

**Государственное автономное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Смоленский областной институт развития образования»**

**ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ:  
ФОРМУЛА ЭФФЕКТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Методические рекомендации

**Смоленск  
2016**

**УДК 373.1**  
**ББК 74.24**  
**Т 12**

Составители:

**Боброва Е.А.**, доцент кафедры профессионального образования ГАУ ДПО СОИРО,  
к.п.н.

**Шебловинская И.В.**, ст. преподаватель кафедры профессионального образования ГАУ  
ДПО СОИРО

**Т12** Тайм-менеджмент: формула эффективного планирования деятельности: Методические  
рекомендации. – Смоленск: ГАУ ДПО СОИРО, 2016. – 44 с.

Рекомендации подготовлены в помощь руководителям и педагогическим работникам  
образовательных организаций, которые хотят научиться эффективно планировать  
деятельность и достичь успехов в личностном и профессиональном саморазвитии.

**УДК 373.1**  
**ББК 74.24**

© ГАУ ДПО СОИРО, 2016

© Данное издание охраняется законодательством об авторских правах РФ

© Перепечатка без согласия автора и издательства запрещена

## ВВЕДЕНИЕ

Нет ничего более легкого, чем быть занятым,  
и нет ничего более трудного, чем быть результативным.

*Ален Маккензи*

Для современного человека управление временем – центральное понятие любой системы личной эффективности и продуктивности. Постоянно ускоряющийся темп жизни, растущий объем поступающих данных затрудняют достижение значимых целей – будь то продвижение по службе, попытка достичь успеха в личной жизни или создание собственного предпринимательского проекта.

Если у вас есть цели, которых вы хотите достичь, или вы недовольны результатами собственной деятельности и хотите изменить ситуацию, или вы страдаете синдромом «студента» (привычка откладывать дела на последний день), то предлагаемые рекомендации помогут вам исправить ситуацию.

Предлагаемые рекомендации познакомят вас с основами тайм-менеджмента – технологией, позволяющей организовать время и существенно повысить эффективность его применения.

Цель тайм-менеджмента – установление определенных отношений со временем, в частности, его подчинение своим целям. В процессе осваивания тайм-менеджмента люди учатся грамотно распределять время: какому делу стоит уделить внимание, а какому не стоит.

Представьте себе, что те, кто научились эффективно распоряжаться своим временем, сэкономили себе треть жизни. Заманчиво звучит, не правда ли? Особенно, если подумать, в каком постоянном аврале мы живем в последнее время. Но если вы всерьез задумываетесь над тем, чтобы взять ответственность за себя и свою жизнь, делать больше за меньшее количество времени и быть более свободным, тогда вам стоит взять на вооружение советы по тайм-менеджменту.

## ЧТО ТАКОЕ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Хороший тайм-менеджмент – это искусство  
делать проблемы настолько интересными,  
а их решение столь конструктивным,  
что каждому хочется работать  
и справляться с возникшими затруднениями.

*Пол Хоукен*

Многие из нас сегодня обеспокоены тем, что работа забирает всё наше время, силы, энергию и поэтому времени катастрофически не хватает на семью, спорт, здоровье, хобби...

Как ни парадоксально это звучит, но время, в котором мы живем, особенно безжалостно к нашему единственному невосполнимому ресурсу – ВРЕМЕНИ. Оно тратится на работу, социальные достижения, интересы – на все. Человек, какой бы профессией он ни занимался – директор, предприниматель, артист, педагог – рано или поздно оказывается в ситуации, когда рабочий день занимает до 12–16 часов в сутки. И при этом реальная производительность (количество «свежих» решений, качество продукции) неуклонно снижается, а с ними – и прибыли предприятия, и возможность карьерного роста.

Мы все хотим успеть сделать больше. При этом мы также хотим веселиться и радоваться жизни. И эти цели не исключают друг друга. Все здесь сводится к вопросу о времени и к тому, как мы его используем.

Основные факты о времени таковы:

У каждого есть ровно 24 часа в сутках. Ни больше и ни меньше.

Время нам не принадлежит, его нельзя брать взаймы, им нельзя запастись впрок. Время – это удобное понятие, которое было изобретено для того, чтобы делить сутки на более точные отрезки, нежели просто на утро, день и ночь. В древности время измеряли с помощью вертикальных палочек, отбрасывающих тень, и солнечных часов. Теперь у нас есть для этого часы. Но независимо от устройств и приспособлений, управлять или командовать временем невозможно. Оно идет само по себе.

Сегодня валютой являются не только деньги, но и время. На самом деле, время и только время является основной нашей валютой. Настоящей, устойчивой и ни когда не исчезнувшей валютой. Не зря у нас так популярна знаменитая фраза Бенджамина Франклина «время – деньги».

Личное время – это такой же ресурс, как и здоровье, деньги, образование. Например, свое время мы можем обменять на деньги потратив его на выполнение какой-либо работы, образование, удовольствие от сидения перед телевизором и другие значимые для нас вещи.

В сущности, наша жизнь – это ни что иное, как время, которое нам отпущено. Практически каждый из нас хотя бы раз в жизни сожалел о том, что неправильно распорядился своим временем. Но при этом мало кто задумывается над тем, что можно работать эффективнее и выполнять то же количество дел за меньшее время, а также управлять своим временем...

Тайм-менеджмент – не первая попытка найти ответ на вопрос, как управлять собственным временем. Одним из первых этой проблемой озаботился Бенджамин Франклин, чья система распределения задач стала основой для современного тайм-менеджмента.

Тайм-менеджмент (англ. «time» – время, «management» – управление, управление временем) – это технология организации времени и повышения эффективности его использования.

Тайм-менеджмент как наука об управлении временем появился сравнительно недавно – в конце прошлого столетия. Но на сегодняшний день планирование времени, как рабочего, так и личного становится хорошей устоявшейся практикой.

Стивен Кови, известный американский специалист по управлению временем, различает «проактивный» и «реактивный» подходы к жизни.

Реактивный подход к жизни – это ее проживание посредством реагирования на внешние обстоятельства, жизнь по типу «как сложилось» и «как получилось».

Проактивный подход к жизни – это выстраивание жизненного сценария по своему желанию, активное влияние на события и обстоятельства. При таком подходе мы сами формируем свою жизнь и признаем себя ответственными за нее.

Современный тайм-менеджмент основывается на проактивном подходе к жизни и гармоничном подходе к организации деятельности (гармоничный подход – это управление временем, опирающееся на оптимальное использование и сохранение внутренних ресурсов).

В качественном управлении временем выделяется несколько основополагающих процессов, освоение которых позволяет научиться эффективно распоряжаться своими временными ресурсами:

- анализ;
- моделирование стратегий;
- целеполагание: постановка цели или определение ключевого направления развития;
- планирование и расстановка приоритетов;
- реализация намеченного плана;
- контроль достижения цели, выполнения планов, подведение итогов по результатам.

## **С ЧЕГО НАЧАТЬ? АНАЛИЗ СИТУАЦИИ И ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ**

– Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?

– А куда ты хочешь попасть? - ответил Кот.

– Мне все равно... - сказала Алиса.

– Тогда все равно куда и идти, - заметил Кот.

*Л. Кэрролл «Алиса в стране Чудес»*

Всякий раз, когда захочешь достичь чего-нибудь, гляди в оба, соберись и постарайся точно понять, что тебе нужно. Нельзя стремиться к цели с закрытыми глазами.

*П. Козльо «Дьявол и сеньорита Прим»*

Управление временем необходимо не только руководящим работникам и

владельцам собственного бизнеса: каждый из нас должен уметь распоряжаться собственными активами, дабы наслаждаться процессом жизни во всей полноте.

Сначала следует определиться – действительно ли вам не хватает времени, и куда вы хотели бы деть свободные минуты, часы и дни, когда они появятся.

### **С чего начать?**

Поменять что-либо в своих привычках не так-то просто. Поэтому предлагаем вам задуматься над двумя вещами:

Хватает ли вам времени? Все ли вы успеваете?

Хотите ли вы вырасти, как профессионально, так и личностно? Много ли у вас целей и задач?

С большой долей вероятности на первый вопрос будет дан отрицательный ответ, а на второй – положительный.

Чтобы понять, куда двигаться дальше, нам необходимо проанализировать существующую ситуацию.

Для полноты данных мы используем два инструмента.

### **Инструмент 1. Хронометраж**

Наша главная задача - выявить «дыры» в рабочем времени. Для того чтобы определить, куда уходит наше время можно воспользоваться несложным приемом – хронометражем.

