь это сделать? До тех пор, пока у задачи «нет своего места», то есть пока в вашем расписании или графике для нее не отведен определенный интервал времени, вы не сможете взяться за ее выполнение. Если вы говорите себе, что возьметесь за это дело в свободное время, имейте в виду, что на самом деле того, что вы называете свободным временем, не существует! На самом деле у нас всегда оказывается намного больше дел и планов, чем времени, достаточного для их выполнения. Единственная возможность для нас выкроить свободную минуту появляется тогда, когда мы отказываемся от выполнения задуманного или бросаем запланированное дело. И тогда мы обычно не знаем, что делать с этим неожиданно освободившимся временем, потому что оно застает нас врасплох.

Ошибка № 2: Вы отводите для выполнения задачи неподходящее время.

Если вы назначили определенное время для выполнения чего-либо и при этом обнаруживаете, что по-прежнему не можете приступить к

запланированному делу, возможно, это происходит потому, что вы отводите для выполнения этой задачи неподходящее время. У каждого из нас есть свои циклы, периоды, на протяжении которых наши силы, энергия и способность сосредоточиваться на выполняемой работе циклически изменяются. Так, например, одни из нас — «жаворонки», другие наиболее активны и энергичны вечером. Некоторые из нас расположены начинать большие дела или приступать к реализации новых проектов в определенное время года (например, в январе или сентябре — если со времен детства и юности у вас осталась привычка начинать учиться — или весной, с приходом теплой погоды). Некоторые женщины считают, что существуют определенные периоды времени в течение месячного цикла, когда они лучше способны справляться с задачами, требующими концентрации или настойчивости.

Если вы работаете, не обращая внимания на ваши индивидуальные циклы изменения энергии или концентрации, вам будет тяжело приступать к решению запланированных задач в периоды упадка ваших сил или способностей.

Ошибка № 3: Вы ошиблись в расчете времени, необходимого для выполнения задач.

Большинство людей крайне нереалистично оценивают объем работы, которую они способны выполнить за день. Если время, необходимое для завершения всех запланированных вами дел, превышает время, имеющееся в вашем распоряжении, вы просто не сможете приступить к выполнению всех намеченных задач и в конечном итоге будете чувствовать себя расстроенными и разочарованными. В любой ситуации этого можно избежать. Если вы точнее рассчитаете время, необходимое для выполнения поставленных задач, вы сможете запланировать реалистичный объем работы. Научиться оценивать необходимое для выполнения задач время может каждый, и вы овладеете этим навыком, прочитав главу 7 «Сортировка задач». Более того, когда вы знаете, каковы ваши долгосрочные стратегические цели, вам будет намного проще сокращать время выполнения тех задач, которые не служат реализации ваших

целей, делегировать их исполнение другим или вовсе отказываться от их выполнения. Глава 8 «Зачистка» расписания» поможет вам овладеть навыками выхода из таких ситуаций, когда дел у вас оказывается больше, чем времени на их выполнение.

Ошибка № 4: Вы — неподходящий человек для выполнения задачи.

Очень многие из нас совершают ошибку, думая, что мы все должны делать сами, что обращение за помощью — признак слабости или некомпетентности. Возможно, это тяжело признать, но, когда дело касается выполнения определенных задач, вы можете просто оказаться не подходящим для этого человеком. Но, с другой стороны, этот факт становится для нас избавлением, источником свободы. Каждый из нас обладает уникальными дарованиями и навыками, это относится ко всем людям. Согласившись с тем, что кто-то другой способен выполнить работу быстрее, лучше, эффективнее вас, и принимая этот факт, вы сэкономите уйму времени и сил, снимите лишнюю головную боль и сердечные приступы. Может быть, у вас есть сотрудники, помощники, друзья или близкие, которые действительно получают удовольствие от работы, которая вам кажется трудной или скучной. Если кто-то другой лучше вас сможет составить рекламный проспект или свести бухгалтерский баланс, примите это, пригласите этих людей на работу и двигайтесь дальше.

Ошибка № 5: Задача чрезмерно сложна.

Если вы не можете приступить к выполнению важных задач, возможно, причина в том, что вы излишне усложняете задачу и пытаетесь решить ее самым сложным способом. Если определенная задача или операция слишком трудна и громоздка, есть вероятность, что вы просто будете избегать ее. Если вы хотите добиться успеха, вам нужно упростить ее.

Раскладывайте сложные проекты на ряд простых этапов или шагов, упрощая задачу. Глава 8 «Зачистка» расписания», содержит целый раздел, посвященный специальным приемам упрощения выполнения повседневных задач.

Ошибка № 6: Вы не можете вспомнить, что вы должны сделать.

Если у вас нет блокнота, в котором вы регулярно составляете список задач, ежедневника, специального органайзера или так называемого тайм-менеджера, есть вероятность, что вы так и не приступите к выполнению многих важных задач, — просто потому, что вы не сможете вспомнить, что вы должны сделать! Это звучит слишком банально, но в той напряженной и суетливой среде, в которой мы живем, трудно и непрактично полагаться только на собственную память. Имея даже самые лучшие побуждения, мы часто отвлекаемся и забываем о том, что хотели сделать. Чтобы избежать этого, вам нужно постоянно записывать ваши планы, составлять перечень предстоящих дел и встреч, включая встречи со своими близкими и с самим собой, в одном надежном месте. Глава 6 поможет вам подобрать подходящее лично вам средство для такого планирования — ежедневник или органайзер, бумажный или электронный. Ошибка № 7: Ваше рабочее пространство не организовано должным образом.

Даже если вы во всех отношениях прекрасно справляетесь с планированием времени, не организованная должным образом рабочая среда украдет огромную часть вашей энергии и времени. Вы потеряете многие часы в поисках пропавших ключей, очков для чтения или каких-нибудь важных документов. Вы будете работать неэффективно, теряя время, переделывая однажды сделанное, заново составляя утраченные бумаги, постоянно покидая рабочее место в поисках замены того, что вы потеряли.

Решение этой, по сути, чисто технической проблемы очень простое: организуйте свое пространство. В среднем для организации рабочего пространства в обычном офисе требуется всего три дня, в обычной жилой комнате — от одного до полутора дней. Это небольшое вложение времени и денег многократно окупается приобретением шести или более дополнительных недель в год!

