

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
«Могилевский государственный университет имени А.А. Кулешова»
Могилевский областной исполнительный комитет
Отдел по делам молодежи

Управление временем: пособие для тренера

Могилев 2013

Рецензент

кандидат психологических наук, доцент, заведующий кафедрой психологии и конфликтологии филиала Российского государственного университета (г. Минск)

Н.В. Гольцова

Управление временем: пособие для тренера. – Могилев: МГУ имени А.А. Кулешова», 2013. – с.

Содержание пособия состоит из двух разделов. В Разделе «Цель» кратко рассматривается понятие о цели, о конечных и промежуточных целях и наиболее распространенных ошибках, которые допускаются в полагании и достижении целей. Приводятся задания и упражнения по целеполаганию. В Разделе «Время» раскрывается понятие о времени и временной перспективе жизни человека, о возможностях «растянуть» и «сократить» время, показано значение фактора времени в целедостижении. Представлены различные способы планирования деятельности во времени.

Пособие предназначено тренерам, молодым руководителям, лидерам студенческих объединений. Материалы будут также полезны педагогам-психологам, педагогам социальным, кураторам учебных групп, воспитателям общежития.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Большинство наших целей подчинено времени. Собственные ли наши это цели – «внутренние», предложенные ли нам извне – «внешние» – они имеют временное измерение. Всегда есть желание или необходимость выполнить все вовремя, «заблаговременно», «быстрее». При этом время всегда объективно и мы должны считаться с ним, рассчитывать его, укладывая в него свои возможности, желания, планы. Можно по-разному относиться ко времени, но относиться к нему пренебрежительно – большая ошибка. Есть ли возможность научиться управлять своими делами настолько, чтобы время было союзником, а не врагом? Первые шаги попробуем сделать с помощью предложенных ниже упражнений и подсказок. Содержание пособия состоит из двух разделов. В Разделе I «Цель» кратко рассматривается понятие о цели, о конечных и промежуточных целях и наиболее распространенных ошибках, которые допускаются в полагании и достижении целей. Приводятся задания и упражнения по целеполаганию. В Разделе II «Время» раскрывается понятие о времени и временной перспективе жизни человека, о возможностях «растянуть» и «сократить» время, показано значение фактора времени в целедостижении. Представлены различные способы планирования деятельности во времени. Задания и упражнения приведенные в пособии позволяют начать или продолжить преодолевать трудности, возникающие у человека при постановке и достижении целей.

Если хотите узнать ценность одного года, спросите об этом студента, который провалил выпускные экзамены.

Если хотите узнать ценность одного месяца, спросите об этом мать преждевременно родившегося ребенка.

Если хотите узнать ценность одной недели, спросите редактора еженедельного журнала.

Если хотите узнать ценность одного дня, спросите об этом рабочего, который получает работу на один день и у которого шесть детей.

Если хотите узнать значение одного часа, спросите об этом влюбленную пару, ожидающую часа свидания.

Чтобы узнать ценность одной минуты, спросите об этом человека, который опоздал на самолет.

Если хотите узнать ценность одной секунды, спросите об этом человека, который выжил в автокатастрофе.

Хотите узнать ценность одной миллисекунды, спросите об этом серебряного медалиста Олимпийских игр.

РАЗДЕЛ 1. ЦЕЛЬ

ЦЕЛЬ И ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

В самом общем виде цель – это конкретные конечные желаемые состояния или искомые результаты, которых хотел бы достичь человек, это совершенно четкие представления о желаемом. Понятие о цели как образе предвосхищаемого результата применяется при изучении преднамеренных действий, представляющих специфическую черту человеческой деятельности. Чем сложнее поставленная цель, тем более длительный путь нужно пройти для ее осуществления.

¹СЕМЬ ОСНОВНЫХ ПРОБЛЕМ С ЦЕЛЯМИ

1. Слишком много целей. Причем чаще называется слишком большое количество целей, чем слишком малое. Такая «целевая жадность» основана на иллюзии могущества технологий управления временем, когда только освоенная техническая сторона дела поможет преодолеть любые трудности. При этом новички часто забывают об энергетической и мотивационной стороне управления временем. Им зачастую просто не хватает сил, чтобы угнаться за всеми зайцами одновременно. Как следствие – негативная эмоционально-мотивационная трансформация некоторых целей. Цена цели становится слишком высокой, цель кажется слишком трудной, неинтересной, вызывающей тревогу, разочарование, неудовлетворенность собой.

Тогда что есть «норма» количества? Существует мнение, что в определении «нормы» можно отталкиваться от формулы « 7 ± 2 ». Однако гораздо важнее понять «индивидуальную норму», то есть определить такое количество целей, достижение которых будет действительно эффективным и значительным для человека.

Если Вы хронически не успеваете в достижении каких-либо целей, задайте себе вопрос: «А не жадничаю ли я? Не пытаюсь ли я достичь сразу все?». Вполне вероятно, что некоторые цели придется отложить или вообще отказаться от них.

2. Нет приоритетов. Важно разобраться, что такое приоритет. Иногда путают «срочность» с «важностью»... Без прояснения приоритетов человек превращается в суетливого хлопотуна. Весь его день заполнен всякими делами, но не самыми главными для его жизни, карьеры. Человек поглощен замкнутой суетой, а не продвижением вперед. Человек хватается за сотню дел одновременно, его энергия растрачивается впустую, в многообразии дел развивается неразбериха, и скоро возникает ситуация тонко описанная поговоркой «Нос вытянешь, хвост завязнет».

Рассмотрим, что такое «приоритетная цель»:

а) это действительно важная в масштабах всей вашей жизни, карьеры цель – это Достижение с большой буквы;

¹ Калинин, С.И. Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем / С.И. Калинин. – СПб.: Речь, 2006. – С. 194.

