

Министерство культуры Республики Беларусь
Белорусский государственный университет
культуры и искусств

И. В. Морозов

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методическое пособие

*Рекомендовано учебно-методическим объединением
по образованию в области культуры и искусств
для студентов специальности 1-21 04 01 Культурология
(по направлениям)*

Минск
БГУКИ
2022

УДК 005.216.1“37”(075.8)
ББК 60.82+65.291.21]я73
М 801

Рецензенты:

кафедра молодежной политики и социокультурных коммуникаций государственного учреждения образования «Республиканский институт высшей школы»;

Л. С. Кожуховская, кандидат культурологии, доцент, проректор по международной и научно-методической работе государственного учреждения образования «Республиканский институт высшей школы»;

Н. Е. Шелупенко, кандидат культурологии, доцент, декан факультета культурологии и СКД учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств»

Морозов, И. В.

М801 Тайм-менеджмент : учеб-метод. пособие / И. В. Морозов ; М-во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т культуры и искусств. – Минск : БГУКИ, 2022. – 100 с.
ISBN 978-985-522-292-8.

Всесторонне раскрыта категория «тайм-менеджмент» с позиций теории управления и современной практики. Рассмотрены механизмы и социальные инструменты тайм-менеджмента как системы эффективного управления рабочим временем; сформулированы основные установки, принципы, которыми должны руководствоваться управленцы при планировании делового распорядка в компании, офисе, на производстве.

Данное издание представляет собой первое в Беларуси учебное пособие по тайм-менеджменту для студентов учреждений высшего образования культуры и искусств.

УДК 005.216.1“37”(075.8)
ББК 60.82+65.291.21]я73

ISBN 978-985-522-292-8

© Морозов И. В., 2022
© Оформление. Учреждение образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», 2022

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Раздел 1	
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ – АКТУАЛЬНОСТЬ, СУЩНОСТЬ, ОПЕРАЦИОННЫЕ НОРМЫ И ПРАВИЛА	
Тема 1. Современное понимание феномена времени и проблема управления им	6
Тема 2. Тайм-менеджмент: актуальность, понятие, назначение, структура	9
Тема 3. Целеполагание – априорная основа тайм-менеджмента	14
Тема 4. Планирование: сущность, достоинства, типы.....	16
Тема 5. Принципы, правила, методы тайм-менеджмента	27
Раздел 2	
ЛИЧНОСТНЫЙ (ПЕРСОНАЛЬНЫЙ) И СОЦИАЛЬНЫЙ (КОРПОРАТИВНЫЙ) ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ	
Тема 1. Тайм-менеджмент как самопознание	36
Тема 2. Тайм-менеджмент как повод и средство саморазвития, самосовершенствования личности	43
Тема 3. Существо и инструменты социального (корпоративного) тайм-менеджмента	49
Раздел 3	
ЖИЗНЕННЫЙ (ЭКЗИСТЕНЦИАЛЬНЫЙ) ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ. ЛАЙФ-МЕНЕДЖМЕНТ	
Тема 1. Переживание времени и жизненное целеполагание	55
Тема 2. Последствия отсутствия жизненного тайм-менеджмента	58
Тема 3. Лайф-менеджмент: актуальность и предназначение	59
Тема 4. Основные установки, принципы, обучение в лайф-менеджменте	62
Раздел 4	
КУЛЬТУРА ВРЕМЕНИ	
Тема 1. Актуальность и парадигматическая сущность культуры времени	69
Тема 2. Аспекты (уровни) культуры времени	72
Тема 3. Тайм-менеджмент в контексте межкультурного общения и сотрудничества	82
Разработка тайм-плана	89
Практикум	91
Рекомендуемая литература	96

Введение

Современные факторы и условия организации любой деятельности делают необходимым ее оптимизацию с позиций рационального, эффективного использования темпорального (временного) ресурса. Все это послужило принципиальной причиной зарождения, становления и развития теории, учебной дисциплины и практики тайм-менеджмента, управления временем.

Современных воззрений и методик управления временем накопилось достаточно много. И в целом тайм-менеджмент прошел весьма логичный и закономерный путь эволюции.

Так, сегодня выделяются 4 поколения тайм-менеджмента:

- первое сконцентрировано на составлении перечней и памяток;
- второе – на составлении планов и подготовке к их реализации;
- третье – на составлении планов, расстановке акцентов и контроле их выполнения;
- четвертое – основано на жизненных (экзистенциальных) принципах и прогрессивном отношении к жизни в целом как гуманитарному, прежде всего, духовному феномену.

При этом все более признается, что первые три методики уже не актуальны, хотя, как показывает практика, они все еще активно используются. Исходя из этой тенденции смены парадигмы в развитии тайм-менеджмента, разработано настоящее пособие, состоящее из четырех разделов.

Первый раздел посвящен раскрытию исходных положений и основ тайм-менеджмента, а также наиболее распространенным и универсальным технологическим инструментам – принципам, правилам и методам тайм-менеджмента.

Второй раздел содержит материал, важный для всестороннего развития личности в период осуществления тайм-менедж-

мента посредством ее самопознания и самосовершенствования, включением в социальный контекст деятельности и творчества.

Третий раздел выделяет жизненные, (экзистенциальные) аспекты тайм-менеджмента с ориентацией на переживание времени, что способствует должному целеполаганию не в одном бизнес- или арт-проекте, но в житнетворчестве в целом. Особый акцент делается на развитии актуального ныне лайф-менеджмента.

Четвертый раздел основан на оригинальной концепции «культура времени» (Time-culture), которая необходима по двум возможным аспектам творчества – личностному и социальному (корпоративному), а также для осознанного и продуктивного сотворчества в контексте межкультурного общения.

Теоретический и практико-ориентированный материал пособия направлен на воспитание у учащихся, их ознакомление и изучение принципиальных насущных норм, правил, принципов, методов оптимальной организации времени (рабочего и свободного) во благо удовлетворения и успеха творческих потребностей и начинаний, а также жизни в целом.

Раздел 1

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ – АКТУАЛЬНОСТЬ, СУЩНОСТЬ, ОПЕРАЦИОННЫЕ НОРМЫ И ПРАВИЛА

Тема 1. Современное понимание феномена времени и проблема управления им

*Хотя о времени и было высказано много истинного
и остроумного, тем не менее реального определения
его никогда не было дано*

И. Кант

Феномен времени всегда привлекал к себе внимание человека, ибо он был и остается проблемой бытия. Уже античные мыслители рассматривали время как последовательные изменения (возникновение, становление, исчезновение), происходящие с определенной цикличностью и повторяемостью.

Символом, олицетворяющим время у древних народов, было катящееся колесо. От глубокой античности до наших дней остается вопрос: что такое время и существует ли оно объективно? Аристотель неоднократно повторял, «что такое время и какова его природа – одинаково неясно», ибо «одна часть его была и ее уже нет, другая – будет, и ее еще нет», поэтому «время или совсем не существует, или едва существует».

В итоге феномен времени стал фундаментальным предметом философского дискурса всех концепций и направлений.

Так, материализм видит во времени основную (наряду с пространством) форму существования материи, подчеркивает объективный характер времени, его неотделимость от материи и представляет последовательность существования сменяющих друг друга явлений. Время необратимо, т. е. всякий материальный процесс развивается линейно в одном направлении – от прошлого к будущему.

Согласно диалектическому материализму человеческое познание в своем развитии дает все более глубокое и правильное представление об объективно реальном времени.

Философы-идеалисты, напротив, отрицают зависимость времени от материи и рассматривают его как форму индивидуального сознания (Беркли, Юм, Мах) и как априорную форму чувственного созерцания (Кант), а также как категорию абсолютного духа (Гегель).

Сегодня по-прежнему не утихают споры относительно времени как очевидной реальности и как чистой абстракции, существующие только в сознании.

Я прекрасно знаю, что такое время, пока не думаю об этом. Но стоит задуматься – и вот я уже не знаю, что такое время!

Августин

Философ И. Кант считал время свойством человеческого ума, время является формальным априорным условием всех явлений вообще.

Согласно точке зрения Ф. Энгельса, время – основная форма существования движущейся материи и оно не зависит от сознания субъекта.

Сегодня определений времени столь же много, сколько и философских, естественнонаучных концепций бытия человека и мироздания в целом.

Время – это природный способ не допустить, чтобы все происходило одновременно...

Джон Арчибальд Уилер

Время как объект и средство исследований

Время для описания физических законов в строгой форме было введено И. Ньютоном. Он считал, что существует абсолютное и относительное время.

Абсолютное, истинное математическое время само по себе и по своей сущности, без всякого отношения к чему-либо внешнему, протекает равномерно и иначе называется длительностью. Это и позволяет различать и использовать метрические (связанные с измерением) свойства времени.

Относительное, кажущееся или обыденное время есть или точная, или изменчивая, постигаемая чувствами, внешняя, совершаемая при посредстве какого-либо движения мера продолжительности, употребляемая в обыденной жизни вместо истинного математического времени, как то: час, день, месяц, год.

В этой связи в истории осмысления феномена времени было принято различать объективное и субъективное время.

Объективное время может фиксироваться соразмерно процессам в микромире либо ритмам движения небесных тел (и которому в таком смысле отказывает в праве на существование современная физика). Объективное время ранее измерялось отрезками пути небесных тел, ныне – движением элементарных частиц (так называемые электронные часы).

Большинство исследователей до недавних пор признавали безоговорочно объективный характер времени, которое представляется как форма возникновения, становления, течения, разрушения в мире, а также его самого вместе со всем тем, что к нему относится. На этой основе развиваются представления о всеобщем и универсальном характере времени, о его многоуровневой организации в материальном мире, начиная с элементарных частиц и заканчивая человеческим обществом. Анри Бергсон нарек такое время «научным временем», которое измеряется часами и другими средствами и доступно интеллектуальному осмыслению.

Субъективное время связано с его осознанием, духовным миром людей, что зависит от содержания их переживаний в сфере возможностей вспоминать, воспроизводить, строить планы, предвидеть, мечтать и т. п. и тем самым одухотворять. Белорусский ученый И. Вейник опытным путем пытался доказать, что существует некий хроном, временная частица пронизывающая все пространство, делая его информационным и духовным.

Человек и здесь – «мера всех вещей», ибо измеряет длительность собой, отмеряет расстояние некими выбранными отрезками, которые находятся не вовне, а внутри его самого как феномена единения сознания и бессознательного, который, в свою очередь, дает понимание и чувство не просто некой длительности, но и отражает поток информации, раскрывает характер, континуум изменений, событий. Поэтому точнее го-

ворить о личностном времени, или, согласно А. Бергсону, «чистом времени» как динамичном и активном потоке событий – потоке самой жизни. Это время не длится, но переживается непосредственно, и внутри него возможно действовать свободно.

Меня уже много лет мучает уверенность, что самые невероятные открытия ждут человека в сфере времени. Мы меньше всего знаем о времени.

Андрей Тарковский

Тема 2. Тайм-менеджмент: актуальность, понятие, назначение, структура

Актуальность тайм-менеджмента. Ритм, в котором живет большинство из нас, вряд ли можно назвать спокойным и размеренным. Нехватка времени, аврал и цейтнот в условиях жесткой конкуренции являются отличительной особенностью современной цивилизации, суровым испытанием психологической устойчивости и здоровья людей. Эмоциональное напряжение блокирует производительность, приводит к быстрой утомляемости и апатии, стрессам, серьезным психическим заболеваниям, депрессиям.

Защитной реакцией на этот социокультурный вызов стала разработка различных концепций и методик, направленных на оптимальное разрешение такой проблемной ситуации. Одной из инноваций стал тайм-менеджмент.

Понятие «тайм-менеджмент». Управление временем, организация времени, тайм-менеджмент (англ. *time management*) – технология организации времени и повышения эффективности его использования. Идея об управлении временем возникла более ста лет назад. Управление временем – это действие или процесс тренировки сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, благодаря которому увеличиваются эффективность и продуктивность. Управление временем может помочь применению ряда навыков, инструментов и методов, используемых при выполнении конкретных задач, проектов и целей. Этот набор включает в себя широкий спектр деятельности, а именно: планиро-

вание, распределение, постановку целей, делегирование, анализ временных затрат, мониторинг, организацию, составление списков и расстановку приоритетов. Изначально управление приписывалось только бизнесу или трудовой деятельности, но постепенно значение термина расширилось, включив личную деятельность. Система управления временем составляет сочетание процессов, инструментов, техник и методов. Обычно управление временем является необходимостью в деятельности менеджера, поскольку определяет начало, процесс реализации и завершение любого проекта.

Управление временем – основной вид искусства по достижению успеха. Способность управлять своим временем, сосредотачиваться и направлять силы на решение важнейших задач – фактор, который более чем любой другой обуславливает и уровень жизненных достижений.

Исходя из таковых, классических определений тайм-менеджмента можно подумать, что человек реально управляет временем. На самом деле нам только кажется, что мы властвуем над ним. Люди могут его «убивать», «растрачивать попусту», «проводить» по своему «хотению». Но это вовсе не означает, что человеку его хватит, особенно если он руководствуется амбициозными запросами, ставит большие цели, имеет неумные желания.

На самом деле тайм-менеджмент – система вынужденных действий, направленная на то, чтобы успевать сделать больше в единицу времени. То есть личность лишь стремится приспособиться к его нескончаемому течению посредством моделирования, структурирования, приспособления своей деятельности к существующей ситуации для оптимального использования многогранного временного ресурса. В этой связи примечательна народная этимология слова «преуспевать», где похвальные, знаменательные достижения, успехи семантически связаны с понятием «успеть», то есть уложиться в требуемый срок, опередить конкурентов.

Временной ресурс

Меня уже много лет мучает уверенность, что самые невероятные открытия ждут человека в сфере времени. Мы меньше всего знаем о времени.

Андрей Тарковский

Ничто в действительности не принадлежит нам, кроме времени, которым мы владеем даже тогда, когда больше ничего не имеем.

Бальтазар Грасиан

Успех в любой деятельности требует грамотного управления пятью видами ресурсов: финансовыми, материально-техническими, информационными, человеческими (кадровыми, творческими) и временными.

Первыми четыремя можно манипулировать в разных направлениях и они подвергаются трансформации, восстановлению и воспроизведению. Время – единственный и, в своем роде, уникальный и невозполнимый ресурс. Время – феноменальный ресурс, благодаря своей бесконечности и одновременно ограниченности. Уникальная особенность времени состоит в том, что его можно только тратить, но нельзя сберечь. Поэтому мы не можем контролировать количество имеющегося у нас времени, нам только удастся управлять его использованием.

Невозможно удержать день. Но можно не потерять его.

Надпись на солнечных часах, 1695 г.

Мы не можем решать, тратить время или нет; мы можем только придумать, каким образом его использовать. Как только мы перестаем использовать время, оно растрачивается впустую, уходя навсегда, и вернуть его уже нельзя. При этом неизбежно возникают проблемы нехватки, дефицита времени или его избыток.

Временной ресурс объективно делится на суточный, недельный, месячный, годовой. Помимо этого мы принимаем и такой

феномен, как жизненный ресурс, который по понятным причинам остается в точности неизмеримым.

Суточный ресурс также объективно распределяется на время активности (рабочее время; часы для отдыха; время, затраченное на поездки на транспорте, повседневные бытовые нужды и др.). Тем не менее, когда мы отдыхаем, то можем не упускать из виду главный деятельностный, творческий ориентир. Даже сон, как уже доказано, необходим в качестве «свободного» времени для упорядочения информации, переработанной за прошедший день. Однако только временная сосредоточенность – главный исполнитель деловых и творческих желаний. В ее отсутствие наблюдается эффект «черных дыр» в делах. Это ситуация, когда не знаешь, что именно делать в данный момент или в ближайшей перспективе.

Временные дыры, провалы – незнание того, сколько по времени займет выполнение дела. При этом важно не то, «сколько времени потратится» (постфактум), а сделать задуманное в запланированный срок, в желаемый или требуемый.

Вы можете просить у меня все, что пожелаете, кроме времени.

Наполеон

Дефицит рабочего времени – нехватка временного ресурса, вызванная неправильной организацией работником своей деятельности, либо неграмотной организацией деятельности руководством, что приводит к спешке, затягиванию выполнения работ, заданий, некачественной работе, потерям в производстве, браку, «халтуре». Все это в конечном итоге существенно влияет на эффективность и результаты работы самого производственного предприятия или творческого коллектива.

Наиболее характерные причины дефицита времени:

- бесплановость работы как результат деятельности не только самого менеджера, но и стиля работы всей организации;
- несоответствие работника и занимаемой должности;
- неадекватная оценка своих способностей, скорости работы, результативности;
- отсутствие личной миссии работника (что я могу сделать для организации, что могу получить, какими активами располагаю);

– неумение контролировать свои потребности (в мыслях, питании, общении, выражении эмоций);

– слабая мотивация труда, приводящая к низкой производительности (зарплата давно не увеличивалась, долгое время не повышают в должности), порождающей хронический недостаток времени.

Устранить все эти препятствия на пути к достижению успеха и призван тайм-менеджмент, овладение которым свидетельствует о достойной профессиональной компетенции менеджера. Она, в свою очередь, основывается на том, что продуктивный менеджмент предполагает целесообразное использование временного ресурса, определение стратегии его оптимального использования.

Знаменательно, что «успех» подразумевает «успеть».

Приходящий вторым приходит никуда.

Ф. Кеннеди

Структура тайм-менеджмента. В управлении временем выделяются следующие процессуальные этапы:

- анализ (всесторонняя оценка) проблемной ситуации;
- моделирование стратегий с учетом всех имеющихся ресурсов;
- целеполагание: постановка цели задуманного мероприятия (проекта) или определение основного направления развития;
- планирование и расстановка приоритетов. Разработка плана достижения поставленных целей и выделение приоритетных (первостепенных) задач для выполнения;
- реализация – конкретные поступки и действия в соответствии с намеченным планом и порядком достижения цели;
- контроль достижения цели, выполнения планов, а также подведение итогов по результатам деятельности в целях ее дальнейшего совершенствования.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем особенности актуального понимания времени?
2. Восприятие и переживание времени – принципиальное отличие.

3. Характеристика времени как объекта и средства исследований.

4. Каковы особенности абсолютного и относительного времени?

5. Отличие объективного и субъективного времени.

Тема 3. Целеполагание – априорная основа тайм-менеджмента

*Когда я не знаю, на какую гавань мне нужно
держать курс, тогда ни один ветер
не будет для меня попутным.*
Сенека

Целеполагание – принципиальное требование тайм-менеджмента, определяющего его концептуальность, идейность, смысл. Цель приносит успех, ибо она определяет его как критерий всякой деятельности.

Установка и обоснование целей – это важный навык управления временем. Один из факторов, присущих многим преуспевающим менеджерам, состоит в том, что они четко представляют себе, чего и, главное, к какому сроку они хотят достичь. Лишь четкая цель позволяет добиться выдающихся результатов.

Качество и содержание целей творческой деятельности.

Цель должна иметь достаточно ясное конкретное описание (формулировку), что имеет важнейшее значение для достижения успеха как результата реализации задуманного, для претворения намеченного. Ведь сам процесс прояснения собственных устремлений повышает вероятность их реализации в силу более точного сосредоточения на них самих. А также из-за возможности выстраивать и контролировать темпоральную (временную) стратегию реализации своих замыслов.

Цель предприятия (проекта) должна быть достаточно адекватна актуальным проблемам и сложившейся ситуации (наличию необходимых ресурсов), а также объективным способностям менеджера и творческим возможностям коллектива.

