

Тайм - менеджмент

*Время бесконечно для умеющих
его ценить и правильно
им распоряжаться.*

Гете



Тема 1. Природа времени.

Тип ТМ	Индивидуальн ый	Ролевой	Социальный
Субъект (кто управляет)	Сам человек	ТМ-консультант	ТМ-консультант
Объект (кем управляют)	Сам человек	Личность (профессионал)	Группа (Организационная подструктура)
Цель (для чего)	Оптимизировать достижения индивидуальных жизненных целей личности	Оптимизировать процесс и результат выполнения (социально –ролевых (профессиональных) функций)	Оптимизировать процесс и результат выполнения организационных функций, включая взаимоотношения
Предмет (чем управляют)	Личностные знания, способности. умения	Профессиональные знания и навыки, стратегии поведения	Нормы. Правила, стандарты, алгоритмы, способы деятельности и коммуникации
Мотивация (почему, ради чего)	Внутренняя: интерес. Способность стать лучше	Частично внутренняя (желание повысить компетентность), частично внешняя (трудности в работе)	Внешняя: медленная и неэффективная работа, сложности с управлением группой

Атрибуты времени

1. Порядок против хаоса
2. Длительность
3. Последовательность
4. Повторяемость, частота
5. Связанность с конкретными объектами явлениями

Виды времени

- **Физическое** (время рождения новых звезд, химической реакции и т.д.)
- **Биологическое** (жизненный цикл клетки, время жизни живого существа)
- **Социальное** (Время социальных изменений-реформ, революций; новости, мода, время социальных конфликтов и т.д.)
- **Психологическое** (Время формирования черт личности, характера, время жизненных кризисов)

Социальное время

- **Субъективное** – научные или житейские модели, отображающие социальные временные реалии и являются средством моделирования времени человека (мифологическое, художественное, научное. Психосоциальное)
- **Объективное** – реальное время существования общественных процессов, институтов, практик (экономическое, политическое, социальных групп и образований, историко-хронологическое, информационное)

Экономическое время

- **Макроэкономические циклы** (циклы Кузнеца, Шлезингера, Батра, длинные волны Кондратьева)
- **Микроэкономические циклы:**
 - жизненный цикл фирмы
 - жизненные циклы каждой из бизнес-единиц
 - жизненный цикл продукта (товара или услуги)
 - цикл создания и утраты конкурентного преимущества
 - функциональные циклы (производственные, финансовые)
 - циклы рабочего времени подразделений и отдельных сотрудников (режим рабочего дня)
 - этапы карьеры сотрудника

Жизненный цикл фирмы (ЖЦФ)



Жизненный цикл товара (услуги)



