

*«Время на все есть: свой час для беседы,
свой час для покоя.»
Гомер.*

Управление временем

*«Тот, кто позволяет ускользать своему времени, выпускает из рук свою жизнь;
тот, кто держит в руках своё время, держит в руках свою жизнь»*

Алан Лэйкен

Почему есть смысл задуматься об организации своего времени?

Самый простой ответ на вопрос "Зачем это нужно?", наверное, заключается в том, что Ваше время - это одна из важнейших **необходимых** составляющих Вашей жизни. Что значит "необходимых"? Скажем, без мармелада можно прожить, а без воды и воздуха - невозможно. Так вот время - как воздух. Пока его много, качество его расходования не замечаешь и не ценишь. А когда воздуха начинает не хватать - становится мучительно больно за то, что когда-то его бездумно тратил...

Что такое «управление временем»?

Управление временем (Time Management) – это система повышения личной эффективности путем рационального использования времени. Многие подумают: “Как это нудно – жить по системе, четкому расписанию”. Но ведь речь идет не только о повышении эффективности на работе; методика управления временем применима в любой сфере человеческой жизни.

Управление временем в действительности означает управление своей жизнью. У Вас всегда есть выбор – пустить все на самотек или взять управление в свои руки. Навык управления временем, возможно, станет для Вас инструментом для управления собой, окружением, условиями, обстоятельствами, деньгами.

Действительно ли временем можно управлять?

“Управление временем” - термин относительный. Время нельзя накопить, умножить или передать. Оно проходит безвозвратно. Время нельзя повернуть вспять, ускорить или замедлить его бег. Нам иногда кажется, что мы управляем самим временем, но это не так: время просто есть, как есть у нас те или иные задачи в жизни, и времени этого в сутках только 24 часа. Реально, чем мы можем управлять – это организация нашей собственной деятельности. Весь вопрос в том, чтобы научиться успевать сделать за короткий срок максимальное количество дел, успевать сделать так, чтобы за короткий промежуток времени ты успел все самое-самое важное для тебя в жизни, все, что продвигает тебя к твоим целям.

*«Истинно велик тот человек
который овладел своим временем.»
Гесиод.*

Как узнать, хорошо ли я планирую свое время?

Попробуйте честно ответить на следующие вопросы:

- Есть ли у меня долгосрочные цели и план их реализации?
- Имею ли я систематический обзор задач, которые возникают в сфере моей деятельности?
- Знаю ли я примерное распределение времени, необходимое для выполнения предстоящих дел?
- Составляю ли я четкое расписание работы на текущий день?
- Предусматриваю ли я резервное время для непредвиденных случаев, кризисов и помех?

- Продолжаю ли я работать дома по вечерам?
- Бывает ли у меня ощущение, что я “тону в мелочах”?
- Часто ли я спешу?

Если на большинство из предложенных вопросов Вы ответили утвердительно, скорее всего, у Вас есть проблемы в области планирования времени. Что делать? Следующий вопрос, который у Вас скорее всего возникнет:

Как правильно составить план моих дел?

Хороший план должен соответствовать определенным требованиям. Вот они:

- В перечне видов деятельности не должно быть места невыполнимым делам
- Учитывайте сложность каждого конкретного задания, временные и прочие затраты на его выполнение
- Предусмотрите поправки на непредвиденный случай, а также рассчитайте время на выполнение того или иного задания
- Четко определите приоритеты как один из решающих факторов рационального использования времени.

Матрица Эйзенхауэра

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

Анализ Матрицы Эйзенхауэра

«Срочные дела, как правило, не самые важные, а важные- не самые срочные».
Д. Эйзенхауэр.

Анализ Матрицы Эйзенхауэра показал, что люди, стремящиеся и добивающиеся успеха, избегают заниматься делами из квадрантов III и IV. Давайте подумаем, почему это так и как расставить дела в листе приоритетов, чтобы добиться максимального успеха.

Обработка результатов

Индивидуальный рабочий стиль тех или иных людей определяется типом дел, которыми они предпочитают заниматься на работе. Определите, к какому типу сотрудников Вы относитесь.

Квадрант I. Работоголики.

Если Вы живете по его правилам, это стресс и кризис. Сроки и взрывы, управление кризисом, новые сроки и новые кризисы. Постоянный стресс убивает вначале способности мыслить и анализировать, затем возникают проблемы со здоровьем. Надежда, что дела из квадранта I будут закончены и потом начнется новая, наполненная смыслом и более размеренная жизнь, ни что иное, как пустой звук. Стресс и кризис - это образ жизни, они переходят в привычку, человек становится зависимым от них и чувствует себя ненужным, если вдруг постоянное давление этих двух факторов вдруг по каким-то причинам заканчивается на какое-то время.

Людей, ведущих такой образ жизни, часто называют работоголиками (workaholics). Они обладают даром чрезвычайно быстро думать и принимать решения, любят работать хорошо и живут только работой. У них высокие стандарты выполнения работы и они не прощают бездеятельности и безынициативности. Работоголики любят соревнование и ненавидят рутину, выполняют несколько дел сразу и прекрасно умеют работать в нескольких направлениях одновременно. Им трудно прекратить работу в конце дня. Их эксплуатируют или, во всяком случае, пытаются подsunуть свои дела все, кому не лень. Работоголики редко добиваются большого успеха или получают повышение, поскольку и начальник, и все их окружение безумно боятся потерять “палочку-выручалочку”, безотказного человека, готового просидеть над проектом месяц без выходных. Работоголики - люди высокой профессиональной подготовки, однако часто довольно ограниченного кругозора. Им недостает времени вникнуть в проблемы будущего, все заслоняет текущее управление кризисом. При всем уважении к людям, умеющим хорошо работать и делающим это на самом высшем уровне, надо сказать, что такой образ жизни к успеху не приведет.