Весьма мудро смотреть вперед, но глупо смотреть вперед дальше того, что вы сможете увидеть.

Уинстон Черчилль

Цель должна иметь положительную мотивацию и формулировку на основе личностных и коллективных желаний и устремлений.

Из этих требований складывается мнение об осуществимости целей, достижении задуманного, что не мешает, а напротив, должно подвигать к постановке, как говорится, больших, высоких целей, способствующих творческому развитию и удовлетворенности.

Большие, оправданно амбициозные цели дают и впечатляющие результаты.

Бесцельность. Без наличия четкой формулировки цели невозможно знать, сколько времени займет ее достижение. Без целей всякое начинание, работа будет бессистемной, бесполезной и неэффективной, что, в свою очередь, приводит к разочарованию и заниженной самооценке. В конце концов жизнь начинает казаться бессмысленной и скучной, утрачивается всякое желание двигаться дальше, творить, совершенствоваться, получать удовлетворение и радость от жизни.

Недостаточно быть занятым. Вопрос в том: чем же вы заняты?

Генри Давид Торо

В зависимости от масштаба, значимости целей они подразделяются на долгосрочные (стратегические), среднесрочные (тактические), краткосрочные (оперативные).

Сначала определитесь со своим идеалом: поставьте цель. Потом запаситесь необходимыми средствами для ее достижения: мудростью, деньгами, методами и материалами. И, наконец, используйте все свои средства для достижения цели.

Аристотель

Вопросы для самоконтроля

1. Чем задается сущность и мотивация цели?
2. Почему целеполагание и целенаправленность должны рассматриваться как априорная обусловленность деятельности?
3. Как осуществляется установка и обоснование целей?
4. Каковы условия и критерии успеха?
5. Существует ли и почему разновидность целей в деятельности и творчестве?
6. В чем состоит порочность отсутствия цели?

Тема 4. Планирование: сущность, достоинства, типы

Планирование как процессуальная основа ТМ. Планирование – заранее намеченная система деятельности, предусматривающая порядок, последовательность и сроки выполнения работ. Речь идет о стратегических размышлениях о том, как быстрее добиться своей цели. К ним прибегают только после ее определения и системной оценки имеющихся ресурсов и возможностей, и служат они для оптимальной мобилизации и реализации этого потенциала в соответствии с поставленными сроками достижения цели.

Планирование – это деятельность, направленная на мысленное перекидывание моста между теми местами, где находится ваш коллектив в данное время, и тем, где вы хотите его видеть в определенный момент в будущем, с точки зрения выполнения задачи.

Джон Адаир

Наличие плана дает возможность найти время и место для каждого задания (дела, операции) и помогает сосредоточиться на выполнении одного из этих дел с первого раза и в целом избежать ошибок даже в форс-мажорных ситуациях. Все это позволяет выиграть, сэкономить время и тем самым высвободить его для незапланированных дел, занятий и творчества.

Изучение работы менеджеров подтверждает, что большинство из нас планируют свою работу, поскольку время – это наш самый драгоценный ресурс. Пока мы не начнем управлять временем, мы не сможем управлять ничем.

Джон Адаир

План подобен дорожной карте, где отмечены все промежуточные пункты во временной последовательности их достижения. Поэтому план обязывает периодически сверяться с ним, чтобы выяснить, по-прежнему ли мы движемся по верному пути и не задерживаемся на том или ином его участке (этапе). Вписываемся ли в установленные сроки для оптимального достижения цели.

Функция планирования – это реакция на потребность коллектива знать, каким образом будет достигнута цель.

Джон Адаир

Срок и срочность. Работа к назначенному сроку

Sero (tarle) venientibus – ossa. Поздно приходящим достаются кости.

Всякая деятельность как целеполагающая работа имеет или должна иметь достаточно определенный срок своего выполнения, завершения. Назначенные и утвержденные сроки должны быть достаточно реальными не только для эффективного выполнения работы, но и для ее окончания вообще. Установление назначенного срока задания является важной частью стратегии управления временем.

Определяемый срок завершения работы – это обязательство, придающее любому труду реальные очертания во взаимоотношениях авторов и заказчиков. Назначенный срок заставляет придерживаться четко установленных временных рамок. До тех пор, пока вы не определите свою цель, не установите определенный срок ее достижения и не разделите этот срок на этапы в соответствии с необходимыми требованиями, конечная цель навсегда останется недоступной.

Если выполнить работу вовремя не представляется возможным, следует выяснить, почему это так произошло и чем это вызвано. Для этого необходимо объективно и скрупулезно проанализировать факторы, обстоятельства и причины, которые вам мешали справиться с заданием. В итоге обнаруженные ошибки и упущения должны послужить накоплению опыта тайм-менеджмента и его совершенствованию.

Назначение конкретного срока способствует выработке плодотворных перспектив управления временем, включающих следующие организационные приемы (мероприятия).

1. Дифференциация трудовой деятельности на этапы и установка сроков выполнения каждого из них. Только в этом случае появится стимул для завершения всей работы, но это не даст гарантии закончить ее в срок на разных этапах.

2. Учет человеческого фактора при установлении сроков окончания работы. Есть люди, которые всегда заканчивают свой труд вовремя, в то время как другие изо всех сил стараются сделать это досрочно.

3. Система поощрений за успехи и взысканий за промахи. Когда работа завершена в срок, важно отметить это производственное событие всеми приемлемыми способами как успех и торжество. Такие мероприятия поддержат моральный дух коллектива, способствуют корпоративному сплочению. А менеджер утвердится в глазах сотрудников как неформальный лидер, снискав уважение и признательность за общую победу.

Перенос срока выполнения работы может отнять много времени из-за эмоционального напряжения в процессе обоснования такого решения.

Один из лучших способов отказа от переноса срока осуществления дел и выполнения трудовых обязательств – это иметь перед началом работы все необходимое под рукой, ресурсы, а главное, использовать достаточно убедительные аргументы правомерности ранее установленного срока.

При осознании нехватки времени для достижения стратегической цели предлагаются несколько вариантов менеджмента.

1. Перестать искать оправдание недостатку времени. При этом может выработаться негативное отношение к грамотному тайм-менеджменту.

2. Найти время для выполнения не очень важных, но срочных незавершенных дел и тем самым зарядить себя положительными эмоциями.

3. Найти возможность для перерыва в достаточно плотном графике или предусмотреть его при назначении сроков завершения всей работы. Это нужно для снижения эмоционального напряжения и восстановления творческих сил.

Поощрение досрочности выполнения задания. В случае досрочного выполнения задачи вариантов «награды» множество: зайти на любимый сайт, сделать себе чай/кофе, прогулка на природе...

«Отсрочки» – наиболее распространенный фактор сроков работы. Иногда они растягиваются на длительное время, что только усугубляет производственный цейтнот. Поскольку в определенный момент эти незавершенные дела переходят в разряд «горящих», они требуют затраты больших усилий, вызывают стресс у сотрудников. Сложные задачи не станут легче, а качество выполнения может оказаться гораздо ниже, чем в том случае, когда все было бы сделано вовремя, согласно графику, расписанию, тайм-плану.

Редлайн. Фактор, часто срывающий сроки выполнения работ, – незнание, сколько по времени занимает производственный процесс, что не способствует консолидации усилий и не обеспечивает лучшее их распределение.

В этом случае целесообразно прибегнуть к редлайну. Термин переводится как «красная линия». Он используется в любом бизнесе для исключения рисков. Редлайн означает дату, к которой должен быть завершен творческий замысел для предварительной внутренней проверки, коррекции с последующей сдачей, предъявлением заказчику или адресату.

Дедлайн (от англ. *deadline*). Это более радикальное средство повышения дисциплины и исполнения работы к сроку. В прямом переводе это – мертвая линия, или последний, предельный срок, дата или время, к которому должна быть выполнена задача, после наступления которого действия по ее решению теряют смысл, т. е. обесцениваются.

Термин «deadline» появился в Америке в середине XIX в. Тогда вокруг тюрем располагался по периметру огромный земляной ров, который заключенным нельзя было пересекать под угрозой расстрела за побег. В те времена этот ров и назы-

вался «мертвой линией». С начала XX в. термин утратил свое первоначальное значение и теперь используется в переносном смысле слова.

Сегодня дедлайн – ключевое слово в проектном менеджменте творческой инновационной деятельности. Наиболее ярко его сущность проявляется в контексте всевозможных конкурсов, которые в качестве обязательного условия имеют дату начала и завершения приема работ и проектов. Это традиционная практика, которая дает возможность поучаствовать всем желающим.

Личный дедлайн помогает корректировать процесс, не упуская ничего из виду. Понимая, сколько времени необходимо отвести на дела, человек успевает выполнить поставленные задачи, не сетуя на забывчивость или малый временной ресурс.

Командный (корпоративный) дедлайн. Менеджер всегда находится меж двух огней – клиентом и своей командой, чтобы первый остался доволен, удовлетворенными должны быть и остальные. Поэтому определение дедлайна не может походить на тюремный ров, а менеджер не должен стоять надзирателем «над душой» у членов команды.

Принципиально важно утверждать правильные сроки и делать все вовремя, держа руку на пульсе совместного творчества и не вмешиваться, когда что-то идет не по плану, а еще раз обратиться к назначенному дедлайну.

Правильная постановка дедлайнов – лучший способ контролировать и свою работу, и работу подчиненных.

Базовые комплексные правила грамотной постановки дедлайнов.

1. Принимать дедлайны нужно только после тщательного изучения и объективной оценки возможностей, исходя из собственного или методического опыта выполнения подобных работ. Если это какая-то новая, необычная работа, то тут все гораздо сложнее. Нереально спрогнозировать то, чем вы никогда не занимались. Поэтому к таким дедлайнам нужно подходить с осторожностью.

2. Избегать нереальных сроков. Нереальные задачи с такими же сроками не мотивируют. Лучше постоянно ставить себе цели немного выше, чем предыдущие. Тогда это позволит развиваться и работать над собой все больше и больше. Здесь же

следует осознавать, что долгосрочные дедлайны не работают должным образом. Большой срок (свыше 7 дней) дает лишний повод для расхолаживания.

3. Общий (окончательный) дедлайн должен дополняться промежуточными поэтапными. Для этого проект разбивают на подзадачи, выполнение которых на каждом этапе контролирует руководитель. И тем, кто участвует в большом проекте, необходимо установить промежуточные сроки и фиксировать достижения. Это сразу же позволит снизить уровень стресса от сложности задачи (ведь приходится предпринимать лишь небольшие шаги) и контролировать этапы, не допуская несоблюдение намеченного графика.

Дедлайн с резервом времени. Для успешного закрытия проекта необходимо минимизировать риски и установить дедлайн с учетом наиболее типичных форс-мажорных ситуаций: (больничных, увольнений специалистов, пропущенных задач, правок и т. д.). При этом важно рационально оценивать, сколько времени займет тот или иной этап работы у конкретных исполнителей. Нельзя быть слишком самоуверенным и необоснованно оптимистичным, опираясь на прошлый опыт сдачи аналогичных проектов и прибавки к стандартному сроку еще немного времени в качестве дополнительной гарантии успешности введения дедлайна. В этом случае исполнителям о реальном дедлайне знать необязательно. Чтобы освободить их от лишних волнений, лучше сдвинуть контрольную дату на день или два вперед. Это создаст временной резерв и оставит шанс на исправление недочетов. В то же время установление дедлайна согласуется с законом Паркенсона: чем меньше времени на задачу, тем продуктивнее становится работник.

Упорядочивание планов дня с помощью метода «Альпы»

Этот метод охватывает пять стадий:

– упорядочение заданий. Вечером (можно утром) формулируются и записываются все задачи, которые хотелось бы выполнить за день. Желательно, чтобы в этот список попали все задачи, начиная от приготовления завтрака и заканчивая принципиальным делом дня. Все мелкие бытовые дела, задумки, незавершенные вчера задачи также попадают в этот список;

– оценка продолжительности действий. После составления списка задач настает очередь оценки времени, требуемого для выполнения каждой задачи, что помогает более реалистично взглянуть на предстоящий объем работ и, следовательно, сразу же сказать, какие задачи за сегодня реально сделать, а какие нет;

– резервирование времени в соотношении 60:40. Иначе, планируются задачи только для 60 % своего времени, остаток идет на различные форс-мажоры;

– принятие решений по приоритетам и перепоручениям. На этом этапе для начала нам необходимо расставить приоритеты в делах. Перепоручить, если это возможно, часть задач другим людям;

– контроль учета выполненного. Вся суть метода теряется, если не будет каждодневной оценки результатов, что повышает общую эффективность деятельности.

Преимущества метода «Альпы»:

– 10 минут, затраченные на использование метода, помогают сэкономить до нескольких часов ежедневно;

– метод прост и легок в использовании;

– вам проще контролировать рабочий процесс, и вы легче справляетесь с неожиданными делами;

– концентрация вашего внимания в первую очередь направлена на важные вещи и это помогает вам сделать больше.

Основные принципы составления плана

1. Регулярность. Разработка плана (плановой работы) должна быть «образом жизни» современного менеджера.

2. Системность. При разработке тайм-плана обязательны факторы для учета как внутренние (связанные с качествами проявления сугубо творческого коллектива), так и внешние (всевозможные обусловленности, оказываемые извне).

3. Последовательность. Тайм-план не приемлет отрывочности, фрагментарности и логической несвязности этапов.

Виды планирования. В соответствии с целью планирование также может быть краткосрочным (оперативным), среднесрочным, долгосрочным.

Оперативный (ежедневный план)

Многие системы тайм-менеджмента основаны на том, что для управления своими делами и временем необходимо первоначально сформулировать краткосрочные и долгосрочные це-

ли. На основе поставленных целей планируются промежуточные задачи.

Из практики известно, что оперативное ежедневное планирование работы позволяет увеличить производительность труда на 25–30 %, сэкономить время менеджера на регулирование торможения процесса из-за непредвиденных факторов и обстоятельств. При затрате 10 минут на планирование рабочего времени можно ежедневно сэкономить до двух часов. Для рационального использования времени менеджеру необходимо, прежде всего, четко уяснить свои основные функции, цели, задачи и бюджет времени.

Правила оперативного планирования

1. Планирование без указания времени – это не планирование.
2. Планирование рабочего дня необходимо осуществлять заранее, лучше всего накануне вечером.

3. При составлении плана на день оставить 40 % времени свободным, то есть 60 % времени отвести на плановые работы, 20 % – на непредвиденные, 20 % – на спонтанно возникающие.

4. Необходимо постоянно фиксировать затраченное время. При этом следует указывать, как и на какие нужды ушли временные затраты. В результате менеджер, имея полное представление о своем расписании может составлять план на будущее.

5. Для обеспечения реальности планов следует разрабатывать такой объем задач, с которым менеджер может действительно справиться.

6. Правило Паркинсона – выполнение проекта должно осуществляться непрерывно. Планировать только одну задачу в течение дня означает, что удастся выполнить только ее. Если для трудового дня намечены две цели, то удастся выполнить обе. Когда предусматривается большой объем работы, но выполнить ее удастся лишь частично, это также положительный результат.

7. Составление плана действий.

Правила долгосрочного (перспективного) планирования

1. Начните с цели, которой необходимо достичь как можно быстрее, и установите окончательные сроки для каждого пункта плана до тех пор, пока не достигнете начального этапа.

2. Постарайтесь разбить план на этапы, которые легко можно выполнить.

3. Составьте список задач, которые вам необходимо выполнить для достижения цели.

4. Напишите план действий. Для того, чтобы составить план действий, сформулируйте задачи, которые вам необходимо выполнить для достижения цели.

5. Устанавливайте сроки для выполнения каждого из дел. Планы составляются не один раз. Их нужно регулярно просматривать, вносить в них изменения.

6. Годовой (квартальный) план должен периодически просматриваться и корректироваться после достижения целей.

Характер планирования

1. Жесткое планирование, при котором параметры и требования плана максимально сохраняются в любой ситуации и становятся своеобразной догмой.

2. Гибкое планирование допускает и благоволит изменениям в связи с изменением внутренних и внешних факторов менеджмента.

Коррекция планов. В современной действительности попытки запланировать от начала до конца пошаговое движение к цели, делать план совершенным, неизменным зачастую заканчиваются тем, что мир успевает измениться раньше, чем цель будет достигнута. Поэтому очень важно пересматривать свои планы время от времени. Преуспевающие управленцы постоянно корректируют планы. Это дает им стабильность в условиях колебания конъюнктуры на рынке и возможность для смены приоритетов, всегда оставаться на верном пути к достижению цели.

Техника планирования предполагает ведение письменного учета (визуальной фиксации) пошагового выполнения плана, что дисциплинирует и позволяет сосредоточиться на осуществлении задачи лучше, чем по памяти. Для этого необходимо составить список дел и фиксировать его в ежедневнике, профессиональных органайзерах самых различных модификаций.

Список дел – перечень всего задуманного, что необходимо закончить в течение дня. Он необходим, когда нужно справиться с большим количеством различных задач. Если они большие по объему, то надо разбить их на мелкие составляющие. Если задачи по-прежнему кажутся большими, вновь разбить их до тех пор, пока список не будет состоять из ясных, односложных, внятных задач.

Составление расписание. Список дел, предусматривающих отведенные для них сроки, учитывается при составлении расписания. Представителями креативных профессий слово «расписание» зачастую воспринимается с негативным оттенком. Однако в реальности оно очень полезно для производительности и реализации творческого потенциала. Все это отнюдь не безусловное ограничение, а надежный союзник креативного специалиста, позволяющий предусмотреть и управлять запланированным выполнением задуманного.

Каждое утро, когда я встаю, первое, что я делаю, это думаю про себя: «Что я должен сделать сегодня?». У меня так много дел: я должен все их перечислить, обдумать каждое из них и каждому я должен уделить соответствующее время.

Леон Альберти

Форс-мажоры, срывы, внеплановые мероприятия. Неожиданное вторжение в намеченный график-план – закономерное явление, которое становится все более вероятным по мере усложнения решаемых задач и долгосрочности планирования. Полностью избавиться от такой корректировки не получится, но можно сделать последствия перемен менее деструктивными.

Принцип успеха прост – форс-мажоры должны быть запланированы. Это означает, что при планировании рабочего дня обязательно выделяется время под непредвиденные и экстренные дела (30–60 минут). Если форс-мажор не состоится, то это время должно быть обязательно заполнено выполнением других задач из текущего или «запасного» списка.

Ожидание «черного лебедя»

*Редкая птица на земле подобна черному лебедю.
Rara avis in terris, nigroque simillima cygno.*

Ювенал

«Черный лебедь» – труднопрогнозируемое и редкое событие, которое не проходит бесследно.

Согласно критериям, предложенным автором термина (Нассим Николас Талеб, 2007 г.), «черный лебедь» означает:

1. Событие является неожиданным (для эксперта).
2. Событие имеет значительные последствия.
3. После наступления, в ретроспективе событие имеет рационалистическое объяснение, как если бы событие было ожидаемым.

С точки зрения автора, практически все значимые научные открытия, исторические и политические события, достижения искусства и культуры – события типа «черный лебедь». При этом человечество неспособно успешно прогнозировать свое будущее, предвидеть «черных лебедей», а уверенность в своих знаниях опережает сами знания и порождает феномен «сверх-уверенности».