В течение определенного отрезка времени (рабочая неделя или месяц – насколько хватит терпения) постарайтесь фиксировать, на что именно уходит ваше время. Это может быть дорога на работу и с работы, просмотр почты, подготовка к мероприятиям, деловые встречи, перекусы и обед, подготовка отчетных документов, ответы на запросы, поручения руководителя и т.п.

Не пытайтесь определить расход времени с точностью до минуты. В данном случае гораздо важнее сам факт того, чем вы занимаетесь, какую работу выполняете в течение рабочего дня или рабочей недели, какие виды работ или занятий у вас наиболее продолжительные, часто повторяющиеся.

Когда список будет готов, постарайтесь выделить в нем подкатегории. Например, «дорога», «почта», «перекусы / перекуры», «социальные сети», «совещания» и т.п. Запомните, что подкатегории вы создаете в соответствии со своим списком занятий и дел!

Такой прием позволяет определить, на что мы тратим свое время. На что именно время уходит «зря»? После того, как вы поймете, куда утекает время, задумайтесь о том, какие сферы жизни являются для вас наиболее значимыми, каким вы видите себя через год или несколько лет. И сможете ли вы этого достичь? Для того, чтобы выделить приоритеты в своей жизни можно использовать «колесо жизненного баланса».

### **Инструмент 2. «Колесо жизненного баланса»**

Данный инструмент позволяет полностью изучить вашу жизнь, определить слабые места, над которыми нужно работать. Колесо жизненного баланса позволяет увидеть истинные причины проблем и разочарований.

### **Как составить колесо баланса жизни**



Для составления колеса жизненного баланса потребуется простой лист бумаги. На нем необходимо нарисовать окружность и разделить ее на 8 равных частей. Эти части – это **ВАШИ** жизненные ценности. У каждого человека они разные. Это могут быть *семейные отношения, деньги, карьера, здоровье, отдых, друзья, творчество, дети, саморазвитие, развлечения, профессионализм, наука, религия, хобби* и так далее. Стоит задуматься и определить максимально важные ценности именно для вас.

Затем необходимо оценить удовлетворенность каждой из частей жизни. Для этого используйте 10-бальную шкалу. «0» будет означать полную неудовлетворенность, а «10» – максимальную удовлетворенность. Причем следовать нужно не каким-то стандартным требованиям, а личным ощущениям. Например, вы получаете зарплату, которой полностью хватает для удовлетворения потребностей и на повседневные нужды. Но ваше окружение считает, что вы должны зарабатывать больше. Оценку следует ставить, исходя из собственных ощущений. Мнение остальных не должно влиять на колесо жизненного баланса.

Чтобы отметить оценки на рисунке, следует наметить шкалу от 0 (в центре круга) до 10 (его граница). Потом обозначьте на каждом секторе выставленную оценку. Чтобы колесо баланса жизни было более понятным, закрасьте область, соответствующую выставленной оценке. Если ваша жизнь стремится к полной гармонии, то вы получите полностью закрашенный на одном уровне круг. Если оценки отличаются друг от друга, особенно если они существенно отличаются, то необходимо принимать меры.

Далее следует проанализировать полученные результаты (по колесу сразу можно увидеть, над чем стоит поработать, а в каких областях вы наиболее гармоничны), и можно приступать к самосовершенствованию.

Если вам сложно понять, какие области следовало нарисовать на колесе, или как работать с теми сферами, которые наиболее отстают, но можете воспользоваться руководством, данным в приложении.

### **Как создать жизненный баланс**

Для начала нужно взяться за те области, которым вы дали наименьшие оценки. Подумайте, что можно изменить в жизни по каждой сфере, чтобы оценка поднялась до 10. Все решения, которые приходят в голову, следует записать. Они помогут вам найти выход из положения, возможность изменить сферу жизни к лучшему. Не ждите, что решение придет к вам сразу, вероятно, вы увидите путь через некоторое время. Но не теряйте надежды, постоянно анализируйте записанные идеи. Так вы сможете найти нужные ответы.

Как говорится, начните сначала. То есть, продумайте действие, которое может

улучшить оценку, которое вы можете сделать прямо сейчас. Составьте план из трех шагов. Каждый должен быть сложнее предыдущего. Начать нужно с самого простого, затем развиваться дальше.

Иногда не так просто понять, что же вас не устраивает в конкретной области. Тогда следует сделать колесо баланса жизни для отдельной области. Так же разделите круг на 8 частей и распределите оценки. Это поможет вам лучше осознать ситуацию и начать ее исправлять.

Стоит помнить, что главное в жизни – баланс. Поэтому нужно уделять внимание каждой сфере. Личный тайм-менеджмент начинается с понимания, на что мы тратим свое время, насколько мы этим довольны, насколько текущее состояние позволяет реализовывать наши жизненные приоритеты, в каких сферах жизни наиболее важно заниматься своей эффективностью. Когда вы понимаете, какие сектора в балансе отстают, а какие – полные, вы приобретаете способность ставить цели действительно значимые и актуальные для вас.

### **«Вижу цель – не вижу препятствий» или SMART-технология постановки целей**

Каким образом постановка целей помогает в управлении временем? Все достаточно просто: когда вы знаете, чего вы хотите, на достижение этого вам потребуется намного меньше времени.

Достаточно привести простой пример. Наверняка вы когда-нибудь выбирали себе фотоаппарат или, например, ноутбук. Подумайте, сколько времени вы потратили и сколько магазинов посетили, когда не знали, что именно хотите купить? А сколько времени вы потратили, когда заранее знали модель приобретаемой техники, где ее можно купить и когда работает магазин?

В жизни происходит точно так же. Чем более конкретно вы определите то, чего хотите достичь, тем быстрее к вам это придет. Не зря герой замечательного отечественного фильма «Чародеи» (1982 г.) произносит ставшую крылатой фразу: «Вижу цель – не вижу препятствий».

В тайм-менеджменте для эффективной постановки организационных целей рекомендуется использовать технологию SMART. Технология SMART задает критерии качества цели, которых необходимо придерживаться при целеполагании. Название технологии является аббревиатурой, составленной из первых букв английских слов, называющих соответствующие критерии качества целей:

**Specific – конкретный и ясный** (каждая цель должна быть описана как четкий, конкретный результат);

**Measurable – измеримый** (цель должна быть измеримой с помощью конкретных индикаторов и стандартных процедур измерения, чтобы можно было однозначно определить факт достижения / недостижения цели);

**Assignable – достижимый** (цель должна быть неслучайной, обоснованной, доказанной, жизненно необходимой и амбициозной с точки зрения внешних факторов и внутренних ресурсов);

**Realistic – согласованный** (цель должна быть реалистичной, согласованной с содержанием задач и целей более высокого уровня, то есть работать на их



реализацию);

**Time related** – **определенный во времени** (цель должна быть четко определена во времени, должны быть конкретные сроки (и контрольные точки) ее достижения).

**Примеры формулировок целей по SMART:**

**1) Конкретность:** «написать учебник по тайм-менеджменту» вместо «написать учебник». **Измеримость:** используем три опорные точки – минимум, план и максимум. **Достижимость:** «написать учебник по тайм-менеджменту на основе опыта тренинговой работы». **Определенность во времени:** «написать учебник по тайм-менеджменту на основе опыта тренинговой работы к декабрю 2017 года».

**2) Актуализировать основную профессиональную образовательную программу по профессии Сварщик в соответствии с требованиями профессиональных стандартов, стандартов WorldSkills и Методическими рекомендациями по разработке и реализации адаптированных образовательных программ среднего профессионального образования до 30 июня 2016 года.**

**3) Сегодня до 14:00 написать и отправить в Департамент Смоленской области по образованию, науке и делам молодежи заявку на участие в конкурсе КЦП на 2018 год.**

Технология SMART первоначально предназначалась для контроля над качеством уже сформулированных целей, но может быть использована (в несколько модифицированном виде; буквы в аббревиатуре подвергаются незначительным перестановкам) и как способ целеполагания. Алгоритм постановки организационных целей с помощью системы SMART выглядит следующим образом:

1) пишется список возможных целей, и группа экспертов проводит спецификацию результата, стараясь как можно точнее описать предполагаемый результат (S);

2) каждая из целей обосновывается, эксперты оценивают значимость каждой цели для деятельности организации, причем для этого могут быть разработаны отдельные критерии для оценивания важности целей (A);

3) эксперты прогнозируют и оценивают степень достижимости целей (R), вплоть до применения числовых оценок вероятности достижения целей, различных коэффициентов достижимости и т.п.;

4) для каждой из целей выбирается по 3–5 критериев измерения и контроля достижения (M). Важно, чтобы эти критерии измерения результатов были достаточно удобными, а их механизмы уже существовали в организации. Одним из таких распространенных критериев измеримости цели являются финансовые показатели, а в роли механизмов применения этого критерия обычно используется принятая в организации система финансовой документации;

5) для выбранных целей указываются точные сроки их достижения, затем пишется план, в котором выделяются промежуточные этапы достижения целей (T).