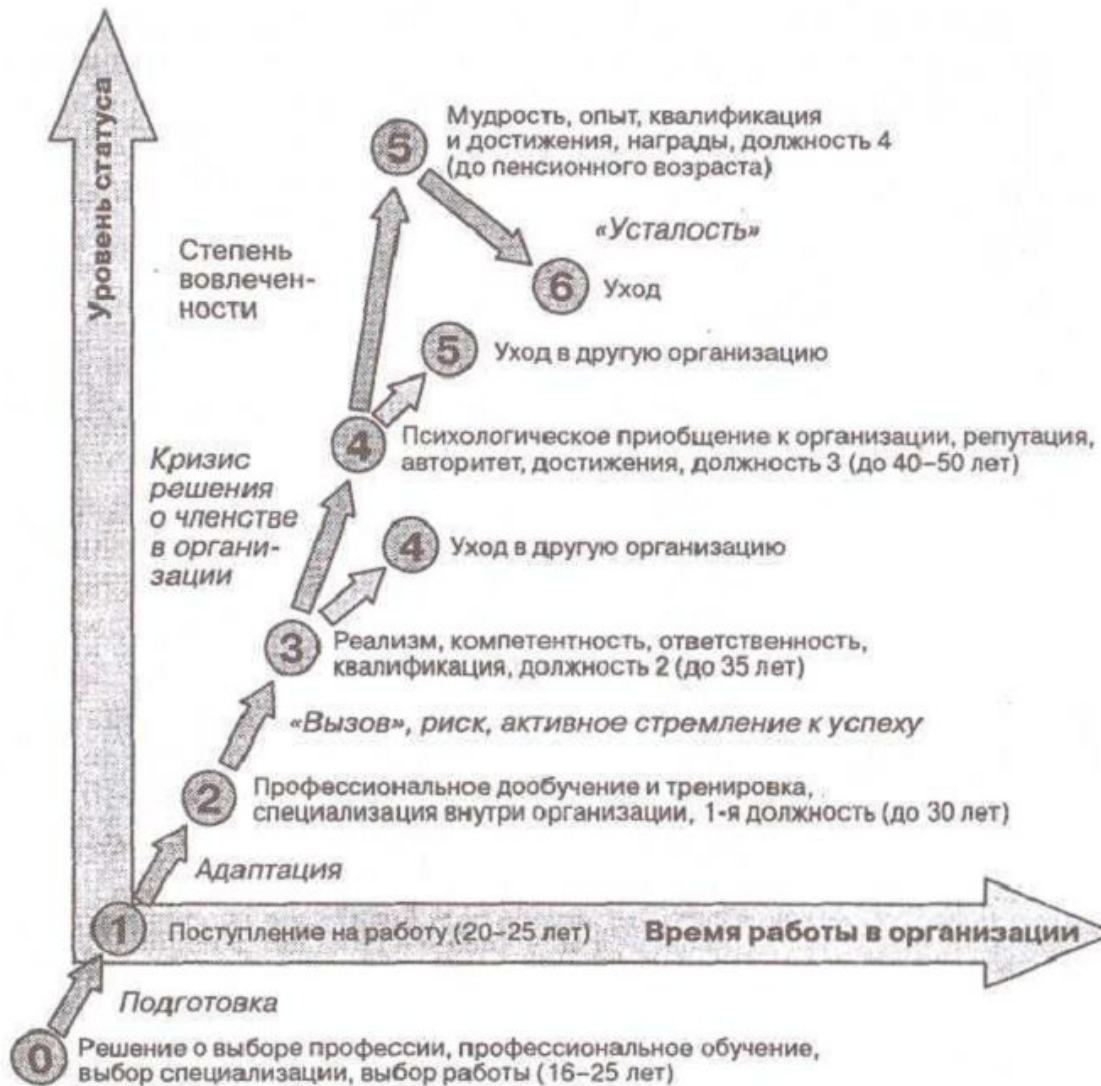
Временные этапы модели ЖЦТ

Характеристика / этап	Разработка и выведение на рынок	Рост	Зрелость и начало насыщения	Насыщение и упадок
Товар (4P: Product)	Единственный, уникальный	Улучшение свойств товара; брендинг	Товары-аналоги; «война брендов»	Товары-аналоги, товары-субституты (в том числе н...
Место (4P: Place)	Планирование сбыта; «пробное распространение»	Организация сбыта, активный поиск новых каналов и способов	Совершенствование каналов сбыта; выборочное распространение	Реорганизация и планирование сбыта нового товара-суб...
Стимулирование сбыта (4P: Promotion)	Реклама в СМИ; информирование, акцент на новизне, уникальных свойствах товара	Реклама в СМИ и на местах продаж; акцент на бренде, формирование эмоциональной привязанности к торговой марке	Реклама в СМИ и на местах продаж, акцент на убеждении; акции по продвижению; сопутствующие услуги и сервис	Малозатратная реклама; акцент на напоминании; скидки; зовение бренда для «старого» товара
Цена (4P: Price)	Зависит от стратегии: завышенная или заниженная	Зависит от конкурентов; должна обеспечивать быстрый рост сбыта и прибыли	Зависит от конкурентов; может быть снижена с целью «удержать» сбыт	Разнообразные «ценовые» скидки и снижение цены
Конкурентная ситуация (идеальная)	Монополия (нет прямой конкуренции)	Монополистическая конкуренция	Олигополистическая конкуренция	«Чистая» конкуренция
Потребители	Новаторы, молодые, образованные, богатые, склонные к риску	«Терпимые к новому»; молодого и среднего возраста, богатые и со средними доходами	«Большинство» – максимально широкий сегмент потребителей данного товара	«Верные», привязанные к бренду, консерваторы
Финансовые задачи	Спланировать и как можно быстрее достичь «точки безубыточности»	Достижение максимального объема прибыли	Максимизация прибыли за счет сокращения издержек	Сокращение затрат при уменьшении объема продаж
Маркетинговые задачи	Исследования и испытания; прогнозирование; реклама	Мониторинг; разработка и продвижение бренда	Мониторинг; продвижение бренда; акции по продвижению товара	Испытания нового товара-субститута; прогнозирование успеха; реклама нового товара с опорами на бренд
Возможные маркетинговые стратегии	1) Покрытие издержек; 2) выборочное проникновение; 3) широкое проникновение; 4) пассивный маркетинг; 5) интенсивный маркетинг; 6) дифференциация	1) Варьирование элементов комплекса маркетинга; 2) расширение; 3) модификация; 4) низкие издержки; 5) специализация	1) Удержание объема сбыта; 2) производственная диверсификация; 3) добавление характеристик товара; 4) широкая диверсификация	1) Ликвидация деловой активности; 2) увеличение затрат на стимулирование сбыта; 3) снижение цен; 4) снятие товара с произв...