При этом «черные лебеди» могут быть не только негативными событиями, но и представлять собой непрогнозируемые удачи. Поэтому не стоит тратить время на пассивное ожидание «черных лебедей». Можно рискнуть самому, вместе с творческой командой создать нечто удивительное, событийное.

Вопросы для самоконтроля

1. Какова роль планирования в тайм-менеджменте?
2. Какой эффект достигается при назначении сроков выполнения заданий?
3. Каково влияние отсрочек на успех менеджмента?
4. Чем отличается редлайн от дедлайна?
5. Каково разнообразие методов планирования и чем оно вызвано?
6. Как подразделяются виды планирования и какова их специфика?
7. Какова природа форс-мажоров и способ их преодоления?
8. Каково достоинство и предназначение расписаний?

Тема 5. Принципы, правила, методы тайм-менеджмента

*Тот, кто ко мне придет, окажет мне честь,
кто не придет, доставит мне удовольствие.*

Вовенарг (Французский моралист XVIII в.)

Принцип принудительной эффективности. На выполнение всех задач времени никогда не хватает, но его всегда достаточно для самого важного. При решении сложной задачи, когда вы испытываете сильный прессинг, необходимо собраться, довести дело до конца и сделать работу вовремя. Поэтому начинать необходимо с самого актуального, первоочередного и планомерно доводить его до логического завершения. Бросая дело и возвращаясь к нему снова и снова, – залог снижения эффективности деятельности в несколько раз.

Многие не могут заставить себя выполнить задание в срок и потому утверждают, что лучше всего работают под внешним давлением. Однако это лишь попытка оправдать свое неумение управлять временем. Всякий сторонний прессинг не только приводит к стрессу, но и провоцирует ошибки. Другое дело – собственное усилие, которое позволяет повысить свою эффективность и продуктивность.

Продуктивность. Все успешные люди очень продуктивны. Они много работают и много успевают, а это не одно и то же. Под продуктивностью в первую очередь подразумевается результат, а не процесс. Если есть намерение повысить свою производительность, решите твердо это сделать. Люди тратят время впустую, потому что они так и не знают, как повысить производительность и эффективность своей деятельности.

Производительность означает «выполнить задачи своевременно и правильно» и при этом так, чтобы достигнуть хороших результатов в течение запланированного времени. Добиться этого возможно, если обязанности будут выполняться так хорошо и быстро, как только возможно. Производительность доступно оценивать количественными методами, поскольку она обусловлена главным образом навыками и опытом.

Эффективность означает верное понимание цели и скорейшее ее достижение. Если мы хотим прийти к определенному результату, то должны делать только то, что будет вести

непосредственно к нему. Работать эффективно – значит заботиться в первую очередь о самых необходимых вещах, что предполагает концентрацию внимания на том, что ведет к наибольшему успеху.

Эффектность – делать вещи элегантно, легко, свободно, мастерски. Она рассчитана на внимание извне, но не только, поскольку создает благоприятный психологический настрой и фон для менеджера, отдельного исполнителя, а также всего коллектива.

Принцип равновесия (баланс возможного и желанного). Он предполагает гармоничные отношения, равновесие между тем, что должно сделать и наличием для этого прежде всего личностных возможностей. Важно выполнить такой объем работы, какой сотрудник способен сделать за отпущенное время, не прибегая к систематическому перенапряжению. Все это позволит следить за своим здоровьем и поддерживать себя в хорошей психологической и физической форме.

Правило 80/20. Правило 80/20, или принцип Парето. Обоснование правила принадлежит итальянскому экономисту Вильфредо Парето (в XIX в. занимался вопросами богатства и дохода, земельных угодий и их владельцев), разделившему все действия на жизненно важные, которых меньшинство, и тривиальные, которых большинство. Согласно этому правилу, жизненно важные 20 % по своей значимости равны остальным 80 % и, наоборот, 80 % из того, что вы делаете, имеют лишь 20 % полезной нагрузки. Это правило применимо ко всем аспектам бизнеса и частной жизни. В бизнесе 80 % продаж получают от 20 % клиентов, 80 % прибыли – от 20 % товаров. Если подготовить список десяти дел на день, два из них будут важнее, чем все остальные вместе взятые. Таким образом, успех и продуктивность во многом зависят от умения выявить 20 % главных задач и сосредоточиться на их решении в первую очередь.

Тем не менее не стоит относиться к этому принципу, как к догме, хотя неплохо взять его на вооружение как прием регулярно диагностировать жизненно необходимые органы, чтобы избежать критических ситуаций. Постоянно пересматривать те задачи, которые приносят наибольший результат, чтобы регулярно к ним возвращаться.

Принцип (матрица) Эйзенхауэра

Матрица Эйзенхауэра – это один из самых популярных инструментов тайм-менеджмента, который используется по всему миру менеджерами самого различного звена и специализации.

Автор оригинальной матрицы – 34-й президент США Дуайт Дэвид Эйзенхауэр, который обладал огромным опытом на военном фронте и в гражданских преобразованиях как успешный менеджер.

Смысл матрицы Эйзенхауэра заключается главным образом в том, чтобы научиться грамотно распределять все свои дела и по максимуму концентрировать творческие усилия на выполнении различных комплексов дел и задач.

Согласно принципу все дела подразделяются на 4 группы.

1. Срочные и важные.
2. Важные, но несрочные.
3. Срочные, но неважные.
4. Несрочные и неважные.

Первостепенные задачи – это дела срочные и важные. Попытка отсрочить выполнение таких дел создаст ненужные проблемы, за них надо приниматься самому и немедленно.

Важные, но несрочные дела, задачи можно отложить, однако они могут оказать сильное влияние в долгосрочной перспективе, поскольку имеют свойства становиться срочными и важными, если их постоянно откладывать. Для того, чтобы такого не произошло, необходимо заранее предусмотреть временной резерв.

Срочные, но неважные задачи мало сказываются на успехе. Реализация их не дает результата и может сильно отразиться на эффективности. Такие дела отнимают большую часть временного резерва. Это как раз те задачи, которые по возможности нужно перепоручать или уменьшать их количество.

Несрочные и неважные дела не имеют никакого значения в принципе и не несут никаких последствий при их невыполнении. Такие дела можно смело вычеркивать из списка.

Чтобы удвоить продуктивность, следует решать срочные и важные задачи, затем осуществлять важные планы, но несрочные в данный момент и не заниматься тем, что не имеет значения.

Принцип Эйзенхауэра позволяет комбинировать только два критерия – важно и срочно, таким образом, получается четыре класса приоритетов.

Для успешного планирования необходимо проанализировать и классифицировать все стоящие задачи по этим критериям и составить на этой основе иерархический список дел (задач).

Ускоренный вариант управления по принципу Эйзенхауэра
Он является вспомогательным в тех случаях, когда необходимо срочно принять решение о приоритетности выполнения задач. Приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность задачи. Они подразделяются на четыре группы:

- 1) срочные (важные) задачи. Их выполняет менеджер;
- 2) срочные (менее важные) задачи. Менеджер может перепоручить их решение другим лицам;
- 3) менее срочные (важные) задачи. Менеджеру необязательно решать их сразу, но решить их он может позже самостоятельно;
- 4) менее срочные (менее важные) задачи. Менеджер должен перепоручить их решение другим лицам.

Правило 10/90 – 10 % времени, потраченного на планирование до начала работы, сэкономит 90 % времени при решении поставленных задач.

Грамотное, всесторонне продуманное планирование – один из важнейших критериев компетенции менеджера, который обретается благодаря его соответствующему образованию, опыту, навыкам и личностным качествам.

Правило «шести П» имеет два способа истолкования:

- 1) правильное предварительное планирование предотвращает плохие показатели;
- 2) правильное предварительное планирование влечет за собой положительные показатели.

Не трудно заметить, что вторая интерпретация более оптимистична и настраивает на ожидание успеха.

Правило «Съесть лягушку на завтрак». Старая притча гласит: «Если первым делом поутру необходимо съесть живую лягушку, утешением может служить то, что это самое плохое, что может случиться за весь день». «Лягушка» – это самое большое, неприятное, трудное и одновременно самое важное дело, которое нужно сделать в ближайшее время. Откладывание его создает лишнее эмоциональное напряжение и возникают нежелательные последствия. Нужно действовать без лишних раздумий и промедлений – просто взять и сделать. Это будет

означать знаменательное начало дня, после которого будет больше энергии, сосредоточенности, бодрости и уверенности на целый день.

Оправданный отказ. Самое главное слово для организации собственного времени – это вежливое «нет» на всякое предложение, существенно мешающее выполнению намеченной работы, решению поставленных задач. При этом важно быть тактичным при отказе, чтобы было понятно, что отвергается не кто-то лично, а негативный для планомерной работы фактор. Отвержению подлежат занятия, которые являются «пожирателями» времени (например, обсуждение новостей с коллегами, бесцельное переключение каналов телевизора или чтение рекламных листовок и газет). Тем не менее это не значит, что вы должны всегда отвечать отказом на каждую просьбу друзей и родственников. Давать отказ нужно осмотрительно и внимательно к существующей ситуации и обстоятельствам.

Единственный способ помочь достигающим великих результатов – освободить их от тех, кто на это не способен.

Джим Коллинз

Условия должного отказа и убедительного «нет»

Должно говорить «нет», если просьба вынуждает идти на конфликт с собственными приоритетами. Надо быть осмотрительным, не позволять другим действовать вопреки вашей воли.

Нужно давать отказ незамедлительно, если откладывать его на другое время, могут возникнуть безосновательные надежды.

Нет необходимости оправдываться при каждом отказе, если есть возможность принять решение, учитывая свои собственные приоритеты или потребности. Это особенно актуально в тех случаях, когда люди выдвигают неразумные требования.

Отказ должен быть дан в твердой форме, без выражения раздражения или гнева на лице. Если мягко говорить, что не способны выполнить просьбу, ваш отказ будет воспринят положительно. При даче отказа всегда следует быть безмятежным и уверенным.

Надо иметь обыкновение спрашивать себя: «Гожусь ли я для выполнения этого дела?». Если ответ отрицательный, надо говорить «нет».

Но, прежде всего, надо уметь говорить «нет» так, чтобы никого не обидеть. Самое простое – это показать своему визави, что его цели интересны, одновременно разъясняя ему, что нет свободного времени.

Методы тайм-менеджмента

«Метод помидора» («Система 25 минут»). Автор – студент Франческо Чирилло, который использовал для подготовки к экзаменам кухонный таймер в виде помидора, что и дало название методу.

Суть данного метода такова: поставить таймер на 25 минут и в течение этого времени выполнять работу, ни на что не отвлекаясь. После сделать перерыв на пять минут, затем продолжить работу. Через каждые четыре цикла делается большой перерыв на 30 минут. Смысл метода в том, что монотонная работа разбивается на небольшие части и после каждой вы получаете заслуженный отдых. Так легче взяться за подобные задачи и успешнее, без психологической перегрузки, решать их.

Метод «90 на 30». Автор – Тони Шварц, писатель, блогер и основатель компании The Energy Project. По этому методу на работу отводится полтора часа (90 минут), затем полчаса – отдых. После цикл повторяется. Каждый полный цикл занимает два часа. При этом первые циклы целесообразно отводить на самые важные и сложные дела, а следующие – на менее важные.

Возможна вариация параметров цикла – «52 на 17», что устанавливается личным опытом для определения оптимального сочетания времени работы и отдыха.

Метод «девяти дел», или «1–3–5». В дневной творческой нагрузке выделяется одно большое дело, три средних и пять небольших, к которым можно отнести и несложные вспомогательные или бытовые дела, не подлежащие накоплению. Предполагается, что такое планирование, количество и соотношение дел позволяют продуктивно справиться с намеченными делами при минимальной психической и физической нагрузке.

Метод помогает выстроить четкую иерархию задач. При этом в конце дня можно легко подвести итог, и всегда помнить о первоочередном деле.

Временное нормирование рутинных дел. Слово «рутина» происходит от французского слова route, «маршрут» и обозна-

чает давно устоявшуюся процедуру – выполнение чего-либо привычного, хорошо известного, словно идешь по найденной дороге к родному дому.

Поскольку рутина встречается слишком часто, то легко может затеряться в процессе тайм-менеджмента.

Более того, такие дела зачастую служат причиной бесполезной траты значительного количества времени. Поэтому к ним нужно относиться с пониманием и даже креативно, находя возможности и способы сокращения на их осуществление.

Организация рабочего пространства. Те, кто показывает высокие результаты, содержат свое рабочее место в чистоте. Иначе говоря, на рабочем столе должен быть порядок. Люди, показывающие хорошие результаты, работают за пустым столом. Для них корзина для мусора – один из самых полезных инструментов управления временем в кабинете.

С другой стороны, работа менеджера, особенно арт-менеджера не является исключительно кабинетной работой. И он вправе создавать свое рабочее пространство согласно представлению о порядке и комфорте. Фактически он создает уникальную среду, способствующую продуктивной работе эмоционально-психологически.

Продуктивное использование времени в дороге. В каждом виде транспорта возможно проводить время продуктивно. За рулем автомобиля можно прослушивать образовательные программы и личные аудиозаписи. Железнодорожный и авиационный транспорт еще больше дает возможность заняться необходимым делом. Специалисты по управлению временем считают, что час работы в самолете равен трем часам работы в офисе. Причина в том, что в самолете ничто не отвлекает, если все спланировать и организовать заранее.

Когда вы выбираете наиболее эффективный способ путешествия, принимайте во внимание количество и качество работы, которую вы можете выполнить во время этого путешествия.

Джон Адаир

Не гонять «порожняка». В экономике «порожняками» считаются всевозможные транспортные средства, которые по

назначению используются лишь в одном направлении и возвращаются обратно пустыми, порожними. Если намечается некий важный телефонный звонок или связь по интернету, целесообразно загодя продумать, что еще можно обсудить, помимо актуальной проблемы. То же относится и к походу к клиентам, заказчику, коллегам, снабженцам, ко всем возможным командировкам: надо спланировать время так, чтобы не осуществлять их дважды и более раз.

Отвлекающие факторы – непредвиденные обстоятельства, события, оказывающие влияние на планомерность временной организации деятельности. В них обнаруживаются как положительные, так и отрицательные стороны.

Положительные факторы играют важную роль не только в сугубо профессиональной деятельности, но и в жизни человека в целом, поскольку приносят необходимое разнообразие в наше эмоциональное состояние, творческий настрой.

В то же время изрядное отвлечение не позволяет в должной мере сосредоточиться на актуальной проблеме. Эти обстоятельства значительно снижают работоспособность, излишне утомляют. Постоянно возникающие отвлекающие факторы убивают любую надежду на эффективное управление временем.

Среди них – психологический скепсис и неуверенность, сопровождаемая навязчивым беспокойством.

Если вас что-то беспокоит, определите максимально четко объект вашего беспокойства в вашем сознании. Спросите себя: «Что может произойти самого плохого, если это событие все-таки совершится? Могу ли я предотвратить его?». Если вы ответите на эти вопросы, то раздражающее вас беспокойство обычно исчезает само собой.

Джон Адаир

Эффективный процесс управления временем предполагает всяческое противоборство с негативными отвлекающими факторами. Они известны еще и как источники траты времени, «пожиратели времени».

Основные «пожиратели времени»:

- телефонные звонки/e-mail во время работы;
- визитеры, приходящие во время выполнения вами задач, а иногда и приходящие с новыми задачами;
- недостаточная координация с другими коллегами («пожарные команды»: когда все вокруг пытаются потушить возникший пожар – задачи, которые нужно было решить ранее, в том числе с вашим участием);
- плохо организованное хранение информации (когда тратите дополнительное время на поиск необходимой информации);
- внезапные совещания, которые созываются срочно без возможности к ним подготовиться;
- тлеющие конфликты между сотрудниками/подразделениями – нужно избавляться от такого наследия в самом начале общения с коллегами.

Отвлекающие факторы могут иметь различную природу: организационную, психологическую, техногенную, сезонную, гендерную, возрастную повседневную-бытовую, что обязывает менеджера учитывать все стороны деятельности его коллектива.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы основные общие принципы тайм-менеджмента?
2. В чем обнаруживаются главные достоинства принципа Эйзенхауэра и его ускоренного варианта?
3. Чем объясняется специфика оправданного отказа и его продуктивность? В чем особенность и общность методов тайм-менеджмента?
4. Как реорганизовать и увеличить продуктивность рабочего времени?
5. Откуда берутся различные типы негативных факторов, «пожирателей» времени и существуют ли эффективные средства противостоять им?

Раздел 2

ЛИЧНОСТНЫЙ (ПЕРСОНАЛЬНЫЙ) И СОЦИАЛЬНЫЙ (КОРПОРАТИВНЫЙ) ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. Тайм-менеджмент как самопознание

Древний совет «познай себя» для смертного человека практически невыполним. Однако каждый при желании может следовать заповеди «познай свое время», чтобы ступить на дорогу, ведущую к эффективности.

Питер Друкер

Термин «управление временем» создает ошибочное представление о том, что человек осуществляет контроль над своим временем. Временем нельзя управлять, так как оно никому неподвластно. Мы можем управлять только самими собой, чтобы извлечь максимальную пользу из имеющегося в нашем распоряжении времени. При этом время можно «выигрывать», «терять», «дарить», «отдавать», «беречь», «тянуть», «транжирить», «прожигать» и даже «убивать».

Такое отношение ко времени обуславливается личностными особенностями, которые имеют большое разнообразие. Все это обязывает менеджера понимать такой фактор тайм-менеджмента, поскольку истинный смысл управлять временем открывается только тогда, когда личность обретает умение приспособить свою деятельность так, чтобы не попадать ни в ситуацию вынужденной спешки, ни в ситуацию вынужденного ожидания. В этом и заключается подлинное искусство владения временем, которое может освоить каждый, довести его до совершенства. Таким образом происходит самопознание.

Самопознание в контексте тайм-менеджмента предполагает:

1. Определение типа своей работоспособности.

Традиционно выделяется два типа «жаворонок» и «сова».

Для «жаворонка» идеально подходит график работы с 9.00 до 17.00. Он просыпается бодрым и готов сразу приступить к работе. Типу таких людей присуща высокая работоспособность до полудня, к концу рабочего дня они склонны чувствовать усталость.

«Человек-сова» медленно отходит от сна и готов к активной работе только в самом конце дня. График с 9.00 до 17.00 ему не очень подходит, так как высокая работоспособность достигается только к середине дня. Людям этого типа нравится работать ранним и поздним вечером, они легко могут проработать до полуночи.

2. Характеристику модальности переживаемого времени.

Оценка субъективной скорости течения времени меняется с возрастом. Так, относительность течения времени открывается ребенку к 9–10 годам. В старости время субъективно ускоряется, но это ускорение относится к оценке пережитых месяцев и лет. Оценка длительности в пределах суток не отличается от оценок в юности и зрелости.

Человек овладевает временной перспективой, и отношение к прошлому, настоящему и будущему у разных людей неодинаково, так как существуют различные типы ориентации, темперамента, психических качеств человека, характеризующих степень его возбудимости и проявляющихся в его отношении к окружающей действительности, в поведении.

Существует три группы индивидов: группа с четкой ориентацией в будущее, прошлое и группа, предпочитающая жить настоящим. Кажущееся разнообразие отношений к переживаемому времени у субъектов объединено в пять индивидуально-типологических по темпераменту групп.

