

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

Кафедра мировой и национальной экономики

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

**Практикум
для реализации содержания образовательных программ
углубленного высшего образования и переподготовки
руководящих работников и специалистов**

Гомель 2023

УДК 338.24
ББК 65.291.21
Т 14

Автор-составитель Л. К. Климович, канд. экон. наук, доцент

Рецензенты: И. В. Ерманина, канд. экон. наук, зав. кафедрой
экономики Гомельского государственного технического
университета имени П. О. Сухого;
Е. А. Левченко, канд. экон. наук, доцент Белорусского
торгово-экономического университета потребительской
кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учрежде-
ния образования «Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации». Протокол № 5 от 14 апреля 2020 г.

Тайм-менеджмент : практикум для реализации содержания обра-
Т 14 зовательных программ углубленного высшего образования / авт.-сост.
Л. К. Климович. – Гомель : учреждение образования «Белорусский
торгово-экономический университет потребительской кооперации»,
2023. – 44 с.
ISBN 978-985-898-016-0

Практикум предназначен для студентов учреждений высшего образования по спе-
циальности магистратуры «Бизнес-администрирование». Цели освоения учебной дисци-
плины – сформировать четкие представления о механизме выработки регламента, норм
тайм-менеджмента, приобрести навыки управления временем для достижения целей ор-
ганизаций и сотрудников. В учебной дисциплине рассматриваются вопросы теории и
практики управления временем на основе современных достижений тайм-менеджмента.
В практикуме дается методическое обеспечение по темам учебной дисциплины «Тайм-
менеджмент», разработаны планы семинарских занятий, вопросы для обсуждения, зада-
ния, глоссарий.

УДК 338.24
ББК 65.291.21

ISBN 978-985-898-016-0

© Учреждение образования «Белорусский
торгово-экономический университет
потребительской кооперации», 2023

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа составлена в соответствии с образовательным стандартом для магистрантов, утвержденным Министерством образования Республики Беларусь. В условиях инновационного развития экономическая ситуация быстро меняется, объем получаемой информации растет изо дня в день, усиливается конкуренция, в том числе и на рынке труда. В этих условиях исключительное значение приобретает управление таким неосозаемым и невосполнимым ресурсом, как время. Поэтому одними из основополагающих компетенций современного профессионала в последнее время стали умение эффективно организовывать время на любом уровне – личном, командном, корпоративном; и способность согласовывать свои действия с действиями окружающих для выполнения поставленных задач.

Целью преподавания и изучения учебной дисциплины «Тайм-менеджмент» является познание теоретических основ и сложившейся практики управления временем, приобретение практических навыков и умений в управлении многообразными отношениями и процессами, протекающими в жизнедеятельности организаций.

Основными *задачами* изучения учебной дисциплины являются:

- осмыслить и осознать с позиции теоретических подходов сущность и особенности системы тайм-менеджмента;
- освоить методологические основы тайм-менеджмента: современные подходы, принципы, цели, задачи и приоритеты;
- овладеть формами, методами и технологиями тайм-менеджмента и приобрести навыки их применения в современных условиях;
- освоить правовые основы тайм-менеджмента;
- приобрести навыки корпоративного тайм-менеджмента на основе высоких технологий.

В результате изучения учебной дисциплины магистрант должен обладать следующими компетенциями:

- проявлять инициативу, в том числе в ситуациях риска, брать на себя ответственность, разрешать проблемные ситуации (АК-1);
- самостоятельно приобретать новые знания и умения, в том числе в областях знаний, непосредственно не связанных со сферой деятельности (АК-4);
- использовать базы данных, пакеты прикладных программ и средства компьютерной графики (АК-5);
- владеть навыками формирования и аргументации собственных суждений и профессиональной позиции (СЛК-2);

– владеть социально-экономическими и психологическими методами управления (ПК-2).

В процессе изучения учебной дисциплины магистрант должен получить знания и приобрести умения в решении следующих вопросов:

1) *знать* организационный механизм управления временем: цели, функции, организационную структуру, основные технологии управления временем;

2) *уметь*:

- определить цели и стратегию управления временем;
- планировать и проводить аудит показателей эффективности использования времени;
- оптимизировать затраты времени на принятие управленческих решений;
- провести исследования самомотивации и поглотителей времени;
- определить экономическую и социальную эффективность управления временем;
- провести аудит корпоративного тайм-менеджмента.

