



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

**Т.В. Майорова**

## **ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ**

*Утверждено Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного пособия*

Магнитогорск  
2022

УДК 658.310.11+658.012.4  
ББК 65.291.2

**Рецензенты:**

кандидат экономических наук,  
директор ООО «Бюро независимых экспертиз и оценки»

**Ю.Н. Кондрух**

кандидат экономических наук,  
заведующая кафедрой экономики,  
ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический  
университет им. Г.И. Носова»

**А.Г. Васильева**

**Майорова Т.В.**

**Тайм-менеджмент** [Электронный ресурс] : учебное пособие / Татьяна Владимировна Майорова ; ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова». – Электрон. текстовые дан. (1,07 Мб). – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2022. – 1 электрон. опт. диск (CD-R). – Систем. требования : IBM PC, любой, более 1 GHz ; 512 Мб RAM ; 10 Мб HDD ; MS Windows XP и выше ; Adobe Reader 8.0 и выше ; CD/DVD-ROM дисковод ; мышь. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-5-9967-2321-8

Учебное пособие предназначено для изучения дисциплины «Тайм-менеджмент». Структура и содержание пособия позволяют комплексно изучить современные подходы к управлению временем. Рассмотрены методы целеполагания, планирования и оптимизации затрат времени в различных областях жизнедеятельности. Содержит методические материалы, способствующие развитию навыков эффективного управления временем для достижения личных и профессиональных целей; список основной и дополнительной литературы, рекомендуемой для самостоятельной проработки теоретических и практических вопросов, контрольно-измерительные материалы, глоссарий.

Пособие предназначено для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль Финансовый менеджмент.

УДК 658.310.11+658.012.4  
ББК 65.291.2

ISBN 978-5-9967-2321-8

© Майорова Т.В., 2022

© ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный  
технический университет им. Г.И. Носова», 2022

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1. СУЩНОСТЬ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ» .....	5
2. ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ И ЦЕЛИ ЛИЧНОСТИ.....	17
2.1. Целеполагание. Цели организации.....	17
2.2. Цели личности .....	20
2.3. Цели и ключевые области жизни. Визуализация целей.....	23
2.4. SMART-цели и надцели. Стратегии целедостижения.....	26
3. ПЛАНИРОВАНИЕ ВРЕМЕНИ .....	33
3.1. Оперативное планирование затрат времени .....	33
3.2. Декомпозиция или квантование цели .....	44
3.3. Определение приоритетности задач и контекстное планирование .....	46
МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ .....	48
КОНТРОЛЬНО-ИЗМЕРИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ.....	60
ГЛОССАРИЙ .....	63
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	68

## ВВЕДЕНИЕ

Учебное пособие предназначено для изучения дисциплины «Тайм-менеджмент» и содержит учебные материалы по теоретическим и практическим вопросам целеполагания, определения целей личности и организации, планирования и оптимизации затрат времени.

В учебном пособии рассмотрены подходы к организации времени с акцентом на хронометраж времени, в частности выработке «эффективного мышления» с помощью хронометража; применение к задачам личного тайм-менеджмента подходов и методов других дисциплин; управление личным временем в широком контексте: тайм-менеджмент как инструмент преобразования людей, бизнеса и общества.

Структура и содержание учебного пособия позволяют изучить тайм-менеджмент как комплексную технологию организации деятельности, акцентирующую внимание на необратимости времени.

В самостоятельный раздел выделены аспекты оперативного планирования затрат времени, определения приоритетности задач и контекстное планирование; представлено методическое сопровождение для личностного и профессионального самоопределения содержащее набор ключевых установок, методов, подходов, техник, которые объединены в пять взаимосвязанных шагов, последовательно ведущих к развитию умений и навыков определения и эффективного достижения жизненных целей.

Пособие содержит учебно-методические материалы, иллюстрирующие результаты использования предлагаемого инструментария тайм-менеджмента; список основной и дополнительной литературы, рекомендуемой для самостоятельной проработки теоретических и практических вопросов по заявленной тематике, контрольно-измерительные материалы в виде практических и контрольных заданий.

Содержание учебного пособия «Тайм-менеджмент» соответствует учебному плану подготовки магистров по направлению 38.03.02 Менеджмент / Финансовый менеджмент.

Пособие обеспечивает целостное восприятие учебного материала и дает возможность обучающемуся самостоятельно завершать работу по формированию системы знаний по дисциплинам «Тайм-менеджмент», что соответствует современным образовательным технологиям.

## 1. СУЩНОСТЬ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ»

Тайм-менеджмент или управление временем — междисциплинарный раздел науки и практики, посвященный изучению проблем и методов оптимизации временных затрат в различных сферах и отраслях человеческой жизнедеятельности.

Идея управления временем существует столько, сколько существует человечество. Формирование научного подхода к управлению временем следует рассматривать с момента появления термина «менеджмент» (как научно обоснованной профессиональной управленческой деятельности) и термина «time management» (навыки менеджера по управлению временем). Можно выделить три основных этапа развития тайм-менеджмента.

### Этап 1. Тейлоризм (1910—1940 годы).

На этом этапе большой вклад в научную организацию труда и повышение эффективности использования рабочего времени путем исследования рабочих операций внес один из основателей современного научного менеджмента Фредерик Тейлор (1856 -1915).

Фредерик Уинслоу Тейлор родился в семье адвоката. Получил образование во Франции и Германии, затем — в академии Филлипса в Эксетере в Нью-Хэмпшире. В 1874 году окончил Гарвардский юридический колледж, но из-за проблем со зрением не смог продолжить образование и устроился работать рабочим пресса в промышленные мастерские заводы гидрооборудования в Филадельфии. В 1878 году, в пик экономической депрессии, получил место разнорабочего на Мидвэльском сталелитейном заводе.

С 1882 по 1883 году работал начальником механических мастерских. Параллельно получил техническое образование (степень инженера-механика, Технологический институт Стивенса, 1883). В 1884 г. Тейлор стал главным инженером, в этом же году впервые использовал систему дифференциальной оплаты за производительность труда.

С 1890 по 1893 гг. Тейлор — главный управляющий Мануфактурной инвестиционной компании в Филадельфии, владелец бумажных прессов в Мэне и Висконсине, организовал собственное дело по управленческому консультированию, первое в истории менеджмента.

С 1895 г. Тейлор начал свои всемирно известные исследования по научной организации труда. Оформил патентами около сотни своих изобретений и рационализаций.

В США Тейлор в своё время подвергался повсеместным нападкам — была развернута кампания «всеобщего презрения», инициированная профсоюзными лидерами.

Согласно Тейлору, любой квалифицированный и неквалифицированный труд мог быть проанализирован, систематизирован и передан в процессе обучения любому человеку, эти идеи лежат в основе современной системы профессионально-технического обучения. Профсоюзы же тех времен были по преимуществу кастовыми образованиями, которые ревниво охраняли свои «секреты мастерства», не систематизировали свои знания и не имели подчас

никакого письменного их описания. Идеи Тейлора настолько задевали их интересы, что профсоюзные лидеры добились от Конгресса принятия закона, который запретил «исследования рабочих операций» на государственных оружейных заводах и судостроительных верфях. Эти запреты действовали даже по окончании Второй мировой войны.

Капиталисты также критиковали Тейлора — поскольку он настаивал на том, что большая часть роста доходов в результате внедрения научных методов управления должна доставаться рабочим, а не владельцам предприятий. Тейлор писал в своих работах: «Главнейшей задачей управления предприятием должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого в предприятии работника».

Также Тейлор полагал, что власть на предприятиях не должна принадлежать его владельцу только на основании права собственности. Управлять должны специально подготовленные люди, которые в нынешней терминологии называются менеджерами. Для капиталистов того времени это было неприемлемо.

На предприятиях Америки того времени, последовательно внедривших научные методы Тейлора, не было зафиксировано ни одного случая стачки рабочих или иных социальных конфликтов, при всех недостатках его теории дух партнёрства предпринимателя и рабочего, провозглашённый Тейлором, стал основой гуманизации труда. В последующих теориях менеджмента центральным фактором производительного управления стал человеческий фактор.

Считается, что Чарльз Дарвин, Карл Маркс и Зигмунд Фрейд преобразовали современный мир. Питер Друкер, признанный гуру менеджмента, утверждал, что Маркса в этом ряду было бы справедливо заменить на Тейлора.

В.И. Ленин называл систему Тейлора «„научной“ системой выжимания пота» которая «...соединяет в себе утонченное зверство буржуазной эксплуатации и ряд богатейших научных завоеваний в деле анализа механических движений при труде, изгнания лишних и неловких движений, выработки правильнейших приёмов работы, введения наилучших систем учёта и контроля...»

В то же время В.И. Ленин рекомендовал выявить содержащиеся в системе Тейлора рациональные элементы и использовать их в Советской России, соединить их «...с сокращением рабочего времени, с использованием новых приёмов производства и организации труда без вреда для рабочей силы трудящегося населения»

Ф.Тейлор считал, что в начале XX века западном обществе сформировался своего рода стереотип «работы с прохладцей», когда работники в силу естественной склонности человека к лени, а также в силу сложившейся культурной традиции нарочно замедляют темп работы. При этом Тейлор критически относился к системам организации труда, предъявляющим к работнику необоснованные требования относительно скорости и производительности работы. Оптимальное управление, по мнению Тейлора, заключается именно в методах научного управления производством, в том числе, управление временем.

Русским Тейлором часто называют Алексея Капитоновича Гастева (1882-1939 гг)

Алексей Капитонович Гастев родился в семье учителя и швеи. По окончании городского училища и технических курсов поступил в Московский учительский институт, из которого был исключён в 1902 году за политическую деятельность.

В 1901 году вступил в РСДРП и стал профессиональным революционером. В 1902 году за революционную пропаганду арестован и сослан, бежал во Францию. Там работал слесарем и учился в Высшей школе социальных наук.

В 1905 году вернулся в Россию. Год спустя избран делегатом на IV съезд РСДРП, но в 1908 году покинул ряды большевиков.

В 1910 году уехал в Париж, устроился слесарем, в 1913 году вернулся в Санкт-Петербург, работал на заводе. В 1914 году выдан провокатором и сослан в Нарымский край, из ссылки бежал.

В 1917—1918 годах был секретарём ЦК Всероссийского союза рабочих-металлистов. Работал в управлении заводов Москвы, Харькова, Николаева, активно занимался профсоюзной и культурно-организаторской работой (во Всеукраинском совете искусств).

По заданию В. И. Ленина в 1920-х годах А. К. Гастев изучал зарубежные методы управления и организации производства по системе А. Файоля, а также переписывался с Г. Фордом и другими ведущими менеджерами того времени.

В 1921 году стал создателем и руководителем Центрального института труда (ЦИТ), который стал в авангарде советской промышленной революции. Алексей Капитонович Гастев разработал около 1900 методик обучения профессиям с использованием которых было подготовлено более полумиллиона рабочих.

ЦИТ занимался разработкой программ стандартизованной, ускоренной, программированной и массовой подготовки квалифицированных рабочих, в которую входило обучение рабочих трудовым приёмам изготовления продукции на основе расчленения операций на приёмы и движения, их изучения и отбора наиболее рациональных.

С 1932 по 1936 год А. К. Гастев был председателем Всесоюзного комитета по стандартизации при Совете Труда и Обороне, 8 сентября 1938 года арестован НКВД и 15 апреля 1939 года расстрелян.

А. К. Гастев продвигал идеи научной организации труда (НОТ) — процесса совершенствования организации труда на основе достижений науки и передового опыта, который способствовал улучшению организационных форм использования живого труда в рамках трудового коллектива (предприятия) и общества в целом. Конечной целью применения методов научной организации труда является экономия времени, затрачиваемого в процессе труда.

А. К. Гастев сформулировал правила рациональной организации рабочего места (Рис. 1), которые являются актуальными и во многом соответствуют принципам системы «5С», одного из современных инструментов Lean-менеджмента или бережливого производства и управления.

ПЛАН	Сначала продумай всю работу досконально.
ЗАГОТОВКА	Приготовь весь нужный инструмент и приспособления.
ЧИСТОТА	Убери с рабочего места всё лишнее, удали грязь.
ПОРЯДОК	Инструмент располагай в строгом порядке.
УСТАНОВКА	При работе ищи удобного положения тела: наблюдай за своей установкой, по возможности садись; если стоишь, то ноги расставляй, чтобы была экономная опора.
ВХОД В РАБОТУ	Не берись за работу круто, входи в работу исподволь. Если надо сильно приналечь, то сначала приладься, испробуй на полсилу, а потом уже берись вовсю.
РЕЖИМ	Не работай до полной усталости. Делай равномерные отдыхи. Во время работы не ешь, не пей, не кури. Делай это в твои рабочие перерывы. Не надо отрываться в работе для другого дела. Работай ровно, работа приступами, сгоряча портит и работу, и твой характер.
ВЫДЕРЖКА	Если работа не идёт, не волнуйся: надо сделать перерыв, успокоиться и снова за работу. Полезно в случае неудачи работу прервать, навести порядок, прибрать рабочее место, и снова за работу. При удачном выполнении работы не старайся её показывать, лучше потерпи. В случае полной неудачи — легче смотри на дело, попробуй сдержать себя и снова начать работу.
ЧИСТОТА И ПОРЯДОК	Кончил работу и прибери всё до последнего гвоздя, а рабочее место вычисти.

Рис. 1. Памятка А.К. Гастева «Как надо работать»

Идеи А.К. Гастева во многом пересекаются с идеями Ф.Тейлора, но для работ А.К. Гастева характерно иное идейное наполнение: НОТ — не средство «борьбы с ленью», а инструмент более эффективной социальной инженерии, созидающей «светлое будущее».

В отличие от Фредерика Тейлора, особо выделявшего систему и организации, и Генри Форда, сосредоточившегося на совершенствовании техники производства, Гастев акцентировал особое внимание на человеческом факторе, указав, в первую очередь, на отсутствие культуры труда у большинства советских граждан и необходимость её привития. Он считал, что главную роль в работе предприятия играет человек; эффективность организации начинается с



личной эффективности каждого человека на рабочем месте — в частности, с эффективного использования времени

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

## **Этап 2. Классический тайм-менеджмент (1950—1990 годы).**

До этого периода управление временем на предприятиях сводилось в основном к использованию идей Фредерика Тейлора, основоположника научной организации труда, целью которого было повышение производительности труда, как правило, труда физического. Для этого применялись такие методы, как хронометраж рабочего времени, карты операций, стандартизация, системы материального поощрения за эффективную работу и другие.

Такой подход рассматривал сотрудников как пассивные объекты управления, все инициативы по улучшению работы исходили исключительно по нисходящей от руководителей предприятия.

В 1959 году американский бизнес-консультант Джеймс Т. Маккей опубликовал работу «The Management of Time», создав предпосылки для возникновения термина «тайм-менеджмент».

В 1967 году Друкер выпустил книгу «Эффективный управляющий», в которой показал, что эффективность организации зависит от личной эффективности ее менеджеров, которая, в свою очередь, во многом зависит от их умения управлять личным временем.

Еще через год Друкер выпустил учебный фильм «Управление временем» («Managing Time»), в котором продемонстрировал некоторые приемы самоорганизации.

Именно в этот период тайм-менеджмент начинает выделяться из прикладного менеджмента, основанного на идеях Ф. Тейлора, в самостоятельное направление.

Причина снижения эффективности использования методов «тейлоризма» в управлении временем заключается в научно-техническом прогрессе.

Во второй половине XX века в результате механизации и автоматизации производства, усложнения технологий физический труд все больше заменялся умственным трудом.

С одной стороны, производственным рабочим приходилось иметь дело со все более сложными машинами, работа стала требовать напряжения интеллекта и высокого уровня профессиональной подготовки.

С другой, все меньше людей становилось занято непосредственно в сфере производства и все больше — в сфере обслуживания.

Прежние подходы к управлению временем сводились в основном к повышению производительности физического труда и были уже недостаточно эффективны.

Это явилось предпосылкой к появлению классического тайм-менеджмент, идеи которого возникли и развивались параллельно с теоретическим и прикладным менеджментом на основе школы научного управления Ф. Тейлора, классической школы А. Файоля, теории рациональной бюрократии М. Вебера, школы человеческих отношений Э. Мэйо и других в 1920—1930 годах, в 1950—1990 годы происходило их дальнейшее развитие и интеграция.

В американском бизнес-консультировании первым серьезным руководством по теории и практике тайм-менеджмента считается книга Джеймса Мак-Кея «Управление временем» (1959 г), в которой описывалась целостная система тайм-менеджмента, основанная на идее управления временем в сочетании с основными функциями менеджера по управлению организацией (планирование, контроль, координация и др.) и предлагался ряд рекомендаций по самоменеджменту.

С 1960-х годов идеи тайм-менеджмента активно продвигает Питер Друкер, который отмечает, что главное качество управляющего (менеджера) — эффективность, а первый способ повышения эффективности — управление временем. Питер Друкер подробно описывает систему тайм-менеджмента, состоящую, по его мнению, из трех разделов: регистрация времени, управление временем (оперативное распределение времени), укрупнение времени.

Из европейских специалистов по тайм-менеджменту можно отметить директора немецкого Института рационального использования времени Лотара Й. Зайверта и его книгу «Ваше время — в ваших руках» (1990 г), которой Зайверт использует традиционную схему «тайм-менеджмент по функциям», посвящая отдельные главы постановке целей, принятию решений, информации и коммуникациям и т. д.

Основные идеи этапа развития классического тайм-менеджмента: управление временем аналогично управлению бизнесом (организацией) и включает в себя те же функции и этапы — целеполагание, планирование, принятие решений, контроль. Система тайм-менеджмента параллельна системе управления организацией и одновременно выступает как ее элемент.

Классический тайм-менеджмент заимствует у тейлоризма и еще более разрабатывает отдельные методы тайм-менеджмента, но при этом является более личностно-ориентированным, рассчитанным на добровольное и заинтересованное применение прежде всего топ-менеджерами.