### **Второй уровень: внешние факторы**

К внешним факторам относятся такие ситуации, когда вы сталкиваетесь с серьезными проблемами в планировании и управлении своим временем, с

ситуациями, которые вам неподконтрольны и разрешение которых выходит за пределы ваших возможностей. В таких ситуациях ваши способности планирования и управления временем подвергаются серьезным испытаниям. Когда вы признаете наличие таких внешних факторов, вы можете выявить суть проблемы и сообразить, каким образом адаптироваться к ситуации. Это позволит вам найти конструктивное решение проблемы, вместо того чтобы во всем винить себя.

Внешний фактор № 1: Вы столкнулись с непомерно большим объемом работы. Иногда вы сталкиваетесь с нереальным для выполнения объемом работы в результате технических ошибок в планировании времени или вследствие индивидуальных психологических особенностей. Но временами это напряжение и в самом деле бывает следствием внешних сил и факторов, и вам просто необходимо признать, что в данный момент вы оказались перегруженными. Возможно, вы одновременно работаете, учитесь и пытаетесь растить детей. Возможно, ваш помощник по работе уехал в отпуск, компьютер сломался или ремонт вашего дома продвигается очень медленно и список ваших дел моментально оказывается заполнен задачами, которых вы не ожидали.

Если вы столкнулись с одной из подобных проблем, то независимо от того, сколько времени будет длиться напряженный период, вы должны пересмотреть объем работ и сосредоточиться на самосохранении. Будьте снисходительны и добры к самому себе. Избавьтесь от посторонних дел и задач, упростите их или делегируйте их выполнение другим. Значительно снизьте свои требования к качеству выполнения некоторых задач — сейчас вам просто надо удержаться на плаву.

Глава 8 «Зачистка» расписания» научит вас, как снизить свою рабочую нагрузку и полагаться на других, когда для вас наступили трудные времена. Глава 10 «Уплотнение времени» поможет вам согласовывать и корректировать свои планы в периоды кризисов и высокого напряжения сил. Следуя учебному плану, изложенному в этой книге, вы сможете создать собственную систему

планирования и управления временем, которая будет достаточно гибкой, чтобы приспосабливаться к неожиданно возникающим обстоятельствам и кризисам.

Внешний фактор № 2: Проблемы со здоровьем ограничивают ваши силы.

Когда вы чувствуете себя не лучшим образом и ваши силы ослаблены, очень трудно сделать все, что вы запланировали. Некоторые люди страдают серьезными расстройствами здоровья, ограничивающими их силы и энергию. Темп вашей жизни может снизиться из-за депрессии, расстройства концентрации внимания или из-за многих других проблем со здоровьем, о существовании которых вы можете даже и не подозревать. Если вы постоянно чувствуете вялость, апатию или сонливость, это может быть вызвано самыми разными причинами: от расстройства функции щитовидной железы до неполноценного питания. Проконсультируйтесь у врача и выясните, не связаны ли внешние симптомы с расстройством организма, чтобы иметь возможность обратиться к лечению и устранить их. Многие люди страдают расстройствами сна — молодые мамы, врачи, медсестры, люди, работающие в ночную смену, или те, кто много путешествует и чья работа связана с частыми командировками. Не стоит недооценивать, насколько это может истощать ваши силы, энергию, а вместе с ними — способность концентрироваться и выполнять сложные аналитические задачи.

Внешний фактор № 3: Вы попали в полосу перемен.

Когда в вашей жизни происходят радикальные перемены, поначалу очень трудно выяснить, как именно проводить свое время. Ваш старый стиль жизни вам больше не подходит, и вы еще не выработали новую схему деятельности, которая могла бы заменить старую.

В жизни бывает много ситуаций, которые могут дезориентировать и сбить вас с толку: вступление в брак, развод, рождение ребенка, смерть близкого человека, отставка или выход на пенсию, окончание школы или института, переезд, смена места работы, изменения в бизнесе и т. д. Когда устройство нашей жизни перестраивается, требуется время, чтобы приспособиться к этому. Мы привыкли делать дела определенным образом, и вдруг у нас появляется

начальник, который заставляет нас работать менее независимо и все время считаться с ним и его мнением. Или мы привыкли иметь возможность по утрам подольше поспать после учебы и занятий до поздней ночи, а теперь должны появляться на работе в восемь часов утра. И когда жизнь меняется, неожиданно освобождая «окно» во времени, которое ранее было постоянно занято, не всегда бывает просто сообразить, что именно мы хотим делать с этой неожиданно обретенной свободой.

Когда вы попали в полосу перемен в жизни и дезориентированы этим, определите свои цели и постарайтесь создать для себя новую базовую схему, структуру жизни, понимая при этом, что она может меняться. Всегда начинайте с установки одной или двух четко определенных «контрольных точек», или «якорей», и выстраивайте новую схему жизни, отталкиваясь от них. Например, если ваш новый начальник постоянно требует от вас отчета, установите определенное время в течение рабочего дня для коротких совещаний с ним. Следите за развитием ситуации и вносите коррективы до тех пор, пока все не встанет на свои места. Глава 5 «Планирование времени» поможет вам создать такую структуру времени в вашем графике, которая будет отражать ваши цели и способствовать их достижению.

Внешний фактор № 4: Вы находитесь в обстановке с высоким уровнем помех.

Среда с высоким уровнем помех становится проблемой даже для тех, кто в совершенстве овладел навыками планирования и управления временем. Ни один доктор не может предугадать, когда одному из его пациентов понадобится экстренная медицинская помощь. Специалисты по связям с общественностью, агенты по продаже недвижимости, брокеры и трейдеры, работающие на фондовом рынке, менеджеры по сбыту и многие другие работники сферы услуг — все они работают в условиях неопределенности в среде с высоким уровнем помех, и эта работа требует от них отзывчивости и предельной внимательности к другим людям.

Как можно справиться с обстановкой, характеризующейся высоким уровнем помех? Признавая ее существование и отводя ей место. Оставьте достаточно времени в своем графике для помех, задержек, препятствий и кризисов. Затем создайте для себя небольшой оазис времени, которое будет полностью в вашем распоряжении, — включите на телефоне автоответчик, попросите сотрудников заменить вас или по утрам вставляйте немного пораньше.