Учебная дисциплина «Тайм-менеджмент» имеет междисциплинарные связи с учебными дисциплинами «Операционный менеджмент», «Креативные технологии бизнеса». Полученные магистрантами знания и умения будут использованы в их практической деятельности.

В условиях инновационного развития экономическая ситуация быстро меняется, объем получаемой информации растет изо дня в день, усиливается конкуренция, в том числе и на рынке труда. В этих условиях исключительное значение приобретает управление таким неосознаваемым и невозполнимым ресурсом, как время. Поэтому одной из основополагающих компетенций современного профессионала в последнее время стало умение эффективно организовывать время на любом уровне – личном, командном, корпоративном; способность согласовывать свои действия с действиями окружающих для выполнения поставленных задач.

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

для очной формы получения высшего образования

Тема	Количество часов		
	всего	в том числе	
		лекции	практические занятия
1. Тайм-менеджмент как система. Целеполагание	4	2	2
2. Хронометраж как персональная система учета времени	4	2	2
3. Планирование и аудит показателей эффективности использованного времени	8	4	4
4. Структура функций и задач в тайм-менеджменте	10	6	4
5. Оптимизация затрат времени на принятие управленческих решений	12	6	6
6. Технологии достижения результатов. Эффективная самомотивация	10	4	6
7. Корпоративный тайм-менеджмент	10	4	6
8. Компьютеризация тайм-менеджмента	4	4	6
Итого	64	32	32

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

для заочной формы получения высшего образования

Тема	Количество часов		
	всего	в том числе	
		лекции	практические занятия
1. Тайм-менеджмент как система. Целеполагание	1	1	—
2. Хронометраж как персональная система учета времени	1	0,5	0,5
3. Планирование и аудит показателей эффективности использованного времени	1,5	1	0,5
4. Структура функций и задач в тайм-менеджменте	1,5	0,5	1
5. Оптимизация затрат времени на принятие управленческих решений	2	1	1
6. Технологии достижения результатов. Эффективная самомотивация	2	1	1
7. Корпоративный тайм-менеджмент	1,5	0,5	1
8. Компьютеризация тайм-менеджмента	1,5	0,5	1
Итого	12	6	6

Тема 1. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК СИСТЕМА. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

План

1. Тайм-менеджмент как система. Понятие и определение целеполагания. Реактивный эгоистический стиль жизни.
2. Ценности как основа целеполагания. Подходы к определению целей.
3. Технологии достижения цели успешных людей.
4. SMART-цели и надцели, область их оптимального применения: письменный вид, регулярность, приоритетность, реалистичность, гибкость.

Вопросы для обсуждения

1. Что такое SMART-цели и надцели?
2. В чем заключается различие наших действий по достижению SMART-целей и надцелей?

Задания

Задание 1. Разработайте сценарий развития вашего бизнеса, используя отличную технологию постоянства активных действий (ОТПАД).

Главная идея технологии ОТПАД заключается в том, что при движении к поставленной цели нельзя останавливаться. Вернуться к потерянному ритму гораздо труднее, чем поддерживать его. Остановка и прерывание в движении негативно сказывается на всем процессе, а регулярные замедления и последующие рывки не принесут вам ничего хорошего, если, конечно, вы не преследуете цели специально создать дополнительные трудности для личностного роста.

Для достижения цели необходимо постоянное действие. Пусть чуть-чуть, пусть понемногу, но двигаться вперед без остановки: шаг за шагом, каждый день непрерывно. Вспомните бегунов на длинные дистанции – они никогда не останавливаются, чтобы передохнуть, так как знают этот закон. Интересное и полезное свойство той загадочной силы, что называют инерцией, заключается в том, что она и помогает сохранять движение: если вы стабилизировались, энергозатраты сразу снижаются, обеспечивая устойчивое развитие.

Народная мудрость гласит: «Вода камень точит». Ни одна капля, упавшая на камень, не может сделать значимых изменений в нем – ни сдвинуть, ни пробить. Но, капая постоянно в одно и то же место, сначала вода вымывает ямку, затем углубление увеличивается, пока в камне не образуется отверстие. Теперь, когда вода достигла своей цели, она может течь спокойно, преграда пройдена.

Глядя вперед на поставленную цель, следует постоянно делать что-то, что хоть немного приближает к цели, и не останавливаться.

Каждый из нас не раз поднимался по лестнице. Наиболее удобно подниматься, делая одинаковые по величине и ритму шаги. Кто-то идет через ступеньку, кто-то встает на каждую, но чем равномернее движение, тем проще идти.