О развитии тайм-менеджмента в СССР в 1960—1990 годах можно сказать, что НОТ существовала в большей степени нормативно, чем применялась в реальной практике социалистического хозяйствования. Научные наработки ЦИТ, отечественных психотехников, социологии труда и др. были либо под прямым запретом как идеологически вредные, либо упоминались в советских книгах по НОТ как прошлые достижения, не получая дальнейшего развития.

Таким образом, классический тайм-менеджмент можно рассматривать как совокупность методов организации рабочего и личного времени.

В этот период тайм-менеджмент существовал как дополнение к менеджменту (деятельности по управлению производством) и начал выделяться

в самостоятельную дисциплину. Отсюда следуют две характерные особенности этого направления:

**Тайм-менеджмент как «управление организацией из одного человека».** Считалось, что к человеку применимы те же методы планирования личной деятельности, что и к организации как объекту управления. Многие техники классического тайм-менеджмента (ABC-анализ, техника SMART) привнесены из менеджмента и адаптированы для личного использования.

**Игнорирование человеческого фактора.** Все приемы классического тайм-менеджмента рассчитаны на людей с высоким уровнем самоорганизации и в высшей степени рациональных. То есть таких, которые не устают, не нуждаются в мотивации, не подвержены прокрастинации и перепадам настроения.

Такой рациональный подход во многом достаточно эффективно помогал людям достигать целей и грамотно распоряжаться своим временем. Поэтому многие техники, появившиеся в тот период, остаются популярными до сих пор.

К классическому тайм-менеджменту принадлежат техника SMART, матрица Эйзенхауэра, техники календарного планирования, хронометраж, ABC-анализ, и другие известные методики.

Несмотря на отмеченные особенности или в определенной степени недостатки, классический тайм-менеджмент стал огромным шагом вперед.

Главная задача классического тайм-менеджмента — повышение производительности умственного труда.

Для выполнения этой задачи классическому тайм-менеджменту пришлось интегрироваться с множеством дисциплин: экономикой, математикой, кибернетикой, социологией и т. д.

Постепенно в Европе и США сложилась своя школа тайм-менеджмента. Ее особенностью стало преобладание сугубо «технических» способов организации времени: календарного планирования, целеполагания с использованием SMART-технологий и других подобных методов.

### **От классического тайм-менеджменту к современному**

К началу 90-х годов XX века использование методов классического тайм-менеджмента для организации рабочего и личного времени становится все менее эффективно, что связано со следующими обстоятельствами:

– жесткие и предельно регламентированные методики планирования перестают соответствовать требованиям современности. Темп жизни постоянно ускоряется, волатильность рынков возрастает, нарастает количество информации – внешняя среда становится все более сложной и непредсказуемой.

– эпоха высоких технологий – массовой компьютеризации и автоматизации умственного труда требует и новых технологий управления временем.

– возрастает потребность в таком тайм-менеджменте, который бы не только помогал решать профессиональные задачи, но и мог бы удовлетворить личные потребности человека (включая и духовные).

Переход к современному тайм-менеджменту наметился в 1989 году, когда американский бизнес-консультант Стивен Кови выпустил книгу «Семь навыков высокоэффективных людей». В отличие от своих предшественников, Кови делал

акцент не на технических приемах планирования, а на ценностях человека, его творческом и духовном саморазвитии (рис. 2). На этом этапе тайм-менеджмент начал превращаться из прикладного менеджмента в комплексную дисциплину, которая затрагивала все сферы человеческой жизни.

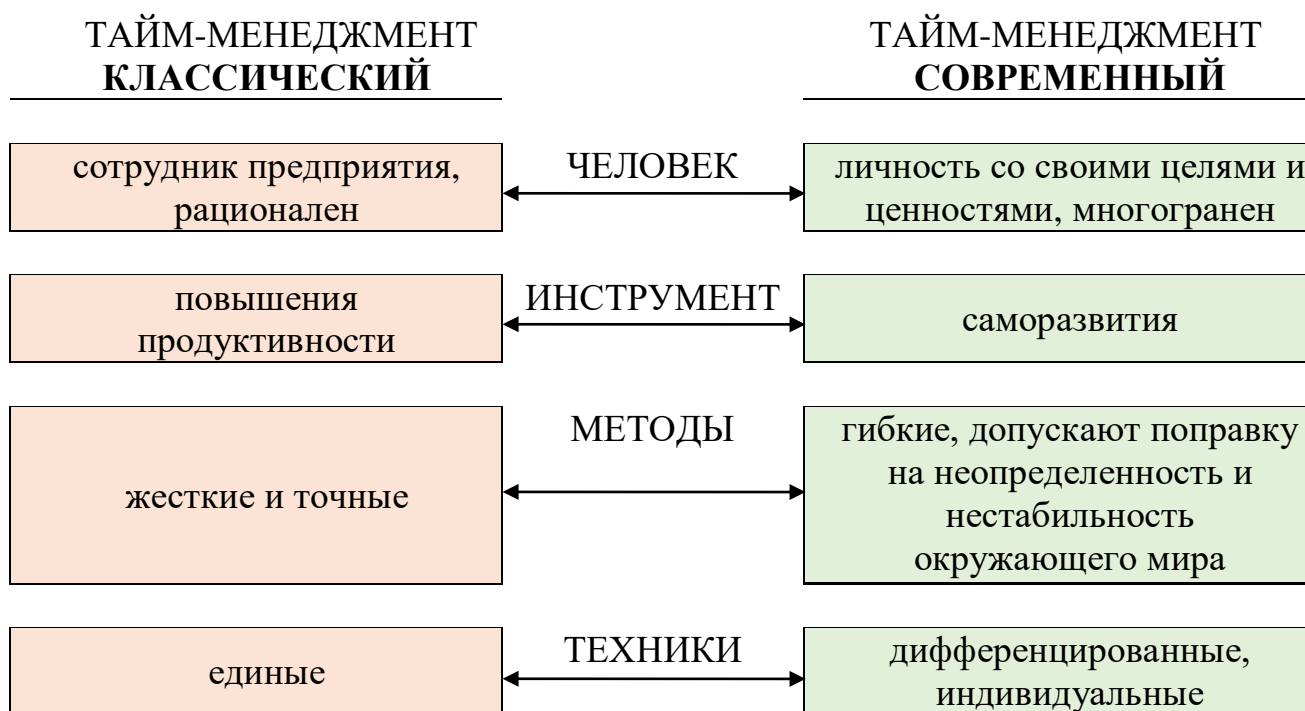


Рис. 2. Классический и современный тайм-менеджмент

Категоричные оценки, такие как «классический тайм-менеджмент неэффективен в современных условиях, поэтому его лучше не использовать», или, наоборот «классический тайм-менеджмент – это единственно правильный подход, а современные методы предназначены для людей несобранных и нецелеустремленных», являются однобокими. На самом деле, классический тайм-менеджмент имеет как достоинства, так и недостатки.

Достоинства:

– **Универсальность**

Приемы и техники классического тайм-менеджмента применимы фактически ко всем сферам жизни. В той или иной степени ими могут пользоваться и бизнесмены, и домохозяйки.

– **Эффективен в условиях определенности**

В отсутствии форс-мажоров и случайностей, жесткие техники гарантируют нужный результат.

– **Точность и конкретность**

Четко определяет цели, задачи и результаты.

– **Рациональность**

Подходит людям с высоким уровнем самодисциплины и самоконтроля.

– **Не зависит от технических приспособлений.**

Недостатки:

***– Не дифференцирован***

Классический тайм-менеджмент фактически не учитывает особенности разных сфер жизни, специфику разных профессий и социальных групп.

***– Неэффективен в условиях неопределенности***

Алгоритмы планирования неустойчивы к влиянию случайных факторов: требуют постоянной корректировки.

***– Не делает поправку на психологический фактор***

Методы классического тайм-менеджмента не помогают бороться с прокрастинацией и стрессом, не учитывают перепады настроения и периоды снижения работоспособности.

***– Излишне материалистичен и техничен***

Методы классического тайм-менеджмента не затрагивают нематериальную сторону человеческой жизни, игнорируют этику, творческие и духовные потребности.

***– Не использует современные технологии***

Классический тайм-менеджмента не использует алгоритмы сортировки, поиска и фильтрации задач, методы автоматизации процессов планирования, современные способы хранения и обработки информации и многое другое.

Тем не менее методы классического тайм-менеджмента актуальны и в ряде случаев не менее эффективны.

**Этап 3. Современный тайм-менеджмент (конец XX — начало XXI века).**

Как социальная практика и одно из направлений бизнес-консультирования, тайм-менеджмент более развит на Западе, чем в России. Существуют не только отдельные консультанты, но и целые консалтинговые организации, специализирующиеся на тайм-менеджменте

В 1990 году Стивен Кови в своей книге «Семь привычек высокоэффективных людей» сформулировал, среди прочих, привычку № 3, которая имеет непосредственное отношение тайм-менеджменту: «Делать первые вещи в первую очередь»

Стивен Кови (1932-2012) — американский консультант по вопросам руководства, управления жизнью, преподаватель и консультант по организационному управлению. Его книга «Семь навыков высокоэффективных людей» в августе 2011 была названа журналом «Time» одной из 25 наиболее влиятельных книг по бизнесу.

Стивен Кови получил бакалавра наук в области делового управления, степень MBA в Гарвардском университете и доктора философии по религиоведению, отец девяти детей и дед 54 внуков.

Кови считает, что можно выделить **четыре поколения тайм-менеджмента**, между которыми существует преемственность.

**Первое** поколение или тейлоризм было сфокусировано на формальном описании деятельности, позволяющем провести инвентаризацию и учет времени.

**Второе** поколение сделало следующий шаг: от учета прошедшего времени – к планированию будущего в календарях и органайзерах.

**Третье** поколение сосредоточило внимание на достижении реальной эффективности: выборе приоритетов, соотношении фактических затрат времени и

планов с ценностями, а также на оперативном краткосрочном планировании и контроле над выполнением поставленных задач.

**Четвертое** поколение тайм-менеджмента пришло к пониманию, что первостепенное значение имеют не «вещи» и связанное с ними «время», а «отношения» и «результаты».

В то время как главной ценностью объективистского подхода к тайм-менеджменту является производительность или количество вещей за единицу времени, главной ценностью «гуманизированного» тайм-менеджмента должна стать эффективность – значительные по уровню «результаты», достигнутые благодаря «отношениям».

Кови предлагает собственный подход к управлению временем в контексте четвертого поколения тайм-менеджмента – главной индивидуальной задачей тайм-менеджмента должна стать «*борьба за дела важные, но не срочные* (второй квадрат, на рис. 3).



- ресурс времени на выполнение важных дел
- сокращение затрат времени на выполнение срочных дел
- высвобождение времени при делегировании навязанных и отказе от ненужных дел

Рис. 3. Квадраты Кови

Кови предлагает шесть принципов построения системы тайм-менеджмента, помогающих в «борьбе за второй квадрат»:

1) **когерентность (согласованность)** — единство всех элементов индивидуальной системы тайм-менеджмента: единство между целями, приоритетами и планами, желаниями и дисциплиной;

2) **сбалансированность** — гармоничное распределение времени таким образом, чтобы его было достаточно на достижение важных целей в различных сферах (семья, работа, здоровье и т. д.);

3) **сосредоточенность** — определять значение дел «второго квадрата» для своей жизни и концентрироваться в первую очередь именно на таких делах. Для этого основное внимание уделять не ежедневному планированию (что характерно для тайм-менеджмента третьей «волны»), а недельному. Недельное планирование позволяет резервировать достаточно большие отрезки времени (пол-дня — день) для важных, но не срочных дел;

4) **человечность** — в отношениях с другими людьми тайм-менеджмент третьего поколения ориентирован на точность в расписании и субординацию. Для тайм-менеджмента четвертого поколения эффективность гораздо важнее, чем соблюдение графика времени. Если общение с человеком вышло за установленные расписанием рамки, но при этом помогает установлению глубоких и полноценных отношений, то это важнее.

5) **гибкость** — соответствие планов привычкам, стилю работы; адаптивность плана;

6) **компактность** — инструменты тайм-менеджмента (органайзер) должны быть максимально компактными и удобными для работы в любых условиях.

Можно выделить три основных типа тайм-менеджмента

Первый тип тайм-менеджмента – *индивидуальный тайм-менеджмент* или менеджмент личностного саморазвития, который нацелен на достижение внутриличностных целей; совершенствование человеком своих способностей и творческую самореализацию.

Сфера приложения индивидуального тайм-менеджмента – творческие увлечения (художественное или техническое творчество), обучение, работа с информацией, например, самостоятельное изучение иностранного языка или овладение новыми знаниями и навыками с использованием каких-либо приемов и способов запоминания и воспроизведения информации.

*Ролевой тайм-менеджмент* более специализирован, привязан к решению конкретных профессиональных или карьерных задач и требует участия консультанта по тайм-менеджменту.

Среди таких задач может быть проблема перегруженности рутинной документацией менеджеров высшего и среднего уровня.

Решение этой проблемы в рамках ролевого тайм-менеджмента предполагает предварительное ознакомление консультанта по тайм-менеджменту с объемами и формами представления входящей информации; характером задач, стоящих перед менеджером-реципиентом данной информации; индивидуальным стереотипом действий по обработке входящей информации, характерным для данного менеджера.

На основании подобного анализа тайм-менеджмент-консультант дает рекомендации по изменению характера представления и обработки управленческой информации.

**Социальный тайм-менеджмент** предполагает участие специалиста по организационному развитию в процессе внесения изменений в ключевые аспекты деятельности.

Специалист по тайм-менеджменту играет ключевую роль в разработке и внедрении новых стандартов деятельности подразделения, где более жестко будут учитываться временные параметры тех или иных трудовых операций.

Кроме решения задачи по организационному развитию, в рамках социального тайм-менеджмента консультант решает задачу обучения и адаптации людей к изменениям.

В качестве резюме можно отметить, что для современного тайм-менеджмента характерны три тенденции: 1) гуманизация; 2) дифференциация; 3) компьютеризация.

Гуманизация означает приоритетность индивидуального тайм-менеджмента, связанного с личностным ростом и самосовершенствованием.

Если ролевой и социальный тайм-менеджмент являются средством адаптации человека к «внешнему времени» (времени организационных и технологических процессов), то индивидуальный тайм-менеджмент нацелен на постижение и овладение своим «внутренним временем».

Главным аспектом «внутреннего времени» является личностное самоопределение: понимание и сознательный выбор жизненных целей, поэтому дифференциация современного тайм-менеджмента происходит в большей мере не по технологическому принципу (что было характерно для классического тайм-менеджмента 1960—1990 годов), а по потребительскому.



## 2. ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ И ЦЕЛИ ЛИЧНОСТИ

### 2.1. Целеполагание. Цели организации

Полученная в результате анализа и инвентаризации времени информация дает понимание структуры временных затрат, а главное, потерь. Может быть выявлена необходимость повышать эффективность использования времени – больше сделать полезного за меньший промежуток времени.

Общая оценка результатов инвентаризации времени (индивидуальной или организационной) обычно ставит три ключевых вопроса:

1. Как изменить структуру расходов времени? То есть на какие виды деятельности (активности) затраты времени следует увеличить, на какие — уменьшить, на какие — оставить без изменений?

2. Что на практике необходимо сделать, чтобы использовать время более эффективно? Какие решения относительно образа жизни (индивидуальной или организационной деятельности) необходимо принять, чтобы изменить расходы времени?

3. Как добиться того, чтобы усилия, направленные на изменение структуры расходов времени, не стали бы сами по себе безрезультатными тратами времени? Как создать систему самомотивации – преодолевать периоды усталости, лени, апатии, разочарований и т. п.?

Ответ на эти три вопроса один — качественная постановка целей (целеполагание) и эффективное планирование путей и способов их достижения.

Одно из определений: «Цель есть мысленная модель желаемого результата деятельности».

Постановка «хорошей» цели — сложная задача потому, что, находясь в настоящем, фактически необходимо предвосхитить и выстроить в своем сознании правдоподобное будущее.

Несмотря на это, есть общие рекомендации и приемы, которые помогут в постановке целей.

Очевидно, что целеполагание является ключевым фактором в построении эффективной индивидуальной системы тайм-менеджмента в рамках индивидуального или ролевого тайм-менеджмента

Сложнее говорить о целеполагании в контексте управления организацией в рамках социального тайм-менеджмента. Это связано с необходимостью согласования и соподчинения целей деятельности организации и жизненных целей отдельных сотрудников.

#### ***Типовые модели целеполагания в контексте управления организацией:***

1) Обычной практикой целевого инжиниринга в современных организациях является декларирование организационных целей и директивное внедрение их в сознание работников сверху. Организационные цели в подобных организациях часто подкреплены системой мотивации, направляющей сотрудников на их достижение. Личные цели сотрудников при этом игнорируются.

2) Наименее эффективная модель целеполагания, в соответствии с которой цели организации непрозрачны, то есть известны только узкому кругу топ-менеджеров, но непонятны для рядовых сотрудников. Отсутствие четкого и ясного главного направления развития обычно приводит к тому, что организацию начинает лихорадить от разного рода проблем: с дисциплиной, мотивацией труда, производительностью, конфликтами и т. п. Организация в целом становится плохо управляемой, ее деятельность имеет низкую эффективность, в том числе и во временном аспекте.

3) Наиболее эффективный вариант, когда организационные цели являются прямым продолжением или частью жизненных целей личности. Обычно такая ситуация может возникнуть на самых ранних этапах жизненного цикла организации, если она создается небольшой группой энтузиастов, воплощающих в жизнь собственные идеи. Но рост численности сотрудников и закономерное развитие организации обычно ведет к отчуждению своих внутриличностных организационных целей, к превращению их в чужие, продиктованные извне.