**Примечание.** Система SMART как процесс целеполагания не является стандартной и жестко алгоритмизированной. В зарубежных источниках встречается до десятка модификаций этой технологии. Например, пункты 3 и 5 могут меняться

местами.

Следует отметить, что в идеальном варианте алгоритм постановки целей с помощью системы SMART оперирует с избыточным количеством целей, постепенно на каждом этапе целеполагания отбрасывая слабые цели, получившие наиболее низкие или негативные оценки со стороны экспертов. Так, на первом этапе отбрасываются цели, которые невозможно преобразовать в конкретный результат; на втором этапе сокращаются нерелевантные (затраты, на которые принимаемые решения влияния не оказывают) деятельности организации цели; на третьем – «недостижимые» цели (имеющие высокий уровень риска, требующие больших ресурсных затрат и др.); на четвертом этапе исключаются цели, выполнимость которых трудно или невозможно контролировать. На последнем, пятом, этапе целеполагания остается небольшое число «хороших» целей (как правило, 5–7) и происходит своего рода переход от стратегического целеполагания к оперативному планированию.

Технология постановки (или контроля качества уже поставленных) целей SMART является очень удобным и компактным инструментом. Эта управленческая технология легко может быть включена в формат совещаний. Как показывает практика, время, затраченное на использование алгоритма SMART (при наличии заранее подготовленной необходимой фактической информации), обычно составляет от 45 до 90 минут. Кроме того, технология SMART может быть легко адаптирована и к целеполаганию в контексте «индивидуального» тайм-менеджмента.

Выберите какую-нибудь индивидуальную или организационную цель и проверьте качество ее постановки с помощью пяти критериев SMART. Используйте технологию SMART для постановки новой для вас цели. Например, определитесь с целью вашего отдыха на ближайшие выходные или отпуск.

**Помните: smart-цель – наполовину достигнута, потому как изначально продумана и спрогнозирована.**

Г. Архангельский, С. Бехтерев, М. Лукашенко и Т. Телегина в своей книге «Тайм-менеджмент. Полный курс» приводят интересные данные. В Гарвардском университете США регулярно проводятся исследования на тему «Процесс становления выпускников учебных заведений в течение длительного временного периода». Исследование 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 данная цель не изложена на бумаге. Эти выпускники 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: **письменное изложение цели приносит ясность в мышление.** Тот, кто хранит свои мысли лишь в голове и думает, что это и есть цель, ошибается.

## РАССТАВЛЯЕМ ПРИОРИТЕТЫ

Важно – не важно... не важно – важно...

Какая разница?

*Л. Кэрролл «Алиса в стране Чудес»*

Во всякой жизни, как и во всяком деле,  
главное – это определить главное.

*Аркадий и Борис Стругацкие «Сталжеры»*

В профессиональной деятельности, в том числе педагогической, ежедневно требуется делать выбор, принимать решения, определять приоритеты. Как описано в «Кодексе самураев»: правильное решение принимается в течение 7 секунд. Такое возможно, если вы «варитесь» в своей специальности 5–7 лет. Примерно за этот срок формируется профессиональная интуиция. Чтобы ее выработать, следует заложить хорошие основы.

Основой профессиональной интуиции являются качественные инструменты расстановки приоритетов. В качестве инструментов формирования целей и расстановки приоритетов в делах можно выделить следующие:

- ✓ пирамида личной эффективности (или пирамида Франклина);
- ✓ принцип Парето;
- ✓ матрица Сравнений;
- ✓ матрица Эйзенхауэра;
- ✓ Методика Стивена Кови;
- ✓ Визуальная доска задач;
- ✓ GTD и др.

Рассмотрим некоторые из них.

### Пирамида личной эффективности

1. Фундаментом пирамиды являются долгосрочные цели, задающие главные жизненные ценности. Можно сказать, это ответ на вопрос: «Что Вы хотите получить от жизни?». Это то, что попало в список ваших приоритетов. Другими словами, это вектор направления движения к своей мечте. Обычно это цели на 3-5 лет, реже – на 1 год.

2 Краткосрочные цели. Это ответ на вопрос что мне нужно достичь в ближайшей перспективе, чтобы добиться выполнения моих долгосрочных приоритетов. Это вспомогательные этапы достижения долгосрочных целей, подцели, которые достигаются за несколько месяцев или недель. Поставив краткосрочные цели, мы формулируем планы и задачи на неделю.

3. План на неделю – это краткосрочный план. Чем продуманнее он будет, чем чаще вы будете его анализировать и корректировать, тем эффективнее будет работа.

4. Последний пункт в плане достижения целей – это план на каждый день.

Пирамида неэффективна, если наши действия в течение дня никак не согласованы с долгосрочными целями.



Рис. 1. Пирамида личной эффективности

## Принцип Парето

Для того чтобы отсеять большую часть наших дел, требуется некий критерий. Мерилом выступает соотношение 80:20, или принцип Парето. Применительно к тайм-менеджменту он гласит следующее: 20% всех дел, которые мы делаем, приносят нам 80% результата. То есть в любой области однородных объектов есть неравномерность распределения. Польза правила Парето – это четкое соотношение 20:80. Ключевая часть всегда составляет примерно одну пятую часть всего целого. Зная это заранее, вы можете избавиться от 80% малоэффективной работы.

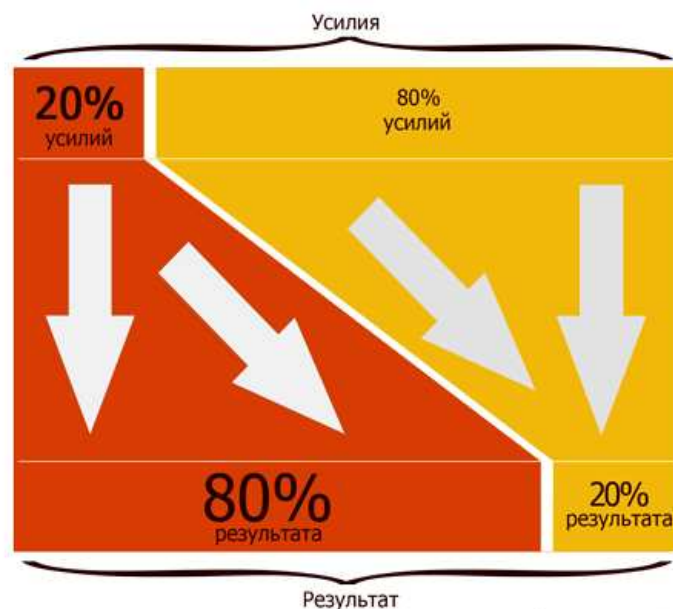


Рис. 2. Принцип Парето

Важно верно подобрать критерий, который будет разделять дела на 20 и 80.

Задайте ряд вопросов перед выполнением дела:

- Если я выполню эту задачу, что произойдет через день? Неделю? Месяц?

Год?

- Решив эту задачу, какие выгоды получу через день? Неделю? Месяц? Год?

- Если откажусь ее выполнить, что потеряю через день? Неделю? Месяц? Год?

### Матрица Эйзенхауэра

Существует два основных параметра, которые описывают любую задачу:

Насколько дело важное – обозначим как «ВАЖНОСТЬ»

Насколько дело срочное – обозначим как «СРОЧНОСТЬ»

Если все дела поделить по двум критериям, то получатся четыре квадрата. Условно обозначим квадрат «важносрочно» как «А». Дела, не терпящие отлагательств. Их нужно делать немедленно. Этот квадрат – как пожар, требующий вашего сиюминутного вмешательства. Если задачу нужно сделать сегодня и она, по Парето, попадает в 20% ключевых дел, то это и есть задача категории «А». Представьте, что завтра у вас будет 2, 5, 10 дел, которые нужно сделать именно завтра и которые достаточно важные. Как назвать такой день? Цейтнот. Аврал. Правда в том, что 80% авралов человек планирует себе самостоятельно. Сознательно или бессознательно, мы не учитываем факторы и переменные, которые и приводят к тому, что мы работаем ежедневно в ситуациях аврала. Логичный вопрос: как этого избежать? Откуда берутся эти «А»-вралы?