Следующий пример. Вспомните, как альпинисты поднимаются на высочайшие вершины. Они двигаются порой очень медленно, по несколько метров в минуту, а иногда и в час, но, продолжая движение, делая шаг за шагом, они приближаются к своей цели и в итоге достигают вершины. Часть пути можно преодолеть на фуникулере в начале пути в Альпах.

Успешные и счастливые люди, самореализовавшиеся, много достигшие в жизни, могут вести или не вести ежедневник, конципировать задачи лично или с помощью секретаря, быть сторонниками планомерности либо, наоборот, спонтанного реагирования на обстоятельства – техника у всех разная, но объединяет этих людей четкое понимание своих идей, а главное – готовность активно воплощать свои идеи в жизнь невзирая на «объективные внешние обстоятельства».

Ясная, четко сформулированная цель приносит успех. «Не знающий цели не может ждать попутного ветра» – гласит восточная мудрость.

Задание 2. Одно из регулярно проводимых в Гарвардском университете США исследований на тему «Процесс становления выпускников учебных заведений в течение длительного временного периода» дало следующие результаты.

83% выпускников не имеют перед собой никаких целевых установок, касающихся карьеры. Их средняя заработная плата берется за основу. С ее помощью проводится сравнение. Дайте ваши рекомендации.

Задание 3. Ознакомьтесь с конкретной ситуацией, описанной в приведенной ниже статье «О пользе безумной мечты». Обсудите ее в

студенческой группе. Опишите ваше отношение к такому подходу определения жизненных целей, с чем согласны, с чем не согласны, и что, на ваш взгляд, полезно было бы перенять у автора статьи. Сделайте ваши выводы.

О пользе безумной мечты

Большинство людей не имеют долгосрочных и определенных жизненных целей. На самом деле, людей, которые точно знают, чего они хотят добиться в своей жизни, очень немного. Тех, у кого нет твердой уверенности в своих целях, сама эта неуверенность очень беспокоит и заставляет думать: «Тем ли делом я сейчас занимаюсь? Я ведь не уверен в том, что должен делать именно это». По этому поводу кто-то умный сказал: «Для корабля, который не знает, куда плывет, ни один ветер не будет попутным».

«Бесцельный» период жизни – серьезная проблема для человека. С этой проблемой помогает справиться «безумная» мечта.

Итак, человеку, который не имеет долгосрочной цели и все время безуспешно пытается ее отыскать, не позавидуешь. Отсутствие смысла собственной деятельности – малоприятная вещь. Как скоро эта цель будет найдена – неизвестно. Такой «бесцельный» период жизни превращается для человека в серьезную проблему и источник сильного стресса. Что самое неприятное – неизвестно, сколько этот период продлится.

Я предлагаю в подобной ситуации не дожидаться, когда же придет эта настоящая, своя собственная, долгосрочная и достойная цель.

Нужно придумать какую-нибудь безумную, нелогичную, лишенную видимой пользы мечту-идею. Она должна быть такой, чтобы можно было осуществить за год, не больше. Например, прыгнуть с парашютом, посмотреть закат солнца в пустыне.

Эта мечта-идея должна, кроме того, иметь безумный характер. Такую цель можно назвать «протестной»: все кругом хотят купить квартиру, построить дом, заработать побольше, а мне все равно, что вы об этом думаете, я хочу не позднее чем через три месяца плюнуть с Пизанской башни.

Задание 4. Подготовьте свой вариант презентации по теме «Тайм-менеджмент как система». Образец в приложении А.

Тема 2. ХРОНОМЕТРАЖ КАК ПЕРСОНАЛЬНАЯ СИСТЕМА УЧЕТА ВРЕМЕНИ

План

1. Время как невозполнимый ресурс. Поглотители времени.
2. Способы минимизации неэффективных расходов времени.
3. Хронометраж как система учета и контроля расходов времени.
4. Анализ личной эффективности. Классификация расходов времени.
5. Типичные затруднения ведения хронометража и способы их преодоления.

Вопросы для обсуждения

1. Что называют «поглотителями времени» в тайм-менеджменте?
2. Что такое хронометраж?
3. Сколько шагов техники полного хронометража вы знаете?
4. Что может быть использовано в качестве ключевых показателей при использовании техники хронометража?
5. Что такое время «нетто»? Как рассчитать количество времени, израсходованного непродуктивно?

Задания

Задание 1. Прочитайте приведенные в таблице 1 данные полного хронометража студента. Сделайте анализ поглотителей времени студента.