Врачи часто резервируют время для работы с бумагами из расчета пятнадцати минут на каждый час приема пациентов. Они могут экономить это время, чтобы воспользоваться им в конце напряженного рабочего дня, и они знают, что должны предусмотреть это время и попросить одного из коллег заменить их, пока они разбирают бумаги. Этот оазис времени позволяет им восстановить контроль над ситуацией, пока объем накопившейся бумажной работы не выйдет за рамки разумного. Если вы — молодая мама, кормящая грудью, и страдаете расстройством сна, вы можете наверстать это, попросив кого-нибудь из близких один раз в день кормить ребенка из бутылочки, чтобы у вас была пара лишних часов непрерывного сна.

Таким же образом, если вы проводите много времени в поездках или в ожидании, вы можете использовать это переходное время в качестве «плавающего оазиса». Держите при себе материалы для работы, которую вам нужно сделать, и во время переездов или в ожидании транспорта используйте эти моменты для того, чтобы уделить внимание отдельным пунктам из вашего списка задач.

Глава 5 научит вас строить карту времени, которая позволит вам создавать эти «тихие гавани», свободные от помех, а глава 8 «Зачистка» расписания» поможет вам научиться перепоручать выполнение задач другим.

**Внешний фактор № 5: Вам мешает неорганизованный партнер.**

Что делать, если вы живете или работаете с человеком, чья неорганизованность и безответственность мешают вашим собственным тщательно построенным планам? Если в вашей жизни есть человек, чья

неорганизованность регулярно наносит вам ущерб — неуправляемый супруг или супруга, ребенок, начальник, сотрудник, клиент или деловой партнер, — вам необходимо разрешить это противоречие для того, чтобы устранить собственную злость или раздражение и сохранить нормальные отношения с этим человеком. Если возможно, посвятите этого человека в тонкости тайм-менеджмента и примитесь за работу по совершенствованию планирования его или ее времени. Если вы не сможете сделать этого, вам придется искать решение в процессе переговоров.

Помните, что хорошие переговоры всегда начинаются с определения общих целей, которые объединяют вас и вашего партнера. Этим вы устраните отчуждение и любые враждебные и оборонительные настроения и вместе с партнером по переговорам окажетесь «по одну сторону баррикад». Если этот партнер — ваш начальник, вашей общей целью может стать наибольшая эффективность производства. Если это ваш супруг, целью может стать создание гармоничной семьи и уютного дома. Как только вы согласовали общую цель, вы можете объяснить, каким образом лично вы вкладываете свое время и работаете для достижения этой цели. Ваш партнер может и не согласиться с вашим выбором усилий, необходимых для достижения общей цели, и в этом случае вы можете пойти на компромисс и прийти к соглашению, как использовать ваше время наиболее эффективно. Если же ваш партнер по переговорам согласен с тем, как вы используете свое время, вы можете объяснить ему, как его манера в последний момент менять свое мнение и планы подрывает ваши усилия, направленные на достижение общей цели. Затем, как одна команда, вы можете, используя метод «мозгового штурма», найти творческие идеи и способы избежать хаоса в совместной работе.

### Третий уровень: психологические препятствия

Иногда мы не даем себе возможности совершенствовать наши навыки планирования и управления временем, не находя времени для того, что нам действительно важно, из-за препятствий, корнящихся в нашей собственной душе. Мы знаем, что нам нужно делать, но воздерживаемся от действий или

внутренне сопротивляемся им потому, что наши проблемы с управлением временем определенным образом служат нам — они удовлетворяют некоторые наши глубоко скрытые потребности, которые мы даже не осознаем. Оставаясь неосознанными, эти силы будут подрывать все наши усилия овладеть своим временем и своей жизнью. Эти психологические препятствия зачастую не обнаруживают себя до тех пор, пока вы не преодолели технические ошибки и не справились с внешними факторами. В самом деле, иногда лучше всего впервые столкнуться с проблемами планирования и тайм-менеджмента на практике.

Психологическое препятствие № 1: Вы не прояснили собственные жизненные цели и приоритеты.

Не имея четко определенных целей, вы не имеете фундамента для принятия решений о том, как и где проводить свое время, как расставлять приоритеты в своей деятельности и анализировать многочисленные альтернативы, с которыми вы ежедневно сталкиваетесь. Вот почему так важно прочитать главу 4 «Определение стратегических целей» и определить, каковы ваши главные приоритеты в жизни.

Не имеет значения, какие события прошлого заставили вас отказаться или отвлечься от собственных желаний — ваша задача состоит в том, чтобы найти способ обрести то, что делает вас счастливыми. Глава 4 поможет вам в этом.

Психологическое препятствие № 2: Укрощение хаоса.

Если ваш график жизни постоянно переполнен делами, если вам постоянно приходится работать на пределе своих возможностей, если вы всегда оставляете что-нибудь не выполненным до самого последнего момента и ваша жизнь кажется непрерывной чередой кризисов и катастроф, есть вероятность, что вы относитесь к таким людям, которых называют укротителями хаоса. Вы спланировали свою жизнь так, чтобы она проходила в режиме постоянной борьбы с препятствиями и несчастьями потому, что — скажем об этом прямо — вы являетесь прекрасным антикризисным управляющим. В глубине души вам настолько нравится добиваться невозможного, что вы продолжаете

создавать в своей жизни такие ситуации, чтобы иметь возможность в очередной раз спасти себя и свое дело. И вы каждый раз справляетесь с трудными задачами — хотя, конечно, временами сталкиваетесь и с неудачами.

Если вы — укротитель хаоса, возможно, вы были подготовлены к этой роли еще в детстве. Возможно, вы выросли в трудной среде, где вам приходилось быть организатором, миротворцем, улаживать дела и постоянно самому решать возникающие проблемы. Вы научились испытывать определенный комфорт в периоды кризисов, и вам нравилась ваша способность справляться с беспорядком. Теперь ваша задача — научиться ценить эту свою способность, не испытывая и не применяя ее ежедневно. Советы для работы с привычкой всегда быть «антикризисным управляющим» вы найдете в главе 10 «Уплотнение времени».

Психологическое препятствие № 3: Страх вынужденного бездействия.

У некоторых людей вынужденное бездействие, или простой, вызывают тревогу, беспокойство или раздражение. Если к ним относитесь и вы, сама мысль о том, что однажды может наступить день, когда вам нечего будет делать, наполняет вас ужасом.