Холероидная группа. Представители этой группы являются крайне «спешащими» индивидами и живут в постоянном субъективном дефиците времени. Время для них кажется «летающим» и за ним нужно успеть. Они устремлены в будущее, поскорее желают достигнуть поставленных целей. Физиолог И. Павлов называл их «безудержными» типами.

Сангвиноидная группа. Ее представители – «спешащие» индивиды также живут в субъективном дефиците времени. Для них время «бежит», поэтому они боятся «не успеть». Будущее для них желанно, интересно, его хочется быстрее приблизить,

увидеть таким, как хочется. Согласно классификации И. Павлова – это «живые» типы.

Меланхолидная группа. Индивиды этой группы не испытывают субъективного дефицита времени. Время для них «стоит», они как бы заторможены и обездвижены в нем. Они ориентированы в прошлое. Это «тормозные» типы по И. Павлову.

Флегматическая группа. Представители этой группы не испытывают субъективного дефицита времени. У них имеется «избыток времени» потому, что идет оно «медленно и равномерно». Они привязаны к прошлому. Физиолог И. Павлов назвал их «спокойными» типами.

Группа «*равновесного*» типа. Для представителей этой группы время «идет не очень быстро», поэтому в жизни его «почти хватает». У них нет ориентации в будущее или прошлое, и они предпочитают жить настоящим.

В восточной, в частности тантрической, традиции также существует и практикуется разделение человеческого темперамента. И выделяется три типа трибхаву, *пашу-вира-дивья* (по восходящей):

1) *пашу-бхава* (животный темперамент) – низший тип. Это люди, для которых на первом месте стоят физические удовольствия, материальные блага – то есть не стремящиеся к духовному познанию. К нему принадлежит подавляющее большинство людей, и они могут получить знание исключительно во внешних ритуалах, йоге и других духовных практиках, одобряемых ортодоксальным индуизмом;

2) *вира-бхава* (человеческий темперамент) – средний тип. К нему причисляются те, кто уже осознал преходящность материальных удовольствий. Как правило, эти люди сосредоточены на внутреннем мире, но при этом у них еще может сохраняться высокомерие, гордость, нетерпимость, от которых они обязаны избавиться.

3) *Дивья-бхава* (божественный темперамент) – высший тип. К нему относятся полностью осознавшие свою божественность, свою неотличимость от Брахмана. Такой тип людей продолжает придерживаться обязательных внешних ритуалов жизни, но это не является для него обязательным.

Метод биоритмов. В его основе – осознание того, что подъем энергии всегда чередуется со спадом, что должно обуслов-

ливать темпоральную организацию деятельности и планирование рабочего дня и отдыха.

Достижения в области физиологии позволяют относиться с должным вниманием к феномену циркадных ритмов (от лат. *circa* «около, кругом», *dies* – «день»). Под ними понимаются циклические колебания интенсивности различных биологических процессов, связанных со сменой дня и ночи. Целенаправленный учет их в контексте темпоральной организации деятельности можно назвать нейро-тайм-менеджментом, поскольку они базируются на глубинных, молекулярных механизмах нервной системы.

Оптимальной стратегией тайм-менеджмента служит принцип мимозы, которая сворачивает листья в период падения продуктивности. Другими словами, он означает вполне логический алгоритм: работать, пока работается, а потом отдыхать.

Чтобы выяснить, в чем личные особенности, и рассчитать свои циркадные ритмы, в специальной литературе приводится простой, но вполне эффективный инструментарий.

Исходя из данного метода, в темпоральной организации деятельности можно выделить несколько характерных фаз:

- раскочка. С утра, на «свежую» голову, лучше всего заниматься задачами важными и несрочными, по Эйзенхауэру. В это время хорошо работает кратковременная память и легко усваивается новая информация. Рационально посвящать это время изучению и исследованию;

- первый подъем активности. Во время этого прилива энергии можно «сворачивать горы» и «спасать мир» – это отличное время для задач важных и срочных;

- спад активности (дневной). После обеда лучше всего поспать. Если такой возможности нет, лучше заняться рутинными задачами, которые можно выполнять автоматически, т. е. неважными;

- второй подъем активности. В это время плодотворно вернуться к задачам важным и несрочным;

- спад активности (вечерний). В конце дня можно уделить время задачам типа неважным и несрочным, но приносящим удовольствие.

В период падения продуктивности срабатывает общий принцип – переключение на задачи, которые не требуют высокой активности.

К универсальным условиям метода относятся и такие факторы, как правильное питание, сон, состояние здоровья и физический, эмоциональный тонус.

Планируя работу на день в соответствии с периодами наибольшего подъема, а затем, давая себе возможность «подзарядить батарейку», можно сделать намного больше, не жертвуя при этом качеством.

Г. С. Салливан

Техника Pomodoro. У этой техники, как у всякого великого открытия, тоже есть своя красивая история. Италия, 1980-е гг. Франческо Чирилло, как и положено студенту, всегда находил, на что отвлечься во время подготовки к экзаменам. Но однажды ему под руку попадает кухонный таймер в виде помидора. И он понимает, что продуктивность уже никогда не будет прежней.

Как работал студент:

1. Выбирал задачу, которую необходимо было выполнить. Это может быть абсолютно любая задача – часовая, годовая, та, на которую никогда не хватает времени; та, которая занимает все время; в общем, что угодно.

2. Устанавливал помидоро на 25 минут. Это был настоящий 25-минутный бой со всеми внешними раздражителями, не отвлекался на кофе, звонки, сообщения в мессенджере, гениальные мысли по поводу чего угодно, только не на текущие задачи, которые тут же начинали приходить на ум.

3. Работал над задачей, пока не раздавался звонок таймера.

4. Когда звонок раздавался, отмечал, что потратил на задачу один помидор. В SingularityApp это делается автоматически.

5. Отдыхал 5 минут. Разминался, пил кофе, выполнял дыхательную гимнастику или гимнастику для глаз, расслаблялся.

6. Каждые четыре «помидора» делал более длительный перерыв. В идеале, это 20–30 минут. Партия в настольный теннис, небольшая прогулка, обед или быстрый сон.

Чем отличается техника Pomodoro

Гибкостью. Ее легко адаптировать под себя. Неудобно работать 25-минутными интервалами; настрой – 10-минутные, 40-минутные, какие угодно.

Объективностью. Приходит понимание, сколько реально времени требуется на выполнение той или иной задачи. Оказывается, то, на что ты раньше привык выделять час-полтора на самом деле выполняется за один «помидор».

Азартом. Подсчитывай «помидоры», потраченные на задачи, и старайся преодолеть свой лучший результат.

Эффективностью. Производительность увеличивается в разы.

Дисциплинарностью. Учит укладываться в заданные временные рамки при выполнении задач.

Фактор биологических часов, который проявляется в периодических изменениях жизнедеятельности организма. Они присущи всем живым организмам. «Врожденный механизм» центральных «часов» индивида запускается с момента рождения и непрерывно измеряет ход переживаемого времени на протяжении всей его жизни. Жизнь индивида от рождения до смерти может быть разбита на ряд периодов. Выделены многосуточные, многомесячные, двухлетние и многолетние циклы. В жизни индивидов выделяются и поворотные пункты, т. е. определенный возраст, в котором происходят «психологические переломы».

Эмоциональность и ситуативность времени. На уровне опосредованного отношения к переживаемому времени у человека складывается система оценок скорости его течения. Эти оценки играют большую роль, и, сопоставляя их с показаниями часов, мы заключаем, показалось ли нам, что время прошло быстро или медленно.

Промежутки времени, заполненные положительными эмоциями, кажутся короче, а заполненные отрицательными эмоциями, кажутся длиннее. В состоянии удовольствия внимание сосредоточено на процессе переживания, поэтому время кажется летящим. Наоборот, в состоянии неудовольствия внимание сосредотачивается на течении времени, поэтому ход его замедляется.

Чем сильнее мотивация, тем короче кажется время. Человек, который спешит достигнуть результата, переживает время как короткое, в противном случае, как тянущееся. Известно описание переживаний субъективного замедления течения времени в экстремальных ситуациях (перед землетрясением, взрывом гранаты, в горящем самолете и т. п.). Субъективно время ка-

жется остановившимся, и человек в эти мгновения как бы переживает всю свою жизнь.

Ситуативная самоаналитика. Она вбирает оценку сопротивляемости к давлению и помехам. Она сводится к выявлению тех обстоятельств и факторов, которые препятствуют уверенной и спешной деятельности, обрекая на бесполезную трату времени.

Сюда входят:

- изменения в мотивации деятельности;
- конфликты с коллегами и начальством;
- ситуация на работе (слишком много или, наоборот, слишком мало нагрузки);
- финансовая ситуация;
- настроение и болезни;
- бытовые обстоятельства.

Важный фактор – наличие стимула (значимой мотивации), который тесно связан с нашей внутренней установкой, и это гораздо важнее всяких техник и вспомогательных средств.

Деловая самооценка. Способности и навыки, необходимые нам для управления окружающими, являются теми же, которые требуются для самоорганизации: способность прогнозировать и планировать, поручать, организовывать, направлять и контролировать.

Интенсивность или экстенсивность деятельности. Работник не может трудиться долгими часами интенсивно. Он может сосредотачиваться только на короткие периоды. Такой человек должен устраивать регулярные перерывы, чтобы избежать чрезмерной нагрузки. Он также должен убедиться, что в начале работы берется за выполнение самых важных дел, иначе на следующее задание у него может просто не оказаться сил. Тот, кто работает экстенсивно, – человек упорный, медлительный и не нуждается в перерывах во время работы. У таких людей должно оставаться достаточно времени для завершения работы без спешки.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы основные психологические типы работоспособности и как они должны учитываться в контексте тай-менеджмента?

2. Какова оптимальная стратегия, в чем сущность и преимущества принципа мимозы?

3. В чем заключается эффективность и плодотворность техники Pomodoro?

4. Зачем происходит выделение эмоциональности и ситуативности времени?

5. Чему служит ситуативная самоаналитика и что она в себя включает?

Тема 2. Тайм-менеджмент как повод и средство саморазвития, самосовершенствования личности

Понимание и осознание характеристик – необходимое условие не только и даже не столько для непосредственно осуществления продуктивного тайм-менеджмента, но и для дальнейшего совершенствования специалиста и как менеджера, и как личности. У человека не бывает правильных или неправильных сторон характера. Главное предпринимать всевозможные меры, чтобы стимулировать развитие сильных сторон и подавление, изживание слабых. Это есть обязательный аспект современного тайм-менеджмента.

К важным положительным характеристикам менеджера в контексте тайм-менеджмента относятся:

целенаправленность. Сосредоточенность и концентрация на качестве и своевременности достижения намеченного результата, а не на процессе работы – залог грамотного и продуктивного тайм-менеджмента. Следовательно, необходимо научиться сосредотачиваться на задачах, представляющих наибольшую важность, которые еще никто не мог выполнить. Совершенствование в решении ключевых задач – это один из наилучших способов управления временем. Чем лучше умение справляться со сложными проблемами, тем меньше времени нужно на их решение.

Дисциплинированность. Быть дисциплинированными – значит выполнять одно срочное дело до тех пор, пока полностью его не завершите. Одна из причин слабой дисциплины – плохое здоровье или обычная усталость. Другая причина этой проблемы кроется в отсутствии интереса к работе. Самодисци-

плина является чертой характера, а ее отсутствие – привычкой. Обрести самодисциплину помогают самовнушение и беседы наедине с собой. А также воспитание в себе пунктуальности и добросовестности, и самоконтроля в исполнении запланированного и обещанного.

Самокритичность – есть желание и умение объективно и адекватно оценивать собственные способности и возможности, что отражается на значительности выбираемой цели и расчете времени для ее достижения.

Сюда же относится и самоирония, которая имеет не только позитивное личностное значение, но и способствует установлению творческого климата внутри коллектива, упрочивает взаимопонимание и доверие.

Бесстрашие или *противостояние* страху временного и делового кризиса или неудачи. Благодаря ему преодолевается психологический барьер на пути своевременной и целенаправленной реализации творческих замыслов, которые преисполнены противоборством с другими мнениями, многими объективными и субъективными факторами, т. е. устраняется закрепощающая боязнь ошибки.

Мужество – это качество, которое гарантирует все остальные.

У. Черчилль

Решимость – одно из самых важных качеств тех, кто добивается успеха. Все позитивные перемены в жизни начинаются с четкого и твердого решения начать что-то новое или прекратить делать нечто ненужное, бесполезное и бессмысленное. Решительный менеджер – человек деятельный, который, помимо всего прочего, заинтересованно и бережно относится к своему временному ресурсу.

Самопожертвование, с ним можно добиться многого, если осознанно пойти на отказ от различных благ и удовольствий, непосредственно не связанных с профессиональной творческой деятельностью. Одним из его аспектов является справедливость и ответственность перед руководимыми коллегами и одновременно перед родными и близкими людьми.

Темпераментность и харизматичность, которые определяют эмоциональный фон задуманного предприятия (проек-

та), объясняют быстрое и энергичное выполнение заданий. Суть в том, что чем быстрее осуществляются действия, тем лучше, увереннее самочувствие.

Оптимизм и энтузиазм (греч. *enthusiasmos* божественное вдохновение). Сильное воодушевление, душевный подъем, увлеченность – важные качества, способствующие целенаправленному, благодатному, приносящему радость и удовлетворение творчеству, которым становится и непосредственно арт-менеджмент.

Если у тебя есть энтузиазм, ты способен делать все, что угодно.

Генри Форд

Комплексное самосовершенствование менеджера позволяет не только бороться с ленью и отсрочками, но постоянно находиться в продуктивной физической, умственной и эмоциональной форме, что является важнейшим условием высокой продуктивности, служит повышению компетенции и обогащению репутации менеджера.

Чтобы работать с полной отдачей и пополнять запас энергии, необходимо грамотно распределять суточный временной ресурс, своевременно и правильно питаться, переносить физические нагрузки и полноценно отдыхать. В итоге это обеспечит достижение жизненного равновесия как фактора, основанного на успешном управлении временем.

Расставьте все ваши дела по своим местам. Пускай каждое ваше дело будет иметь свое время.

Бенджамин Франклин

Самодисциплина и отсрочки в выполнении работы. Многие откладывают выполнение важных дел на другой день: *Ad meliora tempora*, т. е. *до лучших времен*, – ища всевозможные оправдания и самые разные причины, не осознавая в полной мере, к чему вредному и каким негативным последствиям это зачастую приводит. Отсюда народная мудрость: «Не откладывай на завтра...».

Собираясь перенести выполнение работы на другой срок, надо мысленно представить себе огорчение, которое в достаточной мере принесет вред от несвоевременного выполнения дела, или удовольствие, которое можно получить при завершении вовремя работы.

Подобные отсрочки можно объяснить тремя главными причинами:

- 1) желая избежать малоприятных вещей, мы гораздо охотнее занимаемся пустяками;
- 2) стремлением миновать сложные дела;
- 3) попыткой избавиться от задач, требующих сложных решений.

Однако в большинстве случаев именно эти неприятные, трудные дела и сложные решения как раз и являются ключами к успеху.

Тот, кто знает только, как не потерять время, тот ничего не сможет сделать; но тот, кто знает, как использовать время с пользой, будет хозяином положения в любом деле, за которое он возьмется.

Леон Альберти

В этой связи в рамках самодисциплины требуется разработка своей стратегии борьбы с отсрочками. Прежде всего, выживать из себя дух прокрастинации (от англ. *procrastination* откладывать), склонности к постоянному откладыванию даже важных и срочных дел, приводящей к жизненным проблемам и болезненным психологическим эффектам. Она является существенной проблемой, когда превращается в обычное «рабочее» состояние, принцип труда, более того жизни вообще.

Прокрастинаторы «завтрашники», «переносители», «потомщики» откладывают все важное «на потом», а когда оказывается, что все сроки уже прошли, дедлайн миновал, они либо просто отказываются от запланированного, либо пытаются сделать отложенное «рывком», «штурмом» за нереально короткий срок. Таким пороком зачастую грешат фрилансеры (англ. *freelancer* свободный художник) – специалисты, работающие в свободных условиях, на «удаленке».

Многие думают, что должны достичь всех поставленных целей за один день, и потому им не хватает времени выполнить работу как следует. Это ведет к завершению проектов только наполовину и не вызывает чувства удовлетворения. Потому важно управлять своими амбициями, направляя их в русло, ограниченное способностями, ситуацией, ответственностью перед своей репутацией у коллег и в сообществе в целом.

Если вы сделаете быстро, но плохо, то все забудут, что вы сделали быстро, но будут помнить, что сделали плохо. Если же вы сделали медленно, но хорошо, забудется про медленность, но останется в памяти, что работа сделалась хорошо.

С. Королев

В современной высококонкурентной среде выигрывает тот, кто выполняет работу качественно и точно в срок. В этой связи окончательный срок для выполняемой работы воздействует как «форсирующая система» на подсознание участников творческого коллектива.

Таким образом, самодисциплина в контексте тайм-менеджмента – необходимое и вполне реальное качество специалиста, обеспечивающее не только внешний успех, но и благодатно влияющее на перспективу использования времени в социальных целях.

Самооценка эффективности тайм-менеджмента. Для характеристики продуктивности, эффективности персонального тайм-менеджмента полезно задаться комплексом вопросов.

Возникают ли трудности при принятии решений?

Обладаете ли вы всей необходимой информацией для принятия решения?

Не пришлось ли вам существенно отклониться от плана, поскольку вы находились под прессингом и испытывали цейтнот?

Не приходилось ли вам отказаться от задачи из-за того, что она оказалась слишком трудной или слишком надоедливой?

Не является ли причиной ваших неудач отсутствие уверенности в себе?

Откровенный (объективный, бесстрастный) ответ на все эти вопросы позволит установить, является ли реальным имеющийся бюджет времени.

Если бюджет времени достаточный, то наиболее общая причина, по которой для большинства менеджеров его не хватает, заключается в препятствии, которое может быть выражено одним словом – прерывания. При этом его надо отличать от перерыва, который обычно запланирован по необходимости (на физический и эмоциональный отдых, выполнение различных бытовых дел). Непредвиденное прерывание, как правило, «выбивает из колеи», раздражает, гасит эмоциональный тонус, утомляет восстановлением сосредоточенности.

Наконец, непродуктивный тайм-менеджмент может быть вызван недостаточной компетенцией самого менеджера, что надо признавать честно и вовремя, не затягивая дело в гордиев узел.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы наиболее важные качества управленца в контексте тайм-менеджмента?
2. В чем важность и необходимость самооценки деятельности менеджера?
3. Необходимы ли самоирония и оптимизм в темпоральной организации деятельности менеджера?
4. Как бесстрашие и решимость менеджера дополняют друг друга?
5. Почему перенесение сроков выполнения задания негативно влияет на эффективность тайм-менеджмента?

Тема 3. Существо и инструменты социального (корпоративного) тайм-менеджмента

Менеджмент невозможен там, где нет задачи, требующей взаимодействия, – идет ли речь о том, что надо сделать немедленно или в скором времени (в этом случае мы имеем в виду «ближайшую цель»), о долгосрочных задачах («стратегическая цель») или о непреходящем предназначении компании в духовном аспекте («миссия»). Но какое бы слово вы ни употребили, вы так или иначе имеете в виду telos (по-гречески «цель»), задачу, которую нельзя решить в одиночку.

Ицхак Адизес

Социальный тайм-менеджмент ориентирован на оптимизацию деятельности с позиций ее социальной направленности, т. е. осуществления в социально значимом времени.