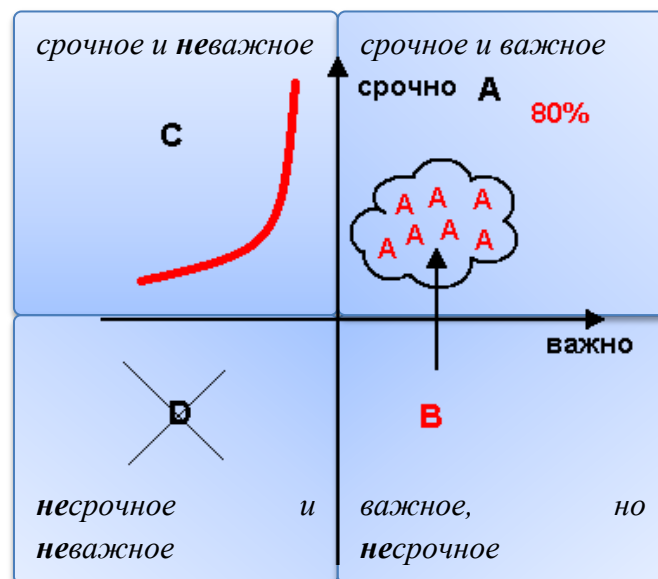


Рис. 3. Матрица Эйзенхауэра

80% горящих дел приходят потому, что мы не уделяем внимания квадрату «В» – важным, но не срочным делам. Именно отсюда растут корни кочевников. Как только вы обошли своим вниманием этот квадрат, он тут же о себе напоминает, совершая кочевнические набеги – и вот вам форс-мажоры. Работайте с ними. Тушите пожары.

В квадрате «В» три важнейшие группы дел:

- здоровье;
- обучение;
- регулярные задачи (все, что требуется делать ежедневно, неделю, monthly).

Третий квадрат обозначим как «С» – это задачи срочные, но не важные.

Пустышки. Вы отдали им свое время, а взамен ничего. Как лотерейный билет без выигрыша. В чем опасность таких дел? Жизнь, к счастью, конечно, а «С» делают ее пустой. Нам следует заранее определиться, кто такие эти «воры времени», как они к нам подходят. На что они нас ловят, ведь мы каждый день отдаем частичку своей жизни таким паразитам, как ожидания, очереди, пробки, пустые звонки, бесплодный поиск в Интернете, «мертвые» клиенты.

Квадрат «D» – неважные и несрочные дела. Иногда их зовут мусорной корзиной. Если дело не важно и не срочно – забудьте про него! Но они зачастую бывают приятны, легки в исполнении. Как игра в бисер, пересчет четок. Поэтому люди ими занимаются. Кстати, если вы поставили себе четкие цели, то оборона от «С» и «D» выстраивается автоматически. Мозг изначально блокирует «воров» времени при наличии четкой, амбициозной цели. Соответственно постановка цели работает и на приоритеты, оборону вашего рабочего графика и личной жизни.

### ***Как работает матрица Эйзенхауэра***

Для удобства работы и четкого понимания логики матрицы Эйзенхауэра представим ее в виде таблицы.

Таблица 1

### **Основное содержание матрицы Эйзенхауэра**

<b>«Квадрат»</b>	<b>Содержание</b>	<b>Особенности</b>	<b>Приоритет</b>	<b>Результат</b>
А – «важно /срочно»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- критические ситуации;</li> <li>- неотложные проблемы;</li> <li>- задачи с «горящим» сроком исполнения;</li> <li>- дела, у которых вообще есть срок, или те дела, которые после наступления заранее определенного момента потеряют смысл</li> </ul>	<p>Приходится делать «любой ценой» Не получается сделать тщательно, делегировать, переделать</p> <p><b>Многие дела из этого квадрата можно предотвратить!</b></p>	I	Как правило, ситуация «аврала» или «цейтнота»
В – «важно /не срочно»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- система работы;</li> <li>- профилактика;</li> <li>- развитие</li> </ul>	<p>Направлен на целенаправленное достижение долгосрочных целей Позволяет накопить ресурсы на будущее – новые возможности, развитие, восстановление сил Способствует профилактике проблем</p>	II	Фундамент долгосрочной эффективности
С – «не важно /срочно»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- простые дела;</li> <li>- короткие задачи;</li> <li>- просьбы</li> </ul>	<p>Дела, которые создают атмосферу суматохи и аврала Просьбы, не относящиеся к непосредственным обязанностям Некоторые совещания</p>	III	Невыполнение задач в срок Репутация ненадежного человека Работа в условиях кризиса

		Корреспонденция Телефонные звонки Некоторые посетители		
D – «не важно /не срочно»	- второстепенная информация - поглотители времени	Отвлекающие пустяки, лично приятные и интересные дела Мелочи, отнимающие время (перекуры, частые разговоры...) Корреспонденция (рекламная рассылка...) Сообщения других сотрудников, содержащие второстепенную и малозначимую информацию	IV	Репутация безответственного сотрудника Отсутствие развития профессиональных навыков

### Общие правила работы с матрицей Эйзенхауэра

1. Любым удобным способом (на листочке, в блокноте или ежедневнике, на компьютере или планшете) составьте список дел на определенный период (день, неделю, месяц). **Важно обязательно зафиксировать дела!** Рекомендуется составлять список накануне, например, в конце рабочего дня понедельника составить список дел на вторник и т.п.
2. Напротив каждого пункта из списка необходимо отметить, к какому из квадратов это дело или задача относятся.

Для определения приоритетных дел полезно ответить для себя на следующие вопросы:

- ✓ *Какие задачи более всех приближают меня к выполнению главных целей?*
- ✓ *Могу ли я, выполнив одну задачу, решить несколько других?*
- ✓ *Выполнение каких задач вносит максимальный вклад в достижение целей подразделения?*
- ✓ *Выполнение каких задач принесет мне наибольшую награду?*
- ✓ *Невыполнение каких задач даст самые негативные последствия?*

Эти вопросы позволят выделить те самые 20% дел и задач, которые согласно принципу Парето приведут к 80% результатов.

3. Список дел выполняется от задач из I квадрата к IV. Т.е. пока не выполнены дела из квадрата I, мы не переходим к квадрату II, III и IV.
4. Новые дела и задачи, поступившие в течение дня, заносятся в список, и им аналогично назначается приоритет согласно матрице.
5. Выполненные дела и задачи рекомендуется вычеркивать из списка. Психологами доказано, что вычеркивание оказывает более выраженный положительный эффект, чем, например, отметка о выполнении в виде «галочки» или «плюса».
6. Ни в коем случае нельзя забывать, что во II квадрате должны быть представлены те сферы, которые требуют внимания в соответствии с вашим

«колесом жизненного баланса».

В целом по матрице Эйзенхауэра необходимо запомнить следующие выводы:

- ✓ постановка целей помогает нам выстроить работу по приоритетам;
- ✓ дела «А» можно сократить на 80% за счет ежедневного уделения внимания квадрату «В»;
- ✓ «С» – «воры времени», поэтому следует продумать и выстраивать «линии обороны» своего времени от таких дел;
- ✓ рационально планировать можно только задачи «В»; задачи «А» очень часто приходят сами, вы не знаете, сколько завтра будет форс-мажоров, а задачи «С», если есть защита, вам не помешают;
- ✓ если из 20 рабочих дней 4 дня вы задерживаетесь на работе на час-два, это нормально; 20% авралов – это здоровый пульс деятельности, а вот если вы 16 рабочих дней допоздна только и работаете – это показатель того, что пора взяться за квадрат «В».

## КУДА УХОДИТ ВРЕМЯ?

Много делать, еще не значит много сделать.

*Э. Севрус*

Время не любит, когда его тратят впустую.

*Генри Форд*

Наверное, практический каждый хотя бы раз задавался вопросом: «На что было потрачено время сегодня, вроде бы и работал не покладая рук, а ничего из задуманного не успел и результаты отсутствуют?» Попробуйте вспомнить, как часто в последнее время вы задавали себе еще один вопрос: «Почему в сутках всего 24 часа?» Если эти вопросы вам знакомы, значит вы в той или иной степени сталкиваетесь в своей деятельности с хронофагами.

**Хронофаг** (от др.-греч. Χρόνος – время и φάγομαι – буду есть, буквально «пожиратель времени») – это любые факторы, приводящие к нецелевому использованию времени, иначе говоря к его потере.

Целевым использованием мы будем считать время, вложенное в достижение поставленных целей или в то, что имеет для вас большую важность или ценность. Например, творчество, общение с семьей, занятие спортом и так далее.

Пожирателями времени будут те занятия и ситуации, которые:

- ✓ не приводят вас ни к какому результату;
- ✓ впустую поглощают ваше внимание в течение какого либо отрезка времени;
- ✓ оставляют после себя чувство опустошенности и неудовлетворенности.