б) по возможности эта цель достигается в первую очередь. Здесь раскрывается принципиальный момент – кто или что хозяин времени Вашей жизни: либо срочные дела становятся важными, либо важные – срочными. Расстановка приоритетов на практике – это всегда поиск компромисса, это всегда вопросы самому себе;

в) на достижение приоритетной цели выделяется больше всего времени, причем лучшего времени («Prime Time»);

г) для достижения этой цели выделяются лучшие ресурсы – в самом широком смысле слова.

3. Нереалистичность цели. При целеполагании часто приходится сталкиваться с дилеммой: с одной стороны, для подлинного личностного развития необходимо ставить **КРУПНОМАСШТАБНЫЕ** «дерзновенные», «уводящие за горизонт» цели, а с другой стороны – цель должна быть **РЕАЛИСТИЧНОЙ** и **ДОСТИЖИМОЙ**.

Нет ничего хуже нереалистичной цели, на которую потрачены годы напряженных усилий. Подобное стремление проделывает «энергетическую дыру» в структуре личности и может спровоцировать серьезный психологический кризис.

Конечно, можно снизить уровень притязаний и руководствоваться мудростью: «Лучше синица в руках, чем журавль в небе», но личность, лишенная крупномасштабных целей, теряет психологическую глубину, эмоциональный и волевой тонус, теряет контакт с теми «высшими энергиями», которые можно почувствовать в приближении к чему-то выдающемуся. В Сибири, чтобы лошадь везущая тяжелый груз в гору не останавливалась, слегка приподнимали голову, чтобы она видела горизонт. Это придавало ей силы.

4. Отсутствие четких временных рамок. Можно изящно выполнить все предложенные в этой главе манипуляции по целеполаганию и осуществить постановку «изящных» и «красивых» целей. Можно долго любоваться этими целями, носить их в себе, но так и не достичь их ни в какое время. Цель всегда предполагает временное определение. Реализуемая цель всегда предполагает планирование.

5. Отсутствуют критерии полной или промежуточной достижимости (успешности) цели. Довольно часто в процессе достижения цели, даже если все идет по плану, возникает ощущение топтания на месте. Прилагаемые усилия кажутся малоэффективными, полученные промежуточные результаты крохотными, из-за слишком медленного продвижения создается впечатление, что цель недостижима или слишком трудна. Пессимизм возникает в случае отсутствия показателей, точно отображающих приближение к цели. Дело еще и в том, что результаты промежуточных целей бывают совсем непохожими на конечные результаты. Движение к цели обязательно должно быть измеримым с помощью любых удобных и доступных объективных и/или субъективных показателей. Важно, чтобы на Вашей «линейке» помимо «сантиметров» были и «миллиметры» достижений.

6. Конфликтность целей. Гармоничность целей определяется как отсутствие явных противоречий и конфликтов между целями. Гармоничность – вообще сложноуловимое явление... Гармоничность целей связана с личностными стратегиями достижения целей. Здесь можно вернуться к приоритетам. Откроем «страшную тайну»: почти все цели конфликтны между собой, в том смысле, что делят между собой ЕДИНОЕ ВРЕМЯ и РЕСУРСЫ ЛИЧНОСТИ. Требуется особая искусность в аккуратном разделении ВРЕМЕНИ и «РЕСУРСНОГО ПИРОГА» между своими целями. Идеал – синергизм (согласованность) целей. Это возможно с помощью таких инструментов как расстановка приоритетов и планирование.

7. Цель не связана с мотивацией. Вы скажете – такого не может быть по определению, поскольку любая цель связана генетически с потребностно-мотивационной сферой личности, являясь кристаллизацией «хочу» человека. Однако при сознательном и рациональном целеполагании часто происходит своего рода отчуждение цели, ее отрыв от первоначальных потребностно-мотивационных «корней».

МОИ БЛИЖАЙШИЕ ЦЕЛИ²

Опишите основные жизненные и профессиональные цели. Постарайтесь, чтобы их было не очень много, чтобы в список вошли самые значимые цели. Например: а) стать руководителем отдела маркетинга фирмы; б) «раскрутить» бренд X; в) получить второе высшее образование; г) подправить здоровье; д) построить дачу с банькой и т.п.

Обычно людям очень сложно четко выделить свои жизненные цели. Довольно часто на вопрос «Какова твоя жизненная цель?» можно услышать ответ «Не знаю» [4].

² Калинин, С.И. Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем / С.И. Калинин. – СПб.: Речь, 2006. – С. 194.

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ: АНАЛИЗ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ МЕЖДУ ЦЕЛЯМИ³

В приведенной ниже квадратной рамке в любой удобной для вас форме отобразите и подпишите сформулированные Вами долгосрочные цели. Проанализируйте и отобразите взаимосвязи между целями по принципу «достижение цели А будет способствовать, поможет достижению цели Б». При желании на схеме также можно отобразить (например, другим цветом или линиями другого типа) негативные взаимосвязи между целями: «Достижение цели Б будет мешать, препятствовать, подавлять достижение цели В».



Проанализируйте изображенную Вами систему взаимосвязей между целями:

- существуют ли цели, от которых зависит выполнения большого числа других целей (от них обычно отходит наибольшее количество стрелок)?
- существуют ли цели, выполнение которых во многом зависит от выполнения других целей (к ним обычно подходит больше всего «входящих» стрелок)?
- существуют ли в Вашей системе «цели-аутсайдеры» (не связанные или связанные с другими целями)?
- как Вы оцениваете согласованность, позитивное взаимовлияние Вашей системы целей?