Причиной сильного страха свободного времени может также быть психическая травма, нанесенная вам в детстве. Люди, с которыми плохо обращались в детстве, часто боятся остаться один на один со своими мыслями. Иногда, чтобы избежать попадания в спокойные ситуации, они подсознательно развивают в себе привычку хронически опаздывать. В конце концов, если вы постоянно куда-то спешите, вам никогда не приходится чего-то или кого-то ждать... и думать.

Если вы подозреваете, что стремитесь занять себя работой, чтобы избежать неприятной задачи или проблемы, вы можете захотеть, собрав все свое мужество, разобраться в этом вопросе. Но вам не обязательно пытаться решить эту проблему одним махом. Сначала просто позвольте себе иметь плотный график работы. Однако вместо того, чтобы забить все свое время «важной работой», наполните его такой деятельностью, которая действительно важна

для вас. Запланируйте прибытие к местам назначения заранее, но имейте при себе что-нибудь, чем вы вынуждены будете заняться, если вам придется ждать.

Включите в свой график жизни перерывы в работе, даже выходные или отпуск, — но не валяйтесь на пляже. Наполните это время деятельностью — физическими упражнениями, тренировками, ходите в музеи, в кино, путешествуйте. Это прекрасно — постоянно быть занятым работой, но убедитесь, что вы поддерживаете равновесие между важными для вас видами деятельности, включая работу, развлечения, самосовершенствование и семью.

Психологическое препятствие № 4: Вам необходимо постоянно помогать другим, жертвуя собой.

Оказывая помощь другим людям, вы можете сделать свою жизнь богатой и радостной. Иногда вы можете даже решить пожертвовать всеми своими интересами и посвятить свою жизнь служению другим. Обычно такая жертва многократно вознаграждается, но если она нарушает внутренний баланс потребностей, вы можете почувствовать себя обиженным, недооцененным или подавленным.

Прежде чем винить в этом окружающих вас людей, спросите себя: не вы ли на самом деле тот человек, который вызвал в своей жизни эту дисгармонию? Иногда мы настолько захвачены нашим желанием получить достойную оценку окружающих, что не даем другим людям помочь нам.

Психологическое препятствие № 5: Страх перед возможной неудачей.

Если вы знаете, каковы ваши цели, но не приступаете к выполнению того, что для вас важно, вероятно, вас сдерживает страх перед возможным провалом вашего начинания. Стремиться к своим целям и однажды выяснить, что ты не способен достигнуть их, — такая перспектива может быть очень пугающей. Иногда проще не прилагать усилий, обвиняя обстоятельства или ссылаясь на тот факт, что вы просто не приступили к попыткам добиться желаемого, чем испытывать горечь неудачи. Вы можете чувствовать, что провал подействует на вас разрушительно.

Очень легко переоценить ужас предполагаемой неудачи.

Каждый раз, когда вас постигает неудача, представляйте себя рассказывающим историю своей жизни на телевизионном ток-шоу или в интервью десять лет спустя или когда-нибудь своим внукам, вдохновляя окружающих своим рассказом о препятствиях, которые вам приходилось преодолевать на своем пути к успеху.

Психологическое препятствие № 6: Вы боитесь успеха.

Перспектива успешного достижения ваших целей может вызывать у вас не меньше тревог и опасений, чем возможность неудачи. Успех может стать причиной вашего отчуждения от семьи и друзей. Поступление в институт, когда ваши друзья в то же время провалились на экзаменах, может заставить вас почувствовать оторванность от привычного круга общения. Назначение на руководящую должность и новые обязанности контролировать работу друзей по службе может поставить вас в очень неприятное положение. Возможно, однажды в жизни вы уже получили «сообщение» или «сигнал» о том, что вы не заслуживаете успеха. Как только вы осознали этот страх успеха, вам становится намного проще преодолеть его. Каждый заслуживает успеха. Если вы боитесь успеха, проводите больше времени с теми людьми, которых вы считаете успешными. Этим вы проясните для себя пугающие вас стороны проблемы и сможете почувствовать атмосферу успеха.

Психологическое препятствие № 7: Страх нарушить существующее положение вещей.

Иногда вы не преследуете поставленные цели потому, что боитесь реакции окружающих, привыкших к определенному положению вещей (это может не понравиться вашему начальнику, ваши дети могут остаться без присмотра и т. д.). Если вы боитесь нарушить статус-кво, вы можете променять то, что для вас наиболее важно, на привычный комфорт и безопасность.

Психологическое препятствие № 8: Страх перед завершенностью.

Некоторые люди с трудом продвигаются к своим целям и приступают к выполнению запланированных задач потому, что, в действительности, боятся их завершения. Они берутся за несколько дел сразу, постоянно перескакивая от

одного к другому, но им с трудом удастся закончить что-нибудь из начатого. Они никогда не получают подлинного удовольствия от завершения дела, и результатом становится потеря энергии и самооценки.

Часто люди с трудом заканчивают начатые проекты потому, что им нравится сам процесс творчества и они ненавидят тот момент, когда нужно принять решение, остановиться и отбросить в сторону все прочие альтернативы и варианты. Если это касается вас, постоянно напоминайте себе, что у вас всегда будут новые проекты и новые возможности насладиться процессом творчества. Может оказаться полезным осознать, что внутри вас живут и творец, и редактор. Как только творец выполнил свою работу в рамках проекта, приходит время уступить место редактору, который завершит его. Другой прием — находиться в обществе людей, которые любят приводить все к завершению. Иногда в процессе такого взаимного проникновения вы можете почувствовать «вкус завершенности» и привить себе способность радоваться этому.

Психологическое препятствие № 9: Вам необходимы совершенство и безупречность.

Если вы относитесь к перфекционистам, то есть к таким людям, которые требуют совершенства во всем, вы вынуждены делать все в соответствии с таким же уровнем качества.

Люди, хорошо владеющие навыками тайм-менеджмента, рассматривают все вещи в перспективе времени. Они расставляют приоритеты, вместо того чтобы придавать всем задачам равный вес и одинаковую важность. Если вы придерживаетесь предельно высоких стандартов по отношению к каждой отдельной задаче, к которой приступаете, вы просто не сможете сделать все, что задумали.

Потребность в совершенстве часто исходит из потребности одобрения и принятия. Она также может быть следствием страха критики, боязни унижения или резких суждений.