Мелочи решают все. А малые числа приводят к большим последствиям. Игорь Осипенко в своей книге «Новый тайм-менеджмент» приводит такой пример: «5 минутное опоздание на работу – это 20 часов потери времени в год, а это 2,5 рабочих дня коту под хвост. И таких 5 минуток в Вашем дне просто уйма! Если вместо 10 минут, растянуть вашу кофе-паузу на 20 то это 80 часов в год или 10 рабочих дней! 2



часа в день, потраченные на дорогу, – это 480 часов в год или 60 рабочих дней.»

Существующие поглотители времени можно классифицировать:

- ✓ прерывающие события;
- ✓ время, потраченное впустую;
- ✓ хаос;
- ✓ эмоциональные состояния;
- ✓ промахи в управлении и коммуникациях.

Для того чтобы быстро разобраться с особенностями каждой группы хронофагов и понять принцип их отрицательного воздействия, представим все данные в виде сводной таблицы.

Таблица 2

### Поглотители времени

Тип хронофага	Краткая характеристика	Пример	Опасности и риски	Меры борьбы
Прерывающие события	События, которые неожиданно отвлекают от выполнения приоритетной на данный момент задачи	Звонки Посетители Письма	Необходимо дополнительно время на восстановление и концентрацию Быстрая утомляемость «Забывание» предыдущего дела и его невыполнение	Ограничение: - маркеры «не отвлекать», - предварительная договоренность о времени занятости, - просмотр почты и ответы на звонки после завершения основного дела
Время, потраченное впустую	События или времяпрепровождение, которые не приносят никакой практической пользы или не приводят ни к какому результату	Ожидания Ненужные собрания Времяпрепровождение	Вынужденный «простой» в работе Время проходит незаметно Вероятен риск смещения приоритетов на III и IV квадраты	Параллельное использование времени: ожидая, можно планировать другие задачи, просматривать почту или писать письма, обучаться Самодисциплина: минимизация участия в разговорах на «отвлеченные темы»  Ограничения: установление четких временных промежутков веб-серфинга и просмотра социальных сетей
Хаос	Отсутствие порядка в вещах и событиях, которое провоцирует лишние	Плохое планирование Отсутствие приоритетов	Трата времени на поиск нужной информации	Структурирование: разработка четкой системы хранения

	времязатраты на выполнение каких-либо действий	Неэффективное хранение информации и материалов Неподготовленность к встрече или совещанию Нереалистичная оценка трудозатрат и возможностей	или документа Необходимость дополнительных затрат времени на введение в курс дела Переход в режим «цейтнота»	информации и доступа к ней Развитие культуры работы с документами «каждому документу свое место» Совершенствование системы работы: разработка четких и понятных инструкций, предварительная подготовка к мероприятиям, проведение качественной оценки временных ресурсов, необходимых для выполнения задачи
Эмоциональные состояния	Чаще всего внутренние состояния, которые провоцируют остановку в делах и снижение продуктивности работы	Болезнь «белого листа» Волнение Синдром откладывания Спешка Потеря интереса к делу «на полпути»	Состояние стресса, риск срыва, невыполнение сроков работ	Планирование пауз и отдыха Совершенствование системы работы Самодисциплина
Промахи в управлении и коммуникациях	Потери времени, связанные с недостаточно развитыми способностями в области управления и эффективной коммуникации	Неспособность сказать «нет» «Обезьяны» Недостаточное делегирование Нечеткая постановка задач Недостаточная координация работы Несвоевременный контроль	Репутация «мягкотелого» сотрудника Риск выполнения работ сверх намеченного плана Нехватка времени на приоритетные задачи Необходимость исправлять ошибки и переделывать	Совершенствование процессов и системы работы: разумное делегирование полномочий, «умное» целеполагание, развитие способности говорить «нет», разработка четкой системы контроля

Несмотря на достаточно большое количество как хронофагов в нашей жизни, так и приемов борьбы с ними, можно выделить три основных метода работы с поглотителями времени:

- ✓ совершенствование процессов и системы работы;
- ✓ ограничение и структурирование;
- ✓ параллельное использование времени.

В каждом конкретном случае в соответствии с условиями, в которых находится каждый из нас, мы самостоятельно подбираем приемы борьбы с хронофагами.

Тем не менее существует несколько основных приемов, которые стоит взять на вооружение.

### **«Не беспокоить»**

Наверняка вам приходилось бывать в ситуации, когда вы сосредоточились на выполнении какой-то задачи, полностью погрузились в решение проблемы и максимально сконцентрировались на работе, как вдруг приходит неожиданный посетитель или раздается телефонный звонок... Результат такого визита или звонка очевиден – мы теряем то состояние максимальной концентрации на задаче и работоспособности, в котором находились, вследствие чего теряем драгоценное время на то, чтобы снова вникнуть в проблему, над которой работали и сосредоточиться.

В подобных случаях рекомендуется использовать прием «не беспокоить», название которого говорит само за себя.

Суть приема достаточно проста – на время работы мы стараемся свести к минимуму незапланированные или спонтанные коммуникации. Этот прием был подсмотрен в отелях, где на ручку двери номера вывешивается специальная табличка с надписью «Не беспокоить».

Поскольку мы чаще всего не можем позволить себе аналогичную табличку, для этого необходимо придумать и договориться с коллегами об условном знаке, который будет означать: «Я занят. Меня нельзя беспокоить». В качестве условного знака может быть использован яркий флажок, лента, какая-то игрушка или фотография. Самое главное, чтобы окружающие четко понимали значение данного предмета.

Когда договоренность достигнута, в процессе важной работы достаточно поставить на стол условный знак, чтобы ваши коллеги вас не отвлекали дополнительными просьбами и вопросами, по возможности принимали посетителей и отвечали на телефонные звонки.

### **«Делу время, незапланированным коммуникациям час»**

Данный прием чаще всего используется совместно с приемом «Не беспокоить» и работает на ограничение прерывающих событий.

Суть приема заключается в том, что в процессе работы над задачей, требующей максимального внимания и концентрации, мы четко регламентируем время мобильных и электронных коммуникаций. Для этого необходимо на период выполнения приоритетной и важной работы перевести телефон в беззвучный режим, а также четко определить время просмотра уведомлений в электронной почте и, например, социальных сетях.

В принципе мы сами с собой устанавливаем договор: *«Во время важной работы я не отвлекаюсь на телефонные звонки, перезвоню в перерыве или когда закончу. Почту проверяю не каждые 10 минут, а, например, каждые 3 часа. Обновления в социальной сети посмотрю только за обедом».*

## **Техника конструктивного отказа**

Психологами доказано, что способность сказать «нет» имеет критическое значение для каждого человека. Она служит всему миру знаком: «Я – личность. У меня есть потребности, вкусы, предпочтения, которые столь же важны, как и ваши. И я могу за себя постоять». Когда вы говорите «нет», вы обозначаете границы своего суверенитета. Нужды и потребности всех остальных людей в мире находятся за проведенными вами границами. А внутри – ваши собственные потребности и чаяния.

Если вы не умеете говорить «нет», другим людям будет нетрудно заставить вас поступать так, как им хочется.

Суть техники конструктивного отказа заключается в том, что вы не просто отказываете собеседнику в выполнении какой-либо просьбы, а предлагаете альтернативу, как поступить.

Примерный алгоритм конструктивного отказа выглядит следующим образом.

1. Присоединение – необходимо показать собеседнику, что его обращение или просьба услышаны:

- ✓ признание важности,
- ✓ благодарность,
- ✓ заявление о желании помочь.

2. Причина – обозначение достаточно значимых причин, которые мешают нам выполнить просьбу.

3. Отказ – собственно формулировка отказа.

4. Альтернатива – предложение возможной альтернативы в решении проблемы (кто еще может помочь).

Например:

*То, о чем ты рассказываешь, безусловно, интересно, но сейчас я должна закончить годовой отчет по воспитательной работе, давай обсудим это событие сегодня за обедом – приходи ко мне пить кофе, тогда и поговорим спокойно.*

*Я понимаю всю важность вашей просьбы – данные для отчета о выполнении государственного задания нужно подготовить в кратчайшие сроки, но сейчас я готовлю пакет конкурсных документов, которые необходимо отправить в Департамент сегодня до 15.00. Предлагаю вам обратиться к Н.Н., который ведет основную статистику по государственному заданию, чтобы получить основные данные, а детализацию я смогу подготовить к четвергу.*

## **Контроль «обезьяны»**

В своей книге «Одноминутный менеджер и обезьяны» американский писатель и эксперт по менеджменту Кен Бланшар описывает уловку, которая позволяет переложить ответственность за выполнение задачи на другого человека.