³ Калинин, С.И. Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем / С.И. Калинин. – СПб.: Речь, 2006. – С. 194; 344-345

ЦЕЛЬ – СРЕДСТВА

ЦЕЛЬ	СРЕДСТВА	ИМЕЕТСЯ	НЕ ХВАТАЕТ	ДЕЛАЕТСЯ	ЗАДАЧИ, ИДЕИ

Реализация цели всегда требует к себе привлечения определенных ресурсов. Необходимо умело распределить имеющиеся или предполагаемые ресурсы: что есть, чего не достает. Проведите ресурсный анализ «Цель — средство» на основе приведенной выше таблицы. Будьте педантичны, внимательны и терпеливы при заполнении таблицы. От качества заполнения данной таблицы зависит реализация Ваших целей. Вам может понадобиться несколько дней (или недель) для того, чтобы собрать всю необходимую для ее заполнения информацию. Все данные, вносимые в таблицу, должны быть максимально точны и конкретны (а не приблизительны). Отнеситесь максимально серьезно и вдумчиво к этому этапу [4]

ЦЕЛЬ-ЗАДАЧИ⁴

После проведения ресурсного анализа («Цель – средство») удобно осуществить переход к анализу «Цель – задачи», то есть непосредственно к оперативному планированию. Сущность оперативного планирования – определение последовательности конкретных практических задач, реальных действий, ведущих к достижению целей.

ЦЕЛЬ	ЗАДАЧИ	ВЫПОЛНЕНИЕ

Обратите внимание, что под «задачами» понимаются любые действия, обладающие для человека, осуществляющего целеполагание, достаточной личной значимостью и автономностью, благодаря которым их можно вычленить как

⁴ Калинин, С.И. Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем / С.И. Калинин. – СПб.: Речь, 2006.

отдельную единицу деятельности, направленной на достижение цели. Вычленимые на пути движения к цели промежуточные задачи являются субъективными «кусочками» деятельности, следовательно, их число и масштаб могут быть произвольными, удобными для человека. Вполне возможно, что некоторые части деятельности для одного человека будут являться незначительной задачей, а для другого будут самой настоящей серьезной целью.

Список задач является открытым, при необходимости его легко дополнить, оперативно пополняя перечень собственными задачными идеями или неожиданно возникшими вследствие внешних обстоятельств дополнительными задачами.

От результатов анализа «Цель – задачи» легко перейти к календарному планированию, распределяя цели и задачи во времени в соответствии с системой календарных планов.

РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

ПРИНЦИПЫ И ЗАКОНЫ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ

Принцип Эйзенхауэра

Важность и срочность дел – понятие растяжимое. Дела имеют тенденцию менять степень своей срочности и важности, но на какой-то определенный момент можно приблизительно определить эти показатели для себя. Точность тут большая не требуется.

Важные и срочные дела нужно делать не откладывая, самому. Это – тушение пожаров. Можно было бы и не допустить, чтобы так много дел были одновременно срочными и важными. Успешные люди делают эти дела на той стадии, когда они уже важные, но еще не срочные, тогда можно пользоваться помощью других людей, планировать время и т.д.

Неважные и несрочные дела можно смело кидать в мусорную корзину, хотя обычно именно они занимают львиную долю времени и доставляют самое большое удовольствие.

Обычно практика показывает, если мы не сделаем несрочные и неважные дела, ничего страшного не происходит.

Дела не срочные, но важные необходимо делать, хотя обычно именно для них и не хватает времени. Чтобы все-таки их сделать, нужно выделить время, когда Вы этими делами займетесь, и включить их в план. Именно эти дела обычно дают самую большую отдачу, если планировать свою карьеру и успех.

Дела срочные, но не важные можно делегировать, сокращать, исключать. Если мы затянем исполнение не срочных, но важных дел, то они могут стать срочными и важными. Например, если мы только что залили в машину полный бак бензина, то следующая заправка бензобака – дело не срочное и не важное. По мере того, как мы едем, бензин расходуется, и к тому времени, как его останется 5 литров, заправка машины бензином становится делом срочным и важным. Проигнорировав это дело, мы можем застрять в пробке, когда нам придется бросить машину и пешком отправиться за бензином.

ABC анализ

В этой модели дела делятся на три типа: важные, не важные и прочие. Когда мы планируем день, мы должны включить в него в обязательном порядке дело А1, несколько дел В и стараемся исключить дела С. Допустим, надо написать отчет, и это дело категории С. Если мы будем долго откладывать это дело, оно постепенно может перейти в категорию В, а затем и в А.

Закон Паркинсона

Паркинсон установил, что работа занимает все отведенное на нее время. То есть, если Вы отвели для написания отчета время с утра и до обеда, не надейтесь, что Вам удастся выполнить его за полчаса. Если Вы отведете на написание отчета полчаса, возможно, Вы уложите не более, чем в 40 минут. Непонимание закона Паркинсона ведет к дрейфу целей в неопределенное будущее

Принцип полотна пилы

Снижение производительности из-за постоянных помех, эффект полотна пилы – бич тех, кто не может оказать существенного влияния на происходящее, например, менеджеров по работе с клиентами. Представьте, что вы пришли с утра на работу и вам нужно написать отчет. Когда Вы приходите на работу, Вам, возможно, нужно какое-то время на раскачку, чтобы втянуться в работу. Рассмотрим пример. Когда Ваша производительность поднимается от нуля до 100 %, раздается телефонный звонок, затем приходит сотрудник, потом Вы идете обедать, после обеда отвечаете на электронную почту.

Что происходит с Вашей работоспособностью и написанием отчета? Она падает. Считается, что производительность каждый раз поднимается до 100%. Если нарисовать рисунок, это будет похоже на полотно пилы. На самом деле Ваша эффективность плавно снижается по мере увеличения количества помех. Вы работали над отчетом целый день, а написали совсем чуть-чуть.

Найдите время и сравните две похожие работы, одну из которых Вы делали в спокойном состоянии, обдумывая, планируя, находя красивые слова, и другую, когда время поджимало, и Вы еле успели к последнему моменту. Как Вы думаете, что Вы увидите, сравнив их? Большинство людей сильно удивляются и говорят, что они заметили много неожиданного. Обычно работа, которая хорошо спланирована, продумана и детально проработана, получается намного лучше, чем та, которая была сделана экспромтом. Еще необходимо учитывать рекомендацию делать 5 минут перерыва один раз в час.

В идеале лучше искать для себя оптимальный баланс между работой и отдыхом, чтобы не перенапрягаться. Обратите внимание на график успешных людей. У них однотипные дела скомпонованы в общие блоки деятельности. Эффекта пилы избежать полностью не удастся, но за счет объединения дел в большие блоки Вы затем переключаетесь на деятельность другого рода, собранную в следующий большой блок, и таким образом, отдыхаете.