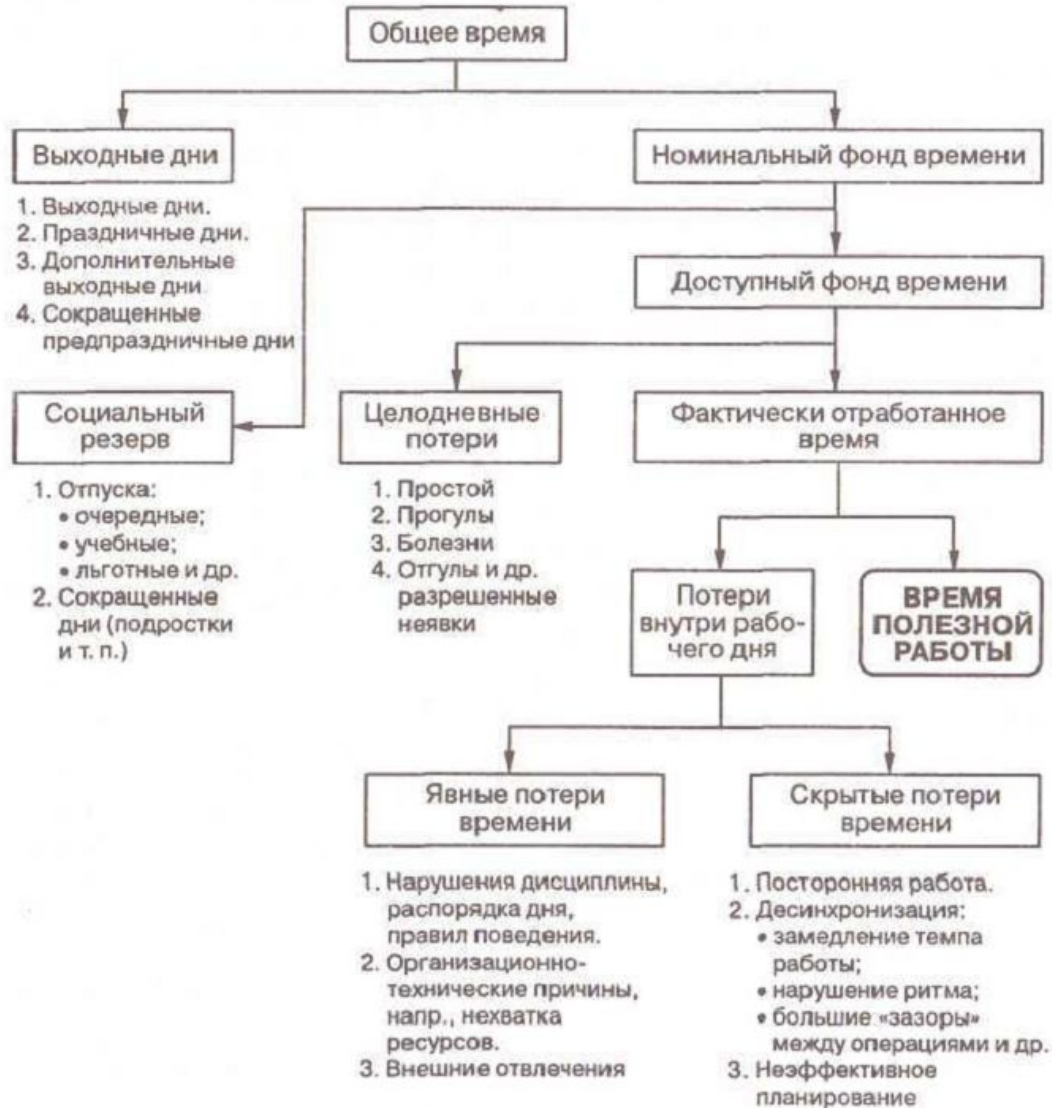
Индивидуальный фонд времени



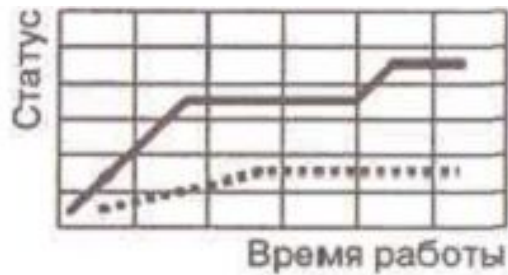
Этапы карьеры



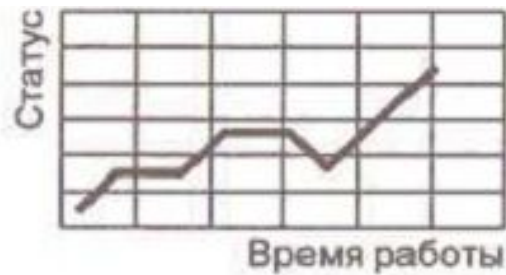
Фонд времени организации



Типы карьеры



1. Стабильная карьера



2. Обычная карьера



3. Нестабильная (множественная) карьера

Причины медленной карьеры

Со стороны сотрудника	Со стороны организации
Отсутствие ясной цели в работе. Размытая цель труда, непонимание смысла работы тесно связано с низкой мотивацией труда (и в том числе с низкой карьерной мотивацией). Позиция «А зачем мне это надо?»	Слабость стратегического планирования; нет привлекательной и вдохновляющей миссии (или она неизвестна сотрудникам); нет четко сформулированных функциональных обязанностей и должностных инструкций; общая неэффективность оперативного управления (постановки задач)
Медленное исполнение. Сотрудник работает слишком медленно и неэффективно в силу привычки, низкой квалификации или личностных особенностей	Время не является корпоративной ценностью и/или не учитывается в системе контроля и мотивации
Попытки превысить компетентность. Сотрудник пытается решить задачи, которые ему не поручены, которые вне его компетенции. Возможно, не хватает знаний и умений для решения трудовых задач	Слабость системы обучения и продвижения персонала; нет алгоритма обработки инициатив
«Выпадение» из корпоративной культуры. Сотрудник не понимает или не принимает корпоративные нормы и стиль поведения. Возможно, он изолирован в коллективе и испытывает трудности в общении	Не продуманы мероприятия по адаптации; не уделяется внимания корпоративной культуре