Квадрант II. Я в замке король.

Задумайтесь, пожалуйста, чем отличаются дела из квадрантов I и II? Оба подпадают под определение важных и казалось бы, что со временем дела квадранта II должны автоматически перейти в квадрант I? Отличие, однако, заключается в другом. Поскольку активности квадранта I требуют немедленного принятия решений и незамедлительных действий, они воздействуют на Вас, в то время как Вам отведена роль пассивного исполнителя поставленной срочной и важной задачи.

В квадранте II ситуация меняется на диаметрально противоположную. Вам отведена роль активного лидера, Вы можете влиять на способ решения задачи, выбор метода, установление листа приоритетов, определение команды исполнителей. Вы управляете всеми активностями, перечисленными в квадранте II!

Чтобы добиться успеха, надо воспитать в себе лидера, человека ответственного не только за других, но и в первую очередь за себя самого. За свою карьеру, семью, своих сотрудников, свои служебные и жизненные интересы. Чтобы стать лидером, надо научиться выбирать и делать “правильные” дела. Чтобы определить, какие дела в настоящий момент представляют для Вас стратегический интерес, необходимо научиться устанавливать правильные приоритеты.

Квадрант III. Суета сует или Крошечка-Хаврошечка

Обычно люди, занимаясь деятельностью, перечисленной в квадранте III, считают, что они находятся в квадранте I. Их деятельность представляется им не только

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

Квадрант IV.

Либо Вы тунеядец, либо Вам срочно нужно менять работу.

Цели. Планирование.

*«После того, как мы окончательно потеряли из виду цель,
мы удвоили свои усилия.»
Марк Твен.*

Могут ли мои цели меняться с течением времени?

Постановка целей — перманентный процесс, поскольку цели не задаются раз и навсегда. Они могут изменяться с течением времени, например если в процессе контроля за реализацией намеченного плана действий выясняется, что прежние представления были в сущности неверными или что запросы оказались завышенными или заниженными. Важно постоянно помнить, куда мы хотим прийти и куда мы попасть не хотим, чтобы не оказаться там, куда нас хотят привести другие в соответствии со своими целями.

Как правильно ставить цели?

Постановка целей означает сознательное осуществление своих действий в соответствии с руководящей линией или ориентиром. Чтобы поставить цели, надо думать о будущем. Традиционное мышление в рамках частных задач чревато тем, что Вы потеряетесь в мелочах. Мышление в масштабах целей способствует тому, что частности подчиняются целому. Становится ясно, в каком направлении двигаться, и каким должен быть конечный результат.

Существует пять основных принципов постановки целей: *точность определения, измеримость, достижимость, реалистичность, определенность во времени.*

Процесс постановки целей охватывает три фазы:

- нахождение цели: чего я хочу?
- ситуационный анализ: что я могу?
- формулировка целей: к чему я конкретно приступаю?

С чего следует начать?

Постарайтесь как можно более конкретно ответить на следующие вопросы:

- Каких целей Вы хотите достичь?

- Согласуются ли они между собой?
- Существуют ли так называемая высшая цель и определенные промежуточные цели на пути к главной?
- Знаете ли Вы, какими необходимыми для достижения цели качествами Вы уже обладаете (Ваши сильные стороны) и над чем Вам еще надо работать (Ваши слабые стороны)?

Самое главное – старайтесь добиться ясности цели. Попробуйте установить цели, которые могут быть обращены в непосредственные действия. Это безусловная, основополагающая предпосылка успехов в работе и в жизни!

Пример:

- Как не надо: Я хочу вести более здоровый образ жизни.
- Как надо: Я хочу ежедневно делать 15-минутную пробежку на свежем воздухе.

Подобные конкретные, ориентированные на определенные действия цели можно планировать, например, фиксировать в дневнике времени по определенным дням или неделям и реализовывать по этапам. Точно опишите то, чего Вы конкретно хотите достичь!

Обязательно ли формулировать свои цели в письменном виде?

В письменном виде цели визуально запечатлеваются и менее подвержены опасности забвения. Если Вы четко определите свои цели, то они автоматически приобретают обязательный характер: зафиксированные на бумаге, они побуждают к систематическому анализу, перепроверке и ревизии. Письменная регистрация также способствует тому, что зачастую фиксируются более или менее смелые представления и желания. Таким образом, Вы приучитесь постоянно помнить о своих целях и уточнять их.

Нужно ли стремиться к тому, чтобы все мои цели были реалистичными?

Хороший вопрос!

На этапе определения своих целей несущественно окажутся ли Ваши представления реалистичными или утопическими. Значительно важнее выяснить, что представляют собой Ваши «жизненные линии», определяющие Ваше существование, а также каковы Ваши желания, к исполнению которых Вы будете стремиться в ближайшие годы. Даже кажущиеся поначалу утопическими цели могут стать стимулами и ориентирами Вашей последующей работы и Вашей дальнейшей жизни!

Что делать после того, как список целей составлен?

После того, как Вы прояснили для себя вопрос о личных и профессиональных целях, следует заняться анализом имеющихся в Вашем распоряжении ресурсов, т. е. средств для достижения целей. Определив, «куда я хочу?», следует продумать ответ на вопрос «где я нахожусь и почему?».