Таблица 1 – Хронометраж студента

Время начала	Время окончания	Интервал	Деятельность
6:00	6:15	0:15	Насильственное пробуждение меня
6:15	6:25	0:10	Умывался, одевался
6:25	6:39	0:14	Завтрак: «схватил бутерброд на бегу»
6:39	7:05	0:26	Проверил электронную почту, «вылетая» из дома
7:05	8:45	1:40	Очень быстро побежал в университет
8:45	10:00	1:15	Осознание того, что можно было и не бежать, забыл, что первой пары сегодня нет. Ожидание перед дверью. Курил

Окончание таблицы 1

Время начала	Время окончания	Интервал	Деятельность
10:00	11:20	1:20	Крайне интересная лекция о необходимости сдать курсовую в этом семестре. Практикуюсь. Доказал, кто лучше всех решает задачки по экономике!
11:20	11:30	0:10	Попил кофе, покурил. Поболтал с ребятами, узнал про курсовую
11:30	12:50	1:20	Третья пара. Слушал лекцию, конспектировал
12:50	13:00	0:10	Пошел в кафе перекусить
13:00	13:25	0:25	Поел
13:25	13:46	0:21	Просто сидел в кафе
13:46	13:49	0:03	Пытался дозвониться до начальства, узнать, надо ехать на работу или нет. Не дозвонился
13:49	15:04	1:15	Все-таки решил поехать. Дорога до работы
15:04	15:33	0:29	Пришел, переоделся, спустился на инструктаж
15:33	15:58	0:25	Ждали инструктаж, курили. Не дождались. Пошли в столовую пить чай
15:58	16:24	0:26	Пили чай, болтали
16:24	16:47	0:23	Сидел на лавочке во дворе
16:47	18:00	1:13	Ура! Работа! Пришла фура, менеджер отдела снабжения попросил разгрузить. Грузили. Уронили пару коробок, было весело
18:00	19:30	1:30	Пришел начальник, дал ценные указания. Работал с базой данных в ACCESS
19:30	19:42	0:12	Проверял электронную почту
19:42	19:56	0:14	Сидел в чате на форуме. Пришел начальник
19:56	20:17	0:21	ICQ (можно не писать с кем?)
20:17	20:28	0:11	Быстро собирался домой
20:28	21:55	1:27	Дорога домой
21:55	22:30	0:35	Ужинал
22:30	23:57	1:27	Играл в Call of Duty
23:57	00:42	0:45	Вспомнил про курсовую. Попытка работы над курсовой + чтение новостей в Интернете
00:42	00:53	0:11	Проверил электронную почту
00:53	01:15	0:22	Пил чай, курил
01:15	01:36	0:16	Смотрел на монитор, понял, что хочу спать. Выключил компьютер. Пошел в душ
01:36	—	—	Лег спать

Выполните следующее:

1. Проанализируйте «фотографию дня» студента.
2. Подсчитайте количество времени, потраченного эффективно. Используйте формулу расчета коэффициента полезного действия.
3. Выявите основные поглотители времени. Подсчитайте общее количество времени, «съеденного» поглотителями. Используйте формулу подсчета непродуктивных расходов времени из источника [3].
4. Предложите свои улучшения по организации деятельности студента.
5. Подсчитайте выигрыш времени от этих улучшений.

Задание 2. В течение четырех дней проведите полный хронометраж своего времени. Записывайте, используя любой из способов фиксации расходов времени полного хронометража.

Проанализируйте полученные данные:

- выявите свои поглотители;
- используя формулу подсчета непродуктивных расходов времени, подсчитайте, сколько времени в день ушло на поглотители;
- используя формулу расчета коэффициента полезного действия, подсчитайте, сколько времени вы потратили с пользой, эффективно.

Запишите полученные результаты. Подумайте, как вы можете оптимизировать свое время. Запишите.

Задание 3. Выделите два ключевых показателя из списка дел, который вы составили для выполнения предыдущего упражнения. Используя технику сокращенного хронометража, проследите за динамикой изменений этих показателей в течение недели с помощью совмещенного графика динамики показателей. Запишите результаты своих наблюдений.

Тема 3. ПЛАНИРОВАНИЕ И АУДИТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАННОГО ВРЕМЕНИ

План

1. Определение понятия «планирование», задачи планирования.
2. Контекстное планирование, основы и инструменты контекстного планирования.
3. Ежедневник.
4. Сущность и инструменты планирования.
5. Правила эффективного планирования. Метод структурированного внимания и горизонты планирования.