Личные отношения важнее деловых, сотрудник зависит от группы. Сотрудник становится членом неформальной группы с субкультурой, нормы которой противоречат нормам корпоративной культуры. Работа и карьера в рамках субкультуры принимаются, обесцениваются	Нет миссии и/или не заявлены соответствующие ценности; ценности не оформлены в виде четких правил; нет контроля
Нет хороших отношений с руководителем. Сотрудник не понимает, недооценивает необходимость или не умеет выстраивать конструктивные деловые отношения с руководством. В результате его работа остается незамеченной и неоцененной	Руководитель недоступен для общения – нет восходящих каналов информации, нет участия босса в корпоративной культуре
Чрезмерная «щедрость» – работать за других, дарить идеи и достижения. В силу своих личностных особенностей сотрудник «помогает» другим в ущерб выполнению своих непосредственных трудовых задач	Невнимание руководства к каждому работнику; слабая система мотивации и вознаграждений; слабая система контроля

Причины медленной карьеры

- **Со стороны сотрудника**

- отсутствие цели в работе;
- медленное исполнение;
- попытки превысить компетентность;
- выпадение из корпоративной культуры;
- нет хороших отношений с руководителем;
- работает за других;
- -непоследовательность в поведении;
- неумение учиться на своих ошибках;
- неумение управлять другими людьми.

Причины медленной карьеры

- **Со стороны организации:**

- слабость стратегического планирования;
- время не является ценностью;
- слабость в обучении персонала;
- нет системы адаптации;
- нет миссии, не заявлены ценности. Нет контроля;
- руководитель не доступен для общения;
- слабая система мотивации;
- отсутствуют стандарты.