Постарайтесь вспомнить все свои наиболее заметные успехи в работе и в личной жизни. Подумайте, какие способности, знания и опыт были необходимы, чтобы достичь этих успехов? Благодаря каким способностям Вы достигли желаемых результатов? Что Вы вообще можете совершить, т.е. каким личным потенциалом для достижения своих целей Вы располагаете?

Теперь составьте список своих крупнейших неудач и отметьте, следствием отсутствия каких качеств они были. Подумайте над тем, как Вы в свое время преодолели ту или иную неудачу. Помните: знать свои слабости – значит укреплять свои сильные стороны!

Сгруппируйте определенные Вами достоинства и недостатки и выделите две-три важнейшие сильные и слабые стороны в различных областях (профессиональные знания и опыт, социальные качества, личные способности, способности руководителя, интеллектуальные способности и т.п.).

Теперь Вы можете переходить к следующему этапу определения своих целей – к анализу «цель – средство».

Что такое анализ «цель – средство»?

В процессе анализа необходимые для достижения желаемых целей средства (личные, финансовые, временные ресурсы) сравниваются с реальной ситуацией. Для этого обратитесь к составленному ранее списку целей и выберите пять важнейших.

Определите необходимые для достижения этих целей средства и проверьте, чего Вы еще должны достичь или к чему приступить, чтобы ближе подойти к соответствующей цели.

Результаты этой работы целесообразно представить в виде таблицы:

Желаемые цели	Необходимые средства (что требуется?)	Ситуационный анализ		
		Имеется в наличии (способности, средства и т.д.)	Не имеется в наличии	Практические шаги по увеличению ресурсов
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Теперь Вы готовы перейти к последней фазе процесса постановки целей – конкретное формулирование практических целей для последующей стадии планирования.

*«Не желай невозможного.»
Хилон.*

Как увязать мои цели с текущими жизненными планами?

Каждая цель имеет смысл только тогда, когда установлены сроки ее воплощения и сформулированы желаемые результаты. Сформулируйте теперь их применительно к своим желаемым и практическим целям и перепроверьте свои планы с точки зрения того, насколько они реалистичны. Критерии устанавливаете Вы!

Не берите на себя слишком много, поскольку нереальные задачи имеют мало шансов быть выполненными. Устанавливайте также конкретные краткосрочные цели, согласованные с достижением Ваших долгосрочных глобальных целей. При стремлении к долгосрочным целям Вы должны считаться с изменением внешних условий и возникновением новых тенденций. Поэтому наряду с общими целями важно ставить

перед собой и краткосрочные достижимые подцели и добиваться промежуточных успехов.

Сделайте свои цели :

- Конкретными
- Измеримыми
- Достижимыми
- Реальными
- Ограниченными по времени

*«Вы никогда не опоздаете на поезд,
если хотя бы раз в жизни уже опоздали на него.»
Дж.К. Честертон.*

Каждый день на работе Вы либо устанавливаете сроки, либо их согласовываете. Сроки важны, и они есть у всех. Практически каждая работа имеет поставленный срок её исполнения.

Как не ошибиться при установке сроков выполнения работ?

Некоторые сроки очевидны, потому что одна работа должна быть выполнена к определённой дате и стать предпосылкой другой. Например, ежемесячные отчёты необходимо представлять в конце каждого месяца с тем, чтобы работники бухгалтерии могли проследить качество деятельности организации в целом. Другие сроки произвольны. Например, разбор картотек: здесь Вы тоже можете установить себе срок, который покажется Вам реальным, но если Вы в него не уложите, то ничего страшного не произойдёт.

Основные причины возникновения проблем при установлении сроков заключаются в том, что либо мы совершенно не увязываем их с реальностью, либо соглашаемся с теми, которые нам предлагают, не задумываясь о смысле происходящего.

Как мне научиться укладываться в намеченные сроки?

Чтобы всегда укладываться в намеченные сроки, в своей работе постарайтесь придерживаться следующих правил:

- Когда Вас просят уложиться в какой-то срок, просмотрите свой ежедневник (список) отсроченных дел и определите, сможете ли Вы реально выкроить время, чтобы выполнить работу, не сорвав последнего срока.
- Никогда не пользуйтесь фразой “как можно скорее”. Она бессмысленна. Если у Вас полно бумажной работы, помеченной “как можно скорее”, то Вы не знаете, за что браться в первую очередь, и поступаете, как вам вздумается. Всегда указывайте людям конкретные дату и время и обоснование такого срока. (Расскажите, например, о последствиях его срыва. Это будет оценено даже высшим начальством и клиентами).
- Получив документ, помеченный “как можно скорее”, выясните, когда именно вам нужно по нему отчитаться.
- То же самое относится и к слову “срочно”. Из какого понятия срочности исходить? Вы не знаете, от чего при этом отталкиваться. Поэтому и здесь также укажите конкретные дату и время, наряду с доводами/последствиями срыва срока. Получив нечто с пометкой “срочно”, выясните, когда это действительно нужно сделать.
- Посылая кому-то документ, который Вы хотите получить обратно или просто получить на него ответ, всегда указывайте срок ответа и, если нужно, причину такого срока.

- Если установлен срок, проконтролируйте выполнение работы заранее (а не в последний момент!). Вы знаете, что не получили результатов работы, и вполне вероятно, что она еще не сделана. “Подгоняя” человека ближе к истечению срока, Вы готовите почву для гнева с вашей стороны и защиты — с его.
- Запишите в своем списке отсроченных дел, когда контролировать ход работы до истечения срока ее выполнения.
- Устанавливая сроки, давайте людям понять, что Вы будете следить за работой. Это можно сделать вежливо, сказав, к примеру: “Я позвоню вам во вторник, спрошу, как дела (если возникнут сложности) и т.д.”. Мало кто на это обидится. Скорее это будет приветствоваться.