Представим себе ситуацию, когда вы идете по коридору, к вам подходит, например, ваш коллега и обращается с такой фразой: «Вы ведь преподаете в 11Б? Как там идет подготовка к сдаче ЕГЭ? Этот класс у нас достаточно трудный. Что делать будем?». В этот момент вы скорее всего не думали ни про 11Б, ни про ЕГЭ, но после такого разговора вы начинаете не просто подключаться к решению проблемы, вы

становитесь активным деятелем, хотя возможно ваше участие не требует максимального вмешательства. Что же произошло? Что заставило вас отложить другие дела и подключиться к тому, о чем вы даже не думали некоторое время назад? Все достаточно просто: ваш коллега очень умело посадил вам на плечо «обезьяну». «Обезьяна» – это проблема или вопрос, который «перекочевал» к вам в результате спонтанного озвучивания проблемы или вопроса.

Наша задача заключается в том, чтобы научиться контролировать подобных «обезьян». Для контроля необходимо запомнить три основных правила.

*Правило 1.* Ответьте на вопрос: «Зачем нужно это делать?». Если ответа нет, избавьтесь от «обезьяны».

*Правило 2.* Конкретизируйте «обезьяну». Поймите, что именно необходимо сделать, чтобы решить проблему.

*Правило 3.* У каждой «обезьяны» должен быть только один «хозяин», отвечающий за нее. Найдите оптимального «хозяина» с учетом принципа «один «хозяин» – одна «обезьяна»».

*Правило 4.* Делегируйте дела.

Теперь смотря на любой хронофаг осознанно, вы понимаете, что можете использовать это время на более полезные и ценные для вас занятия.

## **ЕСТЬ ЛИ У ВАС ПЛАН? СЕКРЕТЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

- Есть ли у вас план, мистер Фикс?

- Есть ли у меня план? Есть ли у меня план?

Да у меня целых три плана!

*«80 дней вокруг света», м/ф, 1972 г.*

План – ничто, планирование – все.

*Д. Эйзенхауэр*

Д. Эйзенхауэр отмечал: «План - ничто, планирование - все. Любой план устаревает в тот момент, когда вы завершили его разработку. Но в процессе планирования вы и ваши подчиненные приобретаете один взгляд на ситуацию и критерии принятия решения, следовательно, в момент неожиданности они выберут правильное решение».

В тайм-менеджменте достаточно четко разграничиваются такие понятия как «план» и «планирование».

**План** – заранее намеченная последовательность действий, обычно с описанием сроков и обстоятельств их выполнения.

**Планирование** – это вид деятельности, связанный с постановкой целей, задач и действий в будущем, а также оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей.

Как правило, в управлении временем мы занимаемся именно планированием с последующей фиксацией намеченной последовательности действий.

На сегодняшний день нет четко и однозначного ответа на вопрос «Когда нужно

планировать свою деятельность?», однако чаще всего встречаются следующие рекомендации:

- ✓ планирование осуществляется **накануне** (накануне рабочего дня, недели, месяца), т.е. вечером в четверг мы планируем рабочий день пятницы, а вечером пятницы – рабочий день понедельника;
- ✓ планирование осуществляется **утром**, т.е. в самом начале рабочего дня;
- ✓ планирование происходит **каждый раз при поступлении новой задачи**, т.е. наш план потенциально может меняться и корректироваться несколько раз на протяжении рабочего дня, недели или месяца;
- ✓ планирование происходит **каждый раз при изменении доступности ресурсов**, т.е. при изменении режима доступа к ресурсу, изменяется наш план, например, если мы запланировали работу в сети Интернет по поиску информации для подготовки к учебному занятию, а в назначенное время данный ресурс оказался недоступен, мы вносим коррективы в наши планы.

Также необходимо учитывать, что существует два основных подхода к планированию.

Жесткий подход, который подразумевает, что все время четко распланировано, расписано заранее и события происходят минута в минуту. В современных условиях, особенно в сфере образования данный подход неприменим.

Гибкий подход к планированию – это подход, в котором заложены механизмы оперативного изменения планов в зависимости от обстоятельств.

Для грамотного планирования необходимо освоить несколько шагов.

### ***Шаг 1. Формируем список дел***

– При формировании списка дел мы любым удобным для нас способом в произвольном порядке фиксируем те дела, которые предстоит выполнить.

*Например:*

*Подготовиться к педагогическому совету*

*Встреча по РУМО в 13:00*

*Найти нового учителя географии*

*Обсудить с Ивановым обратную связь по вчерашнему мероприятию*

*Позвонить по полученному письму от Департамента*

*Разобрать почту*

*Разобраться с претензией родителей и ответить*

*Пересмотреть показатели деятельности педагогов.*

– Для каждого дела из списка формулируем задачу по технологии SMART.

– Для каждой задачи определяем примерные трудозатраты (это могут быть минуты, часы).

*Например:*

*Подготовить обзор результатов ЕГЭ за 2016 год к 11.00 завтра – 1 час.*

*Договориться о полномочиях образовательной организации в РУМО на встрече в 13:00 – 3 часа.*

*Отобрать 3 самых интересных кандидатуры соискателей на должность по выборке центра занятости для проведения собеседования – 30 минут.*

*Помочь Иванову понять, что нужно изменить при проведении подобных мероприятий в дальнейшем – 30 минут.*

*Выяснить ситуацию, понять ожидания Департамента – 20 минут.*

*Рассортировать почту и перепоручить некоторую корреспонденцию – 20 минут.*

*Ответить на важные срочные письма – 40 минут*

*Выяснить, есть ли наша вина по претензии родителей и ответить – 1,5 часа.*

*Перепрофилировать показатели деятельности педагогов с ориентацией на профессиональный стандарт – 2 часа.*

*Обед – 1 час.*

*ИТОГО: 11 часов 10 минут.*

## ***Шаг 2. Расставляем приоритеты***

– Для каждой задачи из списка необходимо определить квадрат в соответствии с матрицей Эйзенхауэра.

*Например:*

***I.*** Подготовить обзор результатов ЕГЭ за 2016 год к 11.00 завтра – 1 час.

***III.*** Договориться о полномочиях образовательной организации в РУМО на встрече в 13:00 – 3 часа.

***II.*** Отобрать 3 самых интересных кандидатуры соискателей на должность по выборке центра занятости для проведения собеседования – 30 минут.

***II.*** Помочь Иванову понять, что нужно изменить при проведении подобных мероприятий в дальнейшем – 30 минут.

***II.*** Выяснить ситуацию, понять ожидания Департамента – 20 минут.

***I.*** Рассортировать почту и перепоручить некоторую корреспонденцию – 20 минут.

***I.*** Ответить на важные срочные письма - 40 минут

***IV.*** Выяснить, есть ли наша вина по претензии родителей и ответить – 1,5 часа.

***II.*** Перепрофилировать показатели деятельности педагогов с ориентацией на профессиональный стандарт – 2 часа.

***II.*** Обед – 1 час.

*ИТОГО: 11 часов 10 минут.*

- Определяем те задачи, которые можно делегировать.

*Например:*

*Договориться о полномочиях образовательной организации в РУМО на встрече в 13:00 – 3 часа.*

*Выяснить, есть ли наша вина по претензии родителей и ответить – 1,5 часа.*

- Добавляем управленческие задачи для эффективного делегирования:

*поставить задачу...*

*организовать...*

*контролировать...*

*мотивировать...*

*развивать и обучать...*

Например:

Договориться о полномочиях образовательной организации в РУМО на встрече в 13:00: **поставить задачу – 30 минут.**

Выяснить, есть ли наша вина по претензии родителей и ответить:

**- поставить задачу – 10 минут;**

**- контроль исполнения – 10 минут.**

В итоге наш список будет выглядеть так:

**I. Подготовить обзор результатов ЕГЭ за 2016 год к 11.00 завтра – 1 час.**

**III. Поручить** договориться о полномочиях образовательной организации в РУМО на встрече в 13:00 – 30 минут.

**II. Отобрать 3 самых интересных кандидатуры соискателей на должность по выборке центра занятости для проведения собеседования – 30 минут.**

**II. Помочь Иванову понять, что нужно изменить при проведении подобных мероприятий в дальнейшем – 30 минут.**

**II. Выяснить ситуацию, понять ожидания Департамента – 20 минут.**

**I. Рассортировать почту и перепоручить некоторую корреспонденцию – 20 минут.**

**I. Ответить на важные срочные письма - 40 минут**

**IV. Поручить** выяснить, есть ли наша вина по претензии родителей и ответить – 10 минут.

**IV. Контроль исполнения работы по претензии родителей – 10 минут.**

**II. Перепрофилировать показатели деятельности педагогов с ориентацией на профессиональный стандарт – 2 часа.**

**II. Обед – 1 час.**

**ИТОГО: 6 часов 30 минут.**

### **Шаг 3. Фиксируем события в календаре**

– В первую очередь фиксируем «жесткие» мероприятия, для которых известно точное время.