Выстроенная система целей организации включает ряд компонентов: миссию фирмы, видение, элементы стратегии, корпоративные цели, функциональные цели, индивидуальные цели сотрудников:

1. Миссия фирмы, видение, элементы стратегии

2. Корпоративные цели: цели фирмы как целого; цели по отношению к внешней среде; стратегические долгосрочные планы

3. Функциональные цели: цели подразделений; цели по отношению к другим подразделениям и по отношению к организации как к целому; развертка стратегических целей в оперативное планирование

4. Индивидуальные цели сотрудников

Выстраивание системы целей в организации предполагает как минимум два направления.

**Первое направление** связано с построением целевой перспективы для сотрудников — каждый сотрудник должен знать, как выстроена система целей и как решаемые им на его рабочем месте трудовые задачи соотносятся с функциональными и корпоративными целями, а также с ценностными аспектами жизнедеятельности организации – миссией. Наличие целевой перспективы позволяет сотруднику выполнять свою работу не механически, а осмысленно.

**Второе направление** – создание системы мотивационного посредничества – согласования между личными, связанными с выполнением функциональных обязанностей и организационными целями. Результатом является психологическое принятие целей, пересечение между «своими» личными целями и «чужими» организационными целями.

Мотивационное посредничество является регулярной функцией оперативного менеджмента. В качестве посредника или проводника целей выступает менеджер более высокого уровня. Например, руководитель организации должен уметь довести важность цели до топ-менеджеров. Топ-менеджеры, как разработчики стратегических целей, должны уметь донести эти стратегические ориентиры до менеджмента среднего звена и так далее до исполнительского уровня.

Слово «мотивационный» означает, что в основе лежит создание системы мотивации, интегрирующей личные и организационные цели.

Характер этой мотивации всегда индивидуален и уникален: кто-то принимает организационные цели как вызов своему профессионализму, кто-то видит в них путь повышения статуса и т. д.

Создание ориентированной на достижение организационных целей индивидуальной мотивации — основная проблема менеджера-посредника, которую тот должен решить, опираясь на знание психологических особенностей конкретного сотрудника, на предыдущий опыт работы с ним, используя различные способы воздействия: убеждение, участие, поощрение.

Частично мотивационное посредничество может опираться на уже существующую в организации систему мотивации труда, но, как правило, решение этой задачи всегда носит творческий характер. Одних только формально существующих механизмов мотивации недостаточно, необходимо творческое взаимодействие между менеджером-посредником и сотрудником.

### *Система целей организации на примере высшего учебного заведения*

**МИССИЯ:** Формирование региональной предпринимательской элиты, ориентированной на создание научно-инновационных технологий в области iSmArt-металлургии<sup>1</sup> для развития трансграничного ЮУр региона и России.

#### **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ:**

- Выявление, привлечение и развитие талантливой молодежи региона;
- Формирование открытого информационного пространства научных коммуникаций;
- Диверсификация экономики региона за счет создания и развития новых высокотех предприятий, рынков и профессий;
- Создание комфортных условий для обучения и проживания в межрегиональном экономическом центре Южно-Уральской территории.

#### **СИСТЕМА ЦЕЛЕЙ (табл. 1):**

Таблица 1

#### Корпоративные и функциональные и индивидуальные цели

Цели организации	Цели подразделений
Развитие системы многоуровневой опережающей подготовки кадров	Повышение успеваемости обучающихся
	Реализация программ магистратуры
Интеграция в мировое образовательное и научное сообщества	Расширение взаимодействия на базе дистанционных технологий
	Повышение уровня цитируемости в международных наукометрических системах
Осуществление научной и инновационной деятельности	Повышение результативности научно-исследовательской деятельности
Повышение уровня квалификации сотрудников университета	Достижение уровня высшей квалификации персонала

<sup>1</sup> iSmArt-металлургия – интеллектуальная металлургия: сплав науки и искусства (i - intellectual – интеллектуальная; S - Science – научная; m - metallurgy – металлургия; Art – искусство)

## 2.2. Цели личности

Целеполагание — важнейший механизм реализации потребностей человека, но не единственный. Многие из потребностей человека реализуются бессознательно, поведение человека далеко не всегда является рациональным и целенаправленным

Цель — это мотивированный, осознанный, конкретизированный будущий результат. Главные усилия направлены на понимание, осмысление, формирование будущего результата. Иначе цель останется смутной, интуитивной и, как следствие, трудно достижимой.

Эффективные цели человек ставит перед собой только сам. Осмысленно принять чужие цели человек может, только согласовав их с собственными. Менеджеры часто считают, что в организации всегда можно создать жесткую дисциплину, и сотрудники будут следовать чужим целям, но лишение человека свободы воли, подавление способности к целеполаганию ведет к уничтожению человека, как разумного, творческого и продуктивного существа.

На выбор целей влияют: социальные нормы и ценности, мода, стереотипы, мнения других людей. В связи с этим цели не обязательно являются особенными и оригинальными, обычно целью становится нечто, обладающее ценностью в обществе, ценности социальны и закодированы в мировой культуре.

Целеполагание закономерно и необходимо — человек не планирует случайности, он прогнозирует и стремится к наиболее вероятному результату. Человеческий мозг учитывает вероятности возможных событий и старается предвосхитить изменения окружающей среды, поступки других людей, последствия собственных действий.

Одно из регулярно проводимых в Гарвардском университете США исследований на тему «Процесс становления выпускников учебных заведений в течение длительного временного периода» дало следующие результаты.

83 % выпускников не имеют перед собой никаких целевых установок, касающихся карьеры, их средняя заработная плата берется за основу, относительно этой величины проводится сравнение.

14 % выпускников имеют четкую карьерную цель, однако не изложили ее на бумаге. Они зарабатывают в среднем в три раза больше, чем выпускники из первой группы.

3 % респондентов поставили перед собой четкую цель, касающуюся их дальнейшей карьеры, и дали ей письменное определение. Они зарабатывают примерно в десять раз больше, чем выпускники, принадлежащие к первой группе.

Гарвардское исследование цели проясняет еще один аспект: ясная, четко сформулированная цель приносит успех, письменное изложение цели приносит ясность в мышление. Тот, кто хранит свои мысли лишь в голове и думает, что это и есть цель, ошибается.

### ***Пирамида достижения целей Бенджамина Франклина***

Бенджамин Франклин (1706 — 1790), один из отцов-основателей США, его портрет изображён на стодолларовой купюре, хотя он никогда не занимал пост президента США, является автором афоризма «Время — деньги»

Бенджамин Франклин был пятнадцатым ребёнком в семье эмигрантов из Англии, образование получал в основном самостоятельно, денег у отца хватило лишь на два года обучения.

С 12 лет Бенджамин начал работать подмастерьем в типографии, а уже в 1727 году, в возрасте 21 года основал в Филадельфии собственную типографию.

Бенджамин Франклина отличала фантастическая работоспособность и уникальная целеустремленность. В 20 лет он составил план достижения целей на всю жизнь вперед и следовал этому плану планируя каждый день.

Его план достижения целей получил название «пирамида Франклина» и выглядит примерно так:

### ***Пирамида целей Бенджамина Франклина***

#### ***1 ОСНОВАНИЕ ПИРАМИДЫ – ГЛАВНЫЕ ЖИЗНЕННЫЕ ЦЕННОСТИ***

Это могут быть скромность, нравственность, самореализация, свобода и независимость, семья, богатство, слава, власть, доброта, сострадание, отзывчивость, созидание, творчество, изобретательская деятельность.

#### ***2 УРОВЕНЬ ПИРАМИДЫ – ГЛОБАЛЬНАЯ ЦЕЛЬ***

Формируется на основе жизненных ценностей, которые положены в основу, каждый решает для себя, чего он хочет добиться: стать преуспевающим бизнесменом, влиятельным политиком, главой благотворительного фонда.

#### ***3 УРОВЕНЬ ПИРАМИДЫ – ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПЛАН ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ***

Представляет собой масштабные этапы, которые ведут к цели, основные промежуточные вехи

#### ***4 УРОВЕНЬ ПИРАМИДЫ – ДОЛГОСРОЧНЫЕ ГОДОВЫЕ ПЛАНЫ***

Укрупненный план действий на год, три, пять лет. Результаты реализации плана привязаны к конкретной промежуточной вехе, определенной на предыдущем этапе пирамиды и имеют четкие сроки достижения цели.

#### ***5 УРОВЕНЬ ПИРАМИДЫ – КРАТКОСРОЧНЫЙ ПЛАН***

Краткосрочный план на неделю и месяц. Чем продуманнее краткосрочный план, тем больше возможности его анализировать и корректировать, тем эффективнее реализация плана.

#### ***6 УРОВЕНЬ ПИРАМИДЫ – ПЛАН НА ДЕНЬ***

Детальный план на каждый день.

***Система тайм-менеджмента Стивена Кови*** включает два раздела: стратегическое долгосрочное и недельное краткосрочное планирование. Долгосрочное планирование позволяет выстроить цепочку (аналогия – пирамида Франклина): индивидуальная «миссия» личности — жизненные роли — жизненные цели.

Краткосрочное планирование строится на взаимосвязи: актуальные роли — задачи — недельный план — ежедневное выполнение и делегирование.

## ***Алгоритм краткосрочного планирования в системе тайм-менеджмента Стивена Кови:***

1) ***ОПРЕДЕЛИТЬ КЛЮЧЕВЫЕ РОЛИ:*** основываясь на личностных ценностях, необходимо выделить 5-7 ключевых ролей, связанных с наиболее важными жизненными задачами на данный период. Это могут быть роли семейные (отец, сын, брат и др.), трудовые (руководитель проекта, руководитель коллектива и др.), внутриличностные (читатель, блогер и др.). Роли могут быть внешними либо внутренними, список ролей не является фиксированным, каждую новую неделю он может быть разным;

2) ***ВЫБРАТЬ ЗАДАЧИ:*** в рамках каждой роли намечается 2-3 важных результата (задачи), которые должны быть достигнуты в течение недели. При формулировании задач следует стремиться к тому, чтобы они соответствовали «второму квадрату» - были бы действительно важными и не срочными;

3) ***СОСТАВИТЬ ПЛАН НА НЕДЕЛЮ:*** составление плана заключается в заполнении недельного органайзера, когда намеченные задачи «привязывают» к конкретным дням и периодам времени. При составлении недельного плана Стивен Кови рекомендует придерживаться ряда стандартных ТМ-правил: выбирать наиболее удобное для достижения намеченной цели время; резервировать время; планировать виды активности в соответствии с собственными ритмами активности (физической, интеллектуальной, эмоциональной, духовной) и т. п.;

4) ***АДАПТИРОВАТЬ ДНЕВНОЙ ПЛАН:*** ежедневное планирование является своего рода «подгонкой», адаптацией заранее намеченных на неделю дел к актуальным (то есть срочным) задачам наступившего дня. По сути дела, речь идет о выборе приоритетных дел, расстановка приоритетов должна быть «мягкой», то есть основанной на интуитивном применении принципов ТМ (согласованность, сбалансированность, «человечность»).

### ***Личные ценности как основа целеполагания***

Способы определения *базовых ценностей*, на основе которых можно формулировать долгосрочные цели:

#### ***1) ФОРМИРОВАНИЕ СПИСКА КЛЮЧЕВЫХ ЦЕННОСТЕЙ***

Каждый день вечером запишите наиболее эмоционально значимое **главное событие дня (ГСД)** – событие, которое вызвало переживания, как позитивные, так и негативные, заставило сделать выводы, запомнилось.

В конце недели выделите – **главное событие недели** – одно из семи ГСД или какое-то отдельное новое событие. В конце месяца – **главное событие месяца**. В конце года – **главное событие года**. Рядом с записью о событиях формулируйте **ценность**, на основе которой именно его вы сделали главным.

Преимущества этой техники определения базовых ценностей:

- фиксация главных событий жизни;
- оценка приоритетов разных периодов;
- понимание, что важно, а что нет.

#### ***2) ТЕХНИКА ПЕРЕХОДА ОТ ПОВСЕДНЕВНЫХ ЗАДАЧ К ЦЕННОСТЯМ***

Последовательно отвечая на вопросы, строим следующую логическую цепочку, например: *«Для чего я собираюсь выступить на конференции? – Чтобы зарекомендовать себя серьезным, ответственным и знающим студентом. – Зачем мне это нужно? – Я хочу успешно окончить институт и получить хорошую, перспективную работу. – Что мне это позволит сделать? – Достичь продвижения по службе и финансового благополучия. – Почему для меня это важно? – Так как я хочу добиться свободы и независимости».*

Таким образом становится видна четкая причинно-следственная связь между повседневными текущими делами и жизненными целями и ценностями.

### **3) ДЕКЛАРАЦИЯ О ЛИЧНОЙ МИССИИ**

Миссия заключается в уникальности жизненного пути каждого человека.

В тайм-менеджменте немало сторонников выразительного способа формулирования миссии – в форме эпитафии *«И.И. Иванов родился... умер... достигнув выдающихся высот в... Особенно его любили за... Он отличался непревзойденными...»*

Такой взгляд на жизнь во-первых, заставляет задуматься о том, что останется в «сухом остатке», и наметить цели, позволяющие такой остаток сформировать, а во-вторых, позволяет оценить, насколько конкретная цель соответствует реальным ценностям и желаниям, и избежать дел, навязанных внешними обстоятельствами и стереотипами общественного мнения.

Личная миссия не рождается мгновенно и не создается раз и навсегда, ведь она отражает смысл нашей жизни, а его понимание в разные периоды может коренным образом отличаться. Главное – задумываться о том, зачем мы живем и какой след хотим оставить после себя

### **4) АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ**

Анализ личных потребностей: *«Если бы у меня был миллион...»* - является способом выявления собственных ценностей для последующего определения целей. Сформулированные ценности важно упорядочить по значимости. Сделать это позволяет подход *«моделирование предельных ситуаций»*.

**Моделирование предельных ситуаций** – это ситуация однозначного выбора, в которой человек не просто принимает решение, а совершает поступок, логика решения: предпочтение отдается одному из возможных вариантов развития жизненных событий, а критерий выбора – личные ценности.

Осознав соотношение ценностей в предельной ситуации, можно применять это знание в своей повседневной деятельности. Упрощение подхода заключается в том, что альтернатива, которую не выбрали, не отменяется, как в предельной ситуации, а сдвигается в будущее, если результаты выбора и поступка не столь серьезны и необратимы.

## **2.3. Цели и ключевые области жизни. Визуализация целей**

Необходимо определить жизненные ценности, на основе которых можно будет сформулировать долгосрочные цели. Рассматривать жизненные ценности и определять стратегические цели следует во всех ключевых областях. Ключевые

области – от пяти до девяти основных направлений вашей деятельности, с этим понятием связаны понятия «*центр жизненных интересов*» и «*ролевая функция*».

**Центр жизненных интересов** – это область восприятия жизни, в которой человек ощущает себя наиболее комфортно. Одни полностью ориентированы на работу и отдают ей все свое время, другие полностью сосредоточены на здоровье, поэтому все свое время и внимание посвящают исключительно ему. Для одних самое важное – семья, для вторых – хобби, для третьих – дружба.

**Ролевая функция** – это совокупность действий и отношений в рамках определенного круга людей. Ролевые функции друга, студента, менеджера, начальника, подчиненного; некоторые носят постоянный характер – сына (дочери), позже отца (матери). Каждый человек обладает определенным набором ролевых функций, который в значительной степени зависит от центра его жизненных интересов, в рамках одной личности роли, как правило, распределяются неравномерно.

Такой набор и распределение затрат времени на каждую роль можно выявить на основе хронокарты: определили, на какие дела сколько времени было потрачено, и к какой роли эти дела можно отнести.

Когда делаем такой анализ, становится понятно, что каждая из ролей требует установления и поддержания определенных отношений, а значит времени (например ожидание транспорта – почему приходится ждать? – надо ехать туда-то, а зачем? С выполнением каких дел это связано? И для какой жизненной роли приходится выполнять эти дела?)

С учетом этого необходимо установить *баланс ролей*, иначе из-за отсутствия временных ресурсов в некоторых областях восприятия жизни человек будет ощущать себя некомфортно – усиленное внимание семье осложнит отношения на работе, а постоянное пребывание вне дома – вызовет конфликт в семье.

Баланс ролей для каждого человека индивидуален, при постановке целей необходимо учитывать все роли и по возможности получать небольшие, но позитивные результаты по каждой из них.

Техника работы с целями в ключевых областях:

1) **ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ОБЛАСТЕЙ**: используя 30–40 карточек, выпишите обычные, ежедневные дела. Например, «пишу реферат», «готовлю презентацию», «слушаю лекцию», «разговариваю по телефону». Близкие по смыслу карточки сгруппируйте по ключевым областям, например, «Учеба», «Семья», «Друзья», «Отношения», «Хобби», «Работа», «Спорт», «Благосостояние».

2) **ВЛИЯНИЕ ЖИЗНЕННЫХ РОЛЕЙ НА ВЫБОР ЖИЗНЕННЫХ ЦЕЛЕЙ**: для каждой ролевой функции определите жизненные цели, например, для роли «студент»: написать научную статью, выступить на студенческой научной конференции, сдать сессию на «отлично»

3) **ДЛЯ КАЖДОЙ КЛЮЧЕВОЙ ОБЛАСТИ ОПРЕДЕЛИТЕ ОДНУ-ДВЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ**: например, для области «Учеба»: «дает возможность приобрести знания и навыки, с которыми я буду иметь конкурентное



преимущество». Выделяются понятия «родных» и «навязанных» целей – рекламой, знакомыми, родственниками, стереотипами общественного мнения.

### ***Подходы к определению стратегических целей***

1) ПОДХОД «УПРАВЛЯЙ СОБОЙ, КАК КОМПАНИЕЙ», этапы:

- Личное стратегическое планирование – постановка долгосрочных целей
- Принятие важных решений.
- Планирование своей деятельности.
- Самообразование и самоорганизация – учет и планирование ресурсов
- Развитие ответственности за свою работу.