Приоритеты. АБС - оптимизация. Принцип Парето.

- Выпишите цели и пути их осуществления в порядке важности по убыванию. Служебные и личные цели, если предполагается, что Вы намерены их достичь одновременно, должны быть записаны в одном временном интервале с точным указанием, чем Вы собираетесь пожертвовать во имя достижения цели. Укажите альтернативные пути достижения цели по принципу логического оператора «если»
- Для каждой поставленной цели укажите сроки, в которые Вы предполагаете достичь намеченного. Укажите, что Вы будете делать, если по каким-то причинам Вам не удастся достичь желаемого результата – измените цель на альтернативную, продлите сроки выполнения первоначального плана, пойдите на дополнительные жертвы или инвестиции.
- Пометьте каждую поставленную перед Вами задачу буквами «А», «Б», «С» по степени важности для достижения поставленной цели. «А» – очень важные, выполнение которых нельзя делегировать, «Б» – просто важные, которые можно в ряде случаев делегировать и «С» – рутина, без которой не обойтись.
- Выберите в ряду «А», «Б», «С» задачи, которые Вы можете выполнить самостоятельно. В особую строку выпишите дела, которые потребуют посторонней помощи. Особо определите, кто и как может Вам помочь в выполнении намеченного плана, руководствуясь правилами делегирования.
- Составьте пошаговый, т.е. годовой, квартальный, месячный, недельный и ежедневный планы. Распределите Ваше время таким образом, чтобы Вы могли до 15% времени заниматься выполнением задач «А», до 20 % выполнением задач «В» и не больше 65% задачами «С».

В этом пункте Вы воспользовались **Принципом Парето** или принципом 20:80. Этот принцип был открыт в XIX веке итальянским экономистом Парето, который на основе статистических данных установил, что 20% населения обеспечивают 80% национального дохода страны. Исходя из этого принципа Вы можете так расставить приоритеты, чтобы за 15% потраченного времени выполнить до 60% объема работ, приближающих Вас к заветной цели.

- Планируя день, не отказывайте себе в удовольствии отметить в Вашем дневнике не только в какое время Вы собираетесь выполнить намеченные дела, но и ожидаемый результат выполнения, приближающий Вас к достижению цели.
- При составлении планов чрезвычайно полезно оставлять временной интервал между делами на всякие непредвиденные события – болезнь, отсутствие сотрудника, различные катаклизмы местного и глобального значения.

Приложения

Почтовая корзина

1. Записка от жены:

“Дорогой, утром я уволила Милли, нашу служанку. Она совершенно не в состоянии справляться со своей работой. Сегодня около 19.00 она зайдет за расчетом и рекомендательным письмом. За отработанное время ей полагается DM 400. Письмо напиши сам, у меня не получилось, я слишком на нее сердита.

Ульрика.

PS Дети возвращаются из школы около 18.00, ключей от дома у них нет.”

2. Записка от сына:

“Папа, я хочу подарить маме на день рождения часы, но у меня не хватает денег. Они очень красивые! Но стоят они DM 500. Я их уже взял у нашего знакомого часовщика. Отдал все свои сбережения, DM 40. Еще я продал Тому свой велосипед, он обещал мне за него DM 200. Я хочу попросить у тебя, пожалуйста, недостающую сумму.

Клаус.”

3. Записка от Марии:

“Мистер Белл,

Ваша жена составила список продуктов, которые надо купить, но не оставила денег. Список на доске на кухне. Всего на DM 150.

Мария.”

4. Письмо из Городского Собрания:

“Уважаемый мистер Белл,

Наше городское собрание тайным голосованием избрало Вас своим председателем.

Торжественная церемония приведения к присяге состоится 29 июня в 19-00 во Дворце Юстиции. Секретарь собрания.”

5. Записка от жены из больницы:

“Дорогой,

Мария отпросилась на свадьбу подруги. Вернется завтра к 10-00. Она собрала мне необходимые вещи. Пожалуйста, привези их мне в больницу. Моя клетчатая сумка должна быть в нашей комнате.

Ульрика.”

6. Письмо из Банка.

“Уважаемый мистер Белл,

С Вашего счета 27 июня была снята крупная денежная сумма. Вы можете опротестовать эту операцию в течении 5-ти банковских дней в своем отделении Банка.”

7. Записка от жены:

“Дорогой,

Наш верный Белло заболел. Его надо срочно показать ветеринару. Я уже позвонила в лечебницу.

Нас записали на завтра, 30 июня, на 11-00. Визит будет стоить DM 30.

Ульрика.”

8. Письмо из Паевого Фонда

“Уважаемый мистер Белл,

В связи с изменением ситуации на рынке мы вынуждены пересмотреть портфель ценных бумаг.

Вы можете высказать свои предпочтения до пятницы, 1 июля. Наши консультанты готовы встретиться с Вами в нашем офисе с 10-00 до 17-00 ежедневно.

Также Вы можете принять стандартные условия. Они будут приняты автоматически 1 июля, если Вы не заявили свои предпочтения.

Управляющий ”

9. Записка от жены из больницы:

“Дорогой,

Розы, которые мы планировали посадить, мне не понравились. Сегодня к 18.00 садовник должен привезти новые образцы. Посмотрите их, пожалуйста.

Ульрика.”

