



Уральский  
федеральный  
университет

Зинаида Викторовна Сенук

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Екатеринбург, 2014

# Тема 1. Философские основы тайм-менеджмента

## Эпиграфы:

- Все мы знаем, что смертны, но ведем себя, как бессмертные.
- Ужас не в том, что человек смертен. Ужас в том, что он внезапно смертен.
- Когда Господь создавал время, он создал его достаточно.
- Человек – одновременно драматург, режиссер и актер в драме собственной жизни.

# СРЕДСТВА

## МЕНЕДЖМЕНТА

- Тайм-менеджмент – междисциплинарный раздел науки и практики, посвященный изучению проблем и методов оптимизации временных затрат в различных сферах и областях человеческой жизнедеятельности.

# Типы тайм-менеджмента

- Самоменеджмент
- Корпоративный тайм-менеджмент
- Социальный тайм-менеджмент

# Философские основы

## Различные традиции понимания времени

- Джордж Беркли (1685 — 1753)
- Эпикур (342-270 гг. до Р. Х.) «Пока есть мы – нет смерти; если пришла смерть – нас нет».
- **ВРЕМЯ** — фундаментальное понятие человеческого мышления, отображающее изменчивость мира, процессуальный характер его существования, наличие в мире не только «вещей» (объектов, предметов), но и событий. (Фс.словарь)

# Философия и физика о времени

- Пространственно-временной континуум, как атрибутивная характеристика материи
- Взаимосвязь пространства-времени-скорости
- Управление объектом, существующим в пространстве-времени.

# Река времени

Человек – гребец в лодке, плывущей по реке времени.  
Необратимость. Однонаправленность. Конечность.

Две поведенческие парадигмы:

1. Пассивное плавание по течению
2. Выбор пути и стремление к цели

Обе ведут к смерти, но разными путями. Весь смысл – в процессе.

# Великие о работе и досуге

- Аристотель: Досуг – цель всякой работы;
- Маркс: Богатство общества определяется свободным временем его членов
- Маслоу: вершина пирамиды потребностей человека – творческая самореализация



# Субъективные отношения со временем (надо ли мне думать о времени?)

Нет потребности  
работать;  
Нет  
необходимости  
работать

Есть необходимость  
работать;  
Нет потребности  
работать

Нет необходимости работать;  
Есть потребность работать

Есть необходимость  
работать;  
Есть потребность работать

# Человек вынужден работать, чтобы иметь свободное время для реализации «творческой субъективности»

Как сделать так, чтобы:

- на работу потратить как можно меньше времени,
- результат получить максимальный,
- Освободить как можно больше времени на творчество и ОТДЫХ

# Рациональный тип

- Эффективно использовать часть собственного времени, кроме частной жизни

# Человек самореализуется в работе

## Как сделать так, чтобы:

- за имеющееся для работы ограниченное время, сделать как можно больше;
- С максимальным результатом

## «Трудоголик»

- Эффективно использовать все имеющееся в распоряжении время

Даниил Гранин «Такая странная  
ЖИЗНЬ»

# Тайм-менеджмент как технология

**Решение прикладных задач для эффективного достижения целей деятельности**

**« Человек должен четко понять, чего он хочет, и каковы его ценности. Тогда он сможет выделить для себя этапы, и каждый сделанный шаг будет просто обучением. Во всех остальных случаях составление списков дел и любой тайм-менеджмент может стать способом самоизнасилования и доведения себя до психоза»**

**Дмитрий Склизков**

**Необратимость времени лишает человека черновика**

# Тайм-менеджмент как технология

- Планирование – выстраивание определенных последовательных действий
- Конструирование – создание мысленного образа, картинки желаемого будущего
- Проектирование – интегрированная деятельность по переводу объекта из наличного состояния в состояние желаемого будущего в соответствии с планом

# Тайм-менеджмент как технология

- хочу
- могу
- надо



# Стратегический уровень тайм-менеджмента

- Жизнь как проект
- Часть жизни как проект
- Создание жизни
- Трансперспектива (воображаемая линия, направляющая поступки человека от событий прошлого к мечтам и целям будущего через понимание настоящего.)