2) ПОДХОД «ВИЗУАЛИЗАЦИЯ БУДУЩЕГО И «РОДНЫЕ» ЦЕЛИ»

Визуализировать (описать) один день из своей жизни через 4-5 лет, отвечая на вопросы (Табл. 2):

Таблица 2

#### Ключевые вопросы для «визуализации будущего»

Блок 1: ОПИСАНИЕ
<ul style="list-style-type: none"><li>– С чего начался день?</li><li>– Где я находитесь?</li><li>– Что и кто вас окружает, о чем говорят люди, находящиеся рядом?</li><li>– Как и над чем вы работаете?</li></ul>

Блок 2: ИТОГ
<ul style="list-style-type: none"><li>– Каких результатов вы достигли?</li><li>– Какие проблемы вам удалось решить?</li><li>– Как вы отдыхали?</li><li>– Каково главное событие дня?</li></ul>

3) ПОДХОД «LIFE MANAGEMENT И ЖИЗНЕННЫЕ ЦЕЛИ»

Современный тайм-менеджмента предполагает управление личными целями, задачами, сроками, планами и в конечном итоге – управление жизнью (*life management*) – это отражает эволюцию современного тайм-менеджмента: от узких технологических вопросов планирования времени к поиску и достижению жизненных целей.

Подход предполагает построение карты долгосрочных целей с привязкой ко времени для каждой ключевой области с использованием специального инструмента – **карты долгосрочных целей**.

Определять жизненные цели сложно по следующим причинам:

– Не всегда однозначно определены цели – желания, обстоятельства жизни, центры жизненных интересов и ролевые функции могут меняться – поэтому необходимо менять видение будущего и карту целей вслед – для этого должна быть понятна жизненная цель для каждой ролевой функции

– Психологический дискомфорт при определении жестких сроков для конкретных целей – например, если есть цель стать менеджером по международным связям к 30 годам, то, например, английский язык нужно учить не «когда-нибудь», а «вчера» (поэтому необходима карта долгосрочных целей).

– Внутреннее сопротивление при необходимости взять на себя ответственность – приятнее мечтать, чем четко и ясно определить цели и сроки их достижения – здесь важно помнить, что только ясная, четко сформулированная цель приносит успех.

## 2.4. SMART-цели и надцели. Стратегии целедостижения

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

Цели очень важны. Они помогают:

1. Упорядочить жизнь. Цели – это маяки, которые подсказывают, куда двигаться и какой «маршрут» следует выбрать.

2. Повысить эффективность. Цель заставляет отсекаать то, что не способствует ее достижению. И наоборот: находить то, что быстрее ее приближает.

3. Получать желаемое. По сути, цель — это и есть некое желание, которое человек пытается сам исполнить.

4. Поддерживать мотивацию. Если есть цель, психологически легче выполнять те задачи, которые она перед нами ставит.

В классическом менеджменте и тайм-менеджменте рекомендуется ставить цели с помощью техники SMART:

S – specific, «конкретные»

M – measurable, «измеримые»

A – achievable, «достижимые»

R – relevant, «релевантные»

T – time-bound, «привязанные ко времени»

Пример SMART-цели: «Занять должность топ-менеджера в телекомпании «NNN», с годовым доходом от «XXX» рублей через три года».

Чем ближе цель по времени, чем она очевиднее и тем полезнее детализировать ее с помощью техники SMART, найдя подходящий измеритель и привязав достижение цели к четкому сроку.

Чем дальше цель по времени и чем менее она очевидна, тем меньше необходимость и возможность жесткой конкретизации. Долгосрочные и при этом конкретизированные цели могут даже мешать эффективности личного стратегического планирования.

Рассмотрим область оптимального применения техники SMART-целей.

Для этого выделим два различных типа *исходной* ситуации.

**1. Задачная ситуация** – когда ясно 1) что сделать и 2) как это делать.

Задачные ситуации – это стандартные, повторяющиеся ситуации.

**2. Проблемная ситуация** – 1) не всегда ясно, что нужно сделать 2) тем более неясно, как делать.

Проблемная ситуация, как правило, нестандартна, для проблемной ситуации характерно отсутствие прошлого опыта. Проблемная ситуация лишь выявляет несоответствие желаемого и действительного.

Задачные и проблемные ситуации отличаются следующим:

Задачи *аддитивны* – задачу можно разбить на части, каждая из которых вносит вклад в ее выполнение.

Проблемы *неаддитивны* – не существует четкой последовательности шагов (алгоритма), которые нужно сделать, чтобы решить проблему и проблему нельзя решить наполовину.

Например, цель «похудеть на 10 кг» может быть достигнута наполовину (задачная ситуация), а цель «поступить в вуз» — нет (проблемная ситуация).

Если определена последовательность шагов, необходимых для решения проблемы, значит, проблема превращена в задачу (такой процесс называется депроблематизацией).

Техника постановки SMART-целей эффективна для задачных ситуаций, в которых можно достаточно четко и подробно описать желаемый результат:

1. Ясна структура задачи
2. Есть алгоритм решения
3. Можно осуществлять мониторинг
4. Возможность программировать свое сознание на достижение (если четко и детально представлять будущий результат, то сознание и подсознание настраиваются на стремление к нему).

Техника постановки SMART-целей имеет недостатки:

➤ четкая запрограммированность на конкретный результат может помешать увидеть и использовать новые возможности, позволяющие достичь желаемого совершенно другим путем;

➤ четкое определение целей и планов их достижения приводит к предсказуемости поведения, которая хороша в условиях сотрудничества, но опасна в условиях борьбы и конкуренции.

Техника решения проблемных ситуаций заключается в том, чтобы задать направление движения или определить *надцели*.

Основа определения *надцелей* - ключевые области жизни или ценности.

*Надцели* – это как правило, абстрактные, труднодостижимые или недостижимые цели, не имеющие привязки ко времени. Например: стать известным блогером, разбогатеть, спасти природу от уничтожения.

➤ Достоинство планирования деятельности с помощью надцелей — более высокий уровень гибкости при принятии решений.

➤ Недостаток — выбор направления деятельности без постановки конкретной цели абстрактен, неопределенность будущих действий имеет низкую мотивацию. Для повышения мотивации надо определить небольшую, но критически важную часть желаемой будущей ситуации, создать стимул.

Говоря о целях, особо следует остановиться на понятии «мечта». Мечта становится целью лишь тогда, когда человек намерен предпринять какие-то

действия для ее осуществления. Если человек ничего делать не собирается или ничего сделать не может, то мечта остается просто мечтой.

Надцели задают направление, в рамках которого формулируют уже более конкретные цели (рис. 4).

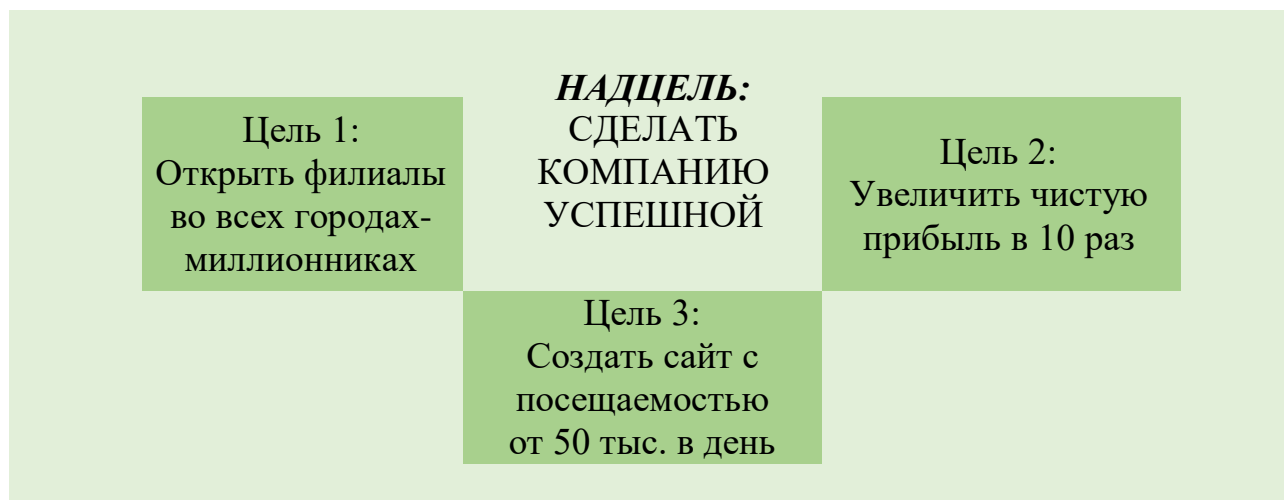


Рис. 4. Надцель как область формирования SMART-целей

Пример определения жизненных надцелей и их группировка по ключевым областям (табл. 3).

Таблица 3 – Надцели, сгруппированные по ключевым областям

<p><b>РОДИТЕЛИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• быть внимательным и благодарным</li> <li>• помогать материально и психологически поддерживать</li> <li>• быть терпеливым по отношению к мнению родителей</li> </ul>
<p><b>ОБЩЕНИЕ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• быть открытым для общения</li> <li>• избегать скрытных, подлых, завистливых людей</li> <li>• ни с кем не поступать так, как не хотел бы, чтобы поступили со мной</li> </ul>
<p><b>РАЗВИТИЕ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• постоянно получать новые знания и опыт в самых различных областях</li> <li>• трезво оценивать свои знания, не бояться задавать вопросы и добиваться ответа</li> </ul>
<p><b>ДРУЗЬЯ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• разделять с друзьями радости и горя</li> <li>• оставаться честным, надежным, поступать по совести</li> </ul>
<p><b>КАРЬЕРА</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• не бояться воплотить в жизнь любую, даже самую авантюрную идею</li> <li>• добиться признания и успеха</li> <li>• основать компанию, которая станет лучшей</li> </ul>

## ОТДЫХ

- стараться больше путешествовать • соблюдать баланс между работой и отдыхом, много двигаться и больше времени проводить на открытом воздухе

### Стратегии целедостижения «Воронка шагов» и «Веер возможностей»

Для достижения **SMART-цели** нужно выполнить последовательность действий, для достижения **надцели** следует выбрать любое из конкретных направлений деятельности (рис. 5).

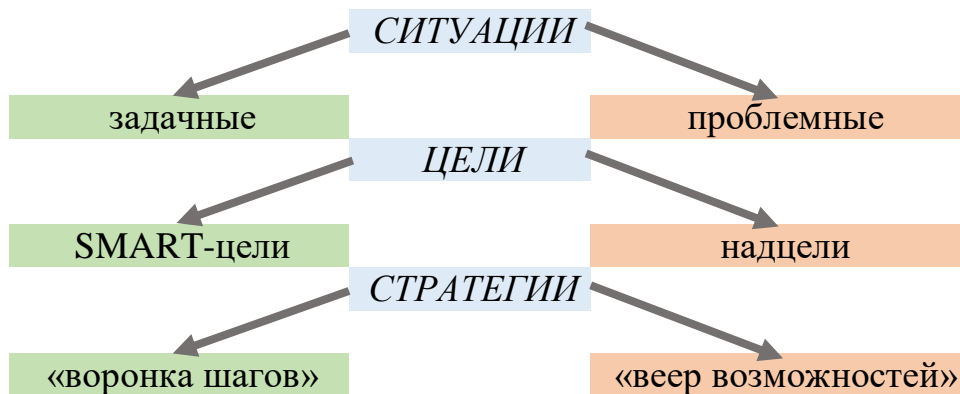


Рис. 5. Стратегии целедостижения для задачных и проблемных ситуаций

**«Воронка шагов»** – стратегия целедостижения для задачных ситуаций.

Стратегию можно представить в виде трех этапов:

1. Определение шагов для достижения задачной цели (подзадач).
2. Формулирование выделенных подзадач по SMART-критериям.
3. Контроль выполнения подзадач

Инструмент стратегии: **двумерный обзорный график** или упрощенный вариант графика Ганта, в основе которого лежит принцип двумерного представления информации.

Генри Гант начиная с 1901 г. работал консультантом и развивал научную теорию управления.

Один из его примеров визуализации информации – графическое отображение с помощью горизонтальных полос, отражающих прогресс рабочих в достижении нормы выработки.

График контролировал как управляющих, так и рабочих. Улучшение работы цеха или отдела выражалось в увеличении количества черных линий в диаграмме.

Во время Первой мировой войны Гант служил консультантом в Департаменте флота, первая созданная им диаграмма изображала пять изделий военного назначения, планирование требуемых заказов, их выполнение, а также наличие остатков на складе.

Для управленческой мысли того периода графические пособия Ганта были революционными для планирования управления и самого управления - руководители могли увидеть в графической форме, как выполняются планы и

предпринять необходимые действия, чтобы вовремя контролировать сроки их реализации и рассчитать необходимый бюджет.

Использование двумерного обзорного графика в тайм-менеджменте (рис. 6) позволяет осуществлять:

- контроль за исполнением задач;
- гибкое планирование задач со сложной структурой, имеющих определенные сроки выполнения.

Задача	Исполнитель	Сентябрь																	
		10	11	12	13	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Определение бюджета	Коммерческий директор, бухгалтер	■																	
Разработка комплекта рекламных материалов	Отдел рекламы, PR-менеджеры		■	■	■	■	■	■	■										
Заказ рекламы и сувениров	Секретарь																		
Подготовка анонса участия в выставке	Отдел рекламы		■	■	■														
Подготовка команды	Начальник отдела рекламы			■	■	■		■					■	■				■	
Разработка оформления стенда	Отдел рекламы		■	■	■	■	■	■						■	■				
Монтаж оборудования	Рабочие																	■	■
Просмотр слайдов презентации	IT-специалист					■	■	■	■	■	■								
Размещение анонсов в Интернете	IT-специалист							■	■										
Приглашение клиентов к стенду	Отдел продаж, секретарь			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Оплата стенда	Бухгалтер	■	■																
Открытие выставки																			■

Рис. 6. Пример построения двумерного обзорного графика для решения задачной ситуации

**«Веер возможностей»** – стратегия целедостижения для проблемных ситуаций, поиск решения проблемы разными путями.

Стратегию используют для решения проблемных ситуаций в ситуациях конкурентной борьбы, постоянной неопределенности, так как эта стратегия оставляет больше возможностей для гибкого реагирования при изменении обстоятельств и не создает предсказуемости действий.

Этапы реализации стратегии «Веер возможностей»:

1. Определение основных направлений движения – схематичное изображение «Веера возможностей»

2. Выбор оптимального на данный момент времени направления и определение одного шага в данном направлении (здесь уместно использовать технику SMART, так как этот шаг носит характер краткосрочности и может быть определен с помощью SMART-критериев).

3. Выполнение шага в выбранном направлении и оценка выполненного действия с точки зрения достигнутых (или отсутствующих) результатов. В случае необходимости всегда есть возможность быстро изменить траекторию

движения, направление и выбрать другой путь в соответствии с полученным результатом; при этом затраты времени, усилий, финансов будут минимальны.

Инструмент стратегии: **интеллект-карта**, предложена в 70-х годах XX века Тони Бьюзенем, который будучи студентом занимался поиском решения проблемы о повышении эффективности использования способностей мозга, в 1974 г представил свою концепцию «Супермышление» и описал метод интеллект-карт.

Интеллект-карта представляет собой вид записи материалов в виде радиантной структуры, то есть структуры, исходящей от центра к краям, постепенно разветвляющейся на более мелкие части (рис. 7).



Рис. 7. Пример построения интеллект-карты для решения проблемной ситуации

## Контрольные вопросы к разделу 2

1. Что такое управление временем? Какое отношение к этому понятию имеют наши жизненные цели?
2. Что такое целеполагание и для чего оно нужно? Приведите конкретный пример.
3. В чем суть проактивного и реактивного подхода к жизни? Как выявить, какой подход отличает конкретного человека?
4. Что такое «круг забот» и «круг влияния»? Считаете ли вы правильным расширять круг влияния до тех пор, пока он не перерастет круг забот? Кто расширяет свой круг влияния — проактивный или реактивный человек?
5. В чем суть подхода к определению целей «Управление собой как компанией»?
6. Как, на ваш взгляд, можно отличить «родные» цели от «навязанных»?
7. Каковы основные способы определения наших ценностей? В чем суть каждого способа?

8. Что такое «ключевые области», «центр жизненных интересов» и «ролевая функция»? Какая связь существует между этими понятиями?

9. Как составить карту своих долгосрочных целей?

10. Что такое SMART-цели и «надцели»? В чем заключается различие действий по их достижению?



### 3. ПЛАНИРОВАНИЕ ВРЕМЕНИ

#### 3.1. Оперативное планирование затрат времени

Планирование – это создание схемы будущей деятельности.

План – предполагаемая последовательность действий, с наибольшей вероятностью ведущих к достижению цели.

Простой план – линейный, предусматривающим единственно возможную последовательность действий или список событий, упорядоченных по степени важности (приоритетности).

Сложный план – сетевой, включающий в себя разные сценарии достижения цели, сложный план похож на разветвленный алгоритм.

Планирование в тайм-менеджменте – это оптимальное распределение времени на решение задач или календарное планирование.

Основные признаки календарного планирования:

➤ На достижение цели выделяется оптимальный промежуток времени. Если цель не нова, то следует опираться на известные нормативы трат времени (полученные в результате инвентаризации и анализа трат времени). Такой подход «от нормативов» предполагает, что, разбив цель на промежуточные задачи, мы уже заранее знаем, сколько времени будет затрачено на выполнение каждой из этих задач.

Если цель новая, то в определении времени, необходимого для достижения цели, приходится использовать интуитивный подход. При этом надо опираться на индивидуальные нормативы временных затрат и жизненной активности, что позволит приблизиться к более точному пониманию того, сколько часов можно будет выделить на достижение поставленной цели.

➤ Выстраивается иерархия целей (задач) – наиболее важные цели (задачи) планируются в первую очередь, их выполнению выделяется наибольшее и наиболее удобное время.

➤ Так как время является общим ресурсом, который необходимо поделить между несколькими целями, действия, направленные на достижение целей, «рассредотачиваются» по временным отрезкам – неделям, дням, часам.