Тест 1

«Насколько эффективно Вы используете свое время?» Дела служебные

		Всегда	Иногда	Редко
1.	Готовите ли Вы каждый день план «Что нужно сделать?».			
2.	Выделяете ли Вы в Ваших планах наиболее важные и срочные дела?			
3.	Выполняете ли Вы Ваши предварительные планы полностью?			
4.	Обновляете ли Вы регулярно Ваши личные и производственные планы?			
5.	Ваше рабочее место всегда убрано и хорошо организовано?			
6.	Вы кладете каждую вещь на свое место?			
7.	Можете ли Вы эффективно работать, если Вас часто прерывают?			
8.	Можете ли Вы без труда найти необходимые бумаги в Вашем архиве?			
9.	Производите ли Вы впечатление человека надежного и уверенного в себе?			
10.	Выделяете ли Вы себе время в течение дня, когда Вы можете позволить себе работать без посторонних помех?			
11.	Умеете ли Вы закончить длинные телефонные разговоры?			
12.	Можете ли Вы предотвратить возникновение проблемы, прежде чем Вам придется ее решать?			
13.	Используете ли Вы Ваше время наиболее эффективно?			
14.	Устанавливаете ли Вы сроки с некоторым запасом времени для непредвиденных обстоятельств?			
15.	Опаздываете ли Вы на работу, совещания, другие			

	мероприятия?			
16.	Можете ли передавать часть своих обязанностей (делегировать) другим?			
17.	Работают ли Ваши подчиненные с энтузиазмом над задачами, которые Вы перед ними поставили?			
18.	Можете ли Вы вернуться к своей деятельности, после того, как Вас неожиданно прервали?			
19.	Делаете ли Вы каждый день что-то, что приближает Вас к намеченной цели			
20.	Можете ли Вы расслабиться во время Вашего свободного времени, не думая постоянно о работе?			
21.	Знает ли Ваше окружение, в какое время и где Вас можно отыскать?			
22.	Выполняете ли Вы наиболее важные дела, когда Вы находитесь на пике формы?			
23.	Могут ли другие заменить Вас на рабочем месте в Ваше отсутствие?			
24.	Начинаете ли Вы и заканчиваете проект в строго установленные сроки?			
25.	Работаете ли Вы с бумагами и документами один раз, или Вам нужно потом что-то переделывать и исправлять?			

4‘Всегда’ + 2‘Иногда’

81-100:

Вы прекрасно управляете своим временем и держите ситуацию под контролем.

61-80:

Вы неплохо умеете управлять своим временем. Однако в Вашей практике случаются прорывы.

Вам надо быть более последовательным и более широко использовать методы организации работы, сберегающие время.

41-60:

Да Вы же спите на ходу!

Не давайте обстоятельствам управлять Вами! Выполните тесты и используйте технику экономии времени! Не давайте процессу развиться до необратимого состояния.

21-40:

Ситуация вышла из под Вашего контроля!

Начните сей же час изучать курс! Определите, что Вам мешает рачительно использовать свое время. Упорядочьте Вашу жизнь! Наведите порядок в мыслях и чувствах. Освойте технику эффективного использования своего времени.

0-20:

Чем так жить, лучше умереть! Вы подавлены, Ваши интересы так разбросаны, что их как будто бы и нет, Ваши планы терпят крушение. Судя по всему, Вы находитесь под большим стрессом

Начните сей же час изучать курс! Определите и постарайтесь устранить причины стресса! Упорядочьте Вашу жизнь! Наведите порядок в мыслях и чувствах. Освойте технику эффективного использования своего времени!

Тест 2

«Насколько эффективно Вы используете свое личное время?»

		Да	Нет
1.	Мне не удастся по-настоящему отдохнуть, расслабиться.		
2.	Я все время пытаюсь выполнять одновременно несколько дел.		
3.	Иногда я страдаю расстройством сна из-за стресса.		
4.	Я чувствую, что мое время ежедневно пожирают несущественные мелочи.		
5.	Очень часто мне приходится находиться в цейтноте.		
6.	Передо мной постоянно маячит гора незавершенных дел.		
7.	Я чувствую себя ответственным за все.		
8.	Честно сказать, у меня никогда нет свободного времени.		
9.	Одно дело следует за другим.		
10.	Если случается что-то непредвиденное, весь мой плотный график рушится.		
11.	Частенько мне приходится извиняться за опоздание.		
12.	У меня нет времени ни на семью, ни на друзей.		
13.	Мне трудно начать какое-то новое дело.		
14.	Планирование для меня не имеет никакого смысла.		
15.	У меня нет времени ни на здоровье, ни на самообразование.		
16.	Я не представляю себе, как можно быть безработным.		
17.	Я страшусь незанятости в старости.		
18.	У меня всегда работает телевизор.		
19.	Если я не смогу работать, для меня это будет несчастьем.		
20.	Не спланированный заранее отпуск мне кажется скучным.		

1-10	≥ 5	< 5
	1	2
11, 12	$= 2$	< 2
	3	4
13, 14, 15	≥ 2	< 2
	5	6
16, 17, 18, 19, 20	≥ 3	< 3
	7	8

- 1. У Вас большие проблемы со временем. Вы лихорадочно пытаетесь сделать что-то, впадаете в большой стресс и вскоре теряете контроль над ситуацией. Основная причина, ответственная за подобное положение вещей, находится обычно в нас самих.**
- 2. Вас можно поздравить – Ваша жизнь выглядит довольно размеренной и почти лишенной стресса. Вы умело управляете своими нагрузками, распределяя их вполне оптимально.**
- 3. Вы стараетесь всем угодить и при этом следовать своим планам. Такой ритм жизни удается выдержать не каждому и не долго.**
- 4. Вы успешно следуете пословице «Делу время, а потехе – час». У Вас хватает времени, чтобы Ваша служебная часть жизни не мешала Вашим домашним делам.**
- 5. Вы не удовлетворены Вашим настоящим образом жизни. В будущем Вы собираетесь устроить все по-другому. Так дальше продолжаться не может, Вы чрезмерно пренебрегаете собой.**
- 6. Вы стараетесь не пренебрегать личными интересами.**
- 7. Вы просто не знаете, куда убить время и страдаете от лени. Вы остро реагируете на требования Вашего окружения, без которого Вы проваливаетесь в вакуум.**
- 8. Вы вполне самодостаточный человек и прекрасно обходитесь обществом своих близких, книгами, самообразованием.**

Тест 3

«Насколько эффективно Вы используете свое рабочее время?»