# Диалектика стратегии и тактики

- Прошлое предопределяет настоящее
- Настоящее определяет будущее

В такой же степени

- **Будущее определяет  
настоящее**

# Правила формулировки целей

- Цели, которые не ставятся, не артикулируются, не визуализируются, НИКОГДА НЕ БУДУТ ДОСТИГНУТЫ
- «Бойтесь желаний своей юности, ибо они осуществляются»
- «Родные» цели
- Specific - конкретная
- Measurable - измеримая
- Available - достижимая
- Relevant - уместная
- Time-bound – локализованная во времени

# Психофизиологические основы тайм-менеджмента

Физиологические основания индивидуального стиля деятельности:

1. Тип темперамента (холерики –быстро, но не долго; флегматики – медленно, но долго; сангвиники – быстро, но не так долго; меланхолики – немного быстрее, чем флегматики)
2. Тип «жаворонок-сова»
3. Состояние здоровья
4. Эмоциональное состояние
5. Суточные колебания умственной работоспособности (5 час. 11 час. 16 час, 20 час, 24 час)
6. Мотивационная сфера

# I Психологические причины потерь времени

1. Непроясненность «родных целей»;
2. «Укрощение хаоса» (бессознательная установка на постоянное преодоление препятствий и несчастий. Установка на реализацию «добиться невозможного»)
3. Страх вынужденного бездействия (чтобы не думать о глобальных проблемах)
4. Боязнь успеха («не по Сеньке шапка»)
5. Боязнь завершенности

# I Психологические причины потерь времени

Бессознательный альтруизм (комплекс жертвенности) - делегирование управления собственным временем другим людям (навязанные дела), либо собственная установка на бесцельное общение

Способы рефлексии:

1. Нужно ли это делать вообще?
2. Должен ли это делать именно я?

# Феномен откладывания дела «на ПОТОМ»

1. Прокрастинация ( лат. Pro – вместо; crastinus – завтрашний)  
– уклонение, психологическая склонность
2. Отсутствие личного интереса
3. Боязнь провала, страх неудачи
4. Внутренний конфликт, бессознательная блокировка,  
защита, сопротивление

# Поглотители времени

Объективные:

1. Время в пути
2. Стил ь работы организации

Субъективные:

1. Психологические причины
2. Неумение планировать
3. Незнание оптимальных приемов деятельности



# Потери времени в пути

1. Прогнозирование своих поездок. Выстраивание логистики (хронос и кайрос)

Виды кайросов: обстоятельство места (по пути); человек (обсудить что-то); нужная мысль (инсайт); событие (после приказа)

Алгоритм работы с кайросами: выявить ближайшие потребности в кайросах, создать раздел в ежедневнике, периодически просматривать

2. «проредить» поездки

3. Информационная избыточность в поездке (подтверждение, телефоны, адреса, схемы проезда, парковка, пропускной режим)

4. Использование времени в пути

# Законы памяти

1. Чем более значима для субъекта информация, тем лучше она запоминается
2. Чем больше знаний в данной области, тем лучше запоминание
3. Чем больше каналов ввода информации, тем лучше запоминание
4. Рациональное повторение улучшает запоминание
5. Чем больше готовность к восприятию, тем лучше запоминание
6. Впечатления, возникающие одновременно, вызывают друг друга при вспоминании
7. В отсутствии тренировки память утрачивается

# Возрастные ухудшения памяти

Память ослабевает на 30-40%

1. Требуется больше времени для запоминания
2. Ухудшается внимание и сокращается время сосредоточенности
3. Сокращается объем мгновенной и оперативной памяти
4. 12% людей старше 65 лет страдают деменцией

# Рациональные приемы обучения

Повторение ранее изученного перед экзаменом

| График повторений | 1 день | 2 день | 3 день | 4 день | 5 день | 6 день | 7 день |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| нерациональный    | *      | *      | *      | *      | *      | *      | *      |
| рациональный      | *   *  | *      |        | *      |        |        | *      |