Еще один способ справиться с эффектом «полотна пилы» - научиться входить в «состояние гениальности». Это такое состояние, когда Вы уже делаете то, что Вам нужно с большой эффективностью. Иногда людям нужно очень много времени для того, чтобы войти в это состояние. Приучив себя мгновенно входить в рабочее состояние, «включать» себя как лампочку щелчком кнопки, Вы сэкономите много времени, сил и нервов.

ОРГАНИЗАЦИЯ ВРЕМЕНИ ПО СИСТЕМЕ БЕНДЖАМИНА ФРАНКЛИНА⁵

Краткая справка. Бенджамин Франклин (1706-1790) – известный американский учёный, изобретатель, писатель, философ и государственный деятель, эдакий американский Ломоносов. Пятнадцатый ребёнок в бедной семье, Бен Франклин стал одним из образованнейших и известнейших людей своего времени благодаря неумной тяге к знаниям и работе над собой. Он самостоятельно освоил несколько профессий, изучил французский, испанский, итальянский языки, латынь. В течение 20 лет Франклин издавал «Пенсильванскую газету» и почти 30 лет – литературный журнал «Альманах бедного Ричарда». Он открыл первую в США публичную библиотеку, создал Американское Философское Общество и основал Пенсильванский Университет. Заинтересовавшись физикой, Франклин самостоятельно прошёл путь от полного профана до учёного с мировым именем, сделал важнейшие открытия в области электричества и создал теорию кораблестроения. По сей день широко используются такие изобретения Франклина, как громоотвод, электрический запал, бифокальные очки, летнее время и т.д. Кроме того, Франклин – один из наиболее видных политических деятелей Америки. Он был одним из авторов Декларации независимости США и под ней стоит его подпись. В годы борьбы Америки за независимость Франклин был посланником в Европе и заключил союзный договор с Францией, а затем и мирный договор с Англией. И это ещё далеко не полный список того, чем прославился этот удивительный человек.

Система Франклина «направлена вперёд» – она работает с тем, что должно быть сделано. Глобальная задача дробится на подзадачи, те – на ещё более мелкие подзадачи. Визуально эту систему можно отобразить в виде ступенчатой пирамиды, а процесс её применения – как процесс строительства этой пирамиды.

- 1) *Сначала укладывается массивное основание пирамиды, служащее опорой для всех остальных этажей.*



⁵ Левитас, А. Управление временем по методу Франклина. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.levitas.ru/franklin.htm>. - Дата доступа: 20.02. 2013.

Человек определяет свои жизненные ценности (грубо говоря – то, чего он хочет от жизни). Для одного это материальный достаток и уверенность в завтрашнем дне. Для другого – благополучная семья, любящая жена и счастливые дети. Для третьего – слава и высокий социальный статус. Для четвертого – власть. Для пятого – познание. Для шестого – служение во имя человечества... Список можно продолжать до бесконечности, тем более что обычно у человека есть некое множество жизненных ценностей. Этап определения жизненных ценностей является наиболее важным в построении пирамиды – если на этом этапе будет допущена ошибка (например, человек выберет «познание» и «служение людям», хотя на самом деле для него важны в первую очередь «известность» и «высокий социальный статус»), то впоследствии его неизбежно постигнет разочарование. Итак, первым делом надо составить список жизненных ценностей, причём не надо бояться потратить на это слишком много времени – важно хорошо обдумать список. Необходимо убедиться, что выбранные ценности не противоречат друг другу.

2) Следующий этап – построение второго этажа пирамиды, опирающегося на первый. Исходя из составленного списка, человек должен решить, чего он хочет добиться. Некоторые ещё называют этот этап «выбором Достойной Цели». Например, если кто-то считает, что для него наиболее важны «известность», «власть» и «высокий социальный статус», он может решить, что он хочет стать президентом США. Надо поставить перед собой глобальную цель. Важно убедиться, что выбранная цель действительно отвечает всем жизненным ценностям из составленного на предыдущем этапе списка.

3) Третий этаж пирамиды опирается на второй. Составляется генеральный план – что, по большому счёту, необходимо, чтобы достичь поставленной на предыдущем этапе цели. Например, для того, чтобы стать президентом США, надо сперва стать губернатором штата или мэром одного из крупных городов США, надо иметь партийную и/или финансовую поддержку, надо быть известным публике блестящим оратором, надо иметь незапятнанную репутацию, надо быть солидным женатым человеком, надо получить высшее образование в престижном учебном заведении и т.п. Так и пишется план. Поставив перед собой цель, следует составить генеральный план достижения цели.

4) Четвёртый этаж пирамиды – долгосрочный (на несколько лет) промежуточный план с указанием конкретных целей и конкретных сроков.

Весьма важно указать, достижению, какого именно (каких именно) пункта генерального плана способствует достижение данной конкретной цели. Ещё более важно указание конкретного срока – если человек говорит себе: «Когда-нибудь я обязательно куплю машину» (напишу книгу, пойду учиться в университет...), он может тянуть годами и в результате так и не достигнуть цели, но если он назначает себе конкретный срок, он значительно увеличивает шансы добиться своего. Например, если человек планирует стать президентом и знает, что для этого нужно иметь высшее образование, он может включить в свой пятилетний план следующий пункт: «До конца 200х года закончить с отличием Гарвардский Университет по специальности "социология и политология" – это, во-первых, даст мне требуемое высшее образование, и, во-вторых, я смогу завести знакомства

с важными для меня людьми». Итак, следует составить план на ближайшие 4-5 лет, задавшись вопросом: «Что я могу сделать в ближайшие годы для достижения целей, намеченных в генеральном плане?» В плане важно указать конкретные цели и конкретные сроки с точностью до нескольких месяцев, а также указать, какому пункту генерального плана отвечает достижение данной цели.

