Міністерство освіти і науки України

Донбаська державна машинобудівна академія (ДДМА)
(повне найменування вищого навчального закладу)
фізичного виховання і спорту
(кафедра)

«ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТ»

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОВЕДЕННЯ
ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
освітньо-кваліфікаційний рівень – бакалавр
спеціальність 017 Фізична культура і спорт

Розробник: Подлєсний С.В. канд. техн. наук, доцент,
доцент кафедри ОПМ

Затверджено на засідання кафедри фізичного виховання і спорту,
Протокол № 21 від 30.08.2022 р.

2022

Практичне заняття № 1

Тема. Сутність та роль тайм-менеджменту

Мета: засвоєння теоретичних підходів до розуміння тайм-менеджменту.

Питання для обговорення:

1. Предмет, об’єкт, мета, завдання, зміст, функції «Тайм-менеджменту» як навчальної дисципліни.
2. Етапи розвитку тайм-менеджменту.
3. Визначення і значення часу.
4. Система управління часом.
5. Основні підходи до управління часом.

Тестові завдання та ситуаційні вправи:

1. Тест на сприйняття часу «Суб'єктивна хвилина».
2. Рисунковий тест «Персональна концепція часу».
3. Тест «Персональна компетентність у часі».

Література: 1; 2; 3; 6; 8; 10.

Практичне заняття № 2

Тема. Час і принципи його ефективного використання

Мета: засвоєння основних принципів ефективного використання часу

Питання для обговорення:

1. Виконання розкладу при пріоритетному плануванні.
2. Правила початку дня.
3. Правила, що стосуються ходу дня.
4. Індивідуальний робочий стиль.
5. Рамочний план дня.

Завдання для виконання.

1. Порівняйте можливості з інвентаризації часу, які закладені в органайзер і в хронокарту Гастева. У чому полягають переваги урахування часу за допомогою хронокарти Гастева в порівнянні з органайзером?
2. У чому, на Вашу думку, слабкі сторони обліку часу за допомогою хронокарти Гастева в порівнянні з органайзером?
3. Запропонуйте власну систему аналізу особистої ефективності витрат часу (на основі органайзеру з можливостями якісного обліку часу), що включає 2-3 напрямки (показника) аналізу.

Література: 2; 4; 6; 8; 10.

Практичне заняття № 3

Тема. Аналіз витрат часу в системі тайм-менеджменту

Мета: вироблення навиків аналізу витрат часу в системі тайм-менеджменту.

Питання для обговорення:

1. Визначення поняття, сутність, задачі хронометражу часу.
2. Алгоритм інвентаризації та аналізу часу.
3. Категорії витрат часу.
4. Види перешкод досягнення цілей.
5. «Поглиначі» та «переривники» часу.

Тестові завдання та ситуаційні вправи.

Література: 2; 4; 6; 8; 10.

Практичне заняття № 4

Тема. Планування робочого часу.

Прийняття рішень про пріоритети в тайм-менеджменті

Мета: вироблення навиків планування робочого часу та прийняття рішень в контексті принципів тайм-менеджменту.

Питання для обговорення:

1. Принципи планування.
2. Критерії пріоритетності
3. Алгоритм планування дня.
4. Система планів.
5. Особливості використання методик планування часу.
6. Вибір інструментів для планування часу.

Тестові завдання та ситуаційні вправи. Кейс «Новорічне бажання»

Література: 3; 4; 5; 8; 9; 11; 12.

Практичне заняття № 5

Тема. Планування особистої кар'єри менеджера і роль тайм-менеджменту в даному процесі

Мета: вироблення навиків планування особистої кар’єри менеджера.

Питання для обговорення:

1. Системний підхід до успіху.
2. Системна концепція людини.
3. Ділова кар’єра та її цілі.
4. Види планування кар’єри.
5. Види консультування з питань кар’єри.

Тестові завдання та ситуаційні вправи.

Література: 4; 5; 7; 8; 10; 12; 13.

Практичне заняття № 6

Тема. Цілепокладання в системі тайм-менеджменту. Самоконтроль і самомотивація

Мета: вироблення навиків цілепокладання, самоконтролю та самомотивації.

Питання для обговорення:

1. Визначення понять «мета» і «цілепокладання».
2. Система цілей: довгострокові, середньострокові і поточні цілі.
3. Пріоритетність і термін досягнення цілей.
4. Деталізація і конструктивність цілей.
5. Алгоритм цілепокладання.
6. Постановка цілей: від загального до конкретного.

Тестові завдання та ситуаційні вправи.

Література: 5; 7; 9; 11; 12.

Практичне заняття № 7

Тема. Корпоративний тайм-менеджмент: філософія і технологія

Мета: засвоєння принципів корпоративного тайм-менеджменту.

Питання для обговорення:

1. Суть корпоративного тайм-менеджменту
2. Побудова системи корпоративного тайм-менеджменту.
3. Корпоративний тайм-менеджмент як сукупність технологій.
4. Тайм-менеджменту «вбудованих» у систему управління підприємством.
5. Тайм-менеджмент інструмент побудови всієї системи управління.

Тестові завдання та ситуаційні вправи.

Література: 2; 6; 8; 9; 10; 12; 14.

Практичне заняття № 8

Тема. Заходи проти нераціонального використання часу

Мета: засвоєння заходів боротьби з нераціональним використанням часу.

Питання для обговорення:

1. Поняття «поглиначів» часу та методи боротьби з ними.
2. Впорядкування контактів з підлеглими й колегами.
3. Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому.
4. Впорядкування телефонних дзвінків.

5. Типові помилки у використанні часу.
6. Типові помилки в організації проведення нарад, зборів, переговорів.
Література: 3; 4; 5; 6; 7; 8.

Практичне заняття № 9
Тема. Встановлення пріоритетів
Мета: вироблення навичок встановлення пріоритетів при виробленні управлінських рішень.
Питання для обговорення:
1. Процес прийняття управлінських рішень.
2. Типові помилки при прийнятті рішень.
3. Причини прийняття невдалих рішень.
Тестові завдання та ситуаційні вправи.
Література: 6; 9; 10; 11.

Рекомендована література

1. Балабанова Л.В., Сардак О.П. Організація праці менеджера: навч.посіб. К.: Професіонал, 2007. 407 с.
2. Берд П. Тайм-менеджмент: Планирование и контроль времени / пер. с англ. К. Ткаченко. М. : ФАИР-ПРЕСС, 2001. 288 с.
3. Веснин В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами. М.: ТД Элит. 2000, 2013.
4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера: Навч. пос. К., 2013. 252 с.
5. Віноградська О.М. Організація праці менеджера: Навч. Посібник. Харків: ХНАМГ, 2008 190 с.
6. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент: навч. посіб. К.: Ексоб, 2012. 384 с.
7. Калинин С.И. Тайм-менеджмент: практикум по управлению временем. СПб. : Речь, 2006. 371 с.
8. Кноблаух Йорг, Вьольтьє Хольгер. Управління часом. – 2-е вид. –М. 2006. – 144 с.
9. Лукашевич Н.П. Теория и практика тайм-менеджмента: учеб. пособие; 2-е изд., испр. К.: МАУП, 2012. 360 с.
10. Моргенстерн Дж. Тайм-менеджмент: Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. М. : Добрая книга, 2004. 256 с.
11. Прентис С. Интегрированный тайм-менеджмент: новые инструменты управления временем для очень занятых людей. М.: Добрая книга, 2007. 288 с.
12. Сенге П., Таймер. О. Преображение. Потенциал человека и горизонты будущего. М.: Олімп-Бизнес, 2008. 304 с.
13. Трейси, Б. Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управления собственным временем. М. : СмартБук, 2007. 79 с. URL: http://loveread.me/read_book.php?id=51300&p=1
14. Хайкин В. Активность (характеристики и развитие). М.: Московский психолого-социальный институт, 2010. 362 с.