# Алгоритм повторения лекции для длительного и эффективного запоминания

| Время   | Цель   |
|---|--|
| 1 раз – сразу после лекции на перемене                          | Расшифровать сокращения и вставить пропущенное |
| 2 раз – в этот же день по дороге домой в транспорте             | Восстановить логику                            |
| 3 раз – перед следующей лекцией за несколько минут до ее начала | Для создания эффекта кумуляции                 |
| Еженедельно один раз вечером повторять                          | Для создания эффекта кумуляции                 |
| Каждый месяц один раз все, что есть                             | Усвоение логики курса                          |
| <b>Перед экзаменом один-два раза</b>                            | <b>Усвоение всего курса</b>                    |

# Правила удержания внимания

1. Постоянные перерывы после часа-полутора непрерывной работы
2. Относительная тишина
3. Упорядоченность на рабочем месте
4. Удобное оборудование
5. Субъективный настрой

# Алгоритм поведения на лекции

Лекция – самый многоканальный способ ввода информации

1. Задуматься
2. Стараться запомнить
3. Записывать

# Мнемотехника

**Мнемони́ка** (греч. τὰ μνημονικά — искусство запоминания),

**Мнемоте́хника** — совокупность специальных приёмов и способов, облегчающих запоминание нужной информации

**Эйдотехника** – создание эмоциональных образов для ассоциаций



# Правила эйдотехники

1. Создавать нелепый, смешной, нереалистичный образ
2. Изменять физические размеры предметов
3. Изменять количественное соотношение предметов
4. Менять функции предметов
5. Удерживать в памяти «картинку» 5-6 сек.
6. Представлять ее в цвете, движении, звуке и развитии

# Метод словесной кодировки чисел

## 1. Смысл имеют только согласные буквы

|   |   |
|---|---|
| 1 | Р |
| 2 | Д |
| 3 | Т |
| 4 | Ч |
| 5 | П |
| 6 | Ш |
| 7 | С |
| 8 | В |
| 9 | З |
| 0 | Н |

|    |    |    |    |
|----|----|----|----|
| 1  | 5  | 2  | 2  |
| р  | п  | д  | д  |
| ре | па | дя | дя |

# Метод словесной кодировки чисел

Запоминание нумерованного списка

|            |                          |            |
|------------|--------------------------|------------|
| <b>772</b> | <b>таз</b>               |            |
| № ячейки   | образ                    | ассоциация |
| СоСеД      | Плывет в<br>тазу по морю |            |

# Запоминание списков

1. Нос 2.Цветок 3. Шуба 4.Песок 5.Тарелка 6.Грабли
7. Крыша 8.Голубь 9. Земля 10.Верба 11. Люстра 12. Вилка
13. Окно 14.Телефон 15. Яблоня 16. Кресло 17.Ружье
18. Мешок 19.Лестница 20. Булка 21. Браслет 22. Пыль 23. Масло
24. Дорога 25.Мыло 26.Луна 27. Деньги 28.Карандаш
29. Кино 30.Берег 31. Мечта 32.Конфета 33. Кружка 34.Маска
35. Веник 36.Кошка 37.Шкатулка 38.Поезд 39.Обед 40.Цирк