@*Замечание* Человеческая деятельность «монофонична» — в течение отдельно взятого небольшого промежутка времени («кванта деятельности») мы можем делать только одно дело (Юлий Цезарь, умевший делать несколько дел одновременно, является исключением, которое подтверждает общее правило).

@*Замечание* Так же очевидно, что невозможно тратить 24 часа в сутках только для достижения одной цели.

Именно планирование дает ответ на вопрос, какими должны быть «отрезки» деятельности, направленной на наиболее эффективное достижение цели; каким образом деятельность, направленная на достижение цели, должна чередоваться с другими видами деятельности, с достижением других целей и т. д.

В долгосрочном планировании распределение временных затрат на достижение различных целей возможно в приблизительном, «черновом» варианте.

В краткосрочном планировании (в масштабе недели и каждого дня), распределение и координация временных затрат является важнейшей задачей.

### ***Принципы эффективного планирования:***

- **Реальность.** Планирование – это выражение воли человека, поэтому планы должны быть основаны на реальных ценностях.
- **Системность.** Планирование должно быть системным, то есть учитывать весь комплекс целей и обстоятельств.
- **Индивидуальность.** Планирование — это наведение порядка в выполняемых делах. Понимание того, что есть порядок, у разных людей различное. Поэтому план должен быть индивидуальным, важно, чтобы он помогал повысить степень упорядоченности деятельности конкретного человека.
- **Перспективность.** Ретроспективное планирование обращено в прошлое и стремится к копированию уже использованных ранее путей достижения успеха.
- **Оптимальность.** В случае чрезмерно детального планирования (сверхпланирования) запланированные детали будут постоянно не совпадать с реальностью, вызывая стресс, в случае недопланирования – планирования в общих чертах, возникнет много пробелов в распределении времени.
- **Баланс.** Равновесие между интуитивным творчеством при написании плана и использованием каких-либо формальных правил и алгоритмов планирования.
- **Учет масштабов.** Долгосрочное и краткосрочное планирование; рутинное планирование, связанное с регулярными повторяющимися делами и видами активности, и ситуативное, связанное с выполнением актуальных задач и резервированием времени на возможные неожиданности.

### ***«Золотые» пропорции планирования времени***

Задача планирования заключается в оптимальном распределении затрат времени на различные виды активности (задач), направленные на достижение цели в рамках всего доступного для планирования интервала времени. Но чем более долгосрочным будет планирование, тем выше погрешность в распределении временных затрат. в недельном или ежедневном планировании – может быть достигнуто относительно точное и эффективное распределение времени на различные виды деятельности.

Для решения задачи по оперативному (ежедневному или еженедельному) планированию затрат времени можно использовать так называемые «золотые» пропорции планирования времени.

### ***Оперативное планирование затрат времени:***

- 1) 20 % жестко запланированных временных затрат должны обеспечивать 80 % достигнутых целей (правило или принцип Парето)
- 2) 60 % – планируемое выполнение основных задач и функций, 20% – на творчество и самоорганизацию (гибкое планирование), 20% – помехи, резервное время на неплановые траты (Лотар Зайверт)

3) 15 % – планируемое выполнение главных приоритетных задач, 20 % – выполнение второстепенных задач, 65 % – вспомогательные задачи, помехи (метод ABC)

1) Эмпирическое правило или частную закономерность 80/20 в 1897 году выявил Вильфредо Парето – итальянский инженер, экономист и социолог – один из основоположников теории элит. Суть теории элит – народ в своем большинстве не может управлять государством, поэтому эту функцию должна брать на себя элита общества. Для своего времени Парето достоверно определил, что 80% доходов сосредоточены в руках 20% семей.

Принцип Парето – 20% затраченных усилий приводят к 80% итогового результата – поэтому правильный выбор важных действий приведет к получению планируемого результата.

Принцип Парето нельзя рассматривать как закон с конкретными числовыми параметрами, Базовые данные являются условными. Они дают понимание неравномерного соотношения затрат ресурсов (времени, денег) и конечного результата. В каждом конкретном случае соотношение может составлять 30/70, 72/25, 15/85.

Принцип Парето нарушает стереотип о равномерном распределении вложенного труда и результата – нам кажется, что действия имеют одинаковую важность: 50% времени или усилий дадут 50% результата.

Правило Парето доказывает, что для достижения цели нужно сосредоточиться на небольшом количестве действий или факторов, а не расплывать свое внимание на несущественные моменты.

#### ***Следствия принципа Парето:***

- Ключевых факторов мало, поэтому лишь малая часть действий приводит к результату.
- Большая часть выполняемых действий не помогает нам достичь поставленной цели.
- Невозможно идеально продумать план, так как есть скрытые и неучтенные детали и обстоятельства.
- Как бы хорошо мы не продумали план, конечный результат будет отличаться от первонач. целей.
- Основные неприятности происходят из-за небольшого числа наиболее разрушительных факторов.

Следствия правила Парето 80/20 приводят к основным **выводам:**

1) Небольшая часть направленных усилий позволяет достичь задуманного, остальное – пустая трата ресурсов.

2) Полностью достичь поставленных целей не удастся, потому что всегда есть скрытые факторы.

#### ***Примеры правила Парето:***

- **80% рабочих задач выполняется за 20% времени.** Нет возможности постоянно работать с максимальной эффективностью из-за биологических ритмов, нехватки информации, отвлекающих факторов.

- **20% друзей приходят на помощь в 80% ситуаций.** Человеку свойственно обращаться за помощью к одним и тем же людям, проводить с ними большую часть времени.
- **80% времени человек носит 20% своего гардероба.** У каждого есть несколько любимых вещей, которые он носит практически весь сезон (или даже круглый год).
- **20% блюд мы готовим в 80% случаев.** Чтобы сэкономить время и силы, мы концентрируемся на незначительном количестве блюд, которые умеем готовить лучше всего.
- **80% прибыли приносят 20% клиентов.** Остальные клиенты тоже периодически обращаются, однако целевая группа, с которыми компании или специалисты работают постоянно.

***Как на практике проявляется принцип Парето?***

1) Практический пример: 80% покупателей берут 20% товаров, на полках размещено еще 80% наименований товаров, которые покупают гораздо реже. НО если сузить ассортимент, то сократится объем продаж, а покупатели уйдут в другой магазин, так как будут лишены возможности выбора.

2) Аналогично, если избавиться от отвлекающих задач, неперспективных направлений, малоэффективных сотрудников, соотношение 80/20 сохранится. Ситуация будет повторяться с каждой новой оптимизацией (рис.8).

80% покупателей:	20% покупателей:
<b>20% - 20 наименований товаров</b>	<b>80% - 80 наименований товаров</b>
Всего в ассортименте 100 наименований товаров	

80% покупателей	20% покупателей:
<b>20% - 16 наименов товаров</b>	<b>80% - 64 наименования товаров</b>
Всего в ассортименте 80 наименований товаров	

80% покуп.: <b>20% - 12 наим. товаров</b>	20% покупателей: <b>80% - 52 наименования товаров</b>
Всего в ассортименте 64 наименования товаров	

Рис. 8. Постоянство правила Парето

Рисунок 8 иллюстрирует сохранение соотношения 20/80 в соответствии с правилом Парето:

**Исходная ситуация:**

ассортимент – 100 наименований товаров, 80% покупателей выбирают 20 наименований (20%).

**1 шаг оптимизации:**

сократили ассортимент на 20 наименований, отказались от самых не востребовавшихся, но из оставшегося ассортимента (80 наименований товаров) – 80% покупателей все равно выберут 20% наиболее популярных, а это уже составит всего 16 наименований.

**2 шаг оптимизации:**

сократили еще на 20% - соотношение 20/80 сохраняется, но в результате – снижение объема продаж и потеря клиентов.

**Алгоритм применения правила Парето:**

1. Сформулируйте цель, определите крайний срок и реальность её достижения.
2. Составьте список действий и уберите действия, которые мало повлияют на рез-т, но отнимут много ресурсов.
3. Опираясь на результативные действия, пересмотрите желаемую цель и сроки её достижения.

**Примеры практического применения принципа Парето**

• **Чтение книг.** Для изучения выбранной темы в полном объеме необходимо читать 10-15 книг в месяц, но времени и желания на это нет. **Правило Парето** - выбрать 1-2 наиболее значимых книги и читать в свое удовольствие. Это избавит от тревожности и на 80% обеспечит достижение цели.

• **Питание.** Нет смысла на 100% отказываться от сладкого, мучного, жирного, **Правило Парето** – достаточно исключить из питания 20% наиболее вредных продуктов, что позволит без строгих диет получить 80 % результата.

• **Спорт.** Если стремиться к 100% достижению цели, надо применять десятки программ на разные группы мышц, при этом желание тренироваться пропадает, а результатов нет. **Правило Парето** – взять 20% тренировки, во время отдыхать, постепенно спорт войдет в привычку.

• **Поиск клиентов.** Вкладывать деньги и время в десятки источников: 3-5 соцсетей, форумы, блоги, личный сайт. **Правило Парето** – использовать 20% самых результативных источников, сосредоточится на них – 80% результат.

**Практические навыки использования правила Парето**

**Значимые задания** можно выполнить за 20% времени. 80% времени занимают прокрастинация и перфекционизм, как раз примерно 20% дня особенно продуктивны: эти часы нужно посвящать главному, с учетом времени наибольшей продуктивности для разных психотипов («совы» и «жаворонки»).

**Информация:** 20% источников действительно несут новую и интересную информацию, остальные – спам. Лучше сократить количество источников информации - чем их меньше, тем быстрее удастся проверить новости.

**В общении** двое из десяти человек в окружении поддерживают и вдохновляют на саморазвитие. Общение с остальными либо никак не влияет на настроение и успехи, либо мешает. Чтобы больше успевать – надо свести к минимуму такое общение.

**В повседневных делах** 80% мелких неприятностей происходит по одним и тем же 20% причин: невнимательность, забывчивость, непунктуальность.

Таким образом, Принцип Парето отражает неравномерность распределения причин и следствий в природе:

- 20% временных затрат обеспечивают 80% достигнутых целей;
- оставшиеся 80% временных затрат обеспечивают достижение всего 20% целей

Максимальную отдачу получаем от минимальной части усилий, на остальное тратим больше сил, времени и ресурсов, поэтому надо разделить дела и задачи на две категории, и в первую очередь выполнять те, которые обеспечивают наилучший результат.

2) Вторая «золотая» пропорция планирования времени 60:20:20 предложена классиком тайм-менеджмента Лотаром Зайвертом: 60% времени — выполнение основных задач и функций; 20% — на творчество и самоорганизацию (гибкое планирование); еще 20% времени — резервное время на неплановые траты, в том числе на помехи.

Алгоритм жестко-гибкого планирования в соответствии с правилом 60:20:20 предполагает деление задач на жесткие, гибкие и бюджетлируемые.

**Жесткие задачи** (встречи) — это дела, привязанные к конкретному времени. Сколько таких задач ежедневном расписании — зависит от специфики работы и образа жизни.

**Гибкие задачи** — дела, не привязанные к конкретному времени, их можно выполнять когда угодно. Таких задач больше всего – задачи по работе или по дому, а также большинство регулярных (повторяющихся) задач.

Гибкие — не значит необязательные. У таких задач тоже есть дедлайн, например, подготовить отчет к пятнице, но выполнить их можно в любое удобное время.

Иногда выполнение гибких задач зависит от контекста. Например, чтобы проверить электронную почту, понадобится компьютер или телефон, а чтобы купить продукты, нужно находиться в магазине.

**Бюджетлируемые задачи** – разновидность гибких задач, на выполнение которых отведено более 30 мин – нет привязки к конкретному времени, но они требуют существенных временных затрат.

Бюджетлируемые задачи могут быть регулярными. Например, выполнение проекта требует от нас 10–20 часов работы. Полностью потратить весь день на него нельзя: есть множество других дел, которые тоже нужно выполнять, поэтому надо сделать работу над проектом регулярной бюджетлируемой задачей по 1–2 часа ежедневно.

### **Алгоритм жестко-гибкого планирования:**

*выполнять гибкие задачи в порядке их приоритетности в «окнах» между жесткими задачами.*

**Этап 1. Составить список гибких задач.** Лучше использовать результативно-ориентированные формулировки.

**Этап 2. Выделить 2–3 приоритетные гибкие задачи** (важно – все задачи не могут быть приоритетными - 20–30% от списка дел (правило Парето). Можно расставить приоритеты для оставшихся задач, чтобы видеть оптимальный порядок их выполнения.

**Этап 3. Бюджетировать время на крупные приоритетные задачи.** При этом создать запас времени на непредвиденные обстоятельства. Например, вы садитесь писать отчет, и в этот момент начальник дает срочное задание. Для подобных случаев рекомендуется резерв до 40% времени, отведенного на задачу.

**Этап 4. Запланировать жесткие задачи** Добавить время, которое необходимо для подготовки к жесткой задаче: время на дорогу, ожидание, координацию действий, организационные нестыковки.

**Этап 5. Выполнение плана.** Гибкие задачи выполняются в порядке их приоритетности в «окнах» между жесткими задачами. Если приоритетная бюджетлируемая задача не помещается в ближайшее «окно», а выполнять ее частями нельзя, нужно перенести ее в следующее подходящее для этого «окно».

Невыполненные актуальные гибкие задачи переносят на следующий день. Если задача переносилась несколько раз подряд, необходимо ответить на вопрос: а действительно ли ее так необходимо выполнять? Если да, то нужно повысить ее приоритет (выполнить в первую очередь) или переформулировать.

### **Правила жестко-гибкого планирования**

1. Чем больше «**окон**» в плане, тем больше шансов, что план будет выполнен. День, расписанный по минутам, легко может «развалиться» при появлении неожиданных дел.

2. В плане обязательно должны быть «**зеленые зоны**», то есть промежутки времени, на которые ничего не запланировано. Это поможет спасти свое расписание в случае появления непредвиденных задач и форс-мажоров.

2. Избегать **ненужных жестких** задач. Не стоит делать задачу жесткой, если она может быть гибкой. Например, если поговорить с коллегой можно в любой момент, не нужно планировать беседу с ним на конкретное время. Чем меньше в расписании жестких задач, тем больше пространства для маневра.

3) «**золотая**» **пропорция 15:20:65** или метод приоритетного планирования (метод ABC): 15% времени — жестко планируемое время выполнения главных приоритетных задач; 20% — выполнение второстепенных задач; 65% — вспомогательные задачи, помехи и т. п.

ABC анализ исходит из опыта, который показывает, что процентное соотношение более важных и менее важных дел всегда примерно одно и то же. Все задачи распределяются по трем классам - А,В,С согласно их важности по отношению к достижению профессиональных и персональных целей.

ABC анализ основывается на следующих трех правилах:

➤ **Наиболее важные дела (группа А)** составляют 15 % общего их количества, а вклад этих задач в достижение цели составляет около 65 %. К группе «А» будут отнесены дела, которые имеют значительное влияние на наше будущее и обязательны к выполнению: «срочные и важные дела». Это первостепенные и неотложные дела, которые следует исполнять именно нам, так как они наиболее сложны и подлежат исключительно нашему исполнению (эти дела нельзя перепоручить). Для достижения максимального эффекта от планирования, следует выполнять 1-2 дела из группы «А»; в противном случае, можно не справиться с большим количеством дел высшего приоритета. Эти дела требуют непосредственного внимания, а вклад их в достижение цели составляет около 65%, потратить на выполнение этих дел потребуется 65% времени.

➤ **Важные задачи (группа В)** составляют 20 % общего их количества, значимость их для достижения цели примерно равна 20 %. Дела группы В не имеют критического значения в текущий момент, но имеют существенное значение для достижения цели (матрица Эйзенхауэра классифицирует их как «несрочные, но важные дела»). Их доля в структуре дел, необходимых для достижения цели, составляет 20%. Существенным отличием дел из данной группы является то, что большая часть задач из этого списка могут быть делегированы (перепоручены). Время, которое требуется для выполнения дел из группы В, составляет около 20% от общего объема.

➤ **Менее важные (малозначительные) задачи (группа С)** составляют 65 % общего их количества, а их значимость равна 15 %. Группа С – дела, которые классифицируются как текущие. По матрице Эйзенхауэра они относятся к «неважным и срочным» и «неважным и несрочным». Это – поглотители времени - на них уходит много времени, а их доля в достижении цели лишь 15%. Распределив дела по группам, нужно избавиться от дел из группы С. Основные способы избавления от этих дел: перекладывание дел из данной группы на тех, кто их генерирует.

Согласно ABC-анализу рекомендуется сначала заниматься делами группы А (наиболее важными и приносящими наибольшую часть результата). Следующие на очереди – задачи группы В, так же приносящие значительный вклад в достижение общей цели. В то же время большое количество задач - задачи группы В приносит малую часть результата. От дел группы С надо избавляться. Но важно понимать, что задачи группы С могут быть подготовительными этапами для задач А и В и их регулярное невыполнение может привести к неприятностям.

### ***Этапы планирования затрат времени по методу ABC***

1. Составить **список дел** на определенный период (день, неделя);
2. Установить **очередность дел** в соответствии с их значимостью. При этом нужно иметь в виду, что важность дел не имеет ничего общего с их срочностью;
3. **Пронумеровать** дела;
4. Оценить каждое дело в соответствии с категориями А, В или С: наиболее важные дела, которые **не подлежат** перепоручению (15% от всех дел - категория



А); важные дела, которые **могут быть** поручены другим (20% от всех задач - категория В); менее важные дела, которые **должны быть** перепоручены (65% от всех дел - категория С);

5. Составить **временной план**: 65% времени - дела категории А; 20% запланированного времени - дела категории В; 15% запланированного времени - дела категории С;

6. Рассмотреть каждое дело категорий В и С с точки зрения возможности его **перепоручения (делегирования)**.