Социальное время – категория философии и методологии истории, отражающая тот факт, что в каждую историческую эпоху люди осознают время по-разному. Современное восприятие времени кардинально отличается от его восприятия людьми древнего мира и средневековья.

При изучении социального времени возникает необходимость понимать время как «меру изменения», но это лишь первое и самое абстрактное определение интересующего нас объекта исследования.

Благодаря исследованиям Э. Дюркгейма и его школы время стали рассматривать как символическую структуру, которая способствует организации общества посредством временных ритмов. Дюркгейм интерпретировал время как коллективный феномен, как продукт коллективного сознания. Для Дюркгейма все члены общества имеют общее временное сознание, время является социальной категорией мысли, продуктом общества. Коллективное время является суммой временных процедур, которые вместе взятые образуют культурный ритм данного общества.

В этой связи методы тайм-менеджмента применяются не только для управления личным временем. Современные компании озабочены проблемой экономии, рационального исполь-

зования времени не меньше, и эта озабоченность возрастает по мере усиления конкуренции. В этом контексте время выступает как часы сообщества, социальное время.

Модусы (виды) социального времени обусловлены темпоральной структурой социального бытия как системной деятельности. В этой связи к ним относятся сроки выполнения общего, социально ориентированного плана, что, в свою очередь, предполагает становление и соблюдение распорядка работы, время отдыха (досуга), отпуска и праздники. Сюда входит весь диапазон праздников (торжественных, памятных дней и годовщин), включая международные, национальные, отраслевые, ведомственные, а также корпоративные, которые имеют особое значение для сплочения коллектива и, следовательно, для повышения эффективности его творчества. Отдельным событием становится успешное (досрочное, своевременное) завершение работы (выполнение плана и достижение цели), что служит продуктивным психологическим бонусом.

В поисках идеального способа повышения продуктивности труда менеджеры нередко устанавливают жесткий режим работы с тотальным контролем его поддержания, в том числе и посредством камер видеонаблюдения, отмечая каждое опоздание или отвлечение работника от непосредственного выполнения задания. Это неминуемо создает нервную обстановку в коллективе, препятствует установлению в коллективе творческого инновационного климата.

Делегирование (распределение) обязанностей в контексте тайм-менеджмента

Одно из классических правил управления временем заключается в том, чтобы не подстраиваться под работу всех сотрудников. Необходимо найти свой собственный стиль работы как менеджера, а также определить, учитывать и задействовать творческий стиль работы каждого из членов трудового коллектива.

Эффективный тайм-менеджмент, следовательно, основан не на тотальном контроле, а на правильном перераспределении времени, то есть на продуманном делегировании, распределении обязанностей между участниками трудового коллектива. Стремление все делать самостоятельно означает также и вы-

полнение мелких обязанностей. Это подразумевает трату большого количества времени на мелкие задачи, которые можно перепоручить младшим сотрудникам. Компетентного менеджера отличает умение поручать дела своим подчиненным так, чтобы и менеджер и работник были уверены, что работа будет выполнена правильно и своевременно.

Делегирование является стратегически важным инструментом в искусстве тайм-менеджмента. Оптимально поставленное делегирование дает двойной эффект: позволяет сохранить время для выполнения ключевых функций работы менеджера, а также развивает способности подчиненных. Все это – мощный мотиватор, который обогащает труд, увеличивает производительность труда и способствует росту корпоративной сплоченности в коллективе, созданию в нем плодотворных моральных устоев и в то же время избавляет от ненужных усилий и забот, связанных с выполнением большого количества работы за меньший срок.

Делегирование не следует понимать как полную передачу своих полномочий другому лицу, не просто уклонение от персональной ответственности. У него иной смысл, ибо на практике это понятие означает возложение ответственности за выполнение работы на другое лицо вместе с ответственностью того за конечный результат. Так делегат выступает как агент менеджера. Делегируемые функции передаются (назначаются) вместе с полномочиями, которые позволяют выполнить эту функцию.

Делегирование начинается с глубокого осознания значимости и одновременно ограниченности собственного времени менеджера. От этого возникает необходимость и желание сосредоточить свои силы на приоритетных задачах, на той работе, которую способен выполнить непосредственно только менеджер. Делегирование даже наиболее рутинных и прогнозируемых видов работ требует определенной смелости, рассудительности и доверия к другим, поскольку в итоге менеджер несет ответственность за своевременность и качество выполненного задания, проекта.

*Коней на переправе не меняют.
Народная мудрость*

Проблемы (трудности) делегирования

Делегирование – это лучший показатель грамотного менеджмента и его следует добиваться, несмотря на неизбежные трудности и проблемы. Среди них особое место отведено опасениям, при которых делегирование видится:

- рискованным;
- слишком замедляющим общий творческий процесс;
- лишаящим удовольствия от выполнения этой работы или находящимся «во главе всех процессов»;
- таящим угрозу выявить своего конкурента в управлении коллективом.

Десять правил успешного перепоручения обязанностей

1. Определить, что именно следует перепоручить кому-то.
2. Решить, кому именно доверить выбранное.
3. Записать, что необходимо при этом сделать.
4. Разъяснить сотруднику (коллеге) необходимые детали выполнения данного задания.
5. Необходимо провести с коллегой несколько тренировок (репетиций).
6. Задания должны давать возможность вашему коллеге разрабатывать свои собственные методы решения.
7. Обсудить с коллегой все, что может иметь отношение к перепорученному ему делу.
8. Дальнейшее вмешательство позволительно тогда, когда оно заранее оговорено.
9. Постоянная коммуникация – залог общего успеха.
10. Последующий контроль: оценить и поощрить коллегу за успешно выполненную работу, в том числе и путем предоставления свободного (отпускного) времени.

Отсюда важнейший фактор достижения успеха – ясность как корпоративная целеустремленность и планомерность деятельности, который требует ответственности от каждого члена коллектива.

Анализ использования рабочего времени

Одним из инструментов совершенствования управления на предприятии является анализ затрат рабочего времени руководителя предприятия и заведующих функциональными подразделениями. Для выявления причин нехватки времени необхо-

димо периодически проводить его «инвентаризацию» за несколько рабочих дней. Беспокойство менеджера из-за недостатка времени можно определить по следующим признакам:

- отсутствует четкое расписание работы на текущий день;
- секретарь или помощник не знает распорядка дня своего руководителя, не знает, где он будет находиться в определенный момент рабочего дня;
- из-за чрезмерной занятости менеджер несвоевременно отвечает на деловые письма;
- из-за нехватки времени в течение рабочего дня менеджер вынужден завершать работу дома;
- частые телефонные звонки и визиты посетителей не дают сосредоточиться на основной работе;
- менеджер постоянно выполняет работу за своих подчиненных, поскольку ему кажется, что он сделает ее лучше;
- большой поток рутинных дел не дает менеджеру возможности заниматься основной работой;
- работа в условиях постоянной спешки приводит к переутомлению.

Социальный тайм-менеджмент предполагает управление как рабочим, так и свободным временем.

Рабочее время – время, затрачиваемое на выполнение труда, или время активного пребывания на работе, посвященное выполнению прямых служебных обязанностей. Чем больше времени мы тратим на планирование времени текущих дел, тем больше часов у нас останется на их выполнение.

Организация свободного времени помогает более эффективно распределять производственное время и для отдыха. В частности, рекомендуется не брать работу домой, организовать быт так, чтобы он занимал минимум трудового дня, заранее тщательно планировать свободное время и следовать этим планам, в частности, регулярно практиковать эмоциональный (театры, концерты, выставки и т. п.), физический (спорт, физкультура, фитнес), творческий (хобби) отдых.

Техника «Хронометраж». Она основана на фиксации и коррекции суточного временного баланса и исходит из того, что существуют обязательные ежедневные траты, от которых невозможно отказаться без серьезного ущерба для жизни:

- здоровый сон (420–480 минут);

- еда (90–180 минут);
- работа (ориентировочно 480 минут);
- передвижение (ориентировочно 120 минут).

После обязательных трат, можно выбрать около 330 минут за сутки, которыми можно распоряжаться свободно.

Вопросы для самоконтроля

1. Какова сущность и особенности социального времени?
2. В чем состоит важность делегирования обязанностей?
3. Существуют ли правила успешного перепоручения обязанностей?
4. Как осуществлять анализ рабочего времени?
5. Зачем нужна организация свободного времени?

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

Раздел 3

ЖИЗНЕННЫЙ (ЭКЗИСТЕНЦИАЛЬНЫЙ) ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ. ЛАЙФ-МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. Переживание времени – жизненное целеполагание

*Время, потраченное впустую, – это существование.
Время, употребленное с пользой, – это жизнь.*
Эдвард Юнг

Всякий человек с момента рождения одаривается величайшим богатством – временем. У каждого свои отношения с ним. Однако немногим доступно понять, что время – не абстрактная величина и не только настенные часы.

Время можно сравнить с концентратом нашего бытия, вбирающим в скрытом виде наши замыслы и действия, проекты и события, чаяния и возможности. Мы сами наделены свободой решать, как его использовать и сделать задуманное реальностью, а мечты былью, не расплескивая ни одной капли зря.

Сохранять время, подчеркивать значение времени, посвящать его делам и никогда не терять ни одного часа времени.

Леон Альберти

В нашем представлении, в мироощущении время тянется или стоит на месте, идет, бежит, скачет, летит... Пусть это иллюзия, самообман, но эти представления не перестают быть фактором нашего самочувствия и устремлений. Эта «закономерная старанность» объясняется феноменом «живого» времени, жизненного мира (нем. lebenswelt), которое, со своей стороны, противопоставляется в современной философской антропологии времени физике и потому выводится за пределы точного естествознания.

Единственным реальным событием являются переживаемые (одно за другим) восприятия субъекта, переходящего континуум вдоль мировой линии своего тела.

А. Венцль

Синхронные и диахронные переживания. Термины происходят от древнегреческих приставок – «через» и «сейчас» и слова «время». Означают они два темпоральных вектора подхода в мировосприятии:

1) диахронный – подход к предмету через «временные ряды», или исторический, отсылающий к эволюции и развитию сквозь века и поколения;

2) синхронный – рассмотрение предмета в «остановленном мгновении», сейчас, в современности, при абстрагировании от истории.

Диахронный и синхронный анализы и переживания могут применяться отдельно, но интересен именно их синтез, единство, описывающие развивающуюся, открытую систему в поступательном единстве социокультурного движения.

Именно такое, «голографическое» переживание окрашивает время в разнообразные эмоциональные и семантические цвета и оттенки, благодаря чему жизнь насыщают ожидание, напряженность, радость, страх, удовольствие, удивление, мечтание, стремление, предчувствие, счастье...

Лайф-менеджмент, как считают специалисты, занимает 20 % времени, но дает 80 % результата. Другие виды менеджмента занимают 80 % жизненного времени, но дают только 20 % результата.

Не бывает так, что, приложив минимальные усилия к самообразованию и саморазвитию, человек стал уважаемым в профессиональном сообществе. Для этого надо много и целенаправленно трудиться, овладевая, в частности, навыками темпоральной аналитики, оценки различных ситуаций, исходя из чего определяются цели и подбираются инструменты планирования.

Правила постановки жизненных целей

Постановка правильных (оптимальных) жизненных целей принципиальна для тайм-менеджмента. Следовательно, важны

и правила этого действия, предполагая, что жизненная цель должна:

- быть позитивной, без использования частицы «не», желательно в настоящем времени;

- иметь конечные и промежуточные сроки, чтобы не было соблазна постоянно откладывать задуманное;

- иметь комплексные количественные и качественные показатели;

- нравиться, в ней должны быть эмоции, логика, эстетика – все то, что приносит нам удовольствие и удовлетворение;

- быть экологичной, органичной, т. е. находиться в равновесии с другими целями, включая компаньонов, близких, а также состояние среды, оперативные и прогнозируемые ситуации.

*Время, потерянное с удовольствием,
не потеряно.*

Бертран Рассел

Алгоритм жизненного целеполагания

Переход от постановки жизненной цели к планированию экзистенциального времени требует:

- определиться с целью в собственной жизни, которую хочется достичь через год (три года, пять лет), исходя из своего желания и мечты;

- подобрать доступные или возможные средства достижения цели, на основе беспристрастного самоанализа;

- при любых текущих обстоятельствах не терять свою жизненную цель (или цели) из виду;

- постоянно спрашивать себя, способствует ли то, что делается в настоящий момент, ее (или их) достижению;

- разбить все планируемое время на этапы, подобно тому, как разбивается длительный целенаправленный путь. Благодаря этому устанавливаются временные ориентиры и прослеживается, как далеко в общей сложности продвинулись и какой еще участок пути предстоит одолеть.

Краткосрочные цели необходимы, чтобы знать, что Вам нужно делать завтра.

Долгосрочные цели нужны Вам для того, чтобы сделать краткосрочные и среднесрочные цели непрерывными, а также,

чтобы привнести в свою жизнь смысл и нужное направление действий, деятельности, творчества.

Это рациональное распределение времени, направленное на достижение душевного равновесия во всех жизненных циклах. Все это позволяет постоянно концентрироваться на своей заветной цели и спрашивать себя: «Поможет ли мне то, чем я сейчас занимаюсь, в достижении моей цели?». Если нет, то есть смысл поменять вид деятельности на ту, в которой можно проявить себя наилучшим образом и реализовать актуальные способности и возможности. Если вдруг оказалось, что произошла ошибка в выборе жизненного пути, то никогда не поздно подыскать новую сферу деятельности для достижения своей цели.

Рациональное распределение жизненного ресурса обязывает осуществлять каждодневный контроль над достижением некоей промежуточной цели и выработкой соответствующей привычки, делая их компонентами своего планирования.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем разница синхронного и диахронного переживания времени?
2. К чему сводятся правила постановки жизненных целей?
3. Каков алгоритм жизненного целеполагания?
4. В чем специфика краткосрочных и долгосрочных целей?

Тема 2. Последствия отсутствия жизненного тайм-менеджмента

Душевная усталость. Сугубо рациональное, предельно прагматическое распределение времени, в свою очередь, чревато стрессами как результатом физической усталости, возникающей из-за того, что мы не можем выполнить требований, предъявляемых нам в какой-нибудь ситуации. При этом еще испытываем и сильное моральное давление, оказываемое извне. Все это можно сравнить с крутой тропой, встретившейся нам на экскурсии в горах, для преодоления которой не хватает опыта.

Еще одна причина, приводящая к стрессу, – страх или перенагрузка, связанные с тревогой не успеть выполнить намеченное.

Единичные стрессовые ситуации могут привести к депрессии, продолжительной душевной усталости, моральному истощению, при котором пропадают желание, стимулы и всякая мотивация к деятельности и творчеству. Человеку, страдающему от морального истощения, жизнь кажется бессмысленной, ничто уже не имеет для него никакого значения.

Синдром менеджера. Темп жизни современного человека за последнее время сильно изменился. Повсюду говорится об успехе, личностном и карьерном росте, требования компаний к своим работникам становятся все выше. Многие люди в такой ситуации превращаются в трудоголиков и начинают ставить интересы работодателя на первый план, ведь никто не хочет потерять хорошо оплачиваемую работу. Очень часто человек забывает о том, что его ресурсы ограничены, и продолжает изматывать свой организм «гонкой за успехом». Рано или поздно таких людей застает эмоциональное выгорание, называемое по-другому синдромом менеджера.

Вопросы для самоконтроля

1. Какова природа и негативные последствия душевной усталости?
2. Почему синдром менеджера имеет универсальный характер?

Тема 3. Лайф-менеджмент: актуальность и предназначение

Любите ли вы жизнь? Тогда не расточайте время, поскольку время – это тот самый материал, из которого соткана жизнь.

Бенджамин Франклин

Time management достаточно доказал свою эффективность в организации деловой жизни, бизнеса. Однако реальное богатство жизни и творчества актуализирует соответствующее отношение к темпоральной проблематике реализации человека-

творца во всей полноте его и жизнедеятельности, и жизнетворчества. Иными словами, в управлении своей жизнью.

Лайф-менеджмент (от англ. *life-management*) – это система различных воззрений, приоритетов, инструментов и способов, которые призваны упорядочить жизнь. Иными словами, комплексная технология управления своей жизнью.

Впервые термин «лайф-менеджмент» появился в 2003 г. на конференции, посвященной тайм-менеджменту в контексте дискуссии о неточном смысле англоязычного термина – «тайм-менеджмент» – поскольку управление временем как таковым, что уже рассматривалось выше, принципиально нереально.

В творческой сущности life-менеджмент предполагает упрощение и одновременно улучшение функциональных, прагматических и художественно-эстетических проявлений, достояний и всевозможных доступных удовольствий. Поэтому лайф-менеджмент позволяет делать жизнь человека более осознанной, преисполняя ее конструктивными мечтами и чаяниями, планами их реализации.

Для всего этого требуется адекватная целенаправленная стратегия, которая заключается в определении важнейших жизненных приоритетов. Итак, для всего этого необходимо:

- определиться со своими жизненными ценностями;
- определить направления и ориентиры жизни;
- поставить жизненные цели;
- разработать план достижения целей в соответствии с жизненными ценностями и целями.

Направления и ориентиры жизни:

- дело (бизнес, карьера, социальный статус);
- личная жизнь (дом, семья);
- саморазвитие (самореализация), предполагающее перманентное повышение квалификации, продолжение учебы, освоение новых умений и навыков для развития и претворения личностных творческих интенций.

Направленность (смысл) жизни связана с пониманием, для чего/кого она исполняется, т. е. с философией жизни человека, с осознанием успеха и счастья в ней. В этой связи жизнь часто ассоциируется с путем, всякий раз уникальным и ярким при условии соответствующего к нему отношения. Как всякий путь, она имеет принципиальную темпоральную составляющую – продолжительность и насыщенность событиями.

Жизнь меряется не тем, сколько в ней лет, а тем, сколько в этих годах настоящей жизни.

Авраам Линкольн

Смысл жизни – его принципиальная цель (несколько непротиворечивых целей), осознанное предназначение, как путеводный ориентир, не угасающий ни днем, ни ночью.

Имейте представление о целях вашей жизни, поскольку они определяют направление вашего движения и образ действий, с помощью которого вы тратите свое время. Проводите их ежегодный обзор, выделяя для него определенное время. Представьте их как звезды, по которым вы ориентируете ход корабля вашей жизни

Джон Адаир

Планирование жизни – это формулировка (разработка) достаточно конкретной последовательности достижения поставленной цели, а не «что получилось».

Планирование жизни начинается с определения личных ценностей, на которых зиждется смысл жизни, то, ради чего мы живем. В соответствии с ценностями ставится цель, а также обозначение сроков ее желательного достижения.

Но главное – это не разработать план, а придерживаться его. Для этого нужно разобраться в себе, помнить о главном и придумать систему поощрений, которые бы мотивировали приверженность выбранному курсу.

Жизнь – это то, что с тобой происходит, пока ты строишь планы.

Джон Леннон

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы истоки появления и стимулы развития лайф-менеджмент?
2. Почему лайф-менеджмент следует называть системой воззрений и приоритетов?
3. Какое значение имеет определение ориентиров и смысла жизни?
4. Возможно ли планирование жизни?

Тема 4. Основные установки, принципы, обучение в лайф-менеджменте

Априорные установки лайф-менеджмента:

- ответственность за наш выбор лежит на нас;
- лайф-менеджмент – это образ жизни;
- важно «не заиграться» в планы, не жить будущим, жизнь проживается здесь и сейчас, ибо время – бесценный и невозполнимый ресурс.