Четыре главные причины, которые губят карьеру

- Защищенность на собственных недостатках
- Чрезмерная тщательность и ответственность
- Пессимизм неверие в свои силы, дело
- Синдром «отшельника»

Виды психологического времени

Восприятие времени	Представление о времени	Концепция времени
<p>Психофизиологическое время, непосредственное ощущение («чувство») потока времени, способность ощущать («чувствовать») и точно оценивать временные отрезки.</p> <p>1) Связано с физиологией, с интенсивностью работы различных функциональных систем организма, в первую очередь с активацией нервной системы, обменом веществ и т. п. Чем выше интенсивность работы ФС, тем «быстрее» время.</p> <p>2) Связано с функциональным состоянием организма в целом (усталость — подъем сил, болезнь — здоровье и др.). Если функциональное состояние «плохое», время «замедляется».</p> <p>3) Связано с эмоциональным состоянием (стеническое — астеническое). Стенические эмоции активизируют организм и «ускоряют» время.</p> <p>4) Связано с уровнем мотивации, степенью актуализации потребностей. Если потребности удовлетворены и мотивация снижена — время «замедляется».</p> <p>Психофизиологическое время является важным индикатором работоспособности. Адекватное восприятие времени указывает на оптимальную работоспособность.</p> <p>Если время «ускоряется», это свидетельствует о мобилизации сил, готовности к борьбе, работе в экстремальных ситуациях.</p> <p>Если время «замедляется», это свидетельство плохой работоспособности, повышенной возможности совершить ошибку</p>	<p>Психологическое «оперативное» время, связанное с конкретным видом деятельности. Это особенности временной перспективы человека, субъективное соотношение прошлого, настоящего и будущего в конкретных жизненных ситуациях. Это не ощущение времени, а его сознательная, рациональная оценка (интерпретация).</p> <p>1) Связано с комплексом познавательных особенностей человека, с так называемыми «когнитивными стилями» (например, «аналитики — синтетика»).</p> <p>2) Связано с возрастными особенностями (например, память стариков и детей при оценке «настоящего» схожа).</p> <p>3) Связано с половыми особенностями (например, среднее время реакции у мужчин меньше).</p> <p>4) Связано с особенностями личности и психологическими проблемами (например, при оценке времени ситуации интроверты ориентируются на собственное переживание, экстраверты — на часы).</p> <p>5) Формируется в деятельности и формирует деятельность. Точность и способ оценки временных интервалов, связанных с ситуациями профессиональной деятельности, зависят от опыта и квалификации. В то же время эффективные когнитивные навыки оценки времени сотрудника могут формировать более результативную модель деятельности.</p> <p>Таким образом, комплекс навыков и способностей человека, участвующий в оценке (а также планировании, анализе и т. п.) временных интервалов, «привязанных» к конкретным ситуациям деятельности, является важным индикатором способа (стиля) работы</p>	<p>Личностное время, внутренний частичный, частично состоящий из бессознательных «эпизодов» времени жизни, своего рода «внутренняя философия» времени. Включает в себя различные психические и поведенческие структуры (схемы) на различных уровнях сложности:</p> <p>1) концепцию «событий — обыденности» (различия между событиями (Что есть рутинность, а что есть время ярких, необычных событий);</p> <p>2) рефлексивную способность к построению (способность проследить развитие событий в прошлом-настоящем-будущем);</p> <p>3) бессознательный сценарий судьбы (например, Э. Берну — способы структурирования и заданный «финал» жизни);</p> <p>4) сознательный проект жизни, включение достижений (не только рациональное планирование своего далекого будущего);</p> <p>5) персональную стратегию овладения жизнью (например, «активное достижение» — ожидание, когда все произойдет само).</p> <p>Общей особенностью сложных психических комплексов составляющих личностное время является тесная связь когнитивных и поведенческих структур. Личностное время по сути своей есть регуляция поведения личности в течение жизни, основанная на устойчивых когнитивных установках и т. п.). Личностное время проявляется прежде всего как поведение личности (стиль жизни), определяющее результативность жизни в целом</p>

Виды психологического времени

- **Восприятие времени**
- **Представление о времени**
- **Концепция времени**

Восприятие времени

- Способность ощущать временные потоки:
 - 1) Связано с физиологией, обменом веществ, активацией нервной системы. Чем активнее ФС, тем быстрее время
 - 2) Связано с функциональным состоянием организма в целом (болезнь-здоровье, усталость-подъем). Если состояние плохое. Время замедляется
 - 3) Связано с эмоциональным состоянием (стеническое-астеническое). Стенические эмоции ускоряют время
 - 4) Связано с уровнем мотивации и удовлетворенностью потребностями. Если потребности удовлетворены и мотивация снижена – время замедляется