Вам, ради самих себя, необходимо научиться гибко менять ваши стандарты и требования в зависимости от важности той задачи, к которой вы приступаете.

Психологическое препятствие № 10: Страх потери творческих сил.

Многие творческие люди, или люди с правополушарным мышлением, опасаются, что внесение в их жизнь порядка и выстраивание определенной структуры времени будет подавлять их творческие способности или свободолобивую натуру. В результате их личная и деловая жизнь беспорядочны и становятся источником сильных стрессов.

Многие наиболее выдающиеся писатели, художники и музыканты находили в упорядоченности и дисциплине источник огромной свободы. Они творили ежедневно в одно и то же время. Временами поток творческих сил бил фонтаном, временами — сочился тонкой струйкой, но устойчивость и последовательность их графика работы всегда обеспечивала им достаточно времени для занятий важным для них делом — творчеством.

Порядок не уничтожает ваши творческие импульсы, он позволяет им процветать. В конце концов, когда ваш график имеет произвольную форму, вы часто просто не приступаете к тому, что для вас наиболее важно. Ваши творческие планы уступают место более срочным потребностям других людей, и вы откладываете удовлетворение собственных нужд, например оплату счетов или визит к доктору.

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.

### Определение стратегических целей

Есть три этапа определения жизни, которую вы хотите построить:

1. Определение долгосрочных стратегических целей.
2. Выбор деятельности, которая поможет вам достичь ваших целей или общих способов их достижения.
3. Выбор ежедневных задач (дел), составляющих избранные вами виды деятельности

### Создание гармонии и равновесия в жизни

«Детсадовская» модель организации пространства.

В своей первой книге «Самоорганизация по принципу «изнутри наружу» я описала концепцию использования классной комнаты детского сада в качестве идеальной модели для организации любого пространства.



Причина, почему классная комната детского сада функционирует настолько успешно, заключается в том, что она разделена на четко определенные зоны деятельности, чтобы дети могли сосредоточиться в нужный момент на чем-то одном. В ней есть уголок для чтения, зона для занятий

рисованием, лепкой и другими видами прикладного искусства, музыкальный уголок и зона для переодевания. Все вещи имеют четко определенное место расположения, поэтому всегда найдется только одно логически обоснованное место, где можно найти определенную вещь и куда можно снова положить ее.

Легко понять, как можно применить этот принцип к любому физическому пространству, будь это ваша кухня или ваш офис, но как это можно применить к управлению временем?

Когда вы устанавливаете обособленные зоны для каждого рода деятельности, это также предотвращает смешивание разнородных задач и перетекание задач из одной временной зоны в другую, что подрывало бы вашу способность концентрации и мешало бы вам наслаждаться текущим делом. Скажем, сейчас — вечер вторника, и вы играете в «Монополию» со своими детьми. Когда ваша фишка попадает на Парк Плэйс и ваша дочь говорит вам: «Плати», вы вдруг вспоминаете, что у вас есть настоящие счета, которые вам нужно оплатить. Вместо того чтобы немедленно хвататься за свою чековую книжку, вы вспоминаете о своем плане распределения времени. Вы знаете, что оплачиваете счета по субботам утром, поэтому нет никакого повода беспокоиться об этом во вторник вечером. Вы возвращаетесь к своим детям с ясной головой. Ваш план распределения времени позволяет вам исключить стресс из своей жизни.

Управление временем в условиях кризиса.

Если вы живете в условиях кризиса или если ваша энергия и силы непостоянны и подвержены непредсказуемым изменениям, вы, возможно, считаете, что план распределения времени не сможет помочь вам. Сможет, и вот каким образом.

Если вам приходится заниматься планированием времени в условиях кризиса — то есть ваша работа или жизнь в целом подвержены влиянию изменчивых или непредсказуемых факторов, тогда ваше расписание не может быть четко построено вокруг определенных зон времени. Может быть, вы мать, ухаживающая за маленькими детьми, или врач, или журналист. Вы всегда

находитесь в состоянии «боевой готовности» и можете сорваться с места по первому вызову.

Построение плана распределения времени для вас и в этом случае остается посильной задачей. Прежде всего, вы должны признать, что суть вашей работы — управление и самоуправление в кризисных ситуациях. У вас есть очень ограниченное время для заранее запланированной деятельности, поэтому, когда вы строите ваш план распределения времени, выделите большую часть дня как время для антикризисного управления.

Затем составьте список дел, для выполнения которых вам постоянно не хватает времени. Прежде чем внести очередную задачу в этот список, спросите себя, действительно ли она настолько важна для вас и способствует ли она достижению ваших стратегических целей. Пойдите на компромисс и откажитесь от выполнения некоторых задач. Когда вы живете в условиях кризиса, не стоит надеяться, что вы будете способны братья за все подряд. Занимайтесь только тем, что имеет для вас наибольшее значение. Вы можете отказаться от участия в заседаниях различных комиссий и комитетов, или снизить требования к качеству своей работы по дому, или упростить свою жизнь в других аспектах и другими способами. (Глава 8 «Зачистка» расписания» поможет вам овладеть приемами рационализации и упрощения своей жизни.)

Возьмите составленный вами список задач, которые, как вы решили, вы действительно хотите выполнить, и разделите задачи, попавшие в этот список, на две категории: «Обязательные» и «Желательные».

Планировщики.

Независимо от того, какой именно инструмент планирования времени вы выберете, очень важно, чтобы вы следовали правилу исключительности выбора: этот инструмент должен стать единственным и постоянным местом, где вы регистрируете все ваши дела, задачи и встречи. У вас одна жизнь — и у вас должен быть один планировщик времени. Когда у вас один планировщик в компьютере, другой — в сумке, а на холодильнике — календарь с заметками и

напоминаниями, процесс планирования времени становится громоздким и сбивает вас с толку. Когда вы переносите информацию из одного места в другое, время от времени важные данные неизбежно теряются. Вы должны полагаться на один планировщик и хранить в нем информацию обо всех своих планах, делах и встречах. Поскольку идеального и совершенного инструмента для планирования времени не существует, вы должны выбрать такой планировщик, который подходит вам больше всего.

Есть четыре основных вида планировщиков:

- Настольные и настенные календари.
- Специализированные планировщики в форме записной книжки (или на основе взаимозаменяемых бумажных бланков): блокноты, органайзеры, тайм-менеджеры.
- Компьютерные программы для планирования времени.
- Портативные электронные устройства: электронные планировщики, органайзеры и записные книжки.