5) Пятый этаж – краткосрочный (на срок от нескольких недель до нескольких месяцев) план. Глядя на долгосрочный план, человек спрашивает себя: «Что я могу сделать в ближайшие недели или месяцы, чтобы достичь той или этой цели?» Пункты долгосрочного плана разбиваются на более конкретные задачи. Например, если в долгосрочном плане стоит пункт: «Окончить Гарвардский Университет», то в краткосрочный план войдут такие пункты, как «Подать документы в Гарвардский Университет», «Пройти курсы по подготовке к экзаменам» и т.п. Следует составить план на срок от 2-3 недель до 2-3 месяцев и, как и на предыдущем этапе, указать конкретные сроки с точностью до нескольких дней.

6) Наконец, шестой этаж пирамиды – это план на один день. Составляется он, как нетрудно догадаться, на основе краткосрочного плана – малые задачи решаются целиком за один день, более крупные разбиваются на подзадачи. Например, задача «Подать документы в Гарвардский Университет» разбивается на такие подзадачи, как «Выяснить, какие документы и кому надо подать», «Оформить необходимые документы», «Отослать документы» и «Убедиться, что документы получены», каждую из которых можно назначить на какой-то определённый день. Обычно план на день не просто составляется за день до того, а складывается из списка различных дел, которые были назначены на этот день в течение нескольких предыдущих недель, зачастую в него также вносятся коррективы в течение дня. Составляя план на день, желательно указать время выполнения для каждой задачи.

Как Вы понимаете, все эти планы отнюдь не являются чем-то неизменным – наоборот, рекомендуется регулярно пересматривать их:

- План на день скорее всего будет изменён Вами несколько раз в течение дня.
- Краткосрочные планы рекомендуется пересматривать каждые одну-две недели.
- Долгосрочные планы должны пересматриваться раз в четыре-шесть месяцев.
- Генеральный план следует пересматривать раз в год.

Раз в год рекомендуется критически взглянуть и на поставленную Вами глобальную цель – привлекает ли она Вас по-прежнему? Не хотите ли Вы внести какие-то коррективы? Тогда же стоит попытаться переосмыслить записанные Вами жизненные ценности.

Планирование в рамках одного дня

Все задачи делятся на три категории: первоочередные, второстепенные и малозначительные.

Первоочередными являются задачи, не терпящие отлагательства – кровь из носа, но решить! Второстепенными являются задачи, которые также желательно решить как можно быстрее, но не произойдёт ничего страшного, если, в крайнем случае, они будут задержаны на день-два (впрочем, если тянуть с решением второстепенной задачи слишком долго, она может перейти в разряд

первоочередных). Наконец, малозначительными считаются задачи, которые надо когда-нибудь решить (хорошо бы, конечно, сегодня), но сроки не поджимают и, если сегодня нет времени, то можно отложить их на завтра, на послезавтра или на начало следующего месяца.

В течение дня человек должен выделять время в порядке приоритетов – сперва заняться первоочередными задачами, когда они будут решены – перейти к второстепенным, и только если останется время, он может заняться делами малозначительными. Чтобы пояснить эту мысль на живом примере, приведу список своих задач на сегодня (16 марта 1999 года):

1. Закончить внесение изменений в программу и передать её заказчику.
2. Закончить статью «Система управления временем Б. Франклина».
3. Поздравить приятеля с днём рождения.
4. Получить в университете информацию об апрельских курсах.
5. Забрать куртку из химчистки.
6. Купить стиральный порошок и туалетную бумагу.
7. Ответить на письма по поводу прошедшей игры «Что? Где? Когда?».

Первая задача является для меня первоочередной, т.к. сегодня истекает срок работы над программой и заказчик должен получить её сегодня, максимум – завтра, но не позже 8 часов утра. Первоочередной является также третья задача – человека надо поздравить с днём рождения именно в этот день (впрочем, если бы разговор с ним мог отнять много времени, я бы отнёс эту задачу к второстепенным, так как работа над программой всё-таки важнее).

Четвёртая и шестая задачи являются второстепенными – необходимо сделать и то, и другое в течение ближайших дней, было бы неплохо сделать это сегодня, но если я буду слишком занят и не смогу уделить время этим делам, я могу безболезненно отложить их на завтра.

Вторая, пятая и седьмая задачи являются для меня малозначительными – я могу сколь угодно долго откладывать их без особого ущерба для себя.

В результате список, если отсортировать его по степени приоритетности задачи, должен будет принять следующий вид:

- Обязательно закончить внесение изменений в программу и передать её заказчику.
- В перерыве – обязательно поздравить приятеля с днём рождения.
- Если успею – получить информацию об апрельских курсах.
- Если успею – купить стиральный порошок и туалетную бумагу.
- В свободное время закончить статью.
- В свободное время забрать куртку из химчистки.
- В свободное время ответить на письма.

Человек, вдумчиво планирующий свой день, успевает, как правило, решить все первоочередные задачи, зачастую хватает времени и на то, чтобы разобраться с второстепенными, а если повезёт, то и на малозначительные задачи остаётся время.

Если же человек не умеет расставить приоритеты, если в течение дня хватается то за одно, то за другое – времени катастрофически не хватает и нередко самое главное дело как раз и остаётся несделанным.

Если задача не решена в течение дня, она переносится в план на следующий день. Если же какое-то дело кочует с одной страницы ежедневника на другую, так и оставаясь неоконченным – хорошенько подумайте, нужно ли вообще заниматься этим делом? Если нужно – уверены ли Вы, что правильно определили его приоритет?

Ежедневник Франклина

Американцы используют специальные ежедневники, позволяющие облегчить использование системы Франклина. Я не знаю, можно ли найти такие дневники в Вашем городе, но Вы без труда можете расчертить подобным образом любой ежедневник. Первые (либо последние) страницы ежедневника отведены под список жизненных ценностей (1-й этаж пирамиды), описание глобальной цели (2-й этаж) и таблицу для записи генерального плана (3-й этаж).

В начале ежедневника несколько, соответствующим образом размеченных, страниц, выделенных под список целей на год (фактически, долгосрочный план – 4-й этаж).