Вопросы для обсуждения

1. Что такое планирование? Для чего оно нужно?
2. В чем заключаются трудности планирования? Как их можно преодолеть? Приведите пример.
3. В чем суть контекстного планирования? В чем отличие жесткого планирования от гибкого? Как вы думаете, какой из видов планирования дает больше преимуществ? Почему?
4. Что такое контекст? Какие типы контекстов вы знаете? Приведите примеры контекста каждого типа.
5. С помощью каких инструментов тайм-менеджмента можно планировать свой день? Перечислите инструменты планирования, приведите примеры их использования.
6. Что такое результатно-ориентированное планирование? В чем главная идея этой технологии? Что лежит в ее основе? Перечислите шаги составления результатно-ориентированного списка задач, кратко охарактеризуйте каждый из них.

Задания

Задание 1. Прочитайте внимательно список основных поглотителей времени, приведенных в источниках [4; 16]. Выпишите свои основные поглотители в виде таблицы 2.

Таблица 2 – Мои поглотители времени

Поглотитель времени	Возможные причины потерь времени	Меры по устранению

Выполните следующее:

1. Запишите во вторую колонку причины, которые влияют на потерю времени.

2. Продумайте шаги по рационализации своих расходов времени: что вы реально можете сделать в каждом конкретном случае.

3. Запишите все шаги в третью колонку.

4. Проанализируйте полученные данные по всем поглотителям: есть ли общее, что их объединяет, есть ли одинаковые способы и меры устранения лишних затрат времени.

Задание 2. Прочитайте приведенные ниже формулировки задач:

- Зайти в спортзал.
- Институт, зачет.
- Найти ключи от квартиры.
- Позвонить клиенту.
- Поговорить с Ивановым.
- Лекция.
- Оформить титульный лист для реферата.
- Обсудить проект с командой.
- Составить план действий на завтра.
- Задание по тайм-менеджменту.
- Собеседование в 14:00.
- Отдать CD-диск соседу.
- Пообедать.
- Почта. Папка «Входящие».
- Проектная работа.
- Вопросы по диплому.
- Договориться о времени консультации с преподавателем.
- Решить пять трудных задач по математике.
- Мобильный. Деньги.
- Работа, резюме, агенство.

Выполните следующее:

1. Разделите лист на две части.

2. В левую колонку выпишите те задачи, которые составлены в результате-ориентированном виде. Объясните, какие задачи и почему вы посчитали соответствующими результатам в результате-ориентированной форме. Подкрепите свой ответ ссылками на текст из гл. 3 источника [16].

3. Переформулируйте задачи, являющиеся, по вашему мнению, не результатом-ориентированными, так, чтобы они соответствовали формуле результат-ориентированного планирования. Запишите их в

правую колонку. Объясните, какие задачи вы переформулировали и почему. Подкрепите свой ответ ссылками на текст из разд. 5 гл. 3 источника [16].

Задание 3. Выделите свои типовые личные контексты (5–7). Запишите их. Составьте *список задач* под каждый контекст. Запишите их.

Задание 4. Выберите одну значимую для вас долгосрочную цель в какой-либо ключевой области жизни. Используя таблицу 3, составьте долгосрочный план достижения этой цели, записав все формулировки в результате-ориентированном виде.

Таблица 3 – План достижения цели

Ключевая область жизни	Цель	Важность	Срок (год)	Действия (тактические цели)	Срок (год)

Тема 4. СТРУКТУРА ФУНКЦИЙ И ЗАДАЧ В ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТЕ

План

1. Суть обзора задач в тайм-менеджменте.
2. Двухмерные графики как инструмент планирования и контроля в тайм-менеджменте.
3. Древовидные карты, создаваемые с помощью компьютерных программ.
4. Ресурсы и фильтры.

Вопросы для обсуждения

1. Что такое обзор? Дайте определение.
2. В чем отличие обзора от плана?
3. На какие группы можно разделить все инструменты обзора? В чем особенности каждой группы инструментов?
4. В чем преимущества двухмерного графика как инструмента обзора?

5. В чем преимущество использования древовидных карт в тайм-менеджменте?

6. Что такое Mind Maps (древовидные карты)?

7. Что представляют собой контрольные списки как инструмент обзора? Назовите главное условие, делающее обзор эффективным средством принятия решения.

8. На какую ступеньку «лестницы тайм-менеджмента» вы бы поставили обзор и почему?

9. Какие виды двухмерных графиков вы можете назвать?

10. Какие инструменты обзора подходят для работы с перечисленными ситуациями? С помощью какого инструмента можно эффективно работать с проблемной ситуацией?