N	Вопрос	Да	Нет	Не знаю
1	Мне постоянно требуется дополнительное время, чтобы закончить свою работу			
2	Я регулярно беру работу на дом			
3	Я готовлю ежедневный перечень дел			
4	На работе у меня практически не остается времени на себя			
5	Мне часто приходится выполнять непредвиденную срочную работу			
6	Я люблю с утра сделать работу попроще, оставляя более сложные и кропотливые дела на послеобеденное время			
7	Я трачу много времени на совещания и встречи			
8	Мне всегда трудно приступить к выполнению какого-то сложного дела или проекта			
9	Чтобы выполнить все намеченное, мне нужно приезжать на работу еще до начала рабочего дня и уезжать домой намного позже его официального завершения			
10	Много времени у меня уходит на поездки			
11	Я постоянно участвую в решении всех спорных вопросах в моем отделе (фирме)			
12	Каждый день я ставлю перед собой определенную конкретную цель			
13	Я самостоятельно разбираю свою почту			
14	Мне часто бывает трудно довести до конца большое и сложное дело самостоятельно			
15	Мой шеф постоянно интересуется тем, как идет работа по тому или иному ключевому заданию			
16	Я люблю вникать в детали проекта, чтобы знать, что работа идет в правильном направлении			
17	Я постоянно участвую во всякого рода совещаниях и собраниях			
18	Я всегда пишу перечень заданий, которые нужно выполнить			
19	Мне нравится обсуждать различные вопросы с коллегами по работе, хотя иногда на это уходит много времени			
20	У меня есть должностная инструкция			
21	Мой рабочий стол завален бумагами, не мешало бы навести на нем порядок			
22	Мне не хватает времени на чтение, чтобы быть в курсе всех новинок по моей специальности			
23	Я трачу много времени на бумажную работу			
24	У меня не остается времени на семью, отдых, друзей			
25	У меня существует внутренний тормоз, когда речь идет о каком-то сложном или большом деле			
26	Мне проще все сделать самому, чем просить кого-то			
27	Свой рабочий день я начинаю с чтения газет, дружеских бесед, кофе			
28	Меня постоянно отрывают от дел			

29	Много времени я трачу на поиски нужной мне информации			
30	Неприятные дела я всегда откладываю на потом			
31	Мне трудно бороться с перегрузками и стрессами			
32	Нередко я просто забываю сделать то, что мне поручено			
33	У меня бывает много посторонних посетителей во время работы			
34	Я зарываюсь в мелочах, из-за этого у меня постоянные заторы в работе			
35	У меня есть ощущение, что мои деловые совещания могли бы быть более эффективными			
36	Я люблю работать допоздна			
37	Я перепрыгиваю с одного дела на другое и ничего не довожу до конца			
38	При желании я всегда могу выкроить пару минут, чтобы перевести дыхание и расслабиться			
39	У меня есть специальный план обучения для себя и для своих подчиненных			
40	Я постоянно встречаюсь с подчиненными, чтобы быть в курсе всех работ			
41	После совещаний у меня остается впечатление, что от меня ждали чего-то другого			
42	Я часто не обращаю внимания на очень важные детали			
43	На выходные я часто беру работу домой			
44	Многие дела занимают у меня больше времени, чем предполагалось с самого начала, и порой мне приходится завершать несколько дел одновременно			
45	Я часто не использую свой отпуск до конца			
46	Мне нравится менять привычки и приобретать новые			
47	Моим подчиненным приходится работать сверхурочно			
48	Моя система работы с документами может быть улучшена			
49	Все совещания, которые я провожу, длятся ровно столько, сколько запланировано, начинаются и заканчиваются вовремя			
50	Справляться с большими производственными нагрузками мне позволяет постоянная смена приоритетов			
51	На моем рабочем месте постоянно звонит телефон			
52	Мой секретарь всегда в курсе моих ежедневных планов			
53	У меня есть четкий план работ на ближайшие полгода			
54	Я поручаю подчиненным только те дела, на которые у меня не хватает времени			
55	Я всегда контролирую результаты своей работы и работы своих подчиненных			

Обработка результатов теста.

Как видно из таблицы, в ней нет “правильных” или “неправильных” ответов. Одни утверждения демонстрируют эффективность каждодневной работы, другие – упущения, недочеты в ее организации. Ниже приводится разбивка вопросов по группам, заслуживающим наиболее пристального внимания с точки зрения управления временем.

У Вас есть общие **проблемы со стратегическим планированием работ**, если Вы положительно ответили на вопросы 8, 14, 25, и отрицательно – на вопрос 53. Вопросы данной группы связаны с тем, планируете ли работу заранее, осуществляете поэтапное планирование, контролируете ли ход выполнения длительной работы.

У Вас есть **проблемы с оперативным планированием работ**, если Вы положительно ответили на вопросы 22, 24, 32, 43 и отрицательно – на вопросы 3, 18, 38, 55. Вопросы данной группы связаны с тем, как именно Вы планируете свой рабочий день, чтобы добиться оптимальных результатов, фиксируете ли все происходящие события, контролируете ли оперативное использование рабочего времени.