– Фиксируем дела из квадратов I и II.

– «Запускаем щупальца» – задачи по подготовке и подведению итогов.

– Оставляем «зеленые зоны» – резервы на задержки.

Например:



Время	Мероприятие
9.00	Рассортировать почту и перепоручить некоторую корреспонденцию <b>10 минут «зеленая зона»</b>
9.30	Подготовить обзор результатов ЕГЭ за 2016 год <u>Поручить</u> договориться о полномочиях образовательной организации в РУМО на встрече в 13:00
11.00	Ответить на важные срочные письма <b>20 минут «зеленая зона»</b>
12.00	Выяснить ситуацию, понять ожидания Департамента <u>Поручить</u> выяснить, есть ли наша вина по претензии родителей <b>30 минут «зеленая зона»</b>
13.00	<b>Обед</b>
14.00	<u>Начать</u> перепрофилирование показателей деятельности педагогов с ориентацией на профессиональный стандарт
15.00	Отобрать 3 самых интересных кандидатуры соискателей на должность по выборке центра занятости для проведения собеседования <b>30 минут «зеленая зона»</b>
16.00	Помочь Иванову понять, что нужно изменить при проведении подобных мероприятий в дальнейшем <u>Контроль исполнения работы по претензии родителей</u> <b>20 минут «зеленая зона»</b>
17.00	<b>1 час «зеленая зона»</b>

План, составленный подобным образом, позволяет чувствовать себя достаточно комфортно в течение дня, поскольку мы четко определили приоритеты и порядок выполнения задач, но что более ценно – оставили «зеленые зоны», которые позволяют нам гибко реагировать на изменения ситуации и вносить коррективы, не нарушая кардинально созданную нами систему.

В своей книге «Тайм-драйв. Как успевать жить и работать» Глеб Архангельский формулирует несколько правил планирования в ежедневнике:

– «Самая острая память тупее самого тупого карандаша». Все ваши встречи, задачи и контакты в обязательном порядке «материализуйте» в письменном виде.

– Неряшливость в обзоре дел – признак неряшливости в голове. Пишите четким разборчивым почерком, применяйте разные цвета. Если используете условные обозначения, обязательно перечислите их на первой странице.

Но самое главное помните: «План – не закон. План – инструмент ориентации в обстановке. ПЛАН – ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ» (Глеб Архангельский).

## КАК ЭТО РАБОТАЕТ?

### Организация работы по правилам тайм-менеджмента

... если все правильно организовать, то все правильно и пройдет.

В предыдущей части мы описали основные шаги планирования в тайм-менеджменте.

Для того, чтобы организовать рабочий день по правилам тайм-менеджмента по мнению Глеба Архангельского необходимо выполнять следующий алгоритм,

связанный с «правильным» планированием.

1. В ежедневнике или на сетке времени обязательно отмечайте «жесткие» встречи (те встречи, для которых уже известно точное время) – это основа вашего плана. Планируя встречи, обязательно закладывайте резервы на непредвиденные обстоятельства.

2. Составляйте список «гибких» задач (не имеющих жесткого времени исполнения).

3. Используйте результаториентированные «умные» формулировки задач: не «созвониться с Ивановым», а «получить согласие», «получить информацию» и т. д.

4. Выделяйте ярким цветом те задачи, которые нужно выполнить в первую очередь. А именно: значимые для исполнения других задач («узнать время сегодняшнего совещания, дать поручение на подготовку материалов»); неприятные, давно откладываемые; работающие на ключевые стратегические цели.

5. Бюджетируйте время, необходимое для выполнения крупных «гибких» задач. Либо подписывайте к ним примерное количество времени на исполнение, либо отмечайте его на графике дня. Помните: планировать и бюджетировать более 60–70 % рабочего дня – нереалистично!

6. В течение дня аккуратно вычеркивайте выполненное. Невыполненное помечайте значком к переносу на следующий день.

7. Сверяйтесь с планом в течение дня и корректируйте его при изменении обстоятельств.

### **Как выполнять дневной план?**

Если вы научились составлять «правильные» ежедневные планы, дело осталось за малым – научиться исполнять их. Грамотно составленный дневной план очень удобен для исполнения: как правило, если не вторгаются многочисленные неожиданности и помехи, дневной план исполняется как бы «сам по себе» – незаметно, легко и естественно. Гарантия «правильности» плана обычно заключается в оптимальном количестве и масштабе задач на день, в способности верно оценить их продолжительность и точно распределить достижение задач в рамках доступного времени и т.д.

Скажем ещё несколько слов о **правилах тайм-менеджмента**, которые описаны Алексеем Гришановичем.

### **Правило 10/90**

Как показывает статистика, производительность труда увеличивается на 25%, если уже в первый день придерживаться заранее обозначенного плана. В этом случае с приходом на работу не нужно ломать голову над тем, с чего же начать. Постепенное разрешение вопросов и выполнение приоритетных дел позволит существенно сократить затрачиваемое на них время. Об этом как раз и гласит правило тайм-менеджмента под названием «10/90». Суть его заключается в том, что на планирование выполнения задачи необходимо затратить 10% времени, но впоследствии этот вклад позволит сэкономить 90% времени на её решение.

## **Правило «6П»**

«6П» – это условное сокращение фразы «Правильное Предварительное Планирование Предотвращает Плохие Показатели».

Для этого нужно уметь чётко определять наиболее важные задачи, исходя из приоритетов и срочности. Сложные задачи можно разбивать на более мелкие, выстраивая дерево решений. При этом разветвлять дерево нужно умело, чтобы в конечном счёте не отойти от основной проблемы. К тому же, чрезмерное количество мелких подзадач может мешать решению главной задачи.

## **Принудительная эффективность**

«Главное – успевать главное».

К выделению самого важного в работе также призывает закон «**принудительной эффективности**». Надо чётко себе представлять, что времени никогда не бывает достаточно, поэтому первоначально нужно решать тот вопрос, который в результате принесёт большую выгоду. Каждый выполненный пункт плана рекомендуется вычёркивать. Это позволит не только разгрузить голову, но и доставит огромное моральное удовлетворение. А это в свою очередь даст новый заряд энергии для дальнейшей работы.

## **Решение неприятных и глобальных задач**

«Съешь лягушку» и «разрежь слона».

Не стоит откладывать неприятные дела на потом. Это одна из самых главных ошибок, приводящих к эмоциональному перенапряжению.

«**Съесть лягушку**» означает в начале дня без всяких размышлений закрыть неприятный вопрос, после чего груз спадёт с плеч и появится хорошее настроение. Новый прилив энергии повысит работоспособность, а оставшиеся дела принесут не только радость, но и удовольствие.

Если дело такое большое, что за него никак не получается взяться, то надо «**разрезать слона на бифштексы**» – разбить большое дело на взаимосвязанные дела «удобоваримого» размера, в научном мире такой способ называется декомпозицией.

## **Грамотная организация отдыха**

Управляя рабочим временем, нельзя забывать про **организацию отдыха**. Непрерывный труд способен измотать даже самого выносливого сотрудника. Для того, чтобы не чувствовать себя уставшим и загнанным, нужно умело планировать кратковременный и периодический отдых. Только ритмичность и максимальное отключение от работы позволит не потерять к ней вкус. К тому же, хорошее отвлечение позволит более эффективно отдохнуть.

## **Ритм перерывов и переключение внимания**

Как показывает снимок рабочего времени, у большинства сотрудников перерывы на отдых складываются стихийно. Они запросто могут отвлечься на звонок мобильного телефона, на ссылку на статью в Интернете, на личный вопрос коллеги и

т.д. Кофе-пауза, перекур или общение с близкими также носят неритмичный характер. Тайм-менеджмент же призывает к **планированию отдыха** с соблюдением определённых промежутков времени. Ведь даже школьные уроки и занятия в других учебных учреждениях проходят в подобном ключе.

И в заключение **ответы на наиболее часто встречающиеся вопросы.**

1. **Как чего-то добиться в этой жизни?** Каждое выполняемое сегодня дело, каждая решаемая сегодня задача должна вносить свой вклад в достижение большой и масштабной цели. При выполнении любого дела все время спрашивайте себя: «Чем я на самом деле сейчас занимаюсь? Приближает ли меня выполнение этой задачи к чему-то действительно важному, или я трачу время на пустяки?»