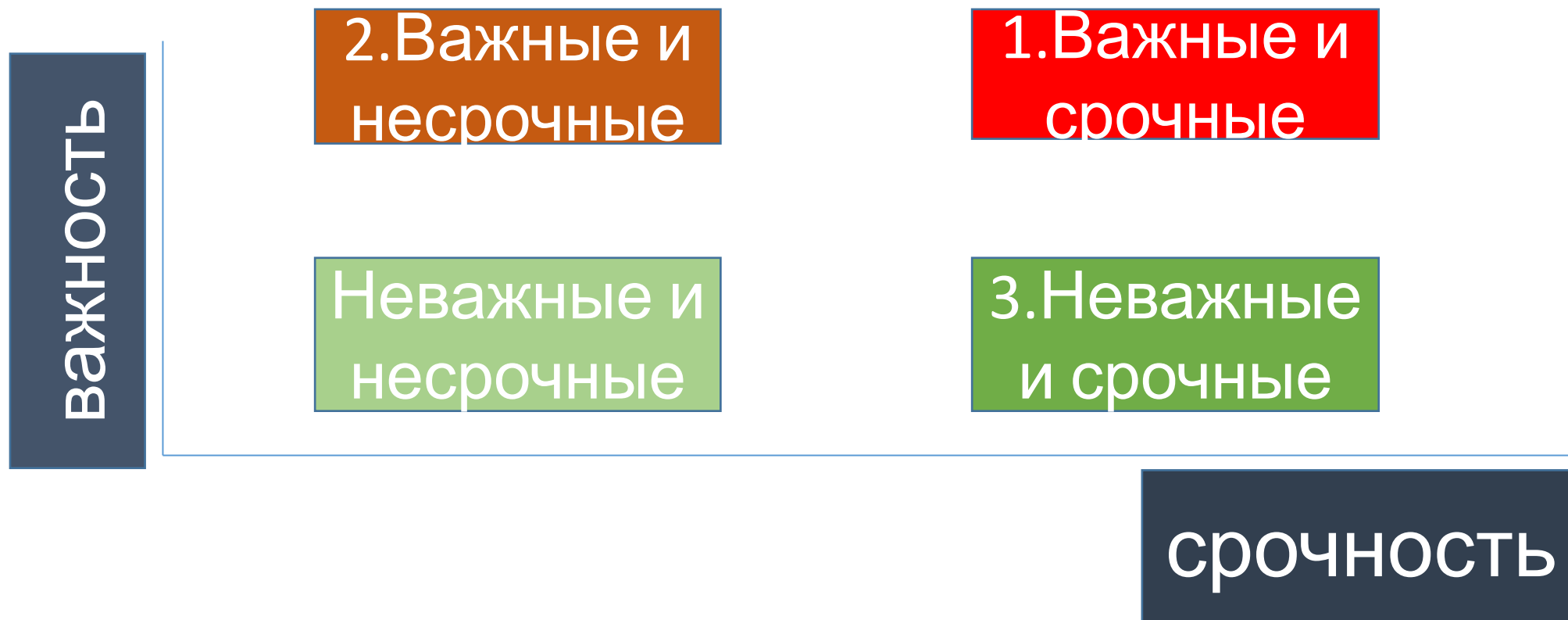
# Методы планирования в тайм-менеджменте

Горизонт планирования – стратегическое планирование;  
тактическое планирование - день, неделя, год.

Стратегическое планирование по направлениям жизни –  
составление карты долгосрочных целей (визуализация)

1. Личное развитие
2. Семья
3. Друзья
4. Хобби
5. Работа
6. Карьера

# Алгоритм планирования дел Матрица Эйзенхауэра



# Методы планирования в тайм-менеджменте

Метод «швейцарского сыра»

Метод «поедания лягушек»

Метод нарезания «слонов» на  
«бифштексы»

# «Слоны»

«Слон» – очень объемная, трудоемкая задача,  
не имеющая срока исполнения

Примеры:

1. Подготовка диссертации
2. Изучение иностранного языка
3. Разработка нового учебного курса



# Алгоритм поедания «слона»

1. Определить трудоемкость «слона»
2. Определить производительность труда в день
3. Определить, сколько времени (в днях, часах) понадобится, чтобы выполнить, если выделять  $x$  часов каждый день («бифштекс»)
4. Посчитать, к какому сроку можно завершить эту работу
5. Скорректировать время
6. Утвердить срок в стратегическом плане

# Алгоритм жесткого и гибкого планирования

Жесткие задачи – имеют длительность и конкретное время исполнения;

Гибкие задачи – есть длительность, есть срок, но нет конкретного времени для исполнения;

Бюджетлируемые задачи – есть большая длительность, но нет ни срока, ни конкретного времени исполнения;

В течение дня оставлять 40% времени не занятым

Применять метод группировки

# Алгоритм планирования на год, месяц, неделю

1. Расставить на год запланированные жесткие мероприятия;
2. Составить список гибких задач на несколько ближайших недель;
3. Составить список гибких задач на неделю;
4. Использовать ежедневник, планинг

# Принцип Парето

20% задач обеспечивают  
выполнение 80% дел

# Определение приоритетности задач

| задачи                         | Удельный вес критерия1<br>(значимость для организации) | Удельный вес критерия2<br>(срочность выполнения) | Удельный вес критерия 3<br>(зависимость выполнения других задач) | Сумма             |
|--------------------------------|--|--|--|-------------------|
|                                | 0,4  | 0,3  | 0,3  | УВ*балл           |
| 1. Составление программы       | 3  | 2  | 3  | $1,2+0,6+0,9=2,7$ |
| 2. Разработка методички по БРС | 1  | 2  | 2  | $0,4+0,6+0,6=1,6$ |