### ***Пример планирования затрат времени по методу ABC***

**Этап 1.** Составить список дел на планируемый промежуток времени:

<b>Список дел:</b>	
Обработать фотографии	Ответить Иванову по проекту
Купить продукты домой	Настроить мобильное приложение
Проверить статус заказа	Заказать канцтовары
Проверить информацию на сайте	Заполнить портфолио
Посмотреть анонс акции для соц.сетей	Сделать дубликаты ключей для товарища
Поздравить Свету с ДР	Взять новый каталог
Позвонить по договору аренды	Написать отзыв на сайте
Отдать материалы в архив	Подготовить замечания
Ответить на запрос ПФР	Доделать презентацию

**Этап 2.** Расположить задачи по их важности. Для этого нужно оценить, насколько та или иная задача приближает к достижению целей.

<b>Список задач с учетом приоритета:</b>	
1. Доделать презентацию	10. Заказать канцтовары
2. Заполнить портфолио	11. Взять новый каталог
3. Настроить мобильное приложение	12. Купить продукты домой
4. Подготовить замечания	13. Ответить Иванову по проекту
5. Проверить информацию на сайте	14. Проверить статус заказа
6. Обработать фотографии	15. Ответить на запрос ПФР
7. Посмотреть анонс акции для соц.сетей	16. Позвонить по договору аренды
8. Написать отзыв на сайте	17. Сделать дубликаты ключей для товарища
9. Поздравить Свету с ДР	18. Отдать материалы в архив

**Этап 3.** Распределить задачи по группам: Первые 15% задач – группа А, следующие 20% - группа В, а оставшиеся 65% - группа С. Если количество задач не кратно процентам, можно округлить в удобную сторону. Например, в списке из 10 задач в группу А может попасть как одна, так и две задачи.

## Группировка задач по группам А, В, С:

### Группа А (15 % дел)

1. Доделать презентацию
2. Заполнить портфолио
3. Настроить мобильное приложение

### Группа В (20 % дел)

4. Подготовить замечания
5. Проверить информацию на сайте
6. Обработать фотографии
7. Посмотреть анонс акции для соц.сетей

### Группа С (65 % дел)

8. Написать отзыв на сайте
9. Поздравить Свету с ДР
10. Заказать канцтовары
11. Взять новый каталог
12. Купить продукты домой
13. Ответить Иванову по проекту
14. Проверить статус заказа
15. Ответить на запрос ПФР
16. Позвонить по договору аренды
17. Сделать дубликаты ключей для товарища
18. Отдать материалы в архив

**Этап 4.** Определить бюджет времени на эти группы задач:

- 65% времени на задачи А;
- 20% времени на задачи В;
- 15% времени на задачи С.

Если бюджет времени 10 часов, то время будет распределяться следующим образом:

## Бюджет времени на задачи разного приоритета

### Группа А (15 % дел)

1. Доделать презентацию
2. Заполнить портфолио
3. Настроить мобильное приложение

Затраты времени: 6 ч 30 мин (65 %)

### Группа В (20 % дел)

4. Подготовить замечания
5. Проверить информацию на сайте
6. Обработать фотографии
7. Посмотреть анонс акции для соц.сетей

Затраты времени: 2 ч (20 %)

Группа С (65 % дел)

8. Написать отзыв на сайте
9. Поздравить Свету с ДР
10. Заказать канцтовары
11. Взять новый каталог
12. Купить продукты домой
13. Ответить Иванову по проекту
14. Проверить статус заказа
15. Ответить на запрос ПФР
16. Позвонить по договору аренды
17. Сделать дубликаты ключей для товарища
18. Отдать материалы в архив

Затраты времени: 1 ч 30 мин (15 %)

Итого бюджет времени 10 ч

**Этап 5.** На дела категории В и С приходится очень мало времени. Поэтому надо подумать, можно ли их кому-нибудь делегировать или перепоручить? Можно ли их вообще не делать?

Список дел, включенных в категорию В и С	Что делать
4. Подготовить замечания	
5. Проверить информацию на сайте	Поручить...
6. Обработать фотографии	
7. Посмотреть анонс акции для соц.сетей	
8. Написать отзыв на сайте	Поручить...
9. Поздравить Свету с ДР	Попросить...
10. Заказать канцтовары	Попросить...
11. Взять новый каталог	Забрать по пути...
12. Купить продукты домой	Заказать доставку...
13. Ответить Иванову по проекту	
14. Проверить статус заказа	Поручить...
15. Ответить на запрос ПФР	
16. Позвонить по договору аренды	Перенести...
17. Сделать дубликаты ключей для товарища	Сделать по пути...
18. Отнести материалы в архив	Позвонить, попросить забрать

Задачи группы В и С, которые остались к выполнению

Резерв времени за счет делегирования части задач группы В и С

### 3.2. Декомпозиция или квантование цели

**Декомпозиция** – это представление глобальной задачи, которую необходимо выполнить, в виде конкретных шагов по её реализации.

Чтобы успешно довести дело до конца и получить ощутимый результат, нужно четко представлять, из каких составляющих складывается достижение этой цели.

Каждая большая задача делится на несколько подзадач, без выполнения которых не достигнуть намеченного. А подзадачи, в свою очередь, подразделяются на еще более мелкие детали, причем каждая из них несет свою смысловую нагрузку и играет важную роль в достижении общего результата.

#### **Что значит декомпонировать цели и задачи**

➤ Убрать в личном восприятии сложность реализации. Когда большой проект грамотно разделен на подразделы, выполнение которых уже не выглядит невероятно сложным, то достижение цели становится реалистичным.

➤ Правильно определить трудоемкость и реальные затраты времени на выполнение каждого пункта и действия. Зная временные рамки, отведённые на все подзадачи, без труда можно определить общий тайминг всего процесса.

➤ Подготовить план, сделав акцент на требуемых шагах для реализации цели. Таким образом, появится чёткое понимание, что и как нужно сделать.

➤ Оценить ресурсы, которые понадобятся для выполнения каждого этапа работы – финансы, люди, техническая и информационная база.

Когда декомпозиция целей и задач проведена, появляется ясность, с чего начать и как действовать и в дальнейшем можно просто выполнять каждый шаг по пунктам из списка.

#### **Принцип декомпозиции**

Принцип декомпозиции – это разбиение задачи на несколько частей и отслеживание их поэтапного выполнения:

1. Определение цели, задачи.

2. Алгоритм выполнения основной задачи — так выявляются подзадачи второго уровня.

3. Шаги для выполнения подзадач второго уровня, в результате чего появляются подзадачи третьего ряда действий.

4. Построение дерева целей – множества рядов, в которых прописаны шаги.

#### **Дерево целей**

Дерево целей – иерархическая структура, позволяющая понять весь план, сразу увидеть дефектные составляющие и заменить их реальными и необходимыми (рис. 9).

Степень детализации, как правило, 5-6 пунктов для одного масштабного действия. Но в случае объемных проектов, разумеется, следует сделать поправки на специфику и добавить все задачи, требующие внимания.

Пошаговое планирование в соответствии с деревом целей дает больший эффект, чем планирование без деления на подзадачи.

Наиболее успешной считается такая декомпозиция, при которой каждая подзадача заключительного уровня может быть выполнена за 100-120 минут.

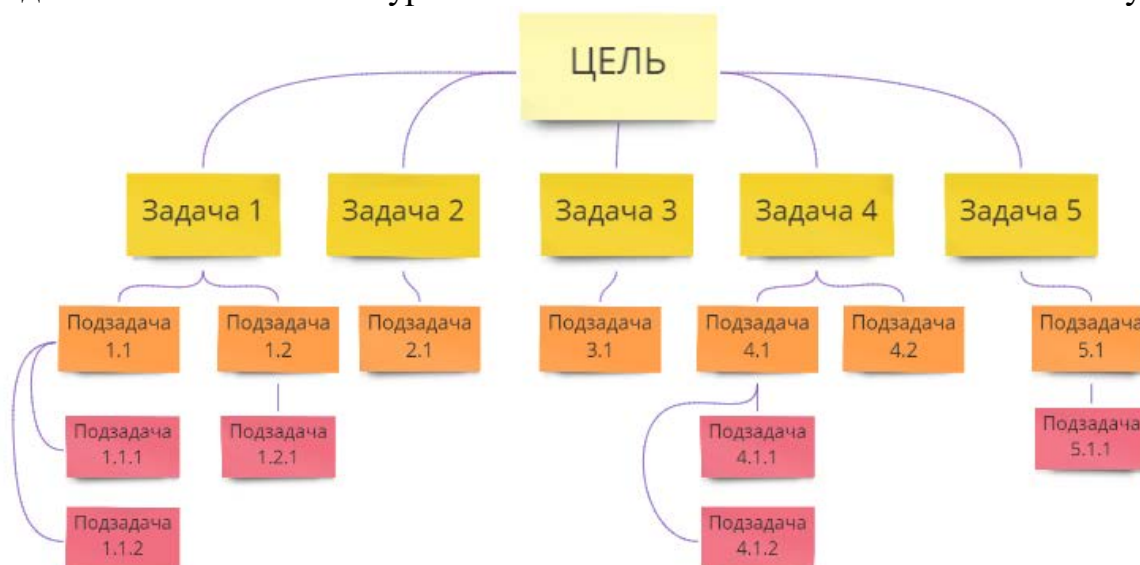


Рис. 9. Дерево целей

Если на выполнение данной подзадачи уходит больше времени, эту часть мероприятия следует раздробить. Данный метод эффективен как для различных бизнес-целей, так и для выполнения любых личных проектов.

#### ***Измерители декомпозиции***

В случае детализации задач следует указать определенные показатели – независимые или зависимые, которых нужно добиться.

Независимый показатель, как правило, один: устанавливается его начальное (которое существует в данный момент) и конечное значение, которое нужно получить через конкретный период, что и будет однозначно свидетельствовать о достижении цели.

Зависимые показатели – это система, несколько показателей, которые совокупно влияют на итоговый результат.

Пример работы с зависимыми показателями – повышение прибыли торгового предприятия.

В структуру дерева целей в данном случае включаются:

- число посетителей магазина;
- количество потенциальной целевой аудитории;
- показатель среднего чека;
- маржа.

Это основные показатели, но их также можно дробить, чтобы получить более удобный результат для визуализации цели.

Например, первый показатель «число посетителей магазина» можно раздробить на подзадачи, выполнение которых внесет свой вклад в увеличение прибыли: сделать вывеску ярче; обновить витрины и интерьер торговой точки; установить световые эффекты.

### ***Ошибки при декомпозиции целей***

На начальных этапах часто возникает одна и та же ошибка – излишнее дробление и без того незначительных задач. Чересчур расширенная структура плана может только усложнить достижение цели.

Еще одна ошибка – пренебрежение промежуточными данными, но именно этот показатель может существенно повлиять на конечный результат.

Итак, основных ошибок две, кардинально противоположных друг другу:

- слишком большое количество подзадач;
- недостаточное количество подзадач.

### **3.3. Определение приоритетности задач и контекстное планирование**

В зависимости от сочетания критериев «важность» и «срочность» задачи объединяются в четыре группы: А, В, С, Д. Трактовка приоритетности задач по сочетанию критериев «важность-срочность» выглядит следующим образом.

Важные и срочные задачи группы А необходимо делать немедленно, но не превращать в проблему, так как постоянное решение проблем ведет к стрессу. Поэтому лучше мыслить не проблемами, а возможностями.

Для выполнения важных, но не срочных задач группы В надо использовать текущие возможности и ресурсы времени, но не переводить задачи в квадрат А. Для решения задач группы В использовать правила планирования и квантования: 1) определить дедлайн и точки промежуточного контроля; 2) разделить задачу на подзадачи и привязать к срокам промежуточного контроля.

Срочные, но не важные дела и задачи группы С – это, как правило, ожидания и требования других, не связанные с личными ценностями. Поэтому для этих задач надо установить критерии и выполнить отсев навязанной срочности.

Не важные и не срочные дела группы Д – отвлекающие дела, которые надо исключать, так как затраченное на них время непродуктивно.

Оценка ежедневных задач по уровню приоритетности может быть выполнена по методу многокритериальной оценки, например, если установлено три критерия, то:

- высокий приоритет задачи даст совпадение по трем критериям;
- средний приоритет задачи – два положительных критерия;
- низкий уровень приоритета – отрицательное значение по трем критериям.

Планирование в зависимости от условий, без конкретного времени выполнения задач называется контекстное планирование.

**Контекст** – одно или несколько условий (обстоятельств), подходящих для выполнения определенного дела или решения конкретной задачи.

**Навык контекстного планирования** – способность решить задачу без затрат лишних усилий в наиболее подходящее для этого время, не определенное заранее.

**Техника контекстного планирования:**

- Выявить условия, которые чаще всего встречаются – типовые контексты, для этого удобно использовать карту ключевых областей;

- Распределить задачи по контекстам;
- При приближении контекста просмотреть список задач и выбрать для выполнения самые подходящие.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Важнейший жизненный и профессиональный навык – определять и формулировать цели учебной и дальнейшей деятельности, планировать действия по их достижению.

Методическое сопровождение для личностного и профессионального самоопределения «**5 ШАГОВ К ЦЕЛИ**» содержит набор ключевых установок, методов, подходов, техник, которые объединены в 5 взаимосвязанных шагов, последовательно ведущих к развитию умений и навыков определения и эффективного достижения жизненных целей.

Результаты самоменеджмента по модели «**5 ШАГОВ К ЦЕЛИ**»:

- ✚ Умение определять и формулировать жизненные цели во взаимосвязи с личными ценностями, ключевыми областями и центрами жизненных интересов;

- ✚ Владение подходами к определению стратегических и долгосрочных целей, умение детализировать цели с помощью техники SMART, приобретение навыка декомпозиции цели;

- ✚ Умение определять ресурс времени на достижение целей, выявлять потери времени и определять способы их минимизации;

- ✚ Знание способов планирования времени с учетом различных типов задач и осуществления контроля за их выполнением;

- ✚ Владение инструментами для составления эффективного обзора задач, понимание, как это сделать и выбрать необходимые для этого инструменты;

- ✚ Умение распределять учебную и рабочую нагрузку и использовать способы самонастройки и мотивации на выполнение рабочих и учебных задач.

### **«5 ШАГОВ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ И ЭФФЕКТИВНОМУ ДОСТИЖЕНИЮ ЖИЗНЕННЫХ ЦЕЛЕЙ»**

ШАГ 1. Цели и ценности

ШАГ 2. Цели и ключевые области жизни. Визуализация целей.

ШАГ 3. Планирование. Декомпозиция цели. Ресурс времени

ШАГ 4. Правила планирования

ШАГ 5. Оптимизация своей деятельности для достижения целей

#### **ШАГ 1. ЦЕЛИ И ЦЕННОСТИ**

Мы будем рассматривать личные ценности и подразумевать под ними те сферы и аспекты жизни, которые имеют важное значение для человека, ценности – это основа наших целей.

**УСТАНОВКА 1: ЯСНАЯ, ЧЕТКО СФОРМУЛИРОВАННАЯ ЦЕЛЬ  
ПРИНОСИТ УСПЕХ**

- ✚ Целеполагание – важнейший механизм реализации потребностей человека, но не единственный. Многие из потребностей человека реализуются бессознательно, поведение человека далеко не всегда является сознательным и целенаправленным,



✚ Цель – это мотивированный, осознанный, конкретизированный будущий результат. Главные усилия – в понимании, осмыслении, формулировании будущего результата. Иначе цель останется смутной, интуитивной (и трудно достижимой).

✚ Эффективные цели человек ставит перед собой только сам. Осмысленно принять чужие цели человек может, только согласовав их с собственными. Среди менеджеров встречаются технократы, которые считают, что в организации всегда можно создать жесткую дисциплину, и в этих условиях сотрудники будут следовать чужим целям, но это значит лишить человека свободы воли, подавить способность к целеполаганию, навязав ему цели, значит уничтожить человека как личность, как разумное, творческое и продуктивное существо.

✚ На выбор целей влияют: социальные нормы и ценности, мода, стереотипы, мнения других людей, в связи с этим цели не обязательно будут особенными и оригинальными, поэтому целью обычно становится нечто, обладающее ценностью для конкретного человека

✚ Целеполагание закономерно и необходимо – человек не планирует случайности, он прогнозирует и стремится к наиболее вероятному результату. Человеческий мозг оперирует вероятностями возможных событий и старается предвосхитить изменения окружающей среды, поступки других людей, последствия собственных действий.

---

***Формулирование и письменное изложение привносит ясность в мышление. Тот, кто хранит свои мысли лишь в голове и думает, что это и есть цель, ошибается<sup>2</sup>.***

## **УСТАНОВКА 2: ЛИЧНЫЕ ЦЕННОСТИ КАК ОСНОВА ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ**

Способы определения *базовых ценностей*, на основе которых можно формулировать долгосрочные цели:

### ***1) Формирование списка ключевых ценностей***

Каждый день вечером запишите в ежедневник **главное событие дня (ГСД)**, эмоционально значимое – как позитивное, так и негативное (не сдали зачет, но это опыт).

В конце недели – **главное событие недели** – одно из семи ГСД или какое-то отдельное новое событие. В конце месяца – **главное событие месяца**. В конце года – **главное событие года**. Рядом с записью о событиях формулируйте **ценность**, на основе которой именно его вы сделали главным.

---

<sup>2</sup> Одно из регулярно проводимых в Гарвардском университете США исследований на тему «Процесс становления выпускников учебных заведений в течение длительного временного периода» дало следующие результаты:

✚ 83 % выпускников не имеют перед собой никаких целевых установок, касающихся карьеры. Их средняя заработная плата берется за основу. С ее помощью проводится сравнение.

✚ 14 % выпускников имеют четкую карьерную цель, однако не изложили ее на бумаге. Они зарабатывают в среднем в три раза больше, чем выпускники из первой группы.

✚ 3 % поставили перед собой четкую цель, относительно карьеры, и дали ей письменное определение. Они зарабатывают примерно в десять раз больше, чем выпускники, принадлежащие к первой группе.

Событие – «встретился с одноклассником», ценность – «дружба». Или «хорошо выступила на семинаре и заработала высокий балл», ценность – «ответственность» или «самоуважение». Нет универсального списка, нужно сформировать свой список ключевых ценностей.