У Вас есть **проблемы в постановке целей и определении сроков выполнения работы**, если вы ответили “да” на вопросы 1, 37, 41, 44, 45 и “нет” на вопросы 12, 20, 39, 49. Все эти профильные вопросы направлены на то, чтобы выяснить, можете ли Вы концентрировать свою энергию и усилия на решении определенных задач, и какими средствами Вы этого достигаете. Анализ ответов на эти вопросы поможет Вам прояснить ситуацию с результатами Ваших усилий.

Проблемы с определением рабочих приоритетов имеются у Вас, если Вы утвердительно ответили на вопросы 4, 9, 15, 34, 37, 42, 46, 50. Анализ ответов на эти вопросы поможет Вам выяснить, как именно используется Ваше рабочее время, не уходит ли оно целиком на “рутинные” дела, а также, есть ли разрывы между тем, что Вы хотели получить от работы и тем, что есть на самом деле.

Вы неправильно организовали свое взаимодействие с начальством и/или подчиненными, если утвердительно ответили на вопросы 5, 11, 16, 19, 26, 31, 40, 47, 54. Совместная работа – это обязательная составляющая нашей производственной деятельности, хотим мы этого или нет. Мы часто грешим на других, обвиняя их в том, что они не столько помогают, сколько мешают, а может быть, стоит иногда и “на себя оборотиться”.

Проблемы с делегированием полномочий имеются у Вас, если Вы утвердительно ответили на вопросы 2, 7, 11, 13, 26, 36, 40. Может быть, Вы просто боитесь передавать дела другим людям и чувствуете себя в боль шей безопасности, когда занимаетесь мелочами. Вы должны понять, что ничего не поручая, невозможно добиться того, чтобы что-то делали другие.

Вы любите долго “раскачиваться” и стараетесь отложить дела “на потом”, если Вы положительно ответили на вопросы 6, 8, 14, 25, 27, 30. Эти вопросы касаются Вашего обычновения начинать работу без промедления, не откладывать дела в долгий ящик, не затягивать выполнение ответственных поручений. Несмотря на то, что большинство из нас любят начинать с решения более простых вопросов и задач, это не всегда представляется правильным и разумным. Начинать следует не с простого, а с самого важного и срочного.

У Вас много времени отнимают внешние “пожиратели” (т.е. сотрудники, телефонные звонки и посетители, которые мешают Вам эффективно работать), если Вы положительно ответили на вопросы 10, 28, 33, 35, 51. “Пожиратели” нарушают наши планы, ломают распорядок рабочего дня, снижают эффективность и производительность нашего труда. Данная группа вопросов поможет Вам определить, каков баланс между временем, потраченным на чисто производственные дела и на то, что не имеет непосредственного отношения к работе.

У Вас есть проблемы с организацией и проведением совещаний, если Вы утвердительно ответили на вопросы 7, 17, 35, 41 и отрицательно - на вопрос 49. Данная группа вопросов позволяет определить, насколько эффективно Вы планируете и ведете различные мероприятия и сколько времени на них тратите.

У Вас есть проблемы в работе с документами, если Вы утвердительно ответили на вопросы 21, 23, 29, 48. В любой работе не обойтись без документов. Данная группа вопросов призвана помочь Вам прояснить, как именно Вы работаете с ними: долго ищите нужную информацию, долго знакомитесь с документами, не даете им хода, превращая свой стол в склад для бумаг.

Итак, вопросы поставлены, ответы получены и проанализированы. Вы получили общую картину Вашего отношения к работе, включая и некоторые из Ваших наиболее ярко выраженных проблем и привычек.

Тест 4

«Насколько Вы умеете устанавливать приоритеты и делегировать обязанности?»

Задание:

Выпишите из Вашего еженедельника/дневника план одного дня. Что Вы сделали, какие задачи решили, с кем встречались, кто Вам мешал работать, сколько на это ушло времени? Распределите сделанное по четырем квадрантам Матрицы Эйзенхауэра с указанием затраченного времени. Подсчитайте, как распределилось время по четырем квадрантам.

Обработка результатов

Квадрант I

Это те дела, которые требуют немедленного решения. Они и срочные, и важные и так и кричат о себе: «Сделай! Прими решение! Ответь на письмо! Совещание! Приготовь доклад!».

Что Вы получили?

Если квадрант I непропорционально разросся, это значит, что сроки и даты управляют Вами, а не Вы своей жизнью. У Вас отсутствует стратегический подход к проблеме. Менеджер, да и просто человек, попавший в такую ситуацию, находится под ежедневным Дамокловым мечом стресса, вызванного непреходящей кризисной ситуацией. У Вас нет ни времени, ни сил обдумать перспективные планы, подготовить предложения о новом продукте, Ваши коллеги, отношениями с которыми Вы так дорожите, забыли, как Вы выглядите. Вы догоняете уходящий поезд и в один прекрасный момент окажетесь на пустом перроне с разрывом сердца.

Почему?

Вы неправильно расставили приоритеты, не умеете делегировать обязанности, не доверяете своим сотрудникам, тянете все нагрузки на себе. При таком положении вещей Вам трудно рассчитывать на повышение, т.к. у Вас нет мнения, видения будущего компании, Вы целиком заняты важными проблемами сегодняшнего дня.

Что делать?

Научиться делегировать обязанности, воспитывать себе заместителя, дублера, если хотите, который заменит Вас при необходимости. Подготовить лист обязанностей, которые Ваши сотрудники могут выполнять вместо Вас. Пересмотреть лист приоритетов. Перенести центр тяжести Вашей деятельности в квадрант II.