Основные принципы лайф-менеджмента

Life-менеджмент вполне вписывается в функциональный алгоритм классического менеджмента, то есть включает:

- обстоятельную аналитическую характеристику жизненной ситуации;
- определение концепции (смысла, целей, мотивации) экзистенциальных преобразований;
- планирование и реализацию концептуальных положений;
- контроль и коррекцию преобразований.

Лайф-менеджмент – система управления собственным успехом

Что отличает более успешных людей?

1. Они всегда знают, что хотят получить от жизни, причем не только сегодня или завтра, но и в долгосрочной перспективе.
2. Они умеют замечать, насколько они приближаются к намеченной цели или отдаляются от нее.
3. Успешный человек достаточно гибок, чтобы изменяться. Закостенелый человек никогда не добьется успеха.

Лайф-менеджмент – стимулятор творчества

Достижение успеха, некоего неведомого, еще не переживаемого состояния как цели возможно лишь на индивидуальном непроторенном пути, на стезе творчества.

Стабильное творчество может показаться оксюмороном, неким парадоксом. Однако достичь его возможно, если действовать правильным образом:

- составить удобное расписание;
- иногда отступать от заведенного порядка;
- не стараться каждый раз сделать все идеально;
- давать себе достаточно времени на перезагрузку.

Время следует использовать творчески и всегда понимать, что любое время – это шанс свершить великое.

Мартин Лютер Кинг

Расписание жизненного времени: достоинства и недостатки

Многим представителям креативных профессий понятие «расписание» представляется некорректным. Но на самом деле следует говорить о его целесообразности с точки зрения производительности и реализации творческого потенциала.

Расписание – это отнюдь не ограничение; напротив, это лучший союзник креативного специалиста. Разметив день так, чтобы в нем были рабочие итурмы, отдых и периоды размеренной работы, вы настроите себя на успешный труд. Планируя работу на день в соответствии с периодами наибольшего подъема, а затем давая себе возможность подзарядить батарейку, можно сделать намного больше, не жертвуя при этом качеством.

Г. С. Салливан

Выстраивая (расписывая) график, есть возможность избавиться от необходимости принимать лишние, сомнительные решения, которые только бессмысленно тратят, как и временные ресурсы. Это значит, что остается больше энергии на реализацию творческих идей.

Так что расписание дня вовсе не означает долженствование раз и навсегда «вогнать» себя в жесткие временные рамки. Если есть желание, можно планировать каждый день по-разному. Но у единообразного расписания тоже есть свои преимущества.

Сделав периоды творческой работы своей привычкой, вы учитесь сразу браться за дело, Ваше сознание заранее готовится переключиться на творческий режим в конкретное время суток, так что вы проводите меньше времени, глядя на чистый лист бумаги.

Г. С. Салливан

Когда довлеет чувство, что ваш энтузиазм начинает иссякать, возможно, пора творчески подойти к своему процессу, чтобы не снижать объемов сделанной работы. Прежде всего, работы монотонной.

Смена темы, распорядка или даже обстановки – отличный способ побороть монотонность.

...Проще говоря, делайте все, что можно, чтобы нарушить заведенный порядок, но при этом выполнить работу. Так вы заставите себя мыслить различными способами.

Г. С. Салливан

Отказ от совершенства. Легко допустить мысль, что вся выполняемая работа должна быть безупречной, идеальной, то есть не допускающей никаких изменений. Поэтому многие креативные специалисты стремятся к совершенству, тем самым мешая себе выполнять нужный объем работы, сковывая себя сомнениями в ее качестве. Поэтому целесообразно противостоять избыточному перфекционизму, догматичному культу идеала и недопущению несовершенного результата работы. Но именно ошибки, сделанные при больших объемах работы, приводят нас к новым идеям – к творчеству, преисполненному свободой.

Свобода ничего не стоит, если она не включает в себя свободу ошибаться.

Махатма Ганди

Как избежать перегрузок. Эффект паузы

При необходимости быстро выполнять большие объемы работы есть риск физически и психологически надломиться. Так, в Японии существует специальный термин – кароси, означающий смерть от переработки на фоне глубокого стресса. И это свидетельствует о серьезности проблемы, а также важности нахождения баланса труда–отдыха и бережного отношения к распределению временного ресурса.

Пока мы откладываем жизнь, она пронесется мимо.

Сенека

Если появляется ощущение, что не угнаться за темпом жизни и если приходится постоянно куда-то торопиться, то необходимо ежедневно устраивать так называемый тайм-аут. Следует отказаться от деловых проблем в выходные и праздничные дни, во время отпуска. Релаксация служит здесь эффективным антидепрессантом.

Спокойная и скромная жизнь приносит больше счастья, нежели погоня за успехом вкупе с постоянным отсутствием отдыха.

А. Эйнштейн

Заставляя себя делать слишком много, вы снижаете качество своей работы. Силу воли, творчество, воображение и умственные силы можно сравнить с колодецем, который мы вычерпываем за день и которому нужно вновь наполниться, пока мы отдыхаем.

Г. С. Салливан

Периодическое устройство перерывов (пауз) – это отличный способ зарядиться энергией, которой не хватает.

Такой факт следует учитывать при составлении расписаний, ведущих к успеху. Словом, и само по себе распределение дел можно сделать творчеством и получать от него удовлетворение.

Лайф-коучинг (англ. *life* – жизнь, образ жизни и *coaching* – инструктирование, наставничество, тренировка, занятия с репетитором). Это система профессиональных взаимоотношений между специалистом в области лайф-коучинга (коучем) и клиентом, выражающаяся в поддержке и сопровождении человека до получения им необходимого результата в соответствии с его запросом.

Коучинг как направление деятельности выделился из спорта, затем успешно использовался в менеджменте – бизнес-коучинг (англ. *business coaching*). Сейчас есть новая актуальная его разновидность лайф-коучинг (англ. *life coaching*). Его создателем и основателем считается Томас Дж. Леонард.

Первоначальное предназначение лайф-коучинга состоит в том, чтобы помочь человеку реализовать себя в какой-то важ-

ной для него сфере с применением тех скрытых ресурсов и потенциала, которые ранее им не использовались.

В лайф-коучинге важно обращение ко всей жизни клиента в целом для того, чтобы поддержать баланс и гармоничное сочетание разных жизненных сфер – то есть баланс между семьей, работой, карьерой, друзьями, здоровьем, хобби и так далее.

В результате технология лайф-коучинга нацелена не на то, чтобы научить человека какому-то одному навыку, а развить в клиенте умение учиться в процессе всей своей жизни, самому находя творческие решения и ответы на сложные жизненные ситуации, самостоятельно обращаясь к своим внутренним ресурсам и потенциалу для достижения наилучших результатов.

Лайф-коучинг использует широкий набор инструментов и техник, позаимствованных у других дисциплин (психологии, нейробиологии и профориентации), чтобы помочь клиенту определить и достичь личные цели, оптимальным, наилучшим образом преследуя развитие креативности.

Лайф-коучинг, как и коучинг в целом, – процесс партнерства, стимулирующий работу мысли и креативность клиента, в котором он максимально раскрывает свой личный и профессиональный потенциал, поскольку сориентирован на творческое создание и реализацию особых, значимых для его жизни изменений в личной и/или профессиональной сфере.

В этом жизнепреобразующем процессе используются самые различные методы.

Метод «заточка пилы». Чтобы не переутомиться при выполнении какой-либо длительной и тяжелой работы, необходимо соблюдать правило, которое можно назвать «заточка пилы». Название это происходит из анекдота про лесоруба, который без остановки в течение нескольких часов валит деревья. Через некоторое время прораб, наблюдавший за ним, спросил: «Скажи, пожалуйста, разве ты не работал бы быстрее, если бы делал иногда перерыв для того, чтобы попить и заодно наточить свою затупившуюся пилу?». На что лесоруб ответил: «Нет, так не пойдет. У меня нет времени на такие пустяки. Я слишком занят и к тому же сильно отстаю от плана». Применительно же к управлению собственным временем вышеприведенный феномен означает регулярное «инспектирование» своего времени так, чтобы успеть «наточить пилу», то есть по-

стоянное внимание не только на затрату сил, но и на то, чтобы иметь возможность вовремя восстановить их.

Дауншифтинг (переключение автомобиля на более низкую передачу, а также замедление или ослабление какого-либо процесса) – термин, обозначающий человеческую философию «жизни ради себя», «отказ от чужих целей», отказ от пропагандируемых общепринятых благ и достижений (непрерывный карьерный рост, увеличение материального дохода и богатства). Отмечается, что, чем выше средний уровень жизни в стране, тем больше людей пересматривают свое отношение к карьере, заработкам и уровню дохода, переходят к концепции дауншифтинга.

При достаточно малой, комфортной скорости, таком же темпе жизни удастся посмотреть по сторонам, подивиться происходящим изменениям и преобразованиям, в том числе своим собственным, духовным, и тем самым превращая свою жизнь не в нудное стояние и не в сумасшедшую гонку, а в увлекательное путешествие.

Сравнение вашей жизни с путешествием – это сильная метафора. Рассмотрение вашей жизни как путешествия может оказать вам определенную помощь. Некоторые путешествия имеют цели и маршруты, другие представляют собой исследование неизвестного.

Джон Адаир

Факторы, препятствующие успешному лайф-менеджменту:

- отказ от выбора из-за страха неизвестности и возможной неудачи;
- боязнь ответственности за принятые решения;
- неопределенность в желаниях и устремлениях;
- личностные дезорганизирующие качества характера, стереотипы мышления и поведения, включая прокрастинацию – склонность к постоянному откладыванию даже важных и срочных дел, приводящие к жизненным проблемам и болезненным психологическим эффектам;
- социокультурный фактор: неблагоприятные условия и обстоятельства в социуме и культуре для реализации намеченных целей.

В этой связи тайм-менеджмент с его исходным, сугубо прагматическим приоритетом должен быть восполнен, развит, в том числе с ориентацией на культурный феномен времени.

«*Life-management*». Выказывая предпочтение одной из возможностей, мы заведомо преисполнены почтением к ней, ибо она есть итог выбора, результат управленческого решения, что и составляет и предопределяет смысл жизни и источник удовлетворения истинного творца-управленца.

Неосмысленная жизнь не стоит того, чтобы жить.

Сократ

Отсюда на авансцену картины мира выходит жизнотворческая концепция «*Life-management*» в качестве свидетеля поры и сподвижника насущной культуры времени.

Вопросы для самоконтроля

1. Какова сущность априорных установок лайф-менеджмента?
2. Основные принципы лайф-менеджмента.
3. Почему лайф-менеджмент есть система управления собственным успехом и стимулятор творчества?
4. Чем объясняются достоинства и недостатки расписания жизненного времени?
5. Что послужило появлению и развитию лайф-коучинга?
6. Что подвигло возникновение дауншифтинга и каковы его устремления?
7. Существуют ли непреодолимые факторы, препятствующие успешному лайф-менеджменту?

Раздел 4

КУЛЬТУРА ВРЕМЕНИ

Мы постоянно повторяем слова «время», «времена»... Произносим и слышим их, и нас понимают, и мы понимаем. Нет слов яснее и употребительней, и, вместе с тем, напротив – столь же сокровенных и требующих пояснения.
Св. Августин

Тема 1. Актуальность и парадигматическая сущность культуры времени

Строя амбициозные планы на будущее, мы предполагаем, а время незримо располагает. Достаточно осознав этот феноменологический факт, мы еще пристальней стали вглядываться во время, открывая неожиданные факты-образы.

Так, в соответствии с синергетическими воззрениями происходит «переоткрытие времени» (И. Пригожин), становится востребованной идея возвращения времени в естествознание, когда-то потерянное им на путях «объективного познания истины». Имеется в виду, конечно, время в контексте его собственных креативных качеств, таких как необратимость, множественность, направленность... В этой связи наблюдается стремление к преодолению разрыва между личностным, «внутренним» переживанием времени и его внешним, «объективным» представлением, что связывается с развитием науки эпохи постмодерна или постнеклассической науки как принадлежности и аргумента постмодернистской культуры.

Уже сама констатация нелинейности времени, появление гипотезы о его обратимости свидетельствуют о революционном сдвиге в философии времени, полагающим, что оно – многомерный феномен, неоднородно, непостоянно, может прерываться и идти в разные, даже противоположные направления.

Таким образом, обнаруживается парадигматический сдвиг в понимании времени, суть которого констатация: исключительно *объективного* времени нет, а то, что считается таковым, представляет собой на самом деле всего лишь координату в четырехмерном континууме. Проблема физического времени неразрывно связана с познающим *субъектом*, ибо объяснение течения времени, его направления и необратимости следует искать в свойствах человеческой души, разума, сознания, о чем говорили Августин, Декарт, Лейбниц, Кант, Бергсон.

В итоге складывается убеждение: чтобы судить о необратимости времени необходимо выйти за рамки физики и апеллировать к активной роли наблюдателя. Отсюда парадоксальный, но закономерный вывод: качество времени, включая «необратимость», – не в природе, а в нас. Причем наблюдатель необходим не только для того, чтобы постигать чувствами меру продолжительности времени – именно он улавливает событийную последовательность в физическом мире: «раньше–позже», «до–после» и свершаемость событий: «всегда», «иногда», «никогда»...

Я никогда не слежу за часами: время создано для человека, а не человек для времени.

Франсуа Рабле

В новейшей истории обнаружилось, что время словно выходит из себя и ускоренно мчится в неизвестном направлении. Если совсем недавно мы мечтали «загнать клячу истории» (В. Маяковский), то ныне обнаружилось, что это энергичный ретивый мустанг, загнавший нас в перманентную спешку. Таковы проявления того, что мы называем информационным обществом. Предшествовавшие ему индустриальное общество, общество потребления зиждились на предметно-вещественном обмене, который осуществлялся в пространственной среде, где время не простиралось далее актов деньги–товар–деньги и циклично возобновляемого процесса производство–потребление. Информационное общество отрывается от этой материальной основы и погружается в информационный поток, фактически независимый от материальных масс и от физических носителей. Здесь превалирует скорость получения–хранения–передачи информации, интенсивность информационного потока.

Иначе говоря, темпоральность, временность происходящего. Отсюда и зарождение, привнесение в нашу культуру практики–теории и учебной дисциплины «тайм-менеджмент».

В ее основе – амбициозная попытка управлять временем, словно неким бездушным механизмом. Но время ортодоксального позитивного понимания и преобразования мира безвозвратно проходит.

Сегодня феномен, своеобразная магия наблюдателя, то есть каждого из нас, в науке стала аксиоматичной, что и определяют ее как постклассическую, преисполненную синергетического симбиоза бытия-становления, одновременности состояния и его изменения.

Мы не мыслим реального времени, но проживаем его, ибо жизнь преодолевает границы интеллекта.

А. Бергсон

Время мы проживаем не беспристрастно, но чувственно.

Так нами самими осуществляется гуманизация, очеловечивание времени, что требует относительного его и особого знания.

Мерой знания становится такая его ценностно-качественная характеристика, как «вочеловеченность».

А. Маслоу

Все это конгениально согласуется с парадигмой современной картины мира, в контексте которой человек есть творец, носитель и творение культуры.

Tempora mutantur et nos mutamur in illis. Времена меняются, и мы меняемся вместе с ними.

Таким образом, можно говорить, об актуальности последовательного развития вочеловечивания тайм-менеджмента, «управления временем», восполняя его Time-culture, «культурой времени».

Вопросы для самоконтроля

1. Что стоит за понятием «культура времени», «time-culture»?
2. Чем объясняется насущность культуры времени?

Тема 2. Аспекты (уровни) культуры времени

Исходя из различных аспектов рассмотрения этого социокультурного феномена, в нем выделяются три уровня.

Личностный аспект (уровень). Вочеловечение времени означает его одухотворение, обнаружение в нем сугубо человеческих проявлений. Ведь мы все более убеждаемся, что у времени, как и у тютчевской природы, есть душа и есть язык, чувствовать и понимать которые нас подвигает сама культура и наше же тело, духовное существо и предназначение.

Потому мы не обитаем в некоем темпоральном континууме, но переживаем выразительное многообразие символических значений времени: «вечное», «преходящее», «сакральное», «обыденное» и т. п.

Также чувствуем и осознаем дух времени, духовную ситуацию времени.

Дух времени (Г. В. Ф. Гегель) – развертывающийся в истории объективный дух, который действует во всех единичных явлениях некоторой эпохи; совокупность идей, характерных для какого-то периода.

Если какая-нибудь сторона выступает наиболее сильно, овладевая массой и торжествуя над ней, так что при этом противоположная сторона оттесняется на задний план и затеняется, то такой перевес называют духом времени, который определяет сущность данного промежутка времени.

И. В. Гёте

Сущность же эта обязательным, рефлексивным образом отображает художественно-эстетические и морально-нравственные приоритеты и ориентиры.

O tempora! O mores! (О времена, о нравы!)

Духовная ситуация времени (К. Ясперс). Жизненный план непосредственно зависит от создания системы ценностей, которых придерживаешься. Человеческая добродетель, которая приобреталась на протяжении всего жизненного пути начиная с самого рождения, является главной осью, вокруг которой вращается колесо осмысленной жизни.

В этой связи жизненный тайм-менеджмент обуславливает развитие чувства времени, которое позволит определяться в таких темпоральных феноменах, как «современность» и «своевременность», уместность во времени как в его диахронном, так и в синхронном проявлении. Эта способность менеджмента может трактоваться как осуществление правильных действий.

Правильные действия должны выполняться в правильное время, в правильном порядке, с правильной интенсивностью и в правильной последовательности.

Ицхак Адизе

Данное, явно благоприятное чувство можно назвать кайротическим (от греч. кайрос (kairos) – идеальный неуловимый решающий момент, который всегда наступает неожиданно и который создает благоприятную атмосферу для действий или слов).

Я предпочел бы лучше потерять ощущение сна, чем ощущение времени, то есть такого правильного восприятия времени, когда будет делаться все то, что должно быть сделано.

Леона Альберти

Когда живешь, повинясь велениям времени, печаль и радость не завладевают тобой. Древние называли это «царственным освобождением».

Восточная мудрость

Такова жизнь, в которой мы пытаемся усмотреть смысл, то есть придаем смысл и времени.

Сознание времени. Повседневный опыт и наблюдения позволяют выделить два контрастных образа жизненного времени: «тратить, транжирить время, как получится, или впустую» и «беречь, ценить каждое мгновение, наполняя его смыслом».

В этой связи актуализируется такая направленность нашего мировоззрения, как сознание времени – особый, зависящий от общих и индивидуальных психических и общекультурных свойств личности вид сознания, связанный с переживанием времени.

Именно «смысл времени» конкретизирует само понятие меры – исторически конкретное и социально заданное. Поэтому и содержание категории «время» двойко: время понимается как объективная форма существования движущейся материи и как смысловой принцип, предполагающий «открытость» субъекта жизнетворчеству и истории.

Смысл времени (как бы он ни был интерпретирован конкретно-историческим субъектом) выражает определенное историческое отношение человека к действительности. И таким образом формирует у него проактивное поведение – поведение, которое является следствием сознательного выбора и основывается на внутренних ценностях человека. Проактивному поведению противопоставляется поведение реактивное, то есть поведение, характеризующееся автоматическими реакциями на определенный стимул или воздействие со стороны внешней среды.