15. Хміль Ф.І. Ділове спілкування: навч.посіб. К.: Академвидав, 2014. 280 с.
16. Штепа О. С. Складові процесу тайм-менеджменту та діагностика його рівня. Науковий часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. Вип. 14. Луцьк. 2009. С. 430-436.
17. Штепа О. С. Структура та формування функції тайм-менеджменту. Актуальні проблеми психології. Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / За ред. С. Д. Максименка, В. Д. Потапової. Т. 15. част. 2. К., 2008. С. 430-436.
18. Campbell G. Time Management: The 8 Laws of Time Management. N.Y.: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017. 68 p.
19. Davis R. Time Management: How to Find the Time and Motivation to be Productive and Get Things Done. N.Y.: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017. 66 p.
20. Godefroy Ch. The Complete Time Management System. N.Y.: Positive Club, 2016. 282 p.
21. Gopi S. Time Management: Step by Step Skill. Development Guide to Increase Productivity, Focus and End Procrastination. Nashville (Indiana): Unlimited, 2016. 58 p.

12. Інформаційні ресурси

- Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського http://www.nbuv.gov.ua
- Електронна бібліотека НПН України http://lib.iitta.gov.ua
- Наукова бібліотека НУБіП України (https://nubip.edu.ua/structure/library).
- Навчальний портал НУБіП України (https://elearn.nubip.edu.ua).
- http://www.koob.ru/time/ http://www.timesaver.ru/ http://www.improvement.ru
- http://psyfactor.org/lib/time-management-2.htm
- http://www.mirknig.com/audioknigi/audioknigi_psihologiya/1181269267-kak upravlyat-svoim-vremenem-audiokniga.html http://www.elitarium.ru
- http://www.vsetreningi.ru/company/consulting-likor/effective-lifetime/
- http://allmediabooks.com/2010/10/18 http://www.twirpx.com/file/66555/
- http://www.hr-portal.ru/article/ http://www.60minut.info
- http://www.timesaver.ru/

ПРАКТИКУМ з тайм менеджменту

1 «ПРИРОДА ЧАСУ»

ЗАВДАННЯ 1. Тест на сприйняття часу «Суб'єктивна хвилина»

Тест «Суб'єктивна хвилина» є класичною методикою сприйняття часу, добре відомої експериментальної психології. Учасникам дається така інструкція:

1. Попросіть когось із учасників тренінгу виступити в ролі «експериментатора», який враховує ваші оцінки часових інтервалів. Експериментатору знадобиться годинник з секундною стрілкою (механічний або електронний секундомір).

2. За командою «експериментатора» ви починаєте розуміти відміряти задану кількість секунд. Намагайтеся не відраховувати секунди, а просто інтуїтивно зачекайте на потрібний інтервал. Коли, на вашу думку, інтервал закінчиться, повідомте про це «експериментатору», який запише ваш реальний результат до таблиці.

3. Для оцінювання пропонується 5 часових інтервалів: 23 секунди, 44 секунди, 15 секунд, 32 секунди, 1 хвилина. Отримані результати заносяться до таблиці до графи «Ваш результат». Після вимірювання всіх п'яти заданих часових інтервалів обчислюється різниця між часом заданого інтервалу та часом, який випробовуваний вказав у своїй відповіді. Результати обчислень записуються в графу таблиці «Роздріб», при цьому враховується знак (якщо відповідь менша від заданого інтервалу, то величина різниці записується зі знаком «мінус»; якщо відповідь більша за заданий інтервал, то величина різниці записується зі знаком «плюс»).

Під таблицею необхідно вказати, скільки вийшло помилок зі знаком "плюс", а скільки - зі знаком "мінус" (див. табл. на с. 328).

4. Якщо у ваших відповідях переважають помилки зі знаком «+», це вказує на внутрішню тенденцію ЗАУВАЖЕННЯ у сприйнятті часу. Причиною цього може бути втома, втома нервової системи, астенічні емоції, наприклад, поганий настрій, низький рівень мотивації тощо.

Якщо у ваших відповідях переважають помилки зі знаком "-", це вказує на внутрішню тенденцію ПРИСКОРЕННЯ часу. Причиною такої помилки у сприйнятті часу є мобілізація сил та енергії, стеничні емоції, наприклад, гарний настрій, високий рівень мотивації та ін.

Оцінюваний	Ваш результат	Різниця

інтервал		
23 секунди		
44 секунди		
15 секунд		
32 секунди		
1 мінута		

Кількість помилок із знаком «+»=_____

Кількість помилок із знаком «-»=_____

Розглядаючи результати цього тесту, слід пам'ятати, що виявлені тенденції до «прискорення» чи «уповільнення» часу є «довічним вироком» (стійкою властивістю психіки). Отриманий результат — лише наслідок актуального стану, який може бути досить нестійким, короткочасним, ситуативним.

5. Поміняйтесь ролями з вашим «експериментатором» та допоможіть йому оцінити його власне сприйняття часу.

Примітка для ведучого ТМ-тренінгу. Якщо є необхідність у поглибленому опрацюванні цієї теми (сприйняття часу), можна використовувати ще 1-2 експрес-методики, що оцінюють актуальний стан людини. Методики мають бути простими і досить наочними, що дозволить самим учасникам тренінгу легко знайти «перетин» інформації про свій стан, отриману з різних методик. На наш погляд, з результатами методики «Суб'єктивна хвилина» досить добре кореспондують результати за такими методиками, як САН (Самопочуття, Активність, Настрій) та восьмиколірний тест Люшера. Наприклад, якщо хоча б одна шкала тесту САН має значення нижче за середній рівень, це часто збігається з незначною переважанням помилок зі знаком «плюс» за тестом «Суб'єктивна хвилина».

ЗАВДАННЯ 2. Малювальний тест "Персональна концепція часу"

Рисунковий тест «Персональна концепція часу» дозволяє здійснити експрес-діагностику найімовірнішою для вас внутрішньої концепції часу.

Інструкція до виконання тесту: «Зобразіть ваше уявлення про час у вигляді трьох кіл. Одне коло має символізувати ваше уявлення про минуле, друге — про сьогодення, третє — про майбутнє.

При виконанні тесту дотримуйтесь таких правил: 1. У цьому тесті ви оцінюєте свій власний час.

2. Розмір кожного кола - довільний (кола не обов'язково повинні бути однаковими).

3. Розташування кіл у просторі один щодо одного — довільне (кола можуть перетинатися, бути вкладеними одна в одну тощо).

4. Не забудьте підписати, яке з кіл символізує ваше минуле, яке — сьогодення, а яке — майбутнє.