### 2) Техника перехода от повседневных задач к ценностям

Отвечая на вопросы, строим следующую логическую цепочку: «Для чего я собираюсь выступить на конференции? Чтобы зарекомендовать себя серьезным, ответственным и знающим студентом. – Зачем мне это нужно? – Я хочу успешно окончить институт и получить хорошую, перспективную работу. – Что мне это позволит сделать? – Достичь продвижения по службе и финансового благополучия. – Почему для меня это важно? – Так как я хочу добиться свободы и независимости». Таким образом, можно *от текущих дел перейти к набору целей и ценностей*.

### 3) Декларация о личной миссии

**цель** – то, что мы «берем» от жизни, завоевываем, получаем; та высота, которую удастся «взять»;

**миссия** – то, что мы «отдаем», привносим в этот мир; то, что останется после.

Такой взгляд на жизнь заставляет задуматься о том, что останется в «сухом остатке», и наметить цели, позволяющие такой остаток сформировать, а во-вторых, позволяет определить, насколько конкретная цель соответствует реальным ценностям и желаниям, и избежать дел, навязанных внешними обстоятельствами и стереотипами общественного мнения.

Личная миссия не рождается мгновенно и не создается раз и навсегда, ведь она отражает смысл нашей жизни, а его понимание в разные периоды может коренным образом отличаться. Главное – задумываться о том, зачем мы живем и какой след хотим оставить после себя

### 4) Анализ потребностей

«Если бы у меня был миллион...» - таблица из двух колонок: в первой колонке отражаем покупки или дела, во второй отвечаем на вопрос «зачем?», определяя ценность. Возможно, некоторые из них относятся к разряду «навязанных».

Сформулированные ценности важно *упорядочить по значимости*. Сделать это позволяет подход «**моделирование предельных ситуаций**». **Моделирование предельных ситуаций** – это *ситуация однозначного выбора*, в которой человек не просто принимает *решение*, а совершает *поступок*, логика решения: *предпочтение отдается* одному из возможных вариантов развития жизненных событий, а критерий выбора – личные ценности. Осознав соотношение ценностей в предельной ситуации, можно применять это знание в своей повседневной деятельности. Упрощение подхода – альтернатива, которую не выбрали, не отменяется, как в предельной ситуации, а сдвигается в будущее, если результаты выбора и поступка не столь серьезны и необратимы.

## **ШАГ 2. ЦЕЛИ И КЛЮЧЕВЫЕ ОБЛАСТИ ЖИЗНИ. ВИЗУАЛИЗАЦИЯ ЦЕЛЕЙ**

Необходимо определить жизненные ценности, на основе которых можно будет сформулировать долгосрочные цели. Рассматривать жизненные ценности и определять стратегические цели следует во всех ключевых областях. Ключевые области – от пяти до девяти основных направлений вашей деятельности, с этим понятием связаны понятия «*центр жизненных интересов*» и «*ролевая функция*».

**Центр жизненных интересов** – это область восприятия жизни, в которой человек ощущает себя наиболее комфортно. Одни полностью ориентированы на работу и отдают ей все свое время, другие полностью сосредоточены на здоровье, поэтому все свое время и внимание посвящают исключительно ему. Для одних самое важное – семья, для вторых – хобби, для третьих – дружба.

**Ролевая функция** – это совокупность действий и отношений в рамках определенного круга людей. Ролевые функции друга, студента, менеджера, начальника, подчиненного; некоторые носят постоянный характер – сына (дочери), позже отца (матери). Каждый человек обладает определенным набором ролевых функций, который в значительной степени зависит от центра его жизненных интересов, в рамках одной личности роли, как правило, распределяются неравномерно.

### **УСТАНОВКА 3: ЖИЗНЕННАЯ ЦЕЛЬ ДЛЯ КАЖДОЙ РОЛЕВОЙ ФУНКЦИИ**

Каждая из ролей требует установления и поддержания определенных отношений – поэтому необходим *баланс ролей*, иначе из-за отсутствия временных ресурсов в некоторых областях восприятия жизни человек будет ощущать себя некомфортно – **усиленное внимание семье осложнит отношения на работе, а постоянное пребывание вне дома – вызовет конфликт в семье.**

Баланс ролей для каждого человека индивидуален, при постановке целей необходимо учитывать все роли и по возможности получать небольшие, но позитивные результаты по каждой из них.

Техники работы с целями в ключевых областях:

1) Определение ключевых областей: используя 30–40 карточек, выпишите обычные, ежедневные дела. Например, «пишу реферат», «готовлю презентацию», «слушаю лекцию», «разговариваю по телефону». Близкие по смыслу карточки сгруппируйте по ключевым областям, например, «Учеба», «Семья», «Друзья», «Отношения», «Хобби», «Работа», «Спорт», «Благосостояние».

2) Влияние жизненных ролей на выбор жизненных целей: для каждой ролевой функции определите жизненные цели, например, для роли «студент»: написать научную статью, выступить на студенческой научной конференции, сдать сессию на «отлично»

3) Для каждой ключевой области определите одну-две стратегические цели: например, для области «Учеба»: «дает возможность приобрести знания и

навыки, с которыми я буду иметь конкурентное преимущество». Выделяются понятия «родных» и «навязанных» целей – рекламой, знакомыми, родственниками, стереотипами общественного мнения.

#### **УСТАНОВКА 4: СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ ДЛЯ КАЖДОЙ КЛЮЧЕВОЙ ОБЛАСТИ**

Подходы к определению стратегических целей

##### 1) Подход «Управляй собой, как компанией»:

- ✚ личное стратегическое планирование – постановка долгосрочных целей;
- ✚ маркетинг – изучение рынка труда, продвижение на нем;
- ✚ PR – формирование своего имиджа;
- ✚ личная бухгалтерия – учет и планирование ресурсов

##### 2) Подход «Визуализация будущего и «родные» цели»

Визуализировать (описать) один день из своей жизни через четыре-пять лет) отвечая на вопросы:

- ✚ С чего начался ваш день?
- ✚ Где вы находитесь?
- ✚ Что и кто вас окружает, о чем говорят люди, находящиеся рядом?
- ✚ Как и над чем вы работаете?
- ✚ Каких результатов вы достигли?
- ✚ Какие проблемы вам удалось решить?
- ✚ Как вы отдыхали?
- ✚ Каково главное событие дня?

##### 3) Подход «Life management и жизненные цели»

Построить карту долгосрочных целей с привязкой ко времени для каждой ключевой области

#### **УСТАНОВКА 5: ПРЕОДОЛЕВАТЬ СЛОЖНОСТИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЖИЗНЕННЫХ ЦЕЛЕЙ**

Определять жизненные цели сложно по следующим причинам:

**Не всегда понятно, чего хочешь** – желания, обстоятельства жизни, центры жизненных интересов и ролевые функции могут меняться – меняйте видение будущего и карту целей вслед за ними (см. УСТАНОВКУ 3).

**Страшно привязывать цели к срокам** – например, если я хочу стать менеджером по международным связям к 30 годам, то английский язык мне нужно учить не «когда-нибудь», а «уже вчера» (поэтому необходима карта долгосрочных целей).

**Страшно брать на себя ответственность** – приятнее мечтать, чем четко и ясно прописать, чего ты намерен достичь (см. УСТАНОВКУ 1).

#### **УСТАНОВКА 6: СТАВЬТЕ SMART-ЦЕЛИ И «НАДЦЕЛИ»**

##### 1) SMART-цели

В классическом менеджменте рекомендуется ставить цели с помощью техники **SMART**: *specific, measurable, achievable, relevant, time-bound*, что, соответственно, означает «конкретные», «измеримые», «достижимые», «релевантные» (соответствующие другим целям) и «привязанные ко времени».

Пример цели, сформулированной в технике SMART: «Вижу себя топ-менеджером в ... компании, с годовым доходом от ... рублей не позднее чем в ... году».

Чем ближе цель по времени, чем она очевиднее и тем полезнее детализировать ее с помощью техники SMART, долгосрочные цели менее очевидны, тем меньше необходимость и возможность использовать технику SMART.

## 2) «Надцели»

Альтернативой классической технике постановки SMART-целей является определение «надцелей»

Для этого выделим два различных типа *исходной* ситуации.

**Задачная ситуация** – ясно, что нужно сделать, и как это нужно делать.

**Проблемная ситуация** – не вполне ясно, что нужно сделать, и тем более - как это нужно делать.

Техника SMART эффективна для задачных ситуаций, в которых можно достаточно четко и подробно описать желаемый результат и последовательность действий для его достижения, используя важное свойство задачи – **аддитивность** – возможность разбить задачу на части и определить шаги, которые нужно сделать, чтобы решить проблему. Если удастся определить последовательность шагов, необходимых для решения проблемы, проблема превращается в задачу.

В проблемной ситуации как правило, не удастся детализировать действия, поэтому нужно задать направление действий – выбрать **надцели** – ключевые области жизни или ценности.

**НАДЦЕЛИ** задают направления движения, а конкретные измеримые действия оцениваются с точки зрения их вклада в продвижение по этим направлениям.

## **ШАГ 3. ПЛАНИРОВАНИЕ. ДЕКОМПОЗИЦИЯ ЦЕЛИ. РЕСУРС ВРЕМЕНИ**

Задача планирования заключается в оптимальном распределении затрат времени на различные виды активности (задач), направленные на достижение цели в рамках всего доступного для планирования интервала времени. Но при этом важно понимать, что чем более долгосрочным будет планирование, тем выше погрешность в распределении временных затрат. На «переднем крае» краткосрочного оперативного планирования – в недельном или ежедневном планировании – может быть достигнуто относительно точное и действительно эффективное распределение времени на различные виды деятельности.

Для решения задачи по оперативному (ежедневному или еженедельному) планированию затрат времени можно использовать так называемые «золотые» пропорции планирования времени.

Автором первой пропорции является известнейший экономист и специалист по менеджменту Вилфредо Парето, предложивший в свое время известную формулу экономической социологии 20:80 Пропорция Парето получила множество интерпретаций, в том числе: в руках у 20 % населения Земли сосредоточено 80 % денежных средств.

1) Оперативное планирование затрат времени:

✚ 20 % жестко запланированных временных затрат должны обеспечивать 80 % достигнутых целей (правило Парето)

✚ 60 % – планируемое выполнение основных задач и функций, 20% – на творчество и самоорганизацию (гибкое планирование), 20% – помехи, резервное время на неплановые траты (Лотар Зайверт)

✚ 15 % – планируемое выполнение главных приоритетных задач, 20 % – выполнение второстепенных задач, 65 % – вспомогательные задачи, помехи (метод ABC)

**УСТАНОВКА 7: ИСПОЛЬЗУЙТЕ «ЗОЛОТЫЕ» ПРОПОРЦИИ  
ПЛАНИРОВАНИЯ ВРЕМЕНИ**

2) Алгоритм декомпозиции или квантования цели:

✚ Долгосрочные цели (3-5 лет) разбить (квантовать) на среднесрочные (1 год)

✚ Среднесрочные цели квантовать на текущие задачи – ежемесячные и еженедельные

✚ Выполнить декомпозицию текущих задач на ежедневные подзадачи и операции

✚ Установить сроки выполнения текущих задач и ежедневных подзадач и операций

✚ Составить план выполнения подзадач, контроль хода выполнения

**УСТАНОВКА 8: ВЫПОЛНЯЙТЕ ДЕКОМПОЗИЦИЮ ЦЕЛЕЙ**

3) Определение ресурса времени:

✚ количество дней до цели

✚ количество часов до цели

✚ количество активных часов до цели (за вычетом времени на сон)

✚ количество фактических часов до цели (за вычетом времени на другие задачи, дела, отдых)

✚ разделить дни на часы

**УСТАНОВКА 9: ОПРЕДЕЛЯЙТЕ РЕСУРС ВРЕМЕНИ ДЛЯ КАЖДОЙ ЦЕЛИ**

**ШАГ 4. ПРАВИЛА ПЛАНИРОВАНИЯ**

1) Основные правила планирования:

✚ Записывать планы на день/неделю/месяц – если план не записан, во-первых, есть вероятность забыть выполнить дело, во-вторых, нет общей картины задач

✚ Планировать регулярно, так как принесет результаты только постоянный процесс – установится определенный порядок дел

✚ Планировать только то, что можно выполнить – делать реалистичный расчет ресурса времени на все запланированные задачи (рабочий день), если ресурса не хватит – какие-то задачи будут не выполнены, перенесены на другой день (возникнет вопрос приоритета)

✚ Приоритеты должны быть у каждой задачи плана и соответствовать ценностям – критериям

✚ Важно оперативно реагировать и корректировать план

2) Определение приоритетности задач по сочетанию критериев «важность-срочность»

#### МАТРИЦА ЭЙЗЕНХАУЭРА

	СРОЧНО	НЕ СРОЧНО
ВАЖНО	А – уделять внимание	В – концентрироваться
НЕ ВАЖНО	С – держат под контролем	Д – не попадать

Трактовка приоритетности задач по сочетанию критериев «важность-срочность»

✚ А – важные и срочные задачи – делать немедленно, но не превращать в проблему (постоянное решение проблем ведет к стрессу, поэтому лучше мыслить не проблемами, а возможностями);

✚ В – важные, но не срочные – использовать возможности и ресурсы времени, но не переводить задачи в квадрат А; использовать правила планирования и квантования:

– определить дедлайн и точки промежуточного контроля;

– разделить задачу на подзадачи и привязать к срокам промежуточного контроля;

✚ С – срочные, но не важные – ожидания и требования других, не связанные с личными ценностями, для этих задач установить критерии и выполнить отсев навязанной срочности;

✚ Д – не важные и не срочные – отвлекающие (но могут быть интересными)  
– исключать

#### **УСТАНОВКА 10: ОЦЕНИВАЙТЕ ЗАДАЧИ ПО УРОВНЮ ПРИОРИТЕТНОСТИ**

3) Метод многокритериальной оценки – оценка ежедневных задач по уровню приоритетности, высокий приоритет – совпадение по трем критериям;

средний – два положительных критерия; отрицательное значение по трем критериям – самый низкий уровень приоритета:

ЗАДАЧИ	КРИТЕРИИ			ПРИОРИТЕТ
	клиенториентированность	имидж	прибыль	
Оформление заказа клиента	+	+	+	высокий
Подготовка отчета	-	+	-	средний
Расчет бюджета проекта	+	+	+	высокий
Подготовка рекламного проспекта	+	+	-	средний
Заказ канцтоваров в офис	-	-	-	низкий

4) Контекстное планирование – планирование в зависимости от условий, без конкретного времени выполнения задач.

**Контекст** – одно или несколько условий (обстоятельств), подходящих для выполнения определенного дела или решения конкретной задачи.

Навык **контекстного планирования** – способность решить задачу без затрат лишних усилий в наиболее подходящее для этого время, не определенное заранее.

**Техника контекстного планирования:**

- ✚ Выявить свои типовые контексты (условия, которые чаще всего встречаются). Для выявления типовых контекстов удобно использовать карту ключевых областей;

- ✚ Распределить задачи по контекстам;

- ✚ При приближении контекста просмотреть список задач и выбрать для выполнения самые подходящие

### **УСТАНОВКА 11: РАЗВИВАТЬ НАВЫКИ КОНТЕКСТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

5) Привязка выполнения всех задач к жестким срокам является ошибкой, надо учитывать:

- ✚ Тип задач – жесткие, гибкие, приоритетные, бюджетлируемые;

- ✚ Жесткие задачи (задачи А, С – см. МАТРИЦУ ЭЙЗЕНХАУЭРА) имеют точное время для исполнения (начало и окончание), записываются под конкретное время, всего на выполнение жестких задач отводится 20 % времени (см. правило Парето);

- ✚ Гибкие сдвигаемые задачи (задачи В, D – см. МАТРИЦУ ЭЙЗЕНХАУЭРА) записываются простым списком, не привязаны жестко ко времени исполнения, зависят от текущих условий (см. Техника контекстного планирования), на их выполнение отводится 40 % времени;

- ✚ Бюджетлируемые – задачи с неявными сроками начала и окончания, требуют ресурса времени (больше 30 минут), на выполнение бюджетлируемых задач отводится 60 % времени;



✚ Приоритетные задачи (см. Метод многокритериальной оценки) выделяются в списке

✚ Создавать резерв (запас) времени – не планировать задачи встык, оставлять 10-12 мин

## УСТАНОВКА 12: ИЗБЕГАТЬ ОШИБОК ПЛАНИРОВАНИЯ

### ШАГ 5. ОПТИМИЗАЦИЯ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ

Оптимизация деятельности строится на основе учета расходов своего времени, основа личной системы контроля времени – хронометраж.

**Хронометраж** – это учет, письменная фиксация расходов своего времени, фотография своего дня: учебного или рабочего.

Основные задачи, которые помогает решить хронометраж: определить, на что тратим свое время; изыскать скрытые резервы за счет непроизводительно потраченного времени; резервы направить на саморазвитие, получение новых знаний, получение профессиональных навыков, решение иных задач для достижения наших целей.

Основной инструмент хронометража – **хронокарта**, в которой течение дня фиксируем все работы длительностью 10-15 минут.

#### 1) Анализ хронокарты

✚ Сгруппировать затраты времени по двум ключевым показателям: время, потраченное на решение задач и непроизводительно потраченное время;

✚ Определить общее количество и структуру потерянного времени: какие поглотители времени в нашем дне присутствуют

Потери, поглотители времени или **хронофаги** – это неэффективно организованная деятельность, ведущая к нецелевому использованию времени.