Вопрос о смысле времени есть самый важный аспект в теории управления временем. Он играет решающую роль в выявлении стимулов, побуждающих нас работать, и в наших достижениях. Мы просто обязаны знать о смысле наших поступков для того, чтобы в период кризиса не потерять почву под ногами, понимая того, что происходит, исполняется здесь и сейчас.

Жизнь в «здесь и сейчас»

*Пока мы говорим, беспощадное время улетает.
Лови этот день, как можно меньше доверяя
следующему.*

Гораций

Самое, пожалуй, сложное для человека – научиться жить в «здесь и сейчас». Одни живут в прошлом: призывают прошлое, желая остановить его, постоянно перебирают в голове вчерашние победы или ошибки. Другие постоянно живут завтрашним днем: своими планами, мыслями, страхами за то, чего еще нет.

И в том, и в другом случае человек путается в этих временах, упускает реальное – настоящее время, никогда не живет, а только надеется жить, упуская принадлежащее ему оптимальное или хорошее управленческое решение.

Живите сегодняшним днем. Вы не можете изменить того, что было вчера. Но вы можете улучшить завтрашний день, если вы хорошо проживете день сегодняшний.

Джон Адаир

Понятия «абсолютно хорошее решение» не существует. Бывает «хорошее решение для данного момента», и надо учитывать, что период его жизни довольно короткий, поэтому решения должны оцениваться по влиянию на результативность и эффективность организации в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Проверяйте ваше отношение к настоящему (не предавайтесь чрезмерным размышлениям о вчерашнем и завтрашнем днях), без концентрации мышления на сегодняшних делах вы ничего не достигнете.

Джон Адаир

Держись за здесь и теперь, сквозь которые будущее погружается в прошлое.

Д. Джойс

В «данном», текущем моменте невозможно выделение качественно различных субмоментов, ибо у него априори достаточно явные пределы, границы, рубежи. Момент – вполне самостоятельное событие, законченная совокупность временных явлений.

Как только вы осознаете, что у времени есть свои границы, вы начинаете смотреть на свои дела и хлопоты совсем по-другому. Ваши дела и задачи становятся предметами, которые вы должны разместить в пространстве своего времени. Каждая задача имеет свой объем, свои размеры, и расстановка задач в расписании дня становится для вас математическим уравнением.

Джулия Моргенстерн

Отсюда наше тяготение представлять и вписываться управленческими решениями одномоментно, то есть достаточно четкими порциями – периодами, стадиями, фазами, этапами, наконец, эпохами (от греч. «эпохе» – «удержание себя»).

В соответствии с их значимостью они характеризуются как банальные, проходящие, центральные, кульминационные, поворотные, определяющие, эпохальные.

Более того, и в них мы усматриваем некоторые характерные, наделенные выразительным символизмом фазы: «зарождение», «становление», «расцвет», «зрелость», «упадок», «кончина».

Тем не менее всякий момент представляется своеобразным трамплином для дальнейшего движения творческого процесса и жизни в целом.

Любой момент времени содержит определенное количество возможностей... Осуществление всех возможностей, созданных или возникших, составляет бытие мира.

Г. Гурджиев

Величие человека не в том, чем он является в данный момент, но в том, что он делает для себя возможным.

Шри Ауробиндо

Значение и прелесть каждого часа жизни зависят от тех возможностей, какие он влечет за собой.

У. Джеймс

Все это означает целенаправленное саморазвитие, которое предполагает активное осознанное стремление реализовать духовные мотивации и целевые установки, а также планомерное распределение временного ресурса, предполагающего и систему поощрений за своевременное и досрочное достижение намеченных ориентиров, что должно стать перманентной мотивацией дальнейшего творчества.

Стоит только поверить, что вы можете – и вы уже на полпути к цели.

Теодор Рузвельт

Такая неперенная для творчества вера составляет важнейший атрибут личностной культуры времени. При этом ее нельзя назвать извне навязанной догмой, ибо она происходит из внутреннего осознания и переживания продуктивного времени ради определения его оперативных и стратегических границ.

Все это сугубо индивидуально – нужно самому понять, где находится ваш личный рубеж.

Г. С. Салливан

Личный временной рубеж. Его определение служит залогом успешного, продуктивного самосовершенствования личностной культуры времени посредством осознанных:

- резистенции (сопротивления) неприятным, болезненным переживаниям, вызывающим нервное истощение, оскудение психических ресурсов, снижение эмоционального тонуса («выгорание») и, следовательно, ущемление творческого потенциала;
- задания оптимального темпа творческим преобразованиям и жизни в целом, приносящего удовлетворение;

Omnis fastinatio ex parte – diaboli est. Всякая спешка – от дьявола.

– выделения времени на спокойное и размеренное размышление, поскольку качество, успех любого предпринимаемого действия напрямую зависит от времени, потраченного на его обдумывание. Лучше всего это делать рано утром или вечером;

– повышения дисциплины времени, включающей пунктуальность и обязательность исполнения темпоральных планов и обязательств;

– взвешенного темпорального перфекционизма, осмительного убеждения, что идеальный тайм-менеджмент может и должен быть достигнут, а несовершенное решение и результат работы не имеет права на существование. Превращение первоначально творческого труда в монотонную и утомительную работу введением жесткой стандартизации и строгой фиксированности функций.

Работать надо не 12 часов, а головой.

Стив Джобс

*Все созревает лишь со временем;
никто не рождается мудрым.*

Мигель де Сервантес

Принцип «изнутри наружу» (Джулия Моргенстерн). Управлять по этому принципу – значит строить такое расписание дня, такой график жизни, которые подходят непосредственно менеджеру. То есть исходя из того, что важно именно ему самому, на основе его способностей и наклонностей, в соответствии с его уникальными личными потребностями, жизненными целями. И еще это значит – чувствовать себя глубоко удовлетворенным в конце каждого прожитого дня, обозримого периода творчества.

Социальный (корпоративный) уровень. В контексте работы в коллективе, социуме особое значение приобретает культура времени непосредственно лидера. Ее высокий уровень самым благоприятным образом сказывается на общем успехе, поскольку выказывается понимание и умение ценить время, подобно выдающемуся государственному деятелю или полководцу.

Просите у меня все что угодно, за исключением моего времени.

Наполеон

Обеспечивают этот должный уровень уже перечисленные высокие качества культуры времени личности, выступающей в роли лидера.

Кроме этого важно следующее.

Находить время не только для делового, но и непринужденного, приветливого общения с коллегами, подчиненными, друзьями, включая организацию корпоративов. Такой стиль тайм-менеджмента настраивает, сплачивает творческую команду на следование к намеченной цели путем, предложенным лидером.

Если ты хочешь построить корабль, не надо созывать людей, планировать, делить работу, доставать инструменты. Надо заразить людей стремлением к бесконечному морю. Тогда они сами построят корабль.

Антуан де Сент-Экзюпери

Проявлять темпоральную гибкость и глубину, органично сочетать решение срочных задач как приоритетов «здесь и сейчас» с широким диапазоном обобщающих накопленный опыт ретроспекций и футуристических поисков. Иначе говоря, обладать и владеть временностью – одна из способностей сознания, позволяющая пребывать в настоящем, удерживая в памяти прошлое и предвосхищая будущее и тем объединяя их в целое.

Начинайте делать все, что вы можете сделать – и даже то, о чем можете хотя бы мечтать. В смелости гений, сила и магия.

Иоганн Вольфганг Гете

Выражать непримиримость к бездарной, неэффективной трате времени. Такая позиция будет понята и признана в коллективе, если лидер будет безжалостен прежде всего к себе.

Чтобы вести людей за собой, иди за ними.

Лао Цзы

Обладать проектным мышлением, ибо проектирование как таковое есть гипотетическое заглядывание в будущее. На этой идейно творческой основе сегодня развивается *футуродизайн* (от англ. *future design* – «дизайн будущего») – направление про-

ектной теории и практики, превентивно разрабатывающее доктрины и концепции, адекватные прогнозируемому смыслу будущего.

Монетизировать время, всячески убеждая при наличии коммерческой составляющей в исходном целеполагании, что рационально организованное время – залог финансовой выгоды и доходности, что «время – деньги».

Не следует оперировать аналогией «время – деньги». Действительно, время бесконечно более значимый ресурс, чем деньги. Оно заслуживает того, чтобы относиться к нему с существенно большим уважением.

Джон Адаир

Естественно, время буквально не деньги. Однако жизненные качества времени, благодаря которым оно обеспечивает простор для деятельности и всевидовой продажи, реализации ее результатов, оправдывает такую метафору. Так же как и предсказательные возможности времени.

Tempus consilium dabet. Время покажет.

Диагностика проблемных факторов. Умение выявлять, диагностировать неблагоприятные проблемные факторы – первостепенное условие грамотного и плодотворного планирования, составления расписания, распорядка.

Процедура данной диагностики имеет три уровня.

Первый уровень – технические ошибки, которые легко исправимы, являются методическими в подходах к планированию времени:

– для выполнения задач не отводится конкретного времени и места в расписании;

– для выполнения задачи отводится неподходящее время;

– ошибки в расчете времени, необходимого для выполнения задач;

– постоянное забывание, что необходимо сделать и намеченную последовательность дел;

– необоснованная убежденность менеджера в его способности достойно решать поставленные задачи.

Второй уровень: внешние факторы окружающей политической, экономической, социально-культурной среды, находящиеся за пределами контроля менеджера:

- столкновение с непомерно большим объемом работы;
- проблемы со здоровьем, ограничивающие физические и творческие силы;
- работа выполняется во время существенных перемен и высокого уровня помех;
- неорганизованный партнер.

Третий уровень. Психологические препятствия – скрытые внутренние силы и убеждения, которые мешают добиваться своих целей и жить по своему усмотрению и желанию:

- нет достаточной ясности в собственных жизненных целях и приоритетах;
- страх вынужденного бездействия;
- постоянная необходимость помогать другим, жертвуя собой;
- боязнь успеха, проявление херофобии (страха счастья);
- страх нарушить существующее положение вещей;
- навязчивые требования совершенства и безупречности;
- страх потери творческих сил.

Господи, я прошу не о чудесах и не о миражах, а о силе каждого дня. Научи меня искусству маленьких шагов. Сделай меня наблюдательным и находчивым, чтобы в пестроте будней вовремя останавливаться на открытиях и опыте, которые меня взволновали. Научи меня правильно распоряжаться временем моей жизни. Подари мне тонкое чутье, чтобы отличать первостепенное от второстепенного. Я прошу о силе воздержания и меры, чтобы я по жизни не порхал и не скользил, а разумно планировал течение дня, мог бы видеть вершины и дали, и хоть иногда находил бы время для наслаждения искусством.

Антуан де Сент-Экзюпери

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы аспекты (уровни) культуры времени?
2. В чем состоит принципиальная специфика личностного уровня?
3. Как сегодня понимать содержание понятий «дух времени» и «духовная ситуация времени»?
4. В чем суть феномена жизни «здесь и сейчас»?

Тема 3. Тайм-менеджмент в контексте межкультурного общения и сотрудничества

Культура есть система кодов, через которые передаются информация, опыт и намерения о способах социальной жизни и ценностях в определенной субкультуре, этносе, национальной культуре, а также в межкультурном общении и сотворчестве. Таким образом происходит своеобразная темпоральная аккумуляция, взаимное знакомство и взаимообогащение картин мира, поскольку самобытное представление о времени, особенность его переживания служат ключевыми феноменами в познании всяческих культурных проявлений.

То, какой смысл вкладывается в понятие «время» тем или иным народом, той или иной культурой, зависит от многих причин: особенностей жизнедеятельности, стратегии и стиля мышления, целевой причины («энтелех» по Аристотелю) каждого народа и его национальной культуры.

Каждый народ и всякая эпоха обладают своим типом души, т. е. сетью с определенными по размеру и конфигурации ячейками, которые задают близость одним истинам и неискоренимую неспособность к достижению других.

Х. Ортега-и-Гассет

Во всех культурах человек боялся, обожествлял время, придавая ему самые разные формы: луча, пронизывающего тьму; стрелы, летящей из прошлого в будущее; спирали...

Калачакра, «колесо времени» является космической творческой силой в эзотерической буддийской доктрине.

В христианской культуре время вытянуто в непрерывную прямую линию, соединяющую принципиальные события человеческой истории – сотворение мира, рождение и крестную смерть Христа и его второе пришествие.

В культурологическом контексте время обретает специфическое качество и обнаруживает разные аспекты его истолкования.

1. Время как последовательность действий, предписанных традицией и передаваемых через именованья, обряды и ритуалы (начиная с архаических культур) или через схемы современных образов жизни и технологий (в позднейших культурных формациях).

2. Время как последовательная смена поколений, носителей традиций, жизненного опыта и навыков.

Само понятие «поколение» есть понятие временное. Под поколением понимают социально-возрастную категорию, обозначающую совокупность людей, возраст которых помещается в некотором хронологическом интервале.

Прежние идеи продолжают жить, но отходят на второй план... Для каждого поколения жизнь есть работа в двух измерениях: в одном оно получает пережитое предшествующими поколениями..., в другом – отдается спонтанному потоку собственной жизни.

Х. Ортега-и-Гассет

Благодаря сосуществованию поколений в один и тот же момент индивид, живя «настоящим» своего поколения, заглядывает в «прошлое» и в «будущее» через «настоящее» последующего и предшествующего поколений, словно по натянутому через пропасть безвременья канату.

Нелинейная модель анализа истории, предложенная Ф. Броделем, базируется на двух концептуальных установках: концепции глобальной истории и категории длительной временной протяженности. Глобальная история имеет слоистую структуру, в которой отражается наличие в исторической действительности нескольких уровней. Глобальная история предполагает динамику взаимосвязанных уровней исторической действительности, которая осуществляется не в виде единого на-

правленной и равноускоренной эволюции, а представляет собой неравномерные, смещенные во времени движения, поскольку каждой исторической реальности свойствен свой временной ритм.

Такая установка означает преодоление плоскостного взгляда на историю. Принцип линейности преодолевается и в категории «длительной временной протяженности». На смену представлениям о времени как о бессодержательной длительности приходит концепция содержательного времени, в которой оно понимается как прерывность, как множество разнообразных временных ритмов, свойственных разного рода историческим реальностям.

Развитие культуры неравномерно, в нем наблюдаются периодические ритмические колебания, определяющие появление, рост и спад, вызванные накоплением культурной энергии. Периоды ритмического колебания рассматриваются как проявление единого процесса пульсирующего развития мировой культуры. В результате культурный процесс не прерывается (как в циклизме), но утрачивает структуру однонаправленного линейного процесса и представляет собой непрерывное пульсирующее развитие, включающее в себя бесконечное многообразие, в котором все возможности сосуществуют одновременно, в то время как на определенном этапе превалирует одна из них.

Инокультурные принципы (модели) планирования времени

Весьма распространено мнение, что деловой человек должен поминутно расписывать свой день. Однако есть и другое убеждение, что предельная рациональность при формировании тайм-плана лишает права выбора и свободы поведения.

Здесь фактически противопоставляются западный и восточный принципы (модели) планирования.

Европейская модель исходит из равномерного хода времени и зиждется на ментальности с приоритетом точности и пунктуальности. Поэтому планирование дня предполагает составление четкого и достаточно строгого (поминутного) расписания с условием неукоснительного следования ему.

Планировать по этой модели нужно следующим образом. Вы расписываете все задачи, которые вам необходимо выполнить в течение дня с точностью до 15–20 минут, не забывая при этом закладывать специальные временные буферы.

Просто попробуйте сократить выполнение задач в плане и быстро наверстать упущенное время. Если вы рассчитывали на подушку безопасности, то потерю в час-два в течение дня вы легко сможете возместить.

Восточная модель. В восточной картине мира время течет неравномерно, непредсказуемо замедляя и убыстряя свой ход. Поэтому не всегда принципиально важно, когда будет выполнено то или иное дело. В этой связи все задания на день и далее можно подразделить на две контрастные категории: жесткие (обязательные) и мягкие (необязательные).

Жесткие – дела, задачи, которые строго привязаны ко времени и очередности в исполнении. В ситуации, когда график плотно «забит» неотложными делами, эта система достаточно эффективна.

Гибкими мы называем задачи, которые нам нужно выполнить, но при этом нет большой разницы, когда и как долго они будут выполняться.

Расписание дня по восточной модели начинается с выделения времени для обязательных дел. Затем по остаточному принципу определяются дела второстепенные. Эту модель предпочитают использовать те, кому комфортнее работать без напряжения, свободнее.

Лучшее время, чтобы посадить дерево, было 20 лет назад. Следующий подходящий момент – сегодня.

Китайская пословица

Нельзя однозначно сказать, какая из этих моделей планирования лучше. Для разных людей и в разных ситуациях нужны свои модели, возможна и их комбинация. Все зависит от актуальных приоритетов. Так можно делать правильные вещи, то есть сосредотачиваться на важных делах. Правильно выполнять задания – планировать свою жизнь каждый день, неделю, уметь делегировать полномочия и своевременно говорить «нет», уметь работать с документами, информацией, разбираться с тайм-киллерами. Однако не упускать время для отдыха-релаксации.

Тем не менее существуют намерения и попытки совместить достоинства двух моделей в едином методе.

Один из них – метод ZTD (*Zen to Done – Дзен сделать*). Его придумал Лео Бабаута, ведущий блога Zenhabits про личную эффективность и тайм-менеджмент, и строится он на 10 простых привычках, начиная с накопления предварительных, исходных данных:

1. Собирать всю информацию в разделе «Входящие» .
2. Входящие записи обрабатывать быстро, не откладывая.
3. Организовывать заметки по категориям в зависимости от их содержимого.
4. Важные дела планировать на каждый день *заранее*, особо крупные дела – *на неделю вперед*.
5. Сосредотачиваться на одном деле, не «распылять» внимание.
6. Создавать короткие и понятные списки дел.
7. Входить в режим и соблюдать его каждый день.
8. Делать то, чем действительно хочется заниматься.
9. Упрощать, формулировать задачи коротко и ясно, убрать лишнее и незначительное из списка.
10. Регулярно просматривать свои записи и избавляться от лишнего и рутинного.

Не столь важно, как медленно ты идешь, как то, как долго ты идешь, не останавливаясь.

Конфуций

Такая культура времени традиционна для восточной культуры, мировосприятия и самопонимания человека, обитающего и творящего в беспрестанно текущем времени.

Когда нечто достигает предела, оно обращается вспять; когда достигнут конец, возникает новое начало.

Лао-Цзы

Такое видение запечатлено в образе безначально конечного пути «дао». Он подвигает своеобразное принятие лишь одного решения из множества возможных решений – по принципу «от противного». То есть после ответа на вопрос: «Что придется потерять, упустить, утратить при ином другом выборе?».

Не торопись завершить работу. Не ищи мелких выгод. Стремление завершить дело побыстрее мешает работать тщательно. Поиск мелких выгод мешает вершить великие дела.

Конфуций

Принцип «от противного» можно применить по отношению к большинству основных вопросов, таких, например, как «Чего вы хотите от жизни?». Неупорядоченность сознания и заблуждения, в которых пребывает основная масса людей, отсутствие должной культуры времени делают их неспособными ответить на этот главный, буквально жизненно важный вопрос.

Западная культура времени зиждется на ином пути, у которого его начальный (исходный) и конечный (цель) и даже промежуточные пункты достаточно определены и ясны, а также есть вполне четкое видение того, что мы обретем по его завершении, конечно, при реализуемом желании.

Когда существует желание, существует и путь.