# Рекомендации по критериям для задач

1. Источник задачи и его настойчивость
2. Вклад задачи в общий результат
3. Влияние на работу коллег по горизонтали
4. Срочность
5. Собственный интерес к задаче
6. Сложность и времязатратность
7. Наличие в данный момент достаточного ресурса

# МЕТОДЫ ТАЙМ- МЕНЕДЖМЕНТА

1. Избавление от навязанных дел
2. Покупка времени
3. Делегирование
4. Установление приоритетности

# Потери времени от неупорядоченности в бумагах

1. Большинство людей используют лишь 20% документов, отправленных «в дела»
2. Около 90 минут в неделю или 13 минут в день тратится на поиск потерянных бумаг



# Организация рабочего места

1. Центр-периферия
2. Стратегические картонки, «поминальники»
3. Сортировка бумаг и раскладывание по папкам
4. Выбрасывание бумаг
5. Делопроизводство

# Типы хранения документов

1. активные файлы - это проекты, над которыми вы работаете в настоящее время
2. справочные файлы - это информация, которая вам необходима или которую вы хотите сохранить для использования в будущем.
3. файлы для чтения - это статьи и прочее из того, что вы хотите прочесть

Все бумаги и документы должны быть распределены по этим трем категориям в зависимости от частоты, с которой вы ими пользуетесь.

# Сортировка деловых бумаг

1. В корзину
2. Сделать сразу
3. На потом – в актуальное близкое хранение
4. В дело – в папку на постоянное хранение

# Избавление от ненужного

- Мне все еще нравится эта вещь?
- Моя жизнь делается от нее лучше?
- Она модная?
- Пользовался ли я ей в прошлом году?
- Ее можно/стоит чинить?
- Трудно ли будет найти ей замену?
- Она связана с налогообложением или с юридической системой?
- Мне она действительно нужна (или я просто хочу ее иметь)?
- Что-нибудь произойдет, если у меня ее больше не будет?

# Сортировка документов

1. Мне он действительно нужен?
2. Он поможет мне заработать?
3. От него будет какой-нибудь толк, когда я вернусь к нему?
4. Он содержит новую информацию?
5. Он составляет важную часть проекта или досье на клиента?
6. Его будет трудно восстановить?
7. Он имеет какое-то финансовое или юридическое значение?
8. Если я его выброшу, что-нибудь случится?

Если на все вопросы вы ответили отрицательно, то этот документ можно отправить в корзину.

# Контроль в тайм-менеджменте

## Пятипальцевый метод Зайверта

- М (мизинец) Мысли, знания, информация. Что новое сегодня я узнал? Какие важные знания приобрел? В чем возросла моя компетентность, усилился профессионализм? Какие новые и важные идеи сегодня меня «озарили»?
- Узнал ли я что-то новое о своем времени? придумал ли новые «хитрости», чтобы лучше управлять им?
- Б (безымянный) — Близость к цели. Какие оперативные задачи, приближающие меня к достижению важных целей (долгосрочных стратегических), я сегодня решил? И наоборот, достижение каких целей было недостаточным, неуспешным?
- С (средний) — **Состояние.** Какие дела были особенно интересными? Что было связано с положительными эмоциями и высокой мотивацией? Напротив, какие дела были скучными, субъективно тяжелыми, делались

# Пятипальцевый метод Зайверта

- У (указательный) **Услуга, помощь, сотрудничество.** Какие достижения в сфере общения и человеческих отношений были сегодня? Кому я помог, кому оказал ценную услугу, с кем нашел общий язык, с кем вместе хорошо работал? Познакомился ли я с новыми людьми? Улучшились ли мои отношения со старыми знакомыми? Или наоборот, с кем возник конфликт? С кем опыт сотрудничества был неудачным и в силу каких причин?
- Б (большой) — **Бодрость.** На какие задачи я затратил больше всего энергии, физических сил? Что позволило отдохнуть, восстановить силы? Оптимально ли я распоряжался своими индивидуальными энергетическими ресурсами в течение дня? Что сделано мною сегодня для поддержания здоровья и физической формы?