В начале каждого месяца и/или каждой недели одна страница выделена под таблицу задач на этот период (краткосрочный план – 5-й этаж).

Наконец, для каждого дня отводится своя страница с таблицей для списка задач на день (6-й этаж).

№	Приоритет	Статус	Описание задачи
1			
2			
3			
4			
5			
6			

В таблице предусмотрены два специальных столбца – для обозначения приоритета задачи («Пр.») и для обозначения статуса. Эти столбцы следует заполнять по ходу работы и обязательно проверять в конце дня. Зачем они нужны?

Поскольку задачи заносятся в список в произвольном порядке, столбец приоритетов служит для того, чтобы, закончив планирование, Вы чётко видели, за какую задачу Вам следует взяться в первую очередь. Чтобы не спутать приоритет задачи с её порядковым номером, рекомендуется обозначать первоочередные задачи буквой «А», второстепенные – буквой «В» и маловажные – буквой «С».

№	Приоритет	Статус	Описание задачи
1	А		Закончить внесение изменений в программу
2	С		Дописать статью «Система Б.Франклина»
3	А		Поздравить приятеля с днём рождения
4	В		Получить информацию об апрельских курсах
5	С		Забрать куртку из химчистки
6	В		Купить стиральный порошок

Столбец статусов служит для того, чтобы Вы видели, что происходит с каждой задачей, выполнена ли она, или же отменена либо отложена. Завершённые дела рекомендуют отмечать птичкой (V). Отменённые – по той или иной причине – крестиком (x), желательно также вписать причину, по которой

задача была отменена. Для отложенных дел запись копируется в план другого дня (чаще всего – следующего), а в графе «Статус» за) и □ текущий день рисуется стрелка (вписывается дата, в план дня которой внесено эта задача. Возможно также выделение разных статусов цветом.

Например, в конце рабочего дня моя табличка может выглядеть вот так:

№	Приоритет	Статус	Описание задачи
1	A	V	Закончить внесение изменений в программу
2	C	□ 18/3/99	Дописать статью «Система Б.Франклина»
3	A	V	Поздравить приятеля с днём рождения
4	B	V	Получить информацию об апрельских курсах
5	C	X (жена забрала)	Забрать куртку из химчистки
6	B	X (жена купила)	Купить стиральный порошок

Это означает, что первая, третья и четвёртая задачи были выполнены, пятая и шестая задачи были отменены, так как они были решены без меня, и, наконец, вторая задача не была выполнена в течение дня, поэтому я перенёс ее на послезавтра (и на страничке за 18/3/99 появились соответствующие записи).

В заключение следует обратить внимание на то, что использование системы Франклина ни в коей мере не входит в противоречие с применением какой бы то ни было системы хронометража. Наоборот, одновременное использование обеих систем может быть вдвойне эффективно, т.к. позволяет взглянуть и «вперёд», и «назад».

МАТРИЦА ЭЙЗЕНХАУЭРА⁶

Выпишите из вашего еженедельника/дневника план одного дня. Распределите сделанное по четырем квадратам матрицы Эйзенхауэра с указанием затраченного времени. Подсчитайте, как распределились ваши работы по четырем квадратам.

Обработка результатов

Анализ матрицы Эйзенхауэра показал, что *индивидуальный рабочий стиль* тех или иных людей определяется типом дел, которыми они предпочитают заниматься на работе. Определите, к какому типу сотрудников Вы относитесь.

⁶ Левитас, А. Управление временем по методу Франклина. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.levitas.ru/franklin.htm>. - Дата доступа: 20.02. 2013.

	СРОЧНЫЕ ДЕЛА	НЕСРОЧНЫЕ ДЕЛА
	I	II
В А Ж Н Ы Е	Разрешение кризисов Неотложные задачи Проекты, у которых подходят сроки сдачи	Планирование новых проектов Оценка полученных результатов Превентивные мероприятия Налаживание отношений Определение новых перспектив, альтернативных проектов
	III	IV
Н Е В А Ж Н Ы Е	Прерывания, перерывы Некоторые телеф. звонки Некоторые совещания Рассмотрение неотложных материалов Общественная деятельность	Рутинная работа Некоторые письма Некоторые телеф. звонки «Пожиратели» времени Развлечения

Матрица Эйзенхауера позволяет проанализировать список ежедневных дел и ранжировать его по значимости и срочности, используя 4 основных квадрата.

В квадрат I (срочные и важные дела) входят те задачи, без решения которых невозможно успешно продвигаться далее в рабочем графике. Это – тушение пожаров. Это срочные статьи, проекты, отчеты и т.д. Если вы в срочном порядке не решите задачи, относящиеся к первой категории, в рабочем графике могут начаться сбои и проблемы. В ежедневнике Франклина задачи этого квадрата имеют **приоритет А**.

Квадрат II – несрочные, но важные дела (приоритет В). Это те дела, у которых еще терпят сроки, есть определенный люфт для выполнения, которые мы обычно не спешим делать, но они, при этом, приносят больше всего дивидендов. В идеале, наиболее успешный в планировании своего времени человек, должен работать 80% своего времени именно с задачами второй категории.

Квадрат III – срочные не важные дела (приоритет С). К этой категории задач можно отнести дела, которые отнимают у нас силы и время, но не приносят практически никаких дивидендов, кроме усталости, и не работают на наше профессиональное будущее. Задачи этого квадрата успешный лидер должен уметь делегировать кому-то из подчиненных или коллег.

В квадрат IV (несрочные и неважные дела) это то, что отвлекает нас от основной работы и тормозит процесс карьерного роста. В идеале, отвлечение на подобные дела не должно присутствовать в вашем рабочем графике.

Анализ матрицы Эйзенхауэра показывает, что *индивидуальный рабочий стиль* тех или иных людей определяется типом дел, которыми они

предпочитают заниматься на работе. Определите, к какому типу сотрудников Вы относитесь.

Квадрант I. Работоголики.