Чтобы выяснить, которым из них вам стоит воспользоваться, начнем с оценки ваших индивидуальных склонностей и предпочтений.

Когда задач больше, чем времени, у вас есть три варианта действий:

1. Исключить некоторые задачи из вашего расписания, отказавшись от их выполнения.
2. Сократить некоторые задачи, чтобы ускорить их выполнение.
3. Делегировать выполнение некоторых задач другим людям.

Очень часто акт исключения задач из своих планов включает в себя отказ другим людям. Если вам трудно говорить «нет», вы в конечном счете будете делать то, чего на самом деле не хотите делать, только потому, что будете чувствовать себя виноватым, отказывая другим. Всем нам очень не нравится разочаровывать других, но все дело в том, что люди всегда будут просить вас что-нибудь сделать для них. Вы должны научиться поддерживать равновесие между тем, что вы делаете для людей, которые вам дороги, и тем, что делаете для себя, всегда уважая собственные цели.

Для этого вы обязаны признать свое право сказать «нет». Только вы имеете представление о своих стратегических планах в жизни. Только вы можете решать, что соответствует вашему плану распределения времени, а что — нет. Когда вы отвечаете отказом на чью-нибудь просьбу, вы вполне можете сделать это вежливо и тактично; сказать «нет» вовсе не означает быть невежливым и резким. Когда вы говорите «нет», вы не обязаны пускаться в пространные объяснения, почему вы отказываете этому человеку в его просьбе. Вы можете иногда делать это, в частности, если вы говорите с человеком, с которым поддерживаете близкие отношения, но не чувствуйте себя обязанным делать это.

Во-вторых, отказывая человеку, вам нужно сказать «нет» таким образом, чтобы сохранить с ним хорошие отношения. Если вы не готовы к этому, заранее запаситесь несколькими ответами и запомните их. Тогда просьбы окружающих не застанут вас врасплох и слова «Да, конечно, я сделаю» не будут произвольно вылетать из ваших уст. Вы знаете, с какими просьбами, скорее всего, столкнетесь, и можете сочинить стандартные ответы, подходящие к этим ситуациям. Вот некоторые примеры, которые помогут вам сделать это:

- Чтобы отказаться от приглашения на мероприятие, на котором вы не сможете присутствовать. «Спасибо, что подумали обо мне. Я был бы рад присоединиться к вам, но, к сожалению, не смогу сделать этого».

- В ответ на просьбу сделать пожертвование. «Я составляю план благотворительных пожертвований в начале года и никогда не отступаю от него. Пожалуйста, больше не обращайтесь ко мне».

- В ответ на просьбу руководителя планового отдела. «Похоже, это действительно отличный проект, и я польщен тем, что вы считаете меня самым подходящим человеком, способным справиться с ним, но я слишком занят, чтобы подготовить для этого проекта пакет документов прямо сейчас».

- Если собеседник продолжает настаивать. Не оправдывайтесь и не продолжайте объяснять причины отказа, иначе собеседник перехитрит вас: он всегда найдет больше доводов в пользу того, чтобы вы согласились выполнить

его просьбу. Просто улыбнитесь и повторяйте: «Извините, я не могу этого сделать», «Нет, спасибо» и старое доброе стандартное «Нет».

Попрактикуйтесь говорить «Извините, я просто не могу этого сделать» и «Нет» вслух в одиночестве. Произносите эти фразы твердо и убежденно до тех пор, пока они не покажутся вам естественными.

### Делегирование задач

Эффективное делегирование — один из самых важных навыков тайм-менеджмента, который необходимо освоить и использовать. Но есть несколько причин, в силу которых люди сталкиваются с трудностями в процессе перераспределения своей работы и перепоручения своих задач другим. Вот некоторые наиболее распространенные причины таких затруднений.

- Вам кажется, что вы слишком заняты для того, чтобы делегировать выполнение своих задач другим. Когда вы перегружены работой, вам может казаться, что у вас совсем нет времени на делегирование задач и на контроль за их исполнением другими. Однако, потратив несколько часов (а чаще всего — несколько минут) на выяснение того, что вы можете перепоручить другим, на поиск помощника и на его подготовку и обучение, вы сэкономите огромное количество времени. Не бойтесь тратить время на разработку общего плана действий — впоследствии это время многократно окупается.

### Уплотнение времени посредством индивидуального планирования.

Уплотнение времени — важный навык, которым владеют все те, кто успешно управляет своим временем. Эти люди быстро принимают решения. Они не медлят. Они редко опаздывают. Они делают именно то, что запланировали сделать, и именно тогда, когда запланировали, нисколько не сомневаясь, безо всяких колебаний. Поскольку они заканчивают свои дела в запланированные сроки, они идут по жизни полные энергии, оптимизма и удовлетворенные собой.

Так как же вы можете уплотнять время? Тремя способами:

1. Минимизируя перерывы, помехи и их влияние.
2. Преодолевая медлительность и привычку хронически опаздывать.

### 3. Подавляя стремление к совершенству во всем («перфекционизм»).

Медлительность.

Медлительность — самый главный враг успешно спланированного дня. Когда вы стартуете с опозданием, одна из ваших задач может занять время, отведенное для следующей, и так далее — возникает эффект домино, из-за чего многие дела в вашем списке остаются несделанными. Проблема усугубляется тем, что, когда вы медлите с выполнением своих дел, вы часто отвлекаете себя выполнением незначительных мелких дел, которые никак не связаны с вашими стратегическими целями, поэтому время, на которое вы отложили свои плановые дела, оказывается потраченным впустую.

Одно из наихудших следствий медлительности состоит в том, что в результате истощаются ваши силы. Вы теряете время, расстраиваясь оттого, что не успели сделать то, что должны были сделать, и эти переживания отнимают еще больше времени и сил, подрывая вашу способность переходить к следующим делам в вашем списке.

Вы медлительны или склонны постоянно откладывать свои дела не потому, что ленивы или безответственны. Медлительность может быть вызвана разными причинами, и многие из них легко устранить.