5. При виконанні цього тесту головне – уява та інтуїція. Не роздумуйте довго, як вам зобразити кола, — намалюйте перший варіант, що спаде вам на думку!»

Малюнок виконується усередині квадратної рамки. Для малювання можна використовувати будь-які зручні засоби – ручки, олівці, фломастери та ін. Малюнок, за бажанням, може бути кольоровим або чорно-білим. Час малювання не обмежений, але, як показує практика, 3-5 хвилин для виконання цього завдання більш ніж достатньо.

лінія.

Б. Час як безперервний потік альтернатив, що гілкується. 2-й тип особистісної концепції часу найчастіше задається за допомогою трьох видів зображень: 1) у вигляді горизонтальної (рідше похилої) прямої з перетинаються кіл, в якій минуле, сьогодення і майбутнє як би зчеплені один з одним; 2) у вигляді «вертикалі» («минулий» зазвичай внизу, «майбутнє» —

вгорі) з роз'єднаних або перетинаються кіл; 3) у вигляді хаотично розкиданих (іноді 2 з 3 кіл можуть перетинатися) всередині квадратної рамки кіл.

В. Час як стала величина, «простір», «поле». Для особистісної концепції часу 3-го типу характерно зображення врівноваженого (з центральною або радіальною симетрією) поєднання кіл у вигляді «мішені» (порядок розташування минулого, сьогодення та майбутнього може бути різним) або у вигляді так званої «гармонійної єдності» (коло рівні розташовані по вершинах рівностороннього трикутника, можливо, при цьому перетинаються один з одним).

Примітка для ведучого ТМ-тренінгу. Рисункова методика «Персональна концепція часу» є скоріше ілюстративним матеріалом до тренінгу та вільним експериментом для актуалізації самопізнання, ніж серйозною проектною діагностичною технікою.

Враховуючи експериментальний характер методики, тренер повинен використовувати її не для «розумного діагностичного вироку», а як привід для активізації діалогу з учасниками тренінгу щодо їх установок та переконань щодо часу.

Для активізації тренінгової роботи, після того, як кожен учасник тренінгу відповідно до інструкції намалює необхідне зображення, йому необхідно презентувати свій малюнок групі, пояснивши, чому він зобразив види часу саме таким чином. Під час обговорення малюнків можна отримати багато цікавої додаткової інформації, що стосується внутрішніх концепцій часу.

2 ЧАС ЯК РЕСУРС І МЕТА

ЗАВДАННЯ 1. Тест «Персональна компетентність у часі»

Основні особливості індивідуальної компетентності менеджера (керівника) у часі розглядаються у розділі 2.11. Пропонований тест дає можливість отримати оцінку індивідуальної компетентності у часі не тільки управлінцям (у контексті рольового ТМ), а й усім охочим (в контексті індивідуального ТМ).

Інструкція до тесту: «Вашій увазі пропонується тест, що дозволяє оцінити сформованість у вас основних навичок управління часом та вашу компетентність у часі загалом.

На кожне з питань можна дати одну з трьох можливих відповідей: „Так", „Іноді", „Ні". Відповідайте щиро!»

Запитання:

1. У будь-якій роботі я намагаюся мати запас (резерв) часу, виділяю свого роду «недоторканний час» про всяк випадок.

2. Я чітко знаю свої довгострокові цілі, постійно тримаю їх у думці і періодично обмірковую способи їх досягнення.

3. Я регулярно використовую делегування, доручаючи іншим людям виконання важливих для мене завдань.

4. Я докладно планую кроки, етапи досягнення своєї мети. 5. Я розумію, що спілкування з друзями в робочий час – перешкода, і намагаюся уникати таких ситуацій.

6. Я поважаю і ціную власний час і намагаюся домогтися поваги до свого часу та інших людей.

7. Для планування часу я використовую записи.

8. Кожен робочий день я починаю з визначення того, що потрібно зробити насамперед.

9. У своїх справах я суворо дотримуюся встановлених мною термінів.

10. Я добре знаю власні біоритми і планую свої справи з урахуванням свого «внутрішнього годинника».

11. Я вмію і намагаюся коротко говорити телефоном.

12. Я досить наполеглива людина і зазвичай, незважаючи на перешкоди та відволікання, продовжую працювати за планом.

13. Перед початком будь-якої роботи я ретельно обмірковую її, планую, що мені може знадобитися, терміни та етапи роботи тощо.

14. Я вмію говорити «ні» несподіваним справам та людям.

15. Наприкінці робочого дня я аналізую все, що сталося, обмірковую, що мені заважало, а що вчасно допомагало виконати роботу.

16. Рутинні справи намагаюся робити великими блоками, швидко, немов «потоком».

17. Я регулярно працюю з органайзером, записником і т. п. засобами, що допомагають мені краще керувати своїм часом.

18. Я вмію братися за будь-яку роботу швидко і рішуче, без зайвого «розгойдування».

19. Навіть випадкові втрати часу (на зразок стояння в черзі) я намагаюся використати з користю.

20. Я вважаю, що відпочинок – це зміна діяльності, його також треба планувати та продумувати.

21. Мені легко попросити допомоги в інших людей, особливо якщо це допоможе мені краще розподілити та спланувати мій час.

22. Зазвичай я легко розумію, які з моїх справ є найважливішими, і їх потрібно виконати насамперед.

23. Я маю чітке уявлення про свою майбутню кар'єру.

24. Я раніше вже цікавився різними системами та методами управління часом.

25. Я маю власну систему управління особистим часом.

Обробка результатів тесту:

1. За кожну відповідь «Так» ви отримуєте 2 бали,
   за відповідь «Іноді» — 1 бал,
   за відповідь "Ні" - 0 балів.

2. Складіть (підсумуйте) отримані вами за кожне запитання бали.

3. Якщо ваш результат від 40 до 50 балів, ви маєте високу особистісну компетентність в управлінні часом.

Якщо результат від 29 до 39 балів — у вас середня (нормальна) компетентність в управлінні часом.

Якщо результат від 18 до 28 балів — низька компетентність в управлінні часом.

Результат менше 17 балів вказує на те, що ви недостатньо компетентні в управлінні власним часом. Швидше за все, ви непродуктивно втрачаєте дорогоцінні хвилини і години свого життя, або їх розкрадають навколишні.

Примітка для ведучого ТМ-тренінгу. За всієї своєї «несерйозності» запропонований опитувальник досить повно охоплює найістотніші аспекти оперативного управління часом у тих індивідуального ТМ. Тест дозволяє

провести досить якісну ревізію сформованості персональних навичок ТМ, викликаючи в учасників тренінгу непідробний інтерес. З вирішенням завдання корекції тайм-менеджерської самооцінки учасників тренінгу тест справляється чудово.

ЗАВДАННЯ 2. Аналіз персональної системи управління часом

Подібно до одного з героїв Жан-Батиста Мольєра, який сильно здивувався, дізнавшись, що все життя розмовляв прозою, кожна людина вже de facto має власну систему управління часом, що стихійно сформувалася. Зазвичай будь-який ТМ-новачок прагне «революційних» змін, намагаючись якнайшвидше спроектувати і почати використовувати «правильну» індивідуальну систему управління часом, що відповідає всім суворим принципам тайм-менеджерської науки. Але це не зовсім правильний підхід, тому що багато інтуїтивно знайдених і використовуваних у стихійно сформованій персональній системі ТМ управлінських технологій може бути цілком ефективним. Таким чином, розпочинати проектування «правильної» індивідуальної системи ТМ необхідно з вирішення вкрай важливого питання: що, власне, міняти, а що залишити в недоторканому вигляді?