Если Вы живете по его правилам, это стресс и кризис. Сроки и взрывы, управление кризисом, новые сроки и новые кризисы. Постоянный стресс убивает вначале способности мыслить и анализировать, затем возникают проблемы со здоровьем. Надежда, что дела из квадрата I будут закончены и потом начнется новая, наполненная смыслом и более размеренная жизнь, ни что иное, как пустой звук. Стресс и кризис – это образ жизни, они переходят в привычку, человек становится зависимым от них и чувствует себя ненужным, если вдруг постоянное давление этих двух факторов вдруг по каким-то причинам заканчивается на какое-то время. Людей, ведущих такой образ жизни, часто называют работоголиками (*workoholics*). Они обладают даром чрезвычайно быстро думать и принимать решения, любят работать хорошо и живут только работой. У них высокие стандарты выполнения работы и они не прощают бездеятельности и безынициативности. Работоголики любят соревнование и ненавидят рутину, выполняют несколько дел сразу и прекрасно умеют работать в нескольких направлениях одновременно. Им трудно прекратить работу в конце дня. Их эксплуатируют или, во всяком случае, пытаются подсунуть свои дела все, кому не лень. Работоголики редко добиваются большого успеха или получают повышение, поскольку и начальник, и все их окружение безумно боятся потерять “палочку-выручалочку”, безотказного человека, готового просидеть над проектом месяц без выходных. Работоголики – люди высокой профессиональной подготовки, однако часто довольно ограниченного кругозора. Им недостает времени вникнуть в проблемы будущего, все заслоняет текущее управление кризисом. При всем уважении к людям, умеющим хорошо работать и делающим это на самом высшем уровне, надо сказать, что такой образ жизни к успеху не приведет.

Квадрант II. Я в замке король.

Задумайтесь, пожалуйста, чем отличаются дела из квадратов I и II? Оба подпадают под определение важных и, кажется, что со временем дела квадрата II должны автоматически перейти в квадрат I. Отличие, однако, заключается в другом. Поскольку активности квадрата I требуют немедленного принятия решений и незамедлительных действий, они воздействуют на Вас, в то время как Вам отведена роль пассивного исполнителя поставленной срочной и важной задачи. В квадрате II ситуация меняется на диаметрально противоположную. Вам отведена роль активного лидера, Вы можете влиять на способ решения задачи, выбор метода, установление листа приоритетов, определение команды исполнителей. Вы управляете всеми активностями, перечисленными в квадрате II! Чтобы добиться успеха, надо воспитать в себе лидера, человека ответственного не только за других, но и в первую очередь за себя самого. За свою карьеру, семью, своих сотрудников, свои служебные и жизненные интересы. Чтобы стать лидером, надо научиться выбирать и делать “правильные” дела. Чтобы определить, какие дела в настоящий момент

представляют для Вас стратегический интерес, необходимо научиться устанавливать правильные приоритеты.

Квадрант III. Суета сует, или Крошечка-хаврошечка.

Обычно люди, занимаясь деятельностью, перечисленной в квадрате III, считают, что они находятся в квадрате I. Их деятельность представляется им не только действительно срочной, но и чрезвычайно важной. Однако это не так. Если Вы поразмыслите, сколько времени Вы могли бы сэкономить, если бы закончили телефонный разговор, как только получили необходимую информацию, быстро и эффективно провели заседание, установили часы, в которые могли бы заняться своей непосредственной работой без помех, Вы несомненно пришли бы к выводу, что неразумно тратите свое время, точнее говоря, свою жизнь, на какие-то дела, которые можно было бы выполнить гораздо быстрее и эффективнее. Заполните приведенную ниже таблицу потерь Вашего рабочего времени и придите, наконец, в ужас от того, сколько времени Вы тратите впустую! И пусть этот комплекс вины преследует Вас до тех пор, пока Вы не освоите техники экономии времени. Вы уже научились делегировать неотложные и важные задачи и частично освободили себя от управления кризисами квадрата I. Поэтому выполнение срочных, но не жизненно важных работ из квадрата III тем более можно и нужно делегировать. Освойте техники экономии времени, ознакомьте с ними Ваших сотрудников, и Вы получите солидный запас времени, которое сможете потратить на действительно важные мероприятия, которые приведут Вас к намеченной цели.

Квадрант IV.

Либо Вы тунеядец, либо Вам срочно нужно менять работу. Люди, стремящиеся и добивающиеся успеха, избегают заниматься делами из квадратов III и IV.

«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 при этом важно понимать, что чем более долгосрочным будет ваше планирование, тем выше погрешность в распределении временных затрат на разные задачи.

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

1. **В. Парето:** 20% жестко запланированных временных затрат должны обеспечивать 80% достигнутых целей

2. **Л. Зайверт:** 60% — планируемое выполнение основных задач и функций, 20% — на творчество и самоорганизацию (гибкое планирование), 20% — помехи, резервное время на неплановые траты

3. **Метод ABC:** 15% — планируемое выполнение главных приоритетных задач, 20% — выполнение второстепенных задач, 65% вспомогательные задачи, помехи и т. п.

Автором *первой* пропорции является известнейший экономист и специалист по менеджменту *Вилфредо Парето*, предложивший в свое время известную формулу экономической социологии 20:80 (в руках у 20% населения Земли сосредоточено 80% денежных средств). Считается, что при эффективном планировании 20% жестко запланированных временных затрат должны обеспечивать 80% достигнутых целей. В то время как оставшиеся 80% временных затрат, которые можно жестко не планировать (или, например, использовать для этих промежутков времени более гибкое контекстное планирование), обеспечивают достижение всего 20% целей. (Эту пропорцию можно назвать «львиной», так как биологи, изучающие жизнь львиных прайдов, убедительно доказали — здоровые нормальные львы только 4 часа в сутках посвящают охоте, а оставшиеся 20 отдыхают. Соотношение почти такое же, что и в формуле Парето.)