Прежде всего, спросите себя, откладываете ли вы выполнение только отдельных задач или практически всех. Если вы медлите только с выполнением отдельных задач, вы, вероятно, допускаете технические ошибки в планировании времени. Вероятно, в самих этих специфических задачах или в том, как вы подходите к их планированию и выполнению, есть что-то, вызывающее задержку. Если вы откладываете практически все задачи, причины вашей медлительности, скорее всего, коренятся в ваших психологических установках и в ваших мотивах.

Неуверенность и нерешительность. Один из способов медлить с выполнением дел — откладывать принятие решений. Хорошие менеджеры знают, что быстрое принятие решений позволяет не отставать от графика и является залогом своевременного завершения проектов.

Так как же ускорить принятие правильных решений? Доверять своему природному чутью, интуиции, и всегда держать в уме общий план жизни и стратегию своих действий. Когда вы помните о своих целях, вы осознаете, что каждая задача — только один из аспектов общего плана и что ни одно ошибочное решение не сможет помешать успешному его выполнению. Такой взгляд делает вас свободным, и вам легче принимать быстрые решения. Если вы медлите с принятием решения или постоянно откладываете его, спросите себя, в чем заключаются ваши стратегические цели. В большинстве случаев это поможет вам увидеть ситуацию в перспективе и принять верное решение.

Подавленность объемом предстоящей работы. Некоторые задачи и проекты настолько сложны, что вы просто не знаете, с какого конца к ним подступиться. Или, возможно, вы знаете, с чего надо начать, но проект кажется очень трудоемким, а отдачу от него можно будет почувствовать очень и очень не скоро. Например, вам нужно разобрать гору бумаг, накопившихся за последние десять лет, или написать новый роман.

Разбейте трудоемкие задачи на мелкие части, которые будут легко поддаваться управлению и планированию. Вместо того чтобы в нерешительности стоять перед одной огромной и бесформенной задачей, грозно нависающей над вашей головой, разделите ее на три (или шесть, или десять) доступных для выполнения шагов. Каждый шаг должен занимать у вас один час или один день времени. Затем сосредоточьтесь на выполнении только первого шага.

Иногда размеры или трудоемкость предстоящего проекта парализуют человека. В этом случае возьмите себе на вооружение фразу или поговорку, чтобы просто помочь себе сдвинуться с мертвой точки, взяться за дело и начать действовать, — иногда это все, что вам нужно. Многие люди в таких случаях думают: «Просто делай это», «Сделай это сейчас!» или «Если не сейчас, то когда?» Я сама в таких случаях всегда вспоминаю одну старую песенку со словами: «Ты должен делать это, просто делать это». Я услышала ее однажды, когда смотрела телевизор со своей маленькой дочерью. Песенка была очень

простой — именно то, что мне было нужно, чтобы в любой момент справиться с сомнениями и нерешительностью.

Как только вы решили действовать, все вокруг вас меняется. Вы рискнули, и у вас все получилось. Вы чувствуете, как ветер дует вам в лицо, и уверенность в своих силах возвращается к вам. Вы будете удивлены тем, как стремительно нарастает ваша энергия, ваши силы и скорость вашего движения, но, прежде всего, вам понравится само путешествие.

Чувство отвращения к выполняемой работе. Часто мы постоянно откладываем дело потому, что, откровенно говоря, нам просто противно им заниматься. Не заставляйте себя плыть против течения и не ругайте себя за свою недисциплинированность. Делегируйте выполнение этой задачи другим! Возможно, вы наймете кого-то для этого. Вы будете удивлены, когда узнаете, какими экзотическими услугами можно воспользоваться за умеренную плату: вы можете нанять людей, чтобы разобрать фотографии в ваших фотоальбомах, выгуливать вашу собачку, собирать вещи для поездки на пикник, готовить индейку на День благодарения, смотреть за детьми или вести архив ваших исков по выплате медицинской страховки. Вы даже можете нанять людей для выполнения части своей задачи: специальные услуги предлагают дизайнеры по интерьерам — они могут просто приехать к вам домой и дать умные советы по отделке помещений; существуют службы доставки продуктов на дом, и в День Благодарения они привезут вам индейку, зажаренную по всем правилам кулинарного искусства, оставив вам возможность самим приготовить к ней клюквенный соус. Вы также можете провести бартерный обмен со своей «второй половиной» или со своим соседом — поменять дело, которое ненавидите вы, на дело, которое опротивело ему или ей.

## **АдаирД. А Искусство управлять людьми и самим собой.**

### **(фгменты)**

#### **ПЛАНИРОВАНИЕ**

Планирование — это деятельность, направленная на мысленное перекидывание моста между теми местами, где находится ваш коллектив в данное время, и тем, где вы хотите его видеть в определенный момент в будущем, с точки зрения выполнения задачи. Функция планирования — это реакция на потребность коллектива знать, каким образом будет достигнута цель.

#### **Разработка плана на случай непредвиденных обстоятельств**

Составление рабочей программы и графика естественным образом вытекает из способа достижения цели. Эта программа может быть очень разной по объему и сложности — в зависимости от используемой технологии.

Любой план, каким бы оригинальным он ни был, несовершенен. Обязательно предусматривайте план действий на случай непредвиденных обстоятельств. Таким образом, для разработки планов вы должны развить у себя навыки принятия коллективных решений, творческого воображения и предвидения.

Чрезмерная занятость, при которой расписана каждая минута вашего времени, не является привлекательным качеством вашего плана. Более того, управление временем никогда не следует рассматривать отдельно от других дел. Менеджмент времени является только одним из элементов эффективной производительности труда.

#### **Ключевые моменты**

- Время — таинственно, как и пространство. Время обладает протяженностью, в которой происходят различные изменения, но эти изменения уравновешены непрерывностью времени.