Головні компоненти системи управління часом розглянуті в розділі 2.9, крім того, в таблиці, що міститься в розділі (табл. 18), наведено приклади ТМ-технологій, відповідних кожному з елементів системи управління часом. Однак ця таблиця описує систему управління часом у контексті організаційного (соціального) ТМ, вам необхідно вирішити це завдання в контексті індивідуального або рольового ТМ.

Для аналізу існуючої персональної системи управління часом, що склалася, вам необхідно заповнити наступну таблицю:

Елементи системи ТМ	Сильні сторони (що залишити, розвивати)	Слабкі сторони (змінити, позбутися)
1. Постановка цілей		
2. Планування		
3. Прийняття рішень		
4. Виконання рішень.		
5. Контроль.		

6. Комунікації, робота з інформацією		

Примітка для провідного ТМ-тренінгу. На заповнення таблиці зазвичай витрачається трохи більше 15—20 хвилин. Таблиці заповнюються індивідуально, але дуже важливо, щоб учасники мали можливість (приблизно протягом 10-20 хвилин) обговорити написане у таблицях у мікрогрупах. Результатом такого обговорення часто є доповнення, уточнення, інколи ж і суттєва переоцінка виділених позитивних та негативних аспектів персональної системи управління часом. Як зворотний зв'язок за цією вправою можна попросити назвати кожного з учасників «тільки дві речі: що у своїй системі управління часом він збирається змінювати насамперед, а від чого не відмовиться за жодних обставин».

3 «ІНВЕНТАРИЗАЦІЯ ТА АНАЛІЗ ЧАСУ»

ЗАВДАННЯ 1. Кодифікатор витрат часу

Для інвентаризації витрат часу створіть власний кодифікатор. Кодифікатор (на вибір) може враховувати витрати часу у повсякденному житті (в контексті індивідуального ТМ; приклад подібного кодифікатора див. у розділі 3.9) або на роботі (в контексті рольового ТМ; див. розділ 3.10). Під час створення кодифікатора спирайтеся на правила виділення категорій тимчасових витрат, наведені у розділі 3.9.

Категорія, субкатегорія	Код

Примітка для ведучого ТМ-тренінгу. Створення кодифікатора є індивідуальним завданням, час виконання якого близько 20-30 хвилин. Бажано, щоб після складання кодифікатора кожен з учасників ТМ-тренінгу вибрав собі з-поміж учасників «довірену особу», людину, яка виступила б у ролі експерта, що оцінює якість створеного кодифікатора. Експерт уточнює зміст виділених категорій (субкатегорій) обліку часу; перевіряє, чи немає смислового перетину категорій; вивчає, чи не є категорії занадто «великими» або «дрібними» тощо. Результатом такої роботи в парах має стати уточнення створеного

кодифікатора, більш якісне формулювання категорій (субкатегорій), що входять до нього.

ЗАВДАННЯ 2. Експрес-аналіз денних витрат часу

Використовуючи органайзер для якісного аналізу часу (процедура та правила заповнення органайзера описані в розділі 3.8; бланк органайзера знаходиться в Додатку), проведіть інвентаризацію витрат часу за вчорашній (на момент читання книги або проходження тренінгу) «повний» день.

При заповненні органайзера використовуйте розроблений вами (див. Завдання 1 цього Практикуму) або типовий (див. розділи 3.9 або 3.10) кодифікатор витрат часу.

Проведіть кількісний та якісний аналіз денних витрат часу за допомогою алгоритму, викладеного у розділі 3.13.

Примітка для ведучого ТМ-тренінгу. Зазвичай заповнення органайзера і обчислення всіх кількісних показників потрібно 15— 25 хвилин. Після заповнення органайзерів всіх учасників просять (як зворотний зв'язок) повідомити, який саме з показників експрес-аналізу (корисність, продуктивність, ефективність і т. д.) виявився для них найбільш несподіваним, справив найбільше враження, і чому.

ЗАВДАННЯ 3. Складання ментальної карти денних перешкод

Якщо протягом дня, за яким ви вели облік часу (див. Завдання 2 даного Практикуму), зустрічаються витрати часу, кодифіковані як «перешкоди» (або «злодії часу»; див. розділи 2.3, 2.4), то складіть для цих перешкод ментальні карти, що описують самі перешкоди, можливі причини їхнього виникнення та способи боротьби з ними (див. розділ 3.15, п. 3). Якщо протягом дня ви стикалися з кількома різними перешкодами, то на ментальній карті повинні бути відображені можливі взаємозв'язки між ними, а також загальні для них причини та способи подолання.

Примітка для ведучого ТМ-тренінгу. Найкраще, якщо ментальна карта денних перешкод буде намальована на аркуші ватману (формат А1) або просто на великому аркуші паперу формату А3, А2. Спочатку карта малюється на чернетці, потім переноситься на великий аркуш у чистовому варіанті. Рекомендується використовувати фломастери, кольорові олівці тощо.

За результатами складання ментальних карток денних перешкод рекомендується провести групову дискусію з акцентом на обговоренні

ефективності запропонованих способів подолання перешкод («листків-пам'яток»).

ЗАВДАННЯ 4. Заповнення аналітичної потокової карти

У розділі 3.3 наводиться приклад поточної карти, пов'язаної із заварюванням чорного чаю. Зазвичай учасники корпоративних ТМ-тренінгів вважають цей приклад занадто простим і прагнуть дізнатися, як вони можуть використовувати картку для вивчення ефективності діяльності своєї організації (або підрозділу).

Як практичне завдання для учасників корпоративних ТМ-тренінгів пропонується детально проаналізувати якусь (обрану для аналізу самими учасниками тренінгу) трудову операцію з використанням двосторонньої «Аналітичної потокової картки» (бланк див. у Додатку).

Це завдання рекомендується виконувати спільно в єдиній команді топ-менеджерам (при оцінці основних функцій організації в цілому) або керівникам підрозділів разом з провідними менеджерами середньої ланки (для оцінки функцій окремого підрозділу).

Робота над картою проводиться в режимі мозкового штурму, при заповненні картки враховуються та відзначаються ідеї та думки кожного з учасників обговорення.

Якщо потреба у повному, комплексному аналізі діяльності підрозділи (чи організації), то заповнюється кілька потокових карт; Кожна окрема трудова функція підрозділу (організації) описується окремої потокової карті. Крім того, для опису навіть однієї трудової функції рекомендується заповнювати дві потокові карти - одну для опису стан справ, другу - для опису нового, удосконаленого методу роботи. В принципі, можна працювати і з однією картою, якщо використовувати перепустки місця, виділення кольором і т.п.

При заповненні «Аналітичної потокової карти» слід дотримуватись наступної процедури:

1. Функція підрозділу описується як процес, що реально існує послідовність дій, операцій (поле «**Опис процесу**»).