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

В качестве *третьей* «золотой» пропорции 15:20:65 можно привести метод приоритетного планирования (так называемый *метод ABC*, или, в русских переводах, метод АБВ): 15% времени — жестко планируемое время выполнения главных приоритетных задач; 20% — выполнение второстепенных задач; 65% — вспомогательные задачи, помехи и т. п.

Если предположить, что количество решаемых в течение дня задач не должно превышать «магического числа» 7 ± 2 , то планирование дневных задач в соответствии с различными «золотыми» пропорциями будет выглядеть следующим образом:

Прием	Количество решаемых задач в день (7 ± 2)		
	Важность высокая	Важность средняя	Важность низкая
Парето	1-2	5-6	
Зайверт	3-4	1-2	1-2
ABC	1	2-3	4-5

Далее, если предположить, что отведенный на выполнение ежедневных задач промежуток времени равен стандартным восьми часам, то распределение времени на выполнение задач в соответствии с «золотыми» пропорциями будет следующим:

Прием	Количество решаемых задач в день (7 ± 2)		
	Важность высокая	Важность средняя	Важность низкая
Парето	1,5 часа	6,5 часов	
Зайверт	5 часов	1,5 часа	1,5 часа
ABC	1 час	1,5 часа	5,5 часов

Задание:

Если вы только создаете собственную систему оперативного (недельного или ежедневного) планирования, то какая из приведенных «золотых» пропорций кажется вам наиболее удобной? Почему?

СЕКРЕТ УТРЕННЕГО ПРОБУЖДЕНИЯ

С точки зрения науки о биоритмах то, чему нас учили с детства, - традиционный подъем в 7-8 утра, оказывается, не только малоэффективным, но и совсем не полезным нашему организму. Для поддержания полноценного, здорового и мобильного состояния необходимо ложиться спать до 24-х часов и вставать рано утром. Восточная медицина выделяет три периода, которые в течение суток повторяются дважды, примерно по 4 часа каждый. Время с 6 утра до 10 утра – это период «тяжести, покоя и влаги». Если проснуться в этот период, то ощущение тяжести и инерции остается на весь день.

А вот период с 2 до 6 утра – это время легкости и свежести. Если встать под конец этого временного отрезка, то присущие ему свойства останутся в организме на весь день. Соответственно вставать нужно между 5 и 6 часами. Это не только легко, но и полезно – наверняка, даже так называемые «совы» замечали, что встать в 4-5 часов утра им бывает легче, чем в 7-8. При этом даже если пришлось лечь поздно, т.е. после 24-х часов, вставать все равно лучше до 6 часов. Лучше потом найти возможность подремать после обеда [1].

1. «КАЛЕНДАРИК-ПИНАРИК»

Календарик-пинарик – это простой механизм-мотиватор планирования своего фонда времени и реализации этого планирования на практике. Разработан Дмитрием Литваком. Календарь содержит:

- верхняя строка – прожитые годы «Славное прошлое»;
- текущий год – месяц и квадратики дней;
- будущие годы – «Светлое будущее»
- таблица с несколькими строками для перечня ключевых целей на текущий год.

Как пользоваться: расчертите для себя календарик по приведенной схеме. Ручкой или карандашом жирно, плотно заштрихуйте прожитые годы, а также месяцы и дни текущего года. Штрихование можно сопровождать воспоминаниями («Ох, в этом году...»). В нижней таблице впишите основные цели. Прикрепите над рабочим столом. Каждый день утром зачеркивайте половину квадрата текущего дня, а вечером – весь квадратик. И так каждый день.

Очень важно, чтобы календарик находился перед глазами большую часть дня. Визуализация прожитых лет, перспектив, настоящих целей и отношение к текущим дням будут стимулировать вас к действиям.

Календарик-пинарик для _____ Заведено: _____

Славное прошлое

	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	2000			
200_	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
Янв																																	янв	
Фев																																		фев
Мрт																																		мрт
Апр																																		апр
Май																																		май
Июн																																		июн
Июл																																		июл
Авг																																		авг
снт																																		снт
окт																																		окт
ноя																																		ноя
дек																																		дек
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	200_		
	2001	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			

Светлое будущее

Мои стратегические цели

ЦЕЛЬ	200_				200_				200_				200_				200_							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Например, цель с 2 по 3 квартал		◀	→																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
	2001	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Архангельский, Г.А. Организация времени / Г.А. Архангельский / 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – С. 157-158.
2. Бойко, М.С. Факторы успешного лидерства / М.С. Бойко. – Минск, 2007.
3. Джанашиа, А.З. Изучение устойчивости намерения на основе его структурно-функциональных характеристик / А.З. Джанашиа // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия «Педагогика, психология». – 2012. – № 1 (8). – С. 127-129.
4. Калинин, С.И. Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем / С.И. Калинин. – СПб.: Речь, 2006. – С. 194.
5. Калицкий, Э.М. На пути к открытому профессиональному образованию: ключевые квалификации / Э.М. Калицкий. – Минск: РИПО, 1996. – 32 с.
6. Левитас, А. Управление временем по методу Франклина. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.levitas.ru/franklin.htm>. - Дата доступа: 20.02. 2013.
7. Литвак, Д. Как перестать лениться / Д. Литвак. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.improvement.ru/zametki/pinarik/>. – Дата доступа: 27.02.2013.
8. Межкультурное образование в школе / В.В. Величко, А.В. Дергай, Д.В. Карпиевич, О.М. Савчик. – Минск: Тесей, 2001. – С. 45-50.
9. Штайнер, К. Сценарии жизни людей. Школа Эрика Берна / К. Штайнер. – СПб.: Питер, 2003. – 416 с.

Авторы

Марина Сергеевна Бойко – кандидат психологических наук, доцент кафедры общей и клинической психологии БГУ, Действительный член ОППЛ, член Международного общества изучения поведения человека (ISSBD), тренер, практикующий медиатор.

Арсений Зурабович Джанашиа – старший преподаватель кафедры педагогики детства и семьи Могилевского государственного университета им. А.А. Кулешова, член Международного общества изучения поведения человека (ISSBD), тренер.

Для заметок