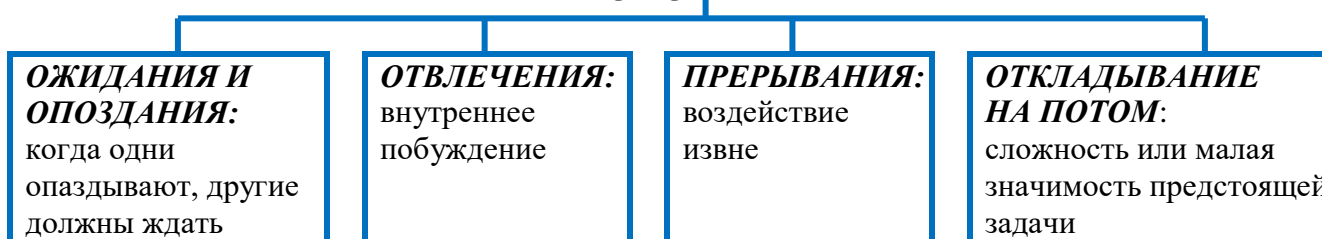
#### 2) Анализ хронофагов по степени контролируемости

✚ Полностью подконтрольные – выключить телевизор, выйти из компьютерной игры, отключить оповещения электронной почты;

✚ Частично подконтрольные – сократить время на решение малозначимых и навязанных задач;

✚ Неподконтрольные – возникающие под влиянием внешних обстоятельств, например, вынужденное время ожидания, если невозможно изменить ситуацию, нужно подумать, как использовать это время.

### ХРОНОФАГИ



**Прокрастинация** – склонность к постоянному «откладыванию на потом» дел, заданий и обязанностей – яма на пути к жизни, наполненной смыслом:



Результат прокрастинации:

ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ: ● ● ● ● ● ● ● ●

ВРЕМЯ, ЗА КОТОРОЕ ЭТО НАДО СДЕЛАТЬ:

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ЧТО ДЕЛАЕМ МЫ:

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



3) Почему иногда нет сил заставить себя заставить себя? Две причины:

✚ не понятно, как подступиться к цели (см. Алгоритм декомпозиции или квантования цели):



✚ есть цели, которые не вдохновляют – недостаток мотивации (см. Техника перехода от повседневных задач к ценностям):



**УСТАНОВКА 13: БОРЬБА С ПРОКРАСТИНАЦИЕЙ: ПЕРЕХОД ОТ РУТИННЫХ ЗАДАЧ К ЦЕННОСТЯМ И ДЕКОМПОЗИЦИЯ ЦЕЛИ**

3) Способы борьбы с хронофагами

✚ Способ будильника. Во всех устройствах и программах, с которыми работаете, установить оповещения с интервалом в 10-15 минут и в течение дня записывать все дела и задачи, которые удалось за это время выполнить. **Техника позволяет лучше ориентироваться во времени – не предполагать в эти небольшие 15-минутные отрезки обязательного решения всех задач, а максимально использовать время.**

✚ «Помидорная техника». Автор – итальянец Франческо Чирилло, который во время обучения столкнулся с проблемой, что ему сложно сесть за учебники, за написание конспектов, работ, и он задал тогда себе вопрос – «Смогу ли я по»

настоящему учиться хотя бы 10 минут?». Для решения проблемы он использовал кухонный таймер в виде помидора, устанавливая на нем интервалы времени по 30 минут, которые делил так: 25 минут работы и 5 минут отдыха. *Техника позволяет сконцентрироваться и собраться на короткий промежуток времени и выполнить часть задачи, либо небольшую задачу целиком.*

**УСТАНОВКА 14: ЛЮБОЕ ОТВЛЕЧЕНИЕ МОЖЕТ ПОДОЖДАТЬ ДО  
ОКОНЧАНИЯ ТАЙМЕРА**

4) Задание-игра. Поглотители времени Создайте небольшой альбом поглотителей времени, количество хронофагов в альбоме – не менее 5-ти.

Схема работы с каждым поглотителем:

✚ Найдите изображение, иллюстрирующее ситуацию, связанную с потерями времени.

✚ К какой из групп поглотителей времени можем его отнести (опоздания-ожидания, отвлечения, прерывания, прокрастинация).

✚ Объясните, в чем опасность каждого поглотителя времени. Как часто и где встречается (в каких ситуациях, приведите примеры 1-3)

✚ Какова возможная причина появления этого хронофага.

✚ Насколько он подконтролен: к какой группе по степени контролируемости относится.

✚ Предложите свои способы борьбы с этим поглотителем.

# КОНТРОЛЬНО-ИЗМЕРИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

### Вариант 1

1. Тайм-менеджмент – это технология, позволяющая использовать время в соответствии
  - a. с целями
  - b. с целями и ценностями
  - c. с составленными планами
  - d. со своими целями и ценностями**
2. Стремление выстраивать жизнь в соответствии со своими целями, создавать сценарии собственной жизни – характерная черта человека:  
**Проактивного Реактивного Активного Регрессивного Прогрессивного**
3. Стратегические цели необходимо определять:
  - a. Только в одной, самой главной сфере своей жизни
  - b. В двух самых значимых ключевых областях жизни
  - c. Во всех ключевых областях жизни**
  - d. Только в сфере обучения и карьеры
4. При расстановке приоритетов следует **Определить критерии для выбора приоритетной задачи**
  - 1) Исключать из списка критериев критерии «срочно» и «важно»
  - 2) Использовать только один критерий «срочность»
  - 3) Использовать только один критерий «важность»
5. Основная идея матрицы Эйзенхауэра (квадранты Кови)
  - 1) Разные способы использования ресурса времени в зависимости от фокусировки на критерии «важность»
  - 2) Разные способы использования ресурса времени в зависимости от фокусировки на критерии «срочность»
  - 3) Разные способы использования ресурса времени в зависимости от критериев важность и срочность**
  - 4) Предложить разные способы использования ресурса времени, по привязке к промежуточным целям
6. При использовании многокритериальной оценки каждый вариант оценивается:
  - 1) только по одному самому важному критерию
  - 2) по первым трем критериям
  - 3) по всем критериям**
  - 4) по критерию, имеющему самый большой вес
  - 5) по двум критериям, которым присвоены наибольшие веса
7. Выберите из списка инструменты расстановки приоритетов:
  - 1) Матрица Эйзенхауэра (квадранты Кови)**
  - 2) Контрольный список задач
  - 3) Матрица многокритериальной оценки**
  - 4) Хронокарта

## **ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ**

### **Вариант 2**

1. В технике SMART сроки достижения цели могут быть сформулированы в нескольких вариантах
  - a. **Жесткая привязка к конкретной дате**
  - b. **Привязка к периоду (с указанием дедлайна)**
  - c. **Привязка к периоду без указания дедлайна**
  - d. **Привязка к точной дате только в рамках одного календарного месяца**
  - e. **Привязка к примерному периоду в рамках ближайших 3-5 лет**
  - f. **Привязка к точной дате не допустима**
2. Постоянные задержки подготовки отчетов сотрудниками из-за недостатка информации от коллег относятся к потерям времени по степени контролируемости
  - a. **Полностью подконтрольных**
  - b. **Частично контролируемых**
  - c. **не контролируемых (внешние обстоятельства)**
3. Расставьте шаги техники хронометража в правильном порядке:
  - a. **Фиксация всех дел и задач длительностью от 10-15 минут в течение дня**
  - b. **Выбор ключевых показателей**
  - c. **Анализ хронокарты**
4. Одним из шагов техники контекстного планирования является ...
  - a. **определение веса для каждого контекста**
  - b. **фиксирование всех дел длительностью от 10–15 минут в течение дня**
  - c. **выделение своих ключевых областей жизни**
  - d. **выделение своих типовых личных контекстов (5-9)**

## **ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ**

### **Вариант 3**

1. Проактивность подразумевает
  - 1) **Ответственность за свои цели, мысли и действия**
  - 2) **Полную свободу действий без ответственности за последствия**
  - 3) **Зависимость от мнения окружающих о совершаемых действиях**
  - 4) **Способность видеть препятствия, мешающие достижению цели и находить им объяснения**
2. Показателем проактивности является
  - 1) **Активное обличение недостатков и обоснование невозможности достижения поставленных целей**
  - 2) **Умение видеть сложности и препятствия достижения цели**
  - 3) **Умение видеть препятствия на пути достижения цели и планировать действия по их преодолению**
  - 4) **Умение выявлять препятствия на пути достижения цели, выбирать пути их преодоления и активно действовать в выбранном направлении**
3. Техника «5 почему» помогает:

- 1) **Найти ценность в повседневной (скучной, рутинной) задаче**
  - 2) **Создать** мотивацию для выполнения повседневной задачи
  - 3) Выстроить иерархическую систему долгосрочных и среднесрочных целей
  - 4) Определить ценность долгосрочной цели
  - 5) Определить ключевые области жизни
4. К проблемным ситуациям можно отнести следующие:
- 1) Найти неоспоримое преимущество перед другими претендентами на должность
  - 2) Обеспечить жизнеспособность предприятия в условиях кризиса отрасли
  - 3) Добиться принятия положительного решения по предлагаемому проекту на переговорах
  - 4) Заключить выгодное стратегическое партнерство

### ***ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ***

1. Управление временем: проблемы и методы оптимизации временных затрат
2. Понятие, содержание, подходы, тенденции развития
3. Современный тайм-менеджмент: формирование и этапы развития
4. Поколения развития и принципы тайм-менеджмента
5. Хронометраж как персональная система учета времени
6. Алгоритм инвентаризации и анализа времени.
7. Инструменты учета временных затрат
8. Структура временных затрат и эффективность использования времени
9. Целеполагание. Цели организации и цели личности
10. Целеполагание в контексте управления организацией. Согласование и соподчинение целей деятельности организации и жизненных целей сотрудников
11. Система целей организации. Выстраивание системы целей в организации
12. Миссия, видение, элементы стратегии, корпоративные цели, функциональные цели компании и индивидуальные цели сотрудников.
13. Построение целевой перспективы и мотивационное посредничество
14. Цели и ценности личности
15. Личные цели как основа целеполагания
16. Цели и ключевые области жизни. Визуализация целей
17. Планирование. Декомпозиция цели. Ресурс времени
18. Пропорции планирования времени. Алгоритм декомпозиции цели. Определение ресурса времени
19. Правила планирования
20. Инструменты определения приоритетности задач. Контекстное планирование. Ошибки планирования
21. Оптимизация деятельности для достижения целей
22. Анализ и оптимизация временных затрат с учетом степени их контролируемости

## ГЛОССАРИЙ

**Время** - измеримый ресурс, допускающий операции распределения, обмена, структурирования, «конвертации» в другие ресурсы (напр. деньги, информацию, энергию).

**Гибкое планирование** - оперативное изменение планов в зависимости от обстоятельств.

**График Гантта упрощенный** - применяется для планирования в личной работе, отличается от обычного нечеткой привязкой задач к времени.

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

**Делегирование** - передача задачи на выполнение подчиненным, коллегам, внешним лицам; покупка услуги, заменяющей выполнение задачи. Делегирование *полномочий* - передача прав и ресурсов, необходимых для выполнения задачи.

**Депроблематизация** - превращение проблемной ситуации в задачную, переход от абстрактного проекта действий или результата (напр. от надцели) к конкретному (напр. SMART-цели).

**Дневник** - инструмент самоуправления, служит для фиксации событий и выводов по ним с целью последующего ретроспективного анализа деятельности.

**Достойные цели, достойные цели жизни** - глобальные цели жизни, не носящие меркантильный характер, связанные со значительным вкладом личности в развитие общества.

**Ежедневник** - система бланков планирования на календарный год. Удобен для оперативного и тактического планирования, при наличии большого количества задач, привязанных к точному времени исполнения (напр. встреч).

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

**Задачная/проблемная ситуации** - отличаются степенью понимания субъектом желаемого результата. Задачная - понятно, чего необходимо достичь и как это сделать; проблемная - нет четкого понимания ни того, ни другого.

**Календарно-приоритетное планирование** - технология планирования: разметка времени на периоды, предшествующие критическим срокам (deadlines), и составлении приоритизированных списков задач для этого периода.

**Классический/постклассический тайм-менеджмент.** Классический ТМ, сложившийся в 70-е г.г. XX в., основное внимание уделяет планированию и структурированию деятельности. Неадекватность классических подходов заключается в непредсказуемости среды; психологии людей, спонтанных и эмоциональных по типу личности. Постклассический тайм-менеджмент отличает системный подход к созданию технологий работы с хаосом и неопределенностью.

**Классическое («жесткое») планирование** - составление списка дел, «привязанных» к определенному времени.

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

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

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

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

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

**Концентрация внимания** - на оперативном уровне - сосредоточение психологического внимания на какой-либо задаче; на стратегическом уровне - уделение задаче или проекту значительной доли ресурсов времени.

**Корпоративный тайм-менеджмент** – 1) любые комплексные технологии организации деятельности фирмы, тесно связанные с оптимизацией временных ресурсов. Например, управление проектами, тотальное управление качеством; 2) дисциплина изучающая закономерности взаимодействия личного и общего менеджмента: тайм-менеджмента работников с системой управления фирмой.

**Лайф-менеджмент (life- management), самоменеджмент (self-management)** - комплексная технология управления собой, своей жизнью. Отличие от тайм-менеджмента: тайм-менеджмент - технология *организации* и создания *структуры* деятельности, оперирующая *абстрактными* понятиями (цель, план, ресурсы, и т.д.) Самоменеджмент - технология самоуправления, включающая в себя *управление эмоциями, навыки переговоров*, и т.п. Тайм-менеджмент можно сравнить с системообразующими дисциплинами, такими как управление качеством, реинжиниринг бизнес-процессов, проект-менеджмент; самоменеджмент - с дисциплинами и техниками общего менеджмента.

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

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

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



**Обзор** - представление информации (задач, сроков, справочных данных), позволяющее видеть всю совокупность значимых элементов и их *взаимосвязи*; структурированность, упорядоченность задач и возможность найти нужную.

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

**Отечественная/западная школы организации времени.** К основным отличительным признакам отечественной школы организации времени можно отнести: 1. Акцент на хронометраж времени по сравнению с планированием, в частности выработка «эффективного мышления» с помощью хронометража; 2. Применение к задачам личного тайм-менеджмента подходов и методов других дисциплин, не свойственное западным специалистам по тайм-менеджменту, как правило чрезвычайно узко специализирующимся на этой тематике и не способным привлекать к ее развитию другие дисциплины; 3. Управление личным временем в широком общественном и государственном контексте: инструмент преобразования людей, бизнеса и общества, а не просто техника управления задачами.

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

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

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

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

**Проактивный/реактивный подходы к организации деятельности.** В проактивном подходе делается акцент на исполнение некоторого разработанного до осуществления деятельности *проекта*, на «подгонке» деятельности под этот проект; в реактивном - на отслеживании естественных закономерностей развития деятельности, присоединении к тенденциям ее развития, гибком реагировании на представляющиеся возможности. Проактивный подход наиболее уместен в *задачных* ситуациях и в ситуациях *организации* более или

менее косных, малоподвижных объектов; реактивный – в *проблемных* ситуациях и в ситуациях *борьбы*, неопределенности, высокой непредсказуемости среды.

**Резервы** - запасы по срокам и ресурсам, закладываемые при планировании. Чем выше непредсказуемость ситуации и ниже вероятность осуществления первоначального плана, тем выше должны быть резервы, закладываемые в план. Популярны примеры резервов по ресурсу «время»: «планировать не более 60% рабочего дня»; резервов по сроку и бюджету: «умножать плановый бюджет проекта на два, плановые сроки - на три».

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

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

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

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

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

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

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

**Управление личным временем как управление фирмой** - подход к организации личной деятельности, сравнивающий человека с фирмой и переносящий на управление собой все методы, известные в общем менеджменте. Этот подход проявляется во многих работах 90-х г.г.; некоторые реализации подхода: персональный управленческий учет (хронометраж, анализ личной эффективности); персональное стратегическое планирование (жизненные цели,

«маркетинг» - ориентация на рынке труда); персональное корпоративное управление (баланс интересов между «акционерами» - семьей, работой, личным развитием); персональный HR-Management (самотивация, управление рабочей нагрузкой, борьба с ленью); персональное управление проектами.

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

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

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

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

**Эпитафия как метод личного стратегического планирования** - определение личных ценностей, жизненной миссии и «программы», с помощью написания предполагаемой эпитафии самому себе, подводящей основные итоги жизни. Другой вариант метода - представить себе содержание нагробных речей родственников, друзей, коллег, и т.д., на собственных похоронах.

**Эффективность** - показатель рациональности организации процесса с точки зрения «окупаемости» затрат на него.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Основная литература:

1. Белова, Е. О. Тайм-менеджмент: учебное пособие / Е. О. Белова. — Краснодар: КубГТУ, 2019. — 319 с. — ISBN 978-5-8333-0895-0. — Текст : электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/151188> (дата обращения: 21.05.2021). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

### Дополнительная литература:

1. Тайм-менеджмент для руководителей: учебно-методическое пособие / М. И. Ананич, А. Ю. Воронин, О. В. Сересева, Л. И. Чурина. — Новосибирск : НГТУ, 2019. — 86 с. — ISBN 978-5-7782-4073-5. — Текст: электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/152356> (дата обращения: 21.05.2021). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Малышева, О. В. Тайм-менеджмент: в обществе, на предприятии и в личной жизни : учебное пособие / О. В. Малышева, О. А. Зюрина. — Самара : СамГУПС, 2019. — 86 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/145831> (дата обращения: 21.05.2021). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Пономарева, О.С., Майорова, Т.В. / Формирование готовности студентов технических вузов к профессиональной адаптации// Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. 2014. № 2 (46). С. 82-87.

4. Майорова, Т.В. / Структурообразующая основа ценностно-ориентированного менеджмента // В сборнике: Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы, перспективы развития. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2020. С. 69-74.

Учебное текстовое электронное издание

**Майорова Татьяна Владимировна**

**ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебное пособие

Ответственность за содержание возлагается на автора  
Издается в авторской редакции

1,07 Мб

1 электрон. опт. диск

г. Магнитогорск, 2022 год  
ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова»  
Адрес: 455000, Россия, Челябинская область, г. Магнитогорск,  
пр. Ленина 38

ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный  
технический университет им. Г.И. Носова»  
Кафедра менеджмента  
Центр электронных образовательных ресурсов и  
дистанционных образовательных технологий  
e-mail: ceor\_dot@mail.ru