2. Кожна дія оцінюється як тип типової операції (операція, транспортування, контроль, затримка, зберігання; типові операції описані в розділі 3.3). Для цього в полі "**Символ карти**" потрібно обвести відповідну піктограму.

3. Далі заповнюються поля **"Час", "Шлях", "Кількість"** (у будь-яких зручних одиницях вимірювання). Можливо, для заповнення даних полів буде потрібна додаткова інформація (хронометраж, вимірювання відстаней тощо).

4. Далі у графі **«Аналіз»** будь-яким значком (наприклад, хрестиком) відзначаються будь-які незадовільні моменти будь-яких (не обов'язково всіх) описаних трудових операцій (поля **«Що?», «Де?», «Коли?», «Хто? », «Як?»).** Більш детально зазначені незадовільні моменти описуються у п. 1 з другого боку аналітичної карти.

5. У графі **«Зміни»** необхідно будь-яким значком (наприклад, хрестиком) відзначити можливий спосіб покращення трудової операції («Усунути», «Сумістити», «Послідовність», «Робоче місце», «Виконавець», «Поліпшити»). Докладніше ідеї щодо оптимізації трудових операцій розписуються у п. 2 з другого боку аналітичної карти.

6. У поле **«Питання, пропозиції, коментарі»** заносяться будь-які оригінальні зауваження та доповнення учасників обговорення.

7. У полі **«Підсумок»** з другого боку карти оцінюється потенційна ефективність запропонованої учасниками оптимізації роботи.

Примітка для ведучого ТМ-тренінгу. Тренер бере активну участь у роботі групи, допомагаючи заповнювати «Аналітичну потокову карту». У деяких випадках заповнення «Аналітичної потокової картки» може бути для учасників тренінгу «домашнім завданням» (якщо для заповнення картки потрібна додаткова інформація), виконання якого, втім, обов'язково має бути перевірене безпосередньо на тренінгу.

Ефективність роботи з виконання цієї вправи значно підвищується, якщо додати до завдання «елемент змагальності», доручивши заповнення однієї карти двом робочим групам.

4 ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ, ПЛАНУВАННЯ, ВИКОНАННЯ

ЗАВДАННЯ 1. Життєві цінності особистості

Цей тест корисний на старті процедури цілепокладання (розділи 4.4-4.6, 4.10), він дозволяє виявити основні життєві цінності особистості, які

виступають у ролі мета-цілей і «ціннісної рамки», що задає основні принципи та напрями цілей, що формулюються надалі.

Інструкція до тесту: «З запропонованого списку цінностей виберіть 5-7 із них. Вибрані цінності відзначте будь-яким зручним для вас способом (підкресліть, обведіть тощо).

Спочатку уважно ознайомтеся зі всім списком, і лише після цього обирайте дійсно значущі у вашому житті цінності».

Список цінностей:

1. Тверда воля
2. Цілеспрямованість
3. Вірність принципам
4. Прямота, відвертість
5. Щирість
6. Жертовність
7. Терпимість
8. Мудрість
9. Доброта
10. Щедрість
11. Чесність
12. Порядність
13. Сміливість
14. Життєрадісність
15. Почуття гумору
16. Духовність
17. Доброзичливість
18. Альтруїзм
19. Оптимізм
20. Повага до людей
21. Віра в Бога
22. Кмітливість
23. Терпіння
24. Задоволення
25. Розваги
26. Розуміння людей
27. Діти
28. Кохання
29. Сім'я
30. Практичність
31. Спокій
32. Спорт
33. Бережливість
34. Широта поглядів
35. Співчуття
36. Художні інтереси
37. Дозвілля, хобі
38. Гроші
39. Спілкування
40. Працездатність
41. Тактовність
42. Патріотизм
43. Самоконтроль
44. Домашній затишок
45. Гарний настрій
46. Професіоналізм
47. Інше:_____

Проаналізуйте вибрані цінності. Чи можна скласти ієрархію ваших цінностей (яка з них найбільш важлива, яка опинилася на першому місці; в якому порядку за рівнем зменшення значущості можна розмістити інші цінності)? Чи немає протиріч між вашими цінностями? Якщо суперечності між цінностями існують, то як ви вирішуєте їх у житті?

Примітка для ведучого ТМ-тренінгу. Пропонований тест є скороченим варіантом методики Е. Б. Фанталової «Вільний вибір цінностей» (див. Фанталова Є. Б. Діагностика та психотерапія внутрішнього конфлікту. Самара, 2001, с. 66-71). Залежно від цілей та особливостей учасників ТМ-тренінгу можна використовувати різні за обсягом та глибиною одержуваної інформації тести, спрямовані на вивчення ціннісної сфери особистості, наприклад тест ціннісних орієнтації (ЦО) М. Рокича, опитувальник І. Шварца для вивчення

цінностей (див. Карандашев В. Н. Методика Шварца для вивчення цінностей особистості: концепція та методичне керівництво (СПб.: Мова, 2004) та ін.

ЗАВДАННЯ 2. Цілепокладання: постановка довгострокових цілей

Спираючись на знання про природу цілей (див. розділи 4.4-4.6) та використовуючи методи пошуку цілей (розділ 4.7), сформулюйте та запишіть 7±2 індивідуальні довгострокові життєві цілі.

Для того щоб не втратити існуючу між життєвими цілями наступність, попередньо складіть повну «картину» ваших життєвих цілей у їхній трансспективі (тобто включаючи минуле, сучасне та майбутнє). Для цього заповніть бланк методики «Стріла часу» (див. Додаток), вказавши у верхній половині його особисті цілі, а в нижній — кар'єрні та професійні. Кількість зазначених цілей може бути будь-якою. Призначення методики "Стріла часу" - виявити довгострокові цілі, які "тягнуться" з минулого в майбутнє, але актуальні й нині.

Найбільш актуальні у вашій сьогоднішній життєдіяльності довгострокові цілі запишіть у наведеній нижче таблиці. Після того як ви виписали цілі, проранжуйте їх, розставте пріоритети, наприклад, за методом АБВ (див. розділ 4.15).

Довгострокова ціль	Місце, ранг

Примітка для ведучого ТМ-тренінгу. Виконання методики «Стріла часу» вимагає порівняно великих витрат часу на спогади про минулі цілі, узагальнення та уточнення уявлень про сьогоднішні та майбутні цілі. Саме тому методику «Стріла часу» виконувати краще не на тренінгу, а як домашнє завдання. На тренінгу може бути отриманий зворотний зв'язок щодо процесу та результатів виконання методики. Також результати виконання методики використовуються для заповнення таблиці з довгостроковою метою, яка частково може стати предметом групової роботи.

ЗАВДАННЯ 3. Цілепокладання: аналіз взаємозв'язків між цілями

У наведеній нижче квадратній рамці у будь-якій зручній для вас формі відобразіть та підпишіть сформульовані вами довгострокові життєві цілі (див. Завдання 2 цього Практикуму). Проаналізуйте та відобразіть взаємозв'язки між цілями за принципом «досягнення мети А сприятиме, допоможе досягненню мети Б» (див. розділ 4.10, п. 4). За бажання на схемі також можна відобразити (наприклад, іншим кольором або лініями іншого типу) негативні взаємозв'язки між цілями: «Досягнення мети буде заважати, перешкоджати, пригнічувати досягнення мети Р».