2. **Как съесть слона?** Разрезать его на маленькие кусочки. Любая большая цель достижима через решение малых задач. Чем сложнее и неприятнее дело, тем меньше должны быть «кусочки». Если задача оказалась слишком трудна, «не по зубам», попробуйте разделить ее хотя бы на две подзадачи.

3. **Как убить десять зайцев одновременно?** Собрать их всех в одном месте. Сделайте так, чтобы выполнение одной задачи работало сразу на достижение нескольких целей. Старайтесь, чтобы ваши цели и задачи максимально пересекались, были тесно связаны друг с другом (стремитесь к синергизму в целеполагании, планировании и исполнении).

4. **Как не устать при решении поставленных задач?** Учитывайте собственные биоритмы, работайте ритмично, планируйте перерывы, группируйте вместе схожие виды работ, чередуйте виды деятельности (наверняка все помнят крылатую фразу И.П. Павлова «Отдых есть смена деятельности»), оставляйте «зазоры» между разными видами деятельности (время «входа» в деятельность и «выхода» из деятельности также можно рассматривать как отдых).

5. **Как не забыть важные задачи?** Используйте принцип материализации информации, фиксируя ее на любых удобных носителях (органайзер, стенды, рисунки, схемы, записки, электронная почта, другие люди и т. п.), дающих возможность максимально полного и удобного обзора важной информации. Выявляйте, создавайте и четко определяйте контексты, используйте контекстное планирование и связанное с ним постепенное перемещение дел в зону внимания (делаем одно дело – подготавливаем следующее).

6. **Как не потерять интерес (мотивацию)?** Создавайте систему самомотивации, включающую в себя различные способы «не пасть духом», например:

- 1) придумайте и используйте индивидуальные ритуалы настройки на работу;
- 2) активизируйте и визуализируйте образ эффективной работы и образ успешного результата;
- 3) превращайте работу в совместную, создавайте взаимобязательства, берите на себя ответственность и сотрудничайте;
- 4) ежедневно добивайтесь маленьких «happy end'oB», окончательно завершая

хотя бы маленькие дела;

5) придумайте систему прямых самонаграждений «за достижения и выдающиеся заслуги»;

6) для подступа к субъективно сложным задачам используйте «безответственную разведку боем» (по принципу «попытка не пытка – авось и прорвемся!») и т. д.

**7. Как делать так, чтобы ничего не делать?** Проявляйте творчество и изобретательность в достижении своих задач: используйте необычные ресурсы, новые способы работы. Изобретайте собственную жизнь, будьте оригинальными и делайте это с удовольствием! Станьте наблюдательным и хитрым человеком – учитесь для достижения целей оказываться «в нужное время в нужном месте»; умело выбирайте подходящие время и место для приложения «точечного», но ключевого усилия, чтобы малые затраты времени и сил приносили великие результаты. Поймите, что жизнь – игра, но это означает, что лучше играть не по чужим правилам, а изобретать свои собственные и – всегда выигрывать!

**8. Что делать с ними?** С последнего понедельника вы стали совсем другим человеком и начали совершенно новую жизнь, подчиненную строгим правилам и стройным алгоритмам тайм-менеджмента. Основная проблема заключается в окружающих, которые не понимают случившегося с вами «просветления» и все время норовят нарушить ваши замечательные планы. Существует как минимум четыре стратегии, позволяющие упорядочить взаимодействие с окружающими таким образом, чтобы оно не превратилось в бессовестное «воровство времени»:

1) установите четкие правила, регламентирующие ваши взаимодействия с окружающими во времени, и ознакомьте всех с ними («стратегия монолога» или «ультиматума»). Вне этих правил общение исключается;

2) согласуйте интересы, если возможно бесконфликтное пересечение или взаимодополнение целей, то «присоединяйтесь» к чужим целям и действуйте совместно (стратегия торговли). Стратегия торговли обычно предполагает компромисс: вы готовы тратить свое время на «чужие» цели, если это гарантирует достижение ваших собственных целей;

3) делегируйте и перепоручайте все, что только можно (стратегия власти). Это силовая (и не всегда этическая) стратегия, когда собственное время экономится за счет других людей;

4) находите единомышленников (людей с аналогичными целями), насколько возможно добивайтесь интеграции целей и работайте вместе (стратегия подлинного сотрудничества). В данном случае речь идет о совместной и взаимовыгодной «эксплуатации общего времени», что является оптимальным ответом на вопрос «Что делать с ними?».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. 33 совета по тайм-менеджменту. URL: <http://www.vitamarg.com/konsultacii?id=3200&limitstart=0>.
2. Аллен Дэвид. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса. – М., 2015.
3. Архангельский Глеб, Бехтерев Сергей, Лукашенко Марианна, Телегина Татьяна. Тайм-менеджмент. Полный курс. – М., 2015.
4. Архангельский Глеб. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. – М., 2016.
5. Бакиш Константин. Вкус жизни: как достигать успеха, финансовой свободы и управлять своей судьбой. Электронный ресурс. URL: <http://bizbook.online/biznesom-upravlenie/vkus-jizni-kak-dostigat-uspeha-finansovoy.html>.
6. Кови Стивен Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. – М., 2006.
7. Коноплев Евгений. Про Info. Разложить все по полочкам. – М., 2010.
8. Лакейн Алан. Искусство успевать. – М., 1996.
9. Лидс Реджина. Полный порядок. Понедельный план борьбы с хаосом на работе, дома и в голове. – М., 2015.
10. Моргенстерн Джулия. Тайм менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. – М., 2004.
11. Трейси Брайан. Выйди из зоны комфорта. Измени свою жизнь. 21 метод повышения личной эффективности. – М., 2014.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ**

### **Руководство выбора сфер жизни для колеса жизненного баланса**

#### **ОТНОШЕНИЯ**

Ваше окружение должно состоять только из позитивных и положительных людей. Общение и социализация играют важную роль в жизни человека, окружение существенно влияет на жизненный баланс. Поэтому необходимо обратить на круг общения особое внимание.

#### **СЕМЬЯ**

Ваши родные – это надежная опора и поддержка. На хороших отношениях с семьей может складываться успешное будущее. Однако эта сфера может и негативно повлиять на дальнейшее развитие. Если вам необходим баланс в жизни, стоит внимательно отнестись к родственникам и вашим отношениям с ними.

#### **РАБОТА**

Для жизненного баланса нужна любимая работа с хорошим доходом. Неудовлетворенность зарплатой или сферой деятельности может нанести непоправимый вред.

#### **ТВОРЧЕСТВО**

Занимайтесь любимым творческим хобби – это не только позволяет интересно провести время, но и дает повод отвлечься от дел и погрузиться в мир творчества. Музыкальные инструменты, пение или рисование – все это дает почву для развития других областей.

#### **ЗДОРОВЬЕ**

Не стоит стремиться к идеальному телу, достойному олимпийских богов. Однако хорошая форма – залог успеха. Заботьтесь о своем здоровье, ведь это позволит преуспеть и в остальных сферах. Будучи здоровым, вы легко постройте карьеру, заведете семью, создадите жизненный баланс.

#### **САМОРАЗВИТИЕ**

В мире есть множество дел, в которых вы еще не преуспели, но у вас есть все шансы. Постоянно развивайтесь, находите новые интересные занятия. Это может быть банальный устный счет или экзотические иностранные языки. Читайте литературу или занимайтесь ораторским искусством. Главное, чтобы мозг постоянно развивался.

#### **ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ СФЕРА**

Эмоции – это необходимая часть нашей жизни. Они играют важную роль и в колесе баланса. Не стоит пренебрегать обыкновенным смехом. Пусть вас постоянно захватывают эмоции. А добиться этого несложно – просмотр хорошей комедии, прыжок с парашютом или просто новые впечатления и ощущения сразу делают вашу жизнь более эмоционально-насыщенной.

Баланс в жизни – это обязательное внимание к духовной сфере. Можно ходить в церковь, но даже если вы неверующий, то можно отдавать часть своей жизни другим людям. Действуйте во благо.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	2
Что такое тайм-менеджмент.....	4
С чего начать? Анализ ситуации и целеполагание .....	5
Расставляем приоритеты.....	11
Куда уходит время? .....	16
Есть ли у вас план? Секреты эффективного планирования.....	21
Как это работает? Организация работы по правилам тайм-менеджмента.....	25
Список использованной и рекомендуемой литературы.....	30
Приложение руководство выбора сфер жизни для колеса жизненного баланса .....	31