А. Эйнштейн

Культура времени подвигает знать, понимать, переживать, культивировать оба этих жизненных пути как залога наиболее полного успеха и счастья жить и творить в небесмысленной, чудесной, очевидно-мистической многовечности.

Знаете ли вы, что в это самое мгновение вы окружены вечностью? И знаете ли вы, что можете воспользоваться этой вечностью, если только пожелаете?

Карлос Кастанеда

Тем не менее и в этом временном континууме человеку приходится реализовать свое стремление к творчеству, свободе, или к множественности выбора в соответствии со своими традициями и чаяниями. И так находя смысл служения Богу как искони творцу, что отражает сугубо религиозные каноны и догмы, преисполняется целью культуротворчества.

Да, на все есть время – время выбирать, что будешь сеять, но после того, как сделал выбор, приходит время растить урожай и радоваться ему. Есть время для творчества, а потом для творения. Огненные молнии вспарывают на небе запруды, а потом наступает время для водоемов, собравших небесные воды. Есть время и для завоеваний, и для спокойствия царств... Но я служу Господу и поэтому предпочитаю вечность.

Антуан де Сент-Экзюпери

Вопросы для самоконтроля

1. В чем суть инокультурного понимания времени?
2. Каковы принципы планирования времени в разных культурах?
3. Почему необходимо учитывать фактор различного планирования времени в межкультурном общении и сотрудничестве?

РАЗРАБОТКА ТАЙМ-ПЛАНА

Разработка непосредственно тайм-плана – проект, который также требует грамотной организации времени, целенаправленности и сосредоточенности.

Эффективная операционная формула (алгоритм) для разработки тайм-плана

Точное и окончательное решение, что именно хотели бы (требуется) получить на каждом этапе и в итоге проекта (события, жизни). Все это станет концепцией, идеей, смыслом начинания, предприятия – его целью. Сам процесс прояснения своих устремлений повышает вероятность их реализации.

Четкая и детальная фиксация решения, запись информации на любых достаточно надежных и наглядных носителях. Так она программируется в подсознании, что превращается в дополнительный творческий стимул.

Рассматривается возможный (вероятный) состав форс-мажорных ситуаций и прогнозируется реальная реакция на них.

Устанавливается, утверждается крайний срок для выполнения намеченного в качестве неопременного темпорального ориентира. Если цель большая и значимая, полезно устанавливать промежуточные этапы выполнения со своими сроками оценки и дальнейшего продолжения.

Составляется список всего, что предстоит сделать для достижения намеченного. Он пополняется по мере появления новых задач.

Готовый общий список преобразуется в иерархический список согласно важности, значимости и срочности, очередности выполнения задач.

Намечаются сроки промежуточного, поэтапного контроля хода всего процесса реализации проекта.

Создается полная «дорожная карта», дающая представления, на каком этапе и кому именно будет осуществлено делегирование отдельных конкретных задач, дел с установлением сроков их исполнения и включения в генеральный ход проекта.

Принципы составления тайм-плана

Планирование будет продуктивным при наличии убежденности в том, что:

- сложилось четкое представление о целях и приоритетах при реализации замысла;
- найдена оптимальная структура разделения всего деятельностного пути на этапы (периоды);
- цель предприятия не теряется из виду со всеми своими краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными задачами;
- конфликты, закономерно и неминуемо возникающие при сложных проектах, не окажут существенного влияния на итоговый результат и будут вовремя разрешены;
- известны все реальные и потенциальные проблемные факторы и форс-мажорные ситуации, выработаны меры для противодействия «пожирателям» времени;
- сотрудники, коллеги собраны в эффективную команду, знающую все принципиальные особенности совместного творчества и его приоритеты;
- партнеры, коллеги, которым будут делегированы отдельные аспекты работы, всецело готовы по своим профессиональным и человеческим качествам;
- выполнение каждого этапа будет осуществляться в наиболее выгодное время, не мешая решению стратегических задач;
- внесение изменения в план под воздействием непредвиденных факторов не скажется на окончательном результате;
- следование разработанному тайм-плану принесет удовлетворение и удовольствие по достижению поэтапного и итогового успеха.

ПРАКТИКУМ

Упражнения по совершенствованию тайм-менеджмента

Упражнение 1

Источники сил и циклов изменения энергии

Изучение естественных ритмов и стимуляторов энергии – первостепенный шаг в самопознании. Для начала необходимо разобраться со следующими моментами:

Часть 1. Определения комфортного времени для конкретных дел и операций.

Утро для меня – лучшее время для _____
и самое худшее время для _____

Середина дня для меня – лучшее время для _____
и самое худшее время для _____

Вечер для меня – лучшее время для _____
и самое худшее время для _____

Поздний вечер для меня – лучшее время для _____
и самое худшее время для _____

Часть 2. Нахождение способов восстановления энергии.

Когда я устаю, я обычно восстанавливаю силы следующим образом:

- меняю вид деятельности;
- выполняю физические упражнения;
- потягиваюсь;
- слушаю музыку;
- пересматриваю свои планы и цели;
- смотрю на фотографию любимого человека;
- выпиваю стакан воды;
- пытаюсь вздремнуть;
- съедаю высококалорийную пищу;
- делаю короткий перерыв;
- устраиваю что-нибудь веселое;
- звоню друзьям;
- что-нибудь другое...

Упражнение 2

Поиск помощника

Это упражнение – важный шаг к самопознанию потенциального и действующего менеджера. Он предполагает по возможности наиболее подробный ответ на серию связанных между собой вопросов, завершений следующих положений:

- Как бы я ни был занят, я всегда нахожу время для _____
- Мои цели становятся четко определенными, когда дело касается _____
- Я точно знаю, сколько времени мне потребуется для _____
- Я всегда без промедления приступаю к _____
- Я никогда не опаздываю _____
- У меня никогда не возникает проблем, когда _____
- Я безо всяких проблем приступаю к выполнению сложных проектов, когда _____
- Я всегда занят в перерывах между _____
- Мне легко сказать «нет» (Кому? В каких ситуациях?) _____
- Мне легче уложиться в заданные сроки, когда _____
- Я больше всего счастлив, когда я _____
- Дела, выполнение которых я легко порекомендую другим, это _____

Примеры ответов

Как бы я ни была занята, я всегда нахожу время, чтобы перед сном почитать детям книгу, вымыть холодильник, встретиться с новыми клиентами, выписать счета...

Мои цели становятся четко определенными, когда дело касается моих детей, моей работы, моих отношений с супругом...

Я очень точно знаю, сколько времени мне требуется, чтобы добраться до работы, одеться утром, побриться, приготовить обед, подготовить речь для выступления, сходить за покупками, составить план работы...

Я всегда без промедления приступаю к кормлению ребенка, работам в саду, выплате долгов, к обеду, к ведению дневника...

Я никогда не опаздываю в аэропорт, на свидание, на встречи с клиентами, в кино, к доктору...

У меня никогда не возникает проблем, когда я рано встаю, нахожусь в отпуске, смотрю телевизор, нахожусь в компании...

Я безо всяких проблем приступаю к выполнению сложных проектов в понедельник утром, когда у меня достаточно времени для подготовки, когда рядом нет детей, когда в проекте заняты другие люди ...

Я всегда занят по дороге из дома на работу и обратно, между выполнением двух творческих задач, между работой с цифрами и игрой с моими детьми...

Мне легко сказать «нет» в ответ на просьбу безвозмездно помочь чужим людям, своей теще, в ответ на неразумные требования или на просьбу поработать сверхурочно...

Мне легче всего уложиться в заданные сроки, когда эти сроки устанавливает кто-то другой, когда я работаю под давлением, когда за это мне платят деньги, на работе...

Я больше всего счастлива, когда работаю в саду, занимаюсь поиском новых идей, танцую, работаю в интернете...

Дела, выполнение которых я легко порекомендую другим, это – стирка, ввод информации в компьютер, вынос мусора, редактирование писем, работа с юридическими документами...

Упражнение 3

Разборка с проблемами и трудностями

Если понятно, что ваш тайм-менеджмент весьма организован, важно выяснить, что является препятствием для желаемого успеха, что не получается, не работает. Для этого пригодятся ответы на следующие вопросы, причем из всех аспектов работы, творчества, жизни.

У меня никогда нет времени на _____

Я трачу слишком много времени на _____

У меня нет четко определенных целей в отношении _____

Я хочу и могу весь день заниматься _____

Я всегда недооцениваю время, необходимое для _____

Я всегда откладываю начало _____

Я часто опаздываю _____

Мне трудно сказать «нет» _____

Мне трудно закончить _____

Примеры ответов

У меня никогда нет времени на занятия спортом, встречи с друзьями, на отдых, на планирование новых дел, на ответственные телефонные звонки...

Я трачу слишком много времени на уборку дома, работу с документами, на обработку электронной почты, организацию совещаний...

У меня нет четко определенных целей в отношении моей личной жизни, моей карьеры, моего финансового положения...

Я хочу и могу весь день заниматься игрой на гитаре, физическими упражнениями, спать, общаться с детьми, есть, сидя перед телевизором...

Я всегда недооцениваю время, необходимое для составления планов, для покупок, для просмотра отчетов, планирования совещаний, для наведения порядка в шкафах...

Я всегда откладываю начало новых дел и проектов, оплату счетов, занятия спортом...

Я часто опаздываю на работу, на встречи, на прием к стоматологу, везде...

Мне трудно сказать «нет» моему начальнику, моим детям, моему супругу, настойчивым людям...

Мне трудно закончить стирку, письма, приготовление блюд, большие проекты...

Периодическое возвращение к этому списку – залог адекватного определения того, как далеко зашло продвижение по пути к достижению целей, в том числе самосовершенствования.

Упражнение 4

Предпочтения при планировании и управлении временем

Выяснение предпочтений в условиях достаточно сложного задания, проекта необходимо проводить в контексте тайм-менеджмента, поскольку это невольно сказывается на внимании, концентрированности, последовательности действий. Нередко решение одних задач хуже или лучше обуславливается не нехваткой умения, навыков, знаний, но именно предпочтениями. Даже если относиться к ним уважительно и творчески, общий ход работ становится более осмысленным и планомерным.

Чтобы помочь себе выяснить предпочтения и личные склонности, которые влияют на успешное выполнение или невыполнение определенных задач и видов деятельности, составьте возможный перечень альтернатив деятельности и выделите то, что вы предпочитаете. После всестороннего анализа последует вывод.

С чем связаны ваши предпочтения?

Отвечают ли они планомерному достижению цели?

Очевидно, что наши предпочтения неминуемо меняются, однако важно знать наиболее стабильные из них.

Упражнение 5

Борьба с отсрочками

В ходе работы над проектом (заданием) предварительно проведите анализ и аргументированно (а не по принципу «нравится – не нравится») выясните следующее.

Какие именно дела Вы стараетесь отложить?

Каковы причины этих возможных отсрочек?

Какие последствия вероятны при наличии отсрочек?

Так ли уж они важны и полезны?

Какие меры и когда можно принять против каждой из отсрочек?

Придумайте для себя правило, следуя которому сможете справиться с «отсрочками», например: «Ни дня без строчки».

После интроспективного (собственного) рассмотрения ответов по всем упражнениям складывается впечатление о себе как о потенциальном работнике, творце, менеджере в контексте тайм-менеджмента. Тем самым формируется возможность найти резервы и способности для дальнейшего совершенствования себя как компетентного многообещающего менеджера и достойной личности.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. *Адаир, Дж.* Искусство управлять людьми и самим собой / Дж. Адаир. – М. : Эксмо, 2007. – 656 с
2. *Адизес, И.* Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные / И. Адизес. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 198 с.
3. *Архангельский, Г.* Тайм-драйв. Как успевать жить и работать / Г. Архангельский. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 256 с.
4. *Аскольдов, С.* Время и его религиозный смысл / С. Аскольдов // Вопросы философии и психологии. – М., 1913. – Год XXIV, кн. 117 (II). – С. 137–173.
5. *Бабосов, Е. М.* Социология управления : учеб. пособие для студентов вузов / Е. М. Бабосов. – Минск : ТетраСистемс, 2006. – 288 с.
6. *Вернадский, В. И.* О жизненном (биологическом) времени // Размышления натуралиста / В. И. Вернадский. – М. : Наука, 1988. – Кн. 1 : Пространство и время в живой и неживой природе. – 31 с.
7. *Веснин, В. Р.* Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ТК Велби : Проспект, 2006. – 504 с.
8. *Виханский, О. С.* Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Магистр ; ИФРА-М, 2014. – 574 с.
9. *Вудкок, М.* Раскрепощенный менеджер : пер. с англ. / М. Вудкок. – М. : Дело, 1991. – 320 с.
10. *Гачев, Г. Д.* Наука и национальные культуры / Г. Д. Гачев. – Ростов н/Д : Изд-во Рост. ун-та, 1993. – 320 с.
11. *Герчицова, И. Н.* Менеджмент : учебник / И. Н. Герчицова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 670 с.
12. *Горбачев, А. В.* Тайм-менеджмент в два счета / А. В. Горбачев. – СПб. : Питер, 2009. – 256 с.
13. *Демарко, Т.* Deadline. Роман об управлении проектами / Т. Демарко. – М. : Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2021. – 336 с.
14. *Друкер, П.Ф.* Практика менеджмента : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2003. – 388 с.
15. *Кноблаух, Й.* Управление временем : пер с нем. / Й. Кноблаух. – М. : Омега-Л, 2006. – 144 с.

16. *Кнорринг, В. И.* Теория, практика и искусство управления : учебник для вузов по специальности «Менеджмент» / В. И. Кнорринг. – М. : НОРМА, 2021. – 528 с.
17. *Лукашенко, М. А.* Тайм-менеджмент. Полный курс : учеб. пособие / М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 311 с.
18. *Мескон, М.* Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Вильямс, 2020. – 672 с.
19. *Минаев, Э. С.* Основы теории менеджмента : учеб. пособие / Э. С. Минаев, Н. Г. Агеев, И. Ф. Байдюк. – М. : МАИ, 1993. – 106 с.
20. *Моргенстерн, Дж.* Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью / Дж. Моргенстерн. – М. : Хорошая книга, 2019. – 248 с.
21. *Новикова, Г. Н.* Технологии арт-менеджмента : учеб. пособие / Г. Н. Новикова. – М. : МГУКИ, 2006. – 178 с.
22. *Петров, М. К.* Самосознание и научное творчество / М. К. Петров. – Ростов н/Д : Изд-во Рост. ун-та, 1992. – 272 с.
23. *Потапов, С. В.* Как управлять временем / С. В. Потапов. – М. : Эксмо-Пресс, 2006. – 160 с.
24. *Прентис, С.* Интегрированный тайм-менеджмент : пер с англ. / С. Прентис. – М. : Хорошая книга, 2007. – 288 с.
25. *Румянцева, З. П.* Общее управление организацией: теория и практика : учебник / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 304 с.
26. *Русинов, Ф. М.* Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений : учеб. пособие / Ф. М. Русинов, Л. Ф. Никулин, Л. В. Фаткин ; под ред. Ф. М. Русинова. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 351 с.
27. *Социальный менеджмент : учебник / под ред. Д. В. Валового.* – М. : Интел-Синтез, 2000. – 392 с.
28. *Тайлер, О.* Управление временем : пер. с англ. / Оллок Тайлер. – М. : Гиппо, 2006. – 144 с.
29. *Талеб, Н.* Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости (сборник) / Н. Талеб. – М. : Колибри, 2015. – 736 с.
30. *Пичил, Т.* Не откладывай на завтра. Краткий гид по борьбе с прокрастинацией / Т. Пичил. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 160 с.

31. *Трейси, Б.* Управляй своим временем и удвой результаты : пер. с англ. Б. Трейси. – М. : Вильямс, 2008. – 64 с.

32. *Тромпенаарс, Ф.* 100 ключевых моделей и концепций управления / Ф. Тромпенаарс, Куберг Хейн. – М. : Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2020. – 640 с.

33. *Феррис, Т.* Как работать по 4 часа в неделю и при этом не торчать в офисе «от звонка до звонка», жить где угодно и богатеть / Т. Феррис. – М. : Добрая книга, 2009. – 312 с.

34. *Халан, И. С.* Управление временем : пер. с англ. / И. С. Халан. – СПб. : Диля, 2009. – 96 с.

35. *Цуканов Б. И.* Время в психике человека : монография / Б. И. Цуканов. – Одесса : АстроПринт, 1999. – 220 с.

Дополнительная

1. *Аллен, Д.* Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса / Д. Аллен. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 416 с.

2. *Архангельский, Г. А.* Формула времени. Тайм-менеджмент на Outlook / Г. А. Архангельский. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 224 с.

3. *Блинов, А. О.* Мотивация персонала корпоративных структур / А. О. Блинов // Маркетинг. – 2001. – № 1. – С. 88–101.

4. *Веснин, В. Р.* Менеджмент в вопросах и ответах : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 174 с.

5. *Гладков, И. С.* Менеджмент : учеб. пособие / И. С. Гладков. – М. : Проспект, 2017. – 2016 с.

6. *Глухов, В. В.* Менеджмент : учебник для вузов / В. В. Глухов. – СПб. : Питер, 2010. – 608 с.

7. *Дафт, Р. Л.* Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2001. – 832 с.

8. *Друкер, П. Ф.* Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М. : Бук Чембэр Интернэшнл, 1992. – 352 с.

9. *Ильин, Е. П.* Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2011. – 512 с.

10. *Казанцев, А. К.* Практический менеджмент: в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экон. спец. и направ-

лениям / А. К. Казанцев, В. И. Подлесных, Л. С. Серова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 365 с.

11. *Лафта, Дж. К.* Менеджмент : учеб. пособие / Дж. К. Лафта. – М. : Велби, 2005. – 592 с.

12. *Лемер, С.* Искусство организации мероприятий : стоит только начать! / С. Лемер. – 2-е изд. перераб. и доп.– М. : Феникс, 2006. – 288 с.

13. *Марков, А. П.* Основы социокультурного проектирования / А. П. Марков, Г. М. Бирженюк. – СПб. : Изд-во С.-Петербур. гуманит. ун-та профсоюзов, 1997. – 260 с.

14. *Палладио, Л. Дж.* Максимальная концентрация. Как сохранить эффективность в эпоху клипового мышления / Л. Дж. Палладио. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 272 с.

15. *Пичужкин, И. В.* Основы менеджмента : учеб. пособие / И. В. Пичужкин, В. Н. Жарков, С. А. Максимов. – М. : Юрайт-Издат., 2008. – 286 с.

16. *Соснина, М. А.* Личный тайм-менеджмент или как управлять своим временем / М. А. Соснина. – Ростов н/Д : Феникс, 2005. – 256 с.

17. *Якокка, Ли.* Карьера менеджера : пер. с англ. / Ли Якокка. – М. : Прогресс, 1990. – 384 с.

Учебное издание

Морозов Игорь Вячеславович

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методическое пособие

Редактор И. А. Толстик
Технический редактор Л. Н. Мельник
Дизайн обложки И. В. Морозов, Е. И. Морозов

Подписано в печать 03.01.2022. Формат 60x84 ¹/₁₆.
Бумага офисная. Ризография.
Усл. печ. л. 5,81. Уч.-изд. л. 5,00. Тираж 50 экз. Заказ 727.

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования
«Белорусский государственный университет культуры и искусств».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/177 от 12.02.2014.
ЛП № 02330/456 от 23.01.2014.
Ул. Рабкоровская, 17, 220007, г. Минск.