Проаналізуйте зображену вами систему взаємозв'язків між життєвими цілями. Чи існують цілі, від яких залежить виконання великої кількості інших цілей (від них зазвичай відходить найбільше «вихідних» стрілок)? Чи існують цілі, виконання яких багато в чому залежить від виконання інших цілей (до них зазвичай підходить найбільше стрілок, що «входять»)? Чи існують у вашій системі цілей "цілі-аутсайдери" (не пов'язані або слабко пов'язані з іншими цілями)? Як ви оцінюєте синергізм (узгодженість, позитивний взаємовплив) вашої системи цілей?

Практикуму) та сформульовані вами довгострокові життєві цілі (див. Завдання 2 даного Практикуму), проведіть аналіз «мети – цінності» (див.

розділ 4.10, п. 5). Для цього заповніть наступну таблицю, оцінюючи (0 – не важливо, 1 – важливо, 2 – дуже важливо) внесок кожної мети у кожну з цінностей:

Цілі/ цінності	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Підсумок
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								

Примітка. У стовпцях 1-7 перераховуються життєві цінності, у рядках 1-9 - довгострокові життєві цілі.

Проаналізуйте результати заповнення таблиці. Досягнення яких життєвих цілей робить найбільший внесок у ваші життєві цінності, а досягнення яких — найменший? Зіставте результати заповнення таблиці з результатами аналізу взаємозв'язків між цілями (див. Завдання 3 цього Практикуму). Чи справді найважливіші (з погляду цінностей) цілі є значущими задля досягнення решти життєвих цілей?

Примітка для ведучого ТМ-тренінгу. Можна запропонувати учасникам розробити та використати власну систему оцінювання вкладу цілей у цінності.

Також у деяких випадках потрібне активне втручання тренера в процес аналізу «мети — цінності», щоб зробити його більш точним та змістовним. Наприклад, іноді учасники «вираховують» рівний підсумковий внесок кожної мети у цінності, що фактично вказує на відсутність реальних пріоритетів та розмитість системи цілей. У таких випадках необхідно групове обговорення та уточнення результатів проведеного аналізу.

ЗАВДАННЯ 5. Цілепокладання: ситуаційний аналіз

Виберіть одну з сформульованих життєвих цілей (див. Завдання 2). Проаналізуйте наявні у вас для досягнення даної конкретної мети на даний

момент особистісні можливості та ресурси («сильні сторони») та обмеження («слабкі сторони»). Для цього використовуйте таблицю ситуаційного SWOT-аналізу, наведену в Додатку. Проведення ситуаційного аналізу описано у розділі 4.11.

ЗАВДАННЯ 6. Цілепокладання: аналіз «мета – засоби»

Виберіть одну з сформульованих життєвих цілей (див. Завдання 2). Проведіть аналіз наявних у вас для досягнення цієї мети засобів та ресурсів (див. розділ 4.10, п. 8). Бланк щодо аналізу «мета — засіб» наводиться у Додатку.

ЗАВДАННЯ 7. Цілепокладання: аналіз «мета - завдання»

Виберіть одну з сформульованих життєвих цілей (див. Завдання 2). Проведіть декомпозицію обраної мети, розклавши її на приватні оперативні завдання, до виконання яких ви можете приступити вже зараз. Проведення аналізу «мета — завдання» описано у розділі 4.10, п. 9, бланк щодо аналізу наводиться у Додатку.

ЗАВДАННЯ 8. Планування робочого дня за методом "Альпи"

За допомогою методу «Альпи» (див. розділ 4.17) та органайзера (бланк див. у Додатку) сплануйте свій найближчий робочий день, який відбудеться після проведення тренінгу.

Особливу увагу приділіть постановці задач: який спосіб постановки щоденних завдань для вас найбільш ефективний (йдеться про використання «золотих» пропорцій; див. розділ 4.15)?

Примітка для ведучого ТМ-тренінгу. Результати планування робочого дня за методом Альпи вкрай важливо обговорити в мікрогрупах так, щоб кожен планувальник отримав докладний зворотний зв'язок про слабкі і сильні сторони розробленого ним плану. Якщо дозволяє формат тренінгу, то для експертизи якості постановки задач на день можна використовувати (повністю або частково) систему SMART (див. розділ 4.8).

6 СПОСОБИ ПІДВИЩЕННЯ ОСОБИСТОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

ЗАВДАННЯ 1. Оцінка індивідуальних добових ритмів

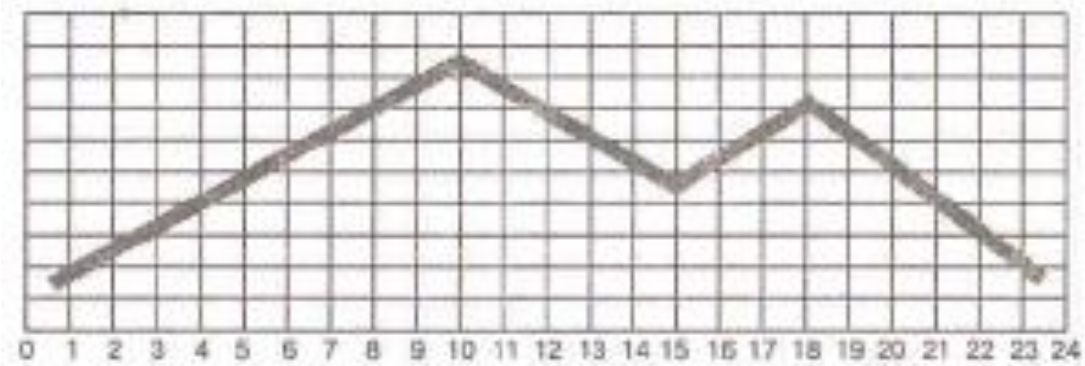
На наведеному нижче типовому графіку добових біоритмів (див. розділ 6.18) зобразіть у вигляді окремих графіків ваші власні біоритми:

1) фізичні (пов'язані з працездатністю, з періодами мобілізації та спаду фізичних сил);

2) емоційні (пов'язані з перепадами настрою, коли він добрий, підвищений, а коли, навпаки, поганий, знижений);

3) інтелектуальні (пов'язані з розумовою працездатністю, з періодами, коли легко зосереджувати увагу на вирішенні складних завдань, або, навпаки, з періодами зниженого функціонування пізнавальних процесів);

4) пов'язані зі спілкуванням (періоди, коли вам хочеться побути на самоті, нікого не бачити і не чути, та періоди, коли хочеться багато спілкуватися з різними людьми).



Які з ваших біоритмів збігаються зі «стандартним» добовим ритмом працездатності, який відображається на графіку (а які відрізняються)? Як ви вважаєте, чи існує якийсь взаємозв'язок (взаємовплив) між змінами ваших біоритмів? З урахуванням специфіки ваших індивідуальних біоритмів, запропонуйте кілька власних «Правил доброго робочого дня» (див. розділ 6.19).