Квадрант II

Важно, однако не срочно, прекрасная философия! Если Вам удалось так распределить время, что квадрант II оказался наиболее заполненным делами, Вас можно искренне поздравить!

Что Вы получили?

Вы прекрасно умеете «отделять зерно от плевел», концентрируетесь на главном, имеете свой взгляд на все, поскольку у Вас достаточно времени спокойно поразмыслить о текущих и будущих проектах. У Вас хорошие деловые отношения с Вашими коллегами, Вам есть к кому обратиться с вопросом и за консультацией, если это требуется.

Почему?

Ваша система установления приоритетов хорошо подходит для Вашей конкретной деятельности. Вы умеете делегировать обязанности и не тратите время на решение чужих проблем.

Квадрант III

Неважно, однако срочно? Несущественные мелочи, краткосрочные цели, сиюминутные интересы и проблемы.

Что Вы получили?

Вам не кажется, что Вами затыкают все дыры? Или Вы это так сами устроили? Почему Вы выполняете самую неважную часть работы? Кто за Вас делает остальное? Если к тому же второе

место по затраченному времени в Вашей матрице занимает квадрант IV, то Вы первый кандидат на увольнение.

Почему?

В силу каких-то причин Вы изо всех своих должностных обязанностей выбрали только неважные. Причем Вы сами определили, что для Вас является основным делом, и что – суета сует. Если Вы сами признаете, что тратите время на выполнение неважных задач, то почему Вы так поступаете? У Вас нет ни четких целей, ни планов как на ближайшее время, так и на долгосрочную перспективу. Это похоже на саботаж, причем пострадаете от него прежде всего Вы сами.

Что делать?

Если Вы собираетесь поискать себе другое место работы, подумайте вначале, на какую рекомендацию от Вашего теперешнего руководства Вы можете рассчитывать при таком трудовом энтузиазме? Наверное, целесообразнее привести в порядок дела на настоящем месте работы, чтобы Ваш начальник отпускал Вас со слезами на глазах и обещанием принять, как только Вы захотите вернуться назад. Для этого необходимо «просто» перенести центр тяжести Ваших дел в квадрант II, стать незаменимым и действительно нужным сотрудником. Для этого надо немедленно пересмотреть лист приоритетов, графики выполнения задач, освоить все техники экономии времени. Вам отступить некуда, Вы в кризисе, который может закончиться плачевно!

Квадрант IV

Неважные и несрочные дела. За что Вам платят зарплату? Вам не жаль тратить свою жизнь на выполнение никчемных дел? Комментарии излишни.

Тест 5 «Страдаете ли Вы перфекционизмом?»

		Да	Нет
1.	Вы часто пытаетесь достичь заведомо невозможного?		
2.	Вы часто страдаете от стресса?		
3.	Вы боитесь перемен в работе, личной жизни, т.к. это всегда вносит что-то новое и непредсказуемое в Вашу жизнь?		
4.	Вы боитесь заболеть или уехать надолго, т.к. никто кроме Вас не выполнит Вашу работу так же хорошо, как и Вы?		
5.	Вы не доверяете даже себе и часто перепроверяете, насколько правильно заполнены бумаги, где лежат важные документы, написаны ли и отправлены деловые письма?		
6.	Вы способны отложить свои важные дела, чтобы выполнить маловажное и несрочное поручение, только потому, что Вы обещали?		
7.	Вы боитесь допустить ошибку в работе, хотя знаете, что это не приведет к критическим последствиям?		
8.	Вы не умеете сразу найти нужные бумаги, потому что постоянно перекладываете их из папки в папку, переставляете папки с полки на полку, пытаясь всякий раз оптимизировать порядок?		
9.	Вы можете забыть обо всем на свете, нарушить весь свой график в попытке обязательно сейчас найти некоторую не особенно нужную Вам в данный момент справку только потому, что Вам кажется, что Вы положили ее именно в ту папку, где ищите.		
10.	Вы считаете, что написание писем – особое искусство, которое требует больших затрат времени?		
11.	Вы никогда не создаете банк данных писем-образцов, т.к. считаете, что каждое письмо должно нести отпечаток индивидуальности?		
12.	Вы на редкость пунктуальный и обязательный человек, хотя никто не знает, как дорого Вам это стоит?		

8-12: 1

5-7: 2

1-4: 3

>1: 4

- 1. Нужно честно сказать, что, к сожалению, Вы очень склонны к перфекционизму. Внимательно изучите материал данного раздела, определите Ваши личностные и поведенческие предпосылки, которые приводят к перфекционизму.*
- 2. Вы неплохо справляетесь с работой, однако при этом иногда впадаете в перфекционизм. Изучите техники борьбы с перфекционизмом, подумайте, почему Вам иногда удается справиться с этим злом, а иногда нет. Постарайтесь из Вашего частичного успеха выстроить устойчивую победу.*
- 3. Примите поздравления! Вы уважаете себя и доверяете себе. Один раз качественно выполненная работы не вызывает у Вас чувства необходимости проверять и перепроверять сделанное. Как Вы этого добились, Ваш секрет, однако и Вам будет полезно знать, почему перфекционизм так мешает успешно продвигаться на пути к успеху.*
- 4. Идеальный случай, каких почти не бывает. Если это действительно так, то у Вас нет ни малейшей тени перфекционизма. Вас можно искренне поздравить! Неважно, как Вы этого добились, главное при этом - не скатиться к самоуспокоенности и разгильдяйству.*