- Время может быть измерено с высокой точностью с помощью часов. Механические часы оказывают на нас глубокое влияние. Они делают нас людьми более осознающими время, чем наши предки, хотя возросший ритм нашей жизни делает нас менее восприимчивыми в других отношениях.
- Часы оказывают влияние, дисциплинируя нас. Пуритане, в частности в Британии и Америке, привили ощущение драгоценности времени и греховности его бесцельной растраты. Бережливость, трудолюбие и пунктуальность идут рука об руку.
- Не следует оперировать аналогией «время — деньги». Действительно, время бесконечно более значимый ресурс, чем деньги. Оно заслуживает того, чтобы относиться к нему с существенно большим уважением.
- Только тогда, когда вы осознали и правильно определили ценность вашего времени, существенно более ценного, чем золото и серебро, вы в состоянии получить пользу от практических предложений, содержащихся в оставшихся главах этой книги. Новая реализация внутреннего ощущения ценности вашего времени породит желание использовать ваше время максимально эффективно.
- Не будьте самоуверенны, не считайте, что вы знаете, как вы тратите свое время. В течение одной или двух недель подробно наблюдайте и записывайте, как вы тратите свое время.
- Проанализируйте и рассмотрите способы, которыми вы организовали, спланировали, приготовили, использовали и потратили свое время за пять дней, и предложите конкретные действия, с помощью которых вы собираетесь увеличить эффективность вашей работы в этом направлении. Например, сравните, как вы действительно потратили час и как вы планировали этот час потратить в свете текущих целей и стремлений в вашей работе.
- Изучение работы менеджеров подтверждает, что большинство из нас планируют свою работу, поскольку время — это наш самый драгоценный

ресурс. Пока мы не начнем управлять временем, мы не сможем управлять ничем.

## КАК УСТАНОВИТЬ ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ

Все планирование — это осмысление будущего во времени. Что изменяется в наших планах — так это насколько далеко мы можем планировать и насколько точно мы можем это сделать. Всегда существует временной предел выполнимости плана, ограниченный каким-либо отрезком времени.

## ПЛАНИРОВАНИЕ ДНЯ

Некоторые люди используют систему приоритетов выполнения дел.

Приоритеты обеспечиваются либо системой записи, либо присвоением номера, либо проставлением некоторого числа звездочек рядом с записанным делом. Приведем пример записи:

А ДОЛЖНО быть сделано сегодня

В СЛЕДОВАЛО БЫ сделать сегодня

С ВОЗМОЖНО сделать сегодня

### **Ключевые моменты**

- Сравнение вашей жизни с путешествием — это сильная метафора. Рассмотрение вашей жизни как путешествия может оказать вам определенную помощь.
- Некоторые путешествия имеют цели и маршруты, другие представляют собой исследование неизвестного.
- Политика совсем не то же самое, что стратегия. Вы можете достичь успеха без стратегии. Когда вы внезапно встречаете препятствия, проблемы или кризисы, полезно иметь ясную политику, которая будет руководить вашими действиями.
- Следует развивать ощущение цели и ощущение направления движения. Они возникают из ментальных попыток определить по крайней мере некоторые стратегические цели и затем энергичного их достижения. Вы всегда можете видоизменить или вообще заменить их, используя накопленный опыт.

- Имейте представление о целях вашей жизни, поскольку они определяют направление вашего движения и образ действий, с помощью которого вы тратите свое время. Проводите их ежегодный обзор, выделяя для него определенное время. Представьте их как звезды, по которым вы ориентируете ход корабля вашей жизни.
- Тактическое планирование фокусирует ваше внимание на вашем ближайшем будущем, которое измеряется днями.
- Проверяйте ваше отношение к настоящему (не предавайтесь чрезмерным размышлениям о вчерашнем и завтрашнем днях), без концентрации мышления на сегодняшних делах вы ничего не достигнете.
- Выпишите на листе дела, которые вам нужно делать каждый день, расположите дела по порядку выполнения или пронумеруйте их в соответствии с приоритетами. Сделайте это вечером, а потом можете заснуть на этом листе.
- Подводите краткие итоги каждого дня, отмечая успехи и анализируя причины неудач. Избегайте отговорок перед самим собой; ищите истинные причины неудач.
- Делайте различия между перерывами. Есть перерывы и перерывы: некоторые хорошие, другие терпимые, некоторых следует избегать.
- Вы должны назначать время для своих дел, но не все время, назначенное для какого-либо дела, может быть использовано. Рассматривайте время как кусочки ткани, из которых вы постоянно складываете фигуры. Подбирая соответствующие отрезки неиспользованного времени, возникающие при выполнении какого-либо большого дела, вы можете использовать и их для выполнения других дел.
- Сделайте обзор ваших ежедневных рутинных дел. Именно в силу того, что они являются рутинными —привычными и с давно заведенным порядком выполнения, —вы можете обнаружить, что работу вашего сознания, например, можно активизировать, если использовать магнитофон.

•Время ожидания, неважно — длительное или короткое, может предоставить вам дополнительные возможности, а не являться дополнительной обузой. Берегите свое время и во время ожидания!

•Когда вы выбираете наиболее эффективный способ путешествия, принимайте во внимание количество и качество работы, которую вы можете выполнить во время этого путешествия.

•Посмотрите, какое количество времени вы проводите за телевизором. Если почувствуете необходимость, то уменьшите это время.

Кроме того, постарайтесь уменьшить свое внимание при просмотре большинства программ. Вы можете заниматься каким-нибудь другим делом, а телепрограмму смотреть в половину глаза, точно так же, как вязала ваша бабушка, когда слушала радио.

•Сохраняйте вашу энергию и укрепляйте ваше здоровье с помощью правильной диеты, хорошего сна и регулярного отдыха. Помните о золотом правиле умеренности.

•Практическая медитация требует только две простые составляющие, тишину и одиночество. Отводите каждый день время для медитации.

Вы можете медитировать классическим способом, опираясь во время медитации на некоторые истины или ценности. Или вы можете сосредоточиться на выполнении вашей дневной программы. Правильны ли ваши приоритеты? Не потеряли ли вы свое счастье в погоне за обманчивыми миражами?

•Учитесь распознавать симптомы стресса и определять факторы, которые ему сопутствуют. Применяйте стратегию семи шагов для того, чтобы справиться со стрессом, если он вторгся в вашу жизнь —действуйте; выражайте ваши чувства; определите приоритеты; учтите то, что не может быть изменено; лучше используйте накопленный вами опыт; проверьте ваше искусство управления временем; считайте ваши радости, а не печали.

•Если вас что-то беспокоит, определите максимально четко объект вашего беспокойства в вашем сознании. Спросите себя: «Что может произойти

самого плохого, если это событие все-таки совершится? Могу ли я предотвратить его?» Если вы ответите на эти вопросы, то раздражающее вас беспокойство обычно исчезает само собой.

• Живите сегодняшним днем. Вы не можете изменить того, что было вчера. Но вы можете улучшить завтрашний день, если вы хорошо проживете день сегодняшний.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