Примітка для ведучого ТМ-тренінгу. Бажано заздалегідь заготовити бланки (за кількістю учасників) формату А4 із зображенням стандартного добового графіка працездатності. При малюванні учасниками графіків власних індивідуальних біоритмів найзручніше використовувати фломастери різних кольорів. Намальовані учасниками графіки можуть бути підставою для різного роду психогімнастичних розминальних вправ, на кшталт «Зберіться в одну команду всі ті, у кого підйом інтелектуальних функцій припадає на другу половину дня».

ЗАВДАННЯ 2. Аналіз індивідуальної системи комунікацій

Першим кроком з проектування та побудови ефективної персональної системи комунікацій проведіть ревізію свого кола спілкування (див. розділ 6.13). З ким і на які теми зазвичай спілкуєтеся?

1. Спочатку визначте 2-3 життєво важливі сфери вашого спілкування (наприклад, робота або навчання, сім'я, друзі та ін.). Впишіть у таблицю П. І. О. або ініціали всіх людей, з якими ви спілкуєтесь регулярно більше 1-2 годин хоча б 1-2 рази на тиждень.

2. Вирішіть, з ким ви хочете спілкуватися більше, а з ким менше? Можна відзначити ваші ідеї щодо зміни обсягу спілкування прямо в таблиці, написавши поряд з ініціалами, наприклад, математичні символи:

«спілкуватися менше» (<); "спілкуватися більше" (>); "залишити без змін" (=);

«зовсім відмовитися від спілкування» (0).

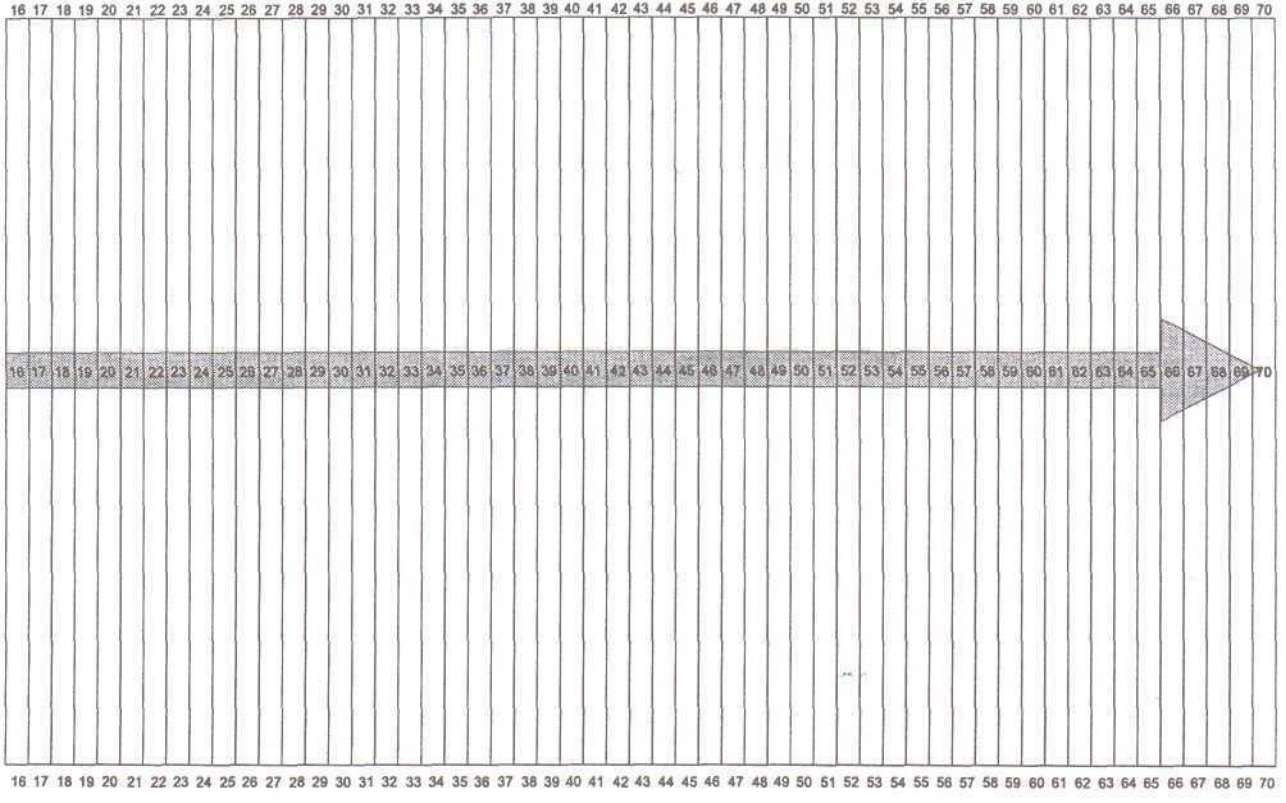
3. Вирішіть, з ким ви хочете змінити характер спілкування, і вкажіть за допомогою стрілок напрямок цих змін (див. розділ 6.13).

4. Вирішіть, які зміни в індивідуальній системі комунікацій слід зробити насамперед? Тобто, які зміни вашого кола спілкування є найбільш пріоритетними з погляду оптимізації витрат часу на спілкування.

Виберіть 3-5 пріоритетних дій щодо зміни системи комунікацій і прямо в таблиці (поряд з ініціалами людей, з якими необхідно змінити характер спілкування) проставте цифри, що вказують на пріоритетність дій («1» — «змінити в першу чергу» і т. д.)

ЖИЗНЕННЫЕ ЦЕЛИ ("стрела времени", см. 4.16.)

ВЕРХНЯЯ ПОЛОВИНА - личные цели, НИЖНЯЯ ПОЛОВИНА - карьерные и профессиональные цели



ГОДОВОЙ ПЛАН (структурный) на _____год (см. 4.16.)

	Задачи	Ресурсы	Риски
Январь			
Февраль			
Март			
Апрель			
Май			
Июнь			

	Задачи	Ресурсы	Риски
Июль			
Август			
Сентябрь			
Октябрь			
Ноябрь			
Декабрь			

12 Зак. 4488

ГОДОВОЙ ПЛАН-ГРАФИК (карта Ганта) на _____год (см. 4.16.)

Задачи	Январь	Фев-раль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сен-тябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь

ПЛАН (структурный) на _____ МЕСЯЦ _____ года

"Жесткие" дела (задачи)

Дата	Дело, задача
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	

"Мягкие" дела (задачи)

ПЛАН (структурный) на _____ МЕСЯЦ _____ года

"Жесткие" дела (задачи)

Дата	Дело, задача
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	

"Мягкие" дела (задачи)

ПЛАН-ГРАФИК (карта Ганта) на _____ месяц _____ года (см. 4.16.)

"Жесткие" дела

Задача (подзадача, норматив)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31

"Мягкие" дела

Регулярные дела

ПЛАН НА НЕДЕЛЮ с _____ по _____ (месяца _____ года _____) (см. 4.16.)

ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
8	8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	10	10
11	11	11	11	11	11	11
12	12	12	12	12	12	12
13	13	13	13	13	13	13
14	14	14	14	14	14	14
15	15	15	15	15	15	15
16	16	16	16	16	16	16
17	17	17	17	17	17	17
18	18	18	18	18	18	18
19	19	19	19	19	19	19
20	20	20	20	20	20	20
21	21	21	21	21	21	21
22	22	22	22	22	22	22
23	23	23	23	23	23	23

Дела, жестко не привязанные к конкретному времени

ПЛАН-ГРАФИК ДЛЯ РЕГУЛЯРНЫХ ДЕЛ (двумерный) НА НЕДЕЛЮ с _____ по _____ (месяца _____ года _____) (см. 4.16.)