Представление о времени

- Связано с конкретным видом деятельности. Это его сознательная рациональная оценка
 - 1) Связано с комплексом познавательных особенностей человека (аналитики)
 - 2) Связано с возрастными особенностями
 - 3) Связано с половыми особенностями (время реакции у мужчин меньше)
 - 4) Связано с особенностями личности и психологическими переживаниями (интроверты-эстроверты)
 - 5) Формируется в деятельности и формирует деятельность




Концепция времени

- Личностное время. Включает в себя поведенческие структуры высокой сложности:
 - 1) Способность прослеживать связь явлений прошлое-настоящее-будущее
 - 2) Концепцию событий и причинных связей между ними
 - 3) Бессознательный сценарий судьбы
 - 4) Сознательный проект жизни
 - 5) персональный сценарий овладения временем своей жизни

Три типа концепции времени

- Время – линейная цепь конкретных событий
- Время – непрерывный поток ветвящихся альтернатив
- Время – постоянная величина, пространство, поле

Три типа концепции времени

	1. «Время — линейная цепь отдельных событий»	2. «Время — непрерывный ветвящийся поток альтернатив»	3. «Время — пространство»
Символическое изображение			
Ключевые признаки (главные тезисы внутренней философии)	Время — чуждая человеку абстракция, объективная закономерность, неумолимый враждебный механизм. Время необратимо, все что случается — однократно. Время отстранено от человека, постигается только разумом. Человек несвободен, зависим от времени	Время — переживаемый человеком поток реальных событий. Время пластично, можно замедлять, ускорять, обращать, повторять и др. Время — дружественный внутренний ресурс. Осваивается и постигается интуитивно. Человек свободен по отношению к своему времени	Время — сложная абстракция, которую человек принимает как принцип житейского действия. Интеграция реальности в систему зависимости. Время как «пространство» познаваемый и принимаемый. Это правила, следуя которым человек становится мудрее и эффективнее
Проявления в повседневной жизни	<ol style="list-style-type: none"> 1) Краткосрочное планирование; 2) стремление к жесткому контролю времени с помощью авторитарных ритуалов; 3) минимизация желаний и планов; 4) работа на узкий конкретный результат; 5) упрощенное понимание причин и следствий событий. Стремление найти «главную причину» или сократить их число; 6) роли: «организатор», «исполнитель» 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Долгосрочное планирование; 2) гибкие адаптивные планы («органичное время»); 3) гибкий и неавторитарный контроль за временем; 4) максимизация желаний и планов; 5) работа на систему результатов. Способность предвосхитить краткосрочные и долгосрочные результаты; 6) комплексное понимание причин и следствий; 7) роли: «творец», «аналитик» 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Максимально гибкое и эластичное отношение к времени; 2) способность к долгосрочному и детальной проработке планов; 3) слабость контроля времени; 4) стремление к «золотой середине» в планах; 5) роль «прогнозиста» — способность «чувствовать» веяние в развитии событий
Эмоциональное отношение к времени	Страх, тревога, проблемы контроля, зависимость, слабость	Азарт, игра, риск, надежда, уверенность, свобода	Спокойствие, понимание
Доля испытуемых	60%	35%	5%

Вопросы для обсуждения:

- Придумайте свое определение «время – это..». Опишите время.
- Из чего складывается рабочий день ваших родителей?
- Приведите примеры физического (в вашей квартире), биологического (в вашем организме), социального (в вашей группе) времени
- Сформулируйте особенности лично вашего психологического времени
- Какие виды экономического времени вам знакомы?
- Какие усилия можно предпринять, чтобы ускорить карьерный рост?

Представления о времени в различные эпохи

Историческая эпоха	Визуальная метафора, отображающая характер представлений о времени в данную эпоху	Краткое описание модели времени
Животные, первобытные люди	 «Точка»	Вечность, бесконечное настоящее, сконцентрированное в переживаемом моменте.
Древний мир, первые цивилизации	 «Цикл»	Вечность, развернутая в цикл вечного возвращения: рождение, расцвет, упадок, смерть, и снова...
Средние века	 «Отрезок»	Ограниченное время существования человека и вещей, отмеренное Богом.
Новое время, эпоха Просвещения	 «Прямая»	Время – универсальное свойство всех вещей, атрибут Мира. Время – бесконечно.
Современность	 «Спираль»	Время – бесконечное движение, включающее в себя циклическое развитие.