## Определение продуктивности (стоимости рабочего часа)

1. Установить минимум заработной плат следующим году
2. Разделить на количество рабочих часов в году (1760 час.)
3. Полученный результат умножить на 3 (продуктивность 1 час из трех)
4. Поделить на 60 – это стоимость одной продуктивной минуты

Отрефлексировать результат



# Тест на компетентность в Т-М

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

Отвечайте искренне!

# Компетентность в Т-М

1. В любой работе я стараюсь иметь запас (резерв) времени, выделяю своего рода «неприкосновенное время» на всякий случай.
2. Я четко знаю свои долгосрочные цели, постоянно держу их в уме и периодически обдумываю способы их достижения.
3. Я регулярно использую делегирование, поручая другим людям выполнение важных для меня задач.
4. Я подробно планирую шаги, этапы достижения своих целей.
5. Я понимаю, что общение с друзьями в рабочее время — помеха, и стараюсь избегать таких ситуаций.

# Компетентность в Т-М

6. Я уважаю и ценю собственное время и стараюсь добиться уважения к своему времени и от других людей.
7. Для планирования своего времени я использую записи.
8. Каждый рабочий день я начинаю с определения того, что нужно сделать в первую очередь.
9. В своих делах я строго придерживаюсь установленных мною же сроков.
10. Я хорошо знаю собственные биоритмы и планирую свои дела с учетом своих «внутренних часов».

# Компетентность в Т-М

11. Я умею и стараюсь коротко говорить по телефону.
12. Я довольно настойчивый человек и обычно, несмотря на помехи и отвлечения, продолжаю работать по плану.
13. Перед началом любой работы я тщательно обдумываю ее, планирую, что мне может понадобиться, сроки и этапы работы и т. п.
14. Я умею говорить «нет» неожиданным делам и людям.
15. В конце рабочего дня я анализирую все, что произошло, обдумываю, что мне мешало, а что помогало вовремя выполнить работу.
16. Рутинные дела я стараюсь делать крупными блоками, быстро, словно «ПОТОКОМ».
17. Я регулярно работаю с органайзером, записной книжкой и т. п. средствами, помогающими мне лучше управлять своим временем.
18. Я умею браться за любую работу быстро и решительно, без лишней «раскачки».

# Компетентность в Т-М

19. Даже случайные потери времени (вроде стояния в очереди) я стараюсь использовать с пользой.
20. Я считаю, что отдых — это смена деятельности, его также надо планировать и продумывать.
21. Мне легко попросить помощи у других людей, в особенности, если это поможет мне лучше распределить и спланировать мое время.
22. Обычно я легко понимаю, какие из моих дел являются наиболее важными, и их нужно выполнить в первую очередь.
23. Я имею четкое представление о своей будущей карьере.
24. Я ранее уже интересовался различными системами и методами управления временем.
25. У меня есть собственная система управления личным временем.

# Компетентность в Т-М

26. Я уважаю и ценю собственное время и стараюсь добиться уважения к своему времени и от других людей.
27. Для планирования своего времени я использую записи.
28. Каждый рабочий день я начинаю с определения того, что нужно сделать в первую очередь.
29. В своих делах я строго придерживаюсь установленных мною же сроков.
30. Я хорошо знаю собственные биоритмы и планирую свои дела с учетом своих «внутренних часов».

# Обработка результатов теста:

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

Сложите (просуммируйте) полученные вами за каждый вопрос баллы.

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

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

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

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

# Список литературы

1. Архангельский Г.А. Тайм-драйв: как успевать жить и работать.- М: Манн, Иванов и Фарбер, 2005 г.
2. Болотова А.К. Психология организации времени. М: Аспект Пресс, 2006 г.
3. Зайверт Л. Ваше время в ваших руках.- М: Интерэксперт, 1995г.
4. Калинин С.И. Тайм-менеджмент. Практикум по управлению временем. СПб: Речь, 2006 г.
5. Моргенстерн Дж. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и жизнью. М: Хорошая книга, 2007 г.