	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							

ПЛАН НА ДЕНЬ (дата ___ день недели _____ месяц _____ год ____)

Запланированные задачи

Катег.	Описание задачи	Выполнение
1 (А)		
2 (Б)		
3 (Б)		
4 (В)		
5 (В)		
6 (В)		
7 (В)		

Выполнение

Нач.	Окон.	Длит.	Дело, задача	Примечание

ПЛАН НА ДЕНЬ (дата ___ день недели _____ месяц _____ год ____)

Запланированные задачи

Катег.	Описание задачи	Выполнение
1 (А)		
2 (Б)		
3 (Б)		
4 (В)		
5 (В)		
6 (В)		
7 (В)		

Выполнение

Нач.	Окон.	Длит.	Дело, задача	Примечание

ПЛАН НА ДЕНЬ (дата ___ день недели __________ месяц _________ год ____)

Запланированные задачи

Катег.	Описание задачи	Выполнение
1 (А)		
2 (Б)		
3 (Б)		
4 (В)		
5 (В)		
6 (В)		
7 (В)		

Выполнение и оценка

Нач.	Окон.	Длит.	Дело, задача	Результат, эффект	пл/нп	Код	Затр.	Эфф.	Дел.

Нач.	Окон.	Длит.	Дело, задача	Результат, эффект	пл/нп	Код	Затр.	Эфф.	Дел.

Экспресс-анализ (результаты дня)

1) Полезность = время на плановые дела - время на неплановые дела =
2) Продуктивность = время (+) затрат - время (-) затрат =
3) Эффективность = время дел с (+) КПД - время дел с (-) КПД =
4) Делегирование (что, кому)
5) Главный результат, достижение дня
6) Главные потери, помехи дня
Примечания:

ХРОНОКАРТА ГАСТЕВА (дата ___ день недели _____ месяц _____ год ___) (см. 3.11., 3.12.)

№	Название работы	Кол	Вверх	Осин	Ульм	Дел	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24

УЧЕТНАЯ КАРТА ГАСТЕВА (на месяц) по виду деятельности _____ (код _____) (см. 3.11., 3.12.)

Дата, день недели	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24

Поточная карта ______________________________ № ______

Название и краткое описание процесса ______________________________

____

Метод: используемый / предлагаемый

Описание процесса, действия	Символ карты	Время	Путь
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		

Описание процесса, действия	Символ карты	Время	Путь
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
	○ ◊ □ D ▽		
ИТОГО:			

Предложения по улучшению процесса:

Заполнил ______________________ Дата ____________

Описание процесса, действия	Символ карты					Время	Путь	Количество	Анализ (Почему?)					Изменение						Вопросы, предложения, комментарии
	Операция	Транспортг.	Контроль	Задержка	Хранение				Что?	Где?	Когда?	Кто?	Как?	Устранить	Совместить	Послед-сть	Рабоч. место	Исполнитель	Улучшить	
	○	⇨	□	D	▽															
	○	⇨	□	D	▽															
	○	⇨	□	D	▽															
	○	⇨	□	D	▽															
	○	⇨	□	D	▽															
	○	⇨	□	D	▽															
	○	⇨	□	D	▽															
	○	⇨	□	D	▽															
	○	⇨	□	D	▽															
	○	⇨	□	D	▽															
	○	⇨	□	D	▽															
	○	⇨	□	D	▽															
	○	⇨	□	D	▽															
	○	⇨	□	D	▽															
	○	⇨	□	D	▽															
	○	⇨	□	D	▽															
	○	⇨	□	D	▽															
	○	⇨	□	D	▽															
	○	⇨	□	D	▽															
	○	⇨	□	D	▽															
	○	⇨	□	D	▽															
	○	⇨	□	D	▽															
	○	⇨	□	D	▽															
	○	⇨	□	D	▽															
	○	⇨	□	D	▽															
	○	⇨	□	D	▽															
ИТОГО:																				

Поточная карта _____ № _____

Название и краткое описание процесса _____

_____

Метод: используемый / предлагаемый

1. Анализ недостатков используемого метода
(Указывается номер действия на 1 стороне карты)

Какое действие и почему является неудовлетворительным? (ЧТО?)
Какое место и почему является неудовлетворительным? (ГДЕ?)
Какое время и почему является неудовлетворительным? (КОГДА?)
Какой исполнитель и почему является неудовлетворительным? (КТО?)
Какой способ выполнения действия и почему является неудовлетворительным? (КАК?)

2. Что необходимо изменить
(Указывается номер действия на 1 стороне карты)

Какие действия и почему следует устранить?
Какие действия и почему можно совместить друг с другом?
Последовательность выполнения каких действий и почему можно изменить?
Каким образом необходимо изменить рабочее место (условия работы)?
Кто (что) может лучше выполнить данное действие?
Что еще можно улучшить, модифицировать, изменить?

3. Итог

	Существует		Предложение		Разница	
	Колич.	Время	Колич.	Время	Колич.	Время
○ Операция						
⇨ Транспортировка						
□ Контроль						
D Задержка						
▽ Хранение						
Пройденное расстояние (м)						

Заполнил _____ Дата _____

ЛИСТОК УЧЕТА ДНЕВНЫХ ПОМЕХ (см. 3.15.)

(дата ___ день недели _____ месяц _____ год ____)

Нач.	Ок.	Длит.	КОД	Описание помехи	Внешняя причина	Внутренняя причина	Идеи

ЛИСТОК УЧЕТА ДНЕВНЫХ ПОМЕХ (см. 3.15.)

(дата ___ день недели _____ месяц _____ год ____)

Нач.	Ок.	Длит.	КОД	Описание помехи	Внешняя причина	Внутренняя причина	Идеи

КОНТЕКСТ : _____ (см. 4.9.)

ЧТО или КТО	ЗАДАЧИ	ПРИМЕЧАНИЕ

КОНТЕКСТ : _____ (см. 4.9.)

ЧТО или КТО	ЗАДАЧИ	ПРИМЕЧАНИЕ

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ (анализ "цель - задача", см. 4.10.)

ЦЕЛЬ	ЗАДАЧИ	Приоритет

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ (анализ "цель - задача", см. 4.10.)

ЦЕЛЬ	ЗАДАЧИ	Приоритет

АНАЛИЗ "ЦЕЛЬ - СРЕДСТВО" (см. 4.10.)

Цель	Средства	Имеется	Не хватает	Делается	Задачи, идеи

СИТУАЦИОННЫЙ "SWOT-АНАЛИЗ" (см. 4.11.)

	Профессиональные качества	Личностные качества	Лидерские качества
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ			
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ			

КАРТА КОНТРОЛЯ (_____число_____месяц_____год) (см. 5.8.)

Постановка задачи	Исполнитель	Ожидаемые результаты	Точки контроля

Проверяемая задача	Исполнитель	Ожидаемый результат	Фактический результат	Решение	Точка контроля

Калинин С. И. Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем. — СПб.: Речь, 2006. -371с.