Задания

Задание 1. Запланируйте с помощью двухмерного графика долгосрочный проект (ремонт квартиры, строительство дачи, изучение иностранного языка), рассчитанный на год, заполните таблицу 4.

Таблица 4 – План долгосрочного проекта

Постзадачи	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь

Задание 2. Запланируйте с помощью двухмерного графика небольшое мероприятие сроком на 1-2 недели (подготовка презентации новой продукции у клиента, подготовка к выставке, разработка нового рекламного буклета). Назначьте исполнителей каждой задачи. Для этого заполните таблицу 5.

Таблица 5 – План небольшого мероприятия

Задача	Исполнитель	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Задание 3. Используя правила создания Mind Maps, нарисуйте древовидную карту для решения проблемы (повышения своего образовательного уровня, открытия своего дела, определения собственной цели, подготовки презентации) или любой другой по вашему выбору.

Тема 5. ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ ВРЕМЕНИ НА ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

План

1. Определение, суть расстановки приоритетов в тайм-менеджменте, приоритетности долгосрочных целей.
2. Определение приоритетности текущих задач.
3. Избавление от навязанной срочности и важности.
4. Стратегии отказа. ABC-хронометраж.
5. Приоритезация задач на этапе учета расходов времени.

Вопросы для обсуждения

1. В чем заключается смысл расстановки приоритетов?
2. Почему важно уметь расставляливать приоритеты?
3. Какие методы расстановки приоритетов вы знаете?
4. На какие типы делятся задачи в соответствии с матрицей Эйзенхауэра?
5. Когда целесообразно использовать метод многокритериальной оценки?
6. В чем заключается суть метода многокритериальной оценки?
7. Как можно выделить наиболее приоритетные цели? Какой способ подходит для этого более всего? Почему вы так считаете?
8. В чем основная идея расстановки приоритетов по принципу «80/20»? Как используется принцип Парето при планировании времени на задачи? Почему важно отсеивать навязанные дела и задачи?
9. Какие стратегии отказа вы знаете? Какие из них вы считаете наиболее эффективными и почему?

Задания

Задание 1. Распределите дела из списка с помощью матрицы Эйзенхауэра по типам задач в зависимости от важности и срочности:

1. Разобраться на рабочем столе.
2. Подготовиться к завтрашнему зачету по тайм-менеджменту.
3. Поиграть с другом в Call of Duty 2.
4. Написать реферат по экономике, который нужно сдать до конца следующего месяца.
5. Встретиться с друзьями, сходить в интернет-кафе.
6. Позаниматься с репетитором по математике, надо готовиться к вступительным экзаменам через четыре месяца.
7. Навести порядок в комнате.
8. Позвонить сегодня ключевому клиенту.
9. Закончить работу над квартальным отчетом (сдавать через четыре дня).
10. Завтра поздравить маму с днем рождения.
11. Начать заниматься на курсах иностранного языка (для подготовки к поступлению в учреждение высшего образования в следующем году).

Задание 2. Используя многокритериальную оценку, расставьте приоритеты для своих долгосрочных целей (таблица 6). Для выбора целей и ценностей можете воспользоваться Стратегической картой и Мемуарником.

Таблица 6 – Приоритеты для долгосрочных целей

Цели	Ценности	Через 5 лет	Через 10 лет	Через 15 лет	Итог

Тема 6. ТЕХНОЛОГИИ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ. ЭФФЕКТИВНАЯ САМОМОТИВАЦИЯ

План

1. Технологии достижения результатов. Эффективная самомотивация.
2. Грамотное распределение рабочей нагрузки как основа успеха и эффективной работы. Работоспособность человека и биоритмы.
3. Влияние суточных ритмов на распределение рабочей нагрузки.
4. Правила организации эффективного отдыха.
5. Как настроить себя на решение задач: методы, способы самонастройки.
6. Самомотивация как эффективное решение больших трудоемких задач.

Вопросы для обсуждения

1. Почему одной из важных задач тайм-менеджмента является выработка умения правильно распределять свою рабочую нагрузку?
2. Какую роль играют суточные биоритмы в распределении рабочей нагрузки? Каким правилам нужно следовать, чтобы отдых в течение рабочего дня стал эффективным? Назовите их.
3. Какие способы самонастройки на выполнение работы вы знаете?
4. Что такое творческая лень? Полезна она или является недостатком?
5. Как называются крупные неприятные задачи в тайм-менеджменте? Приведите пример.
6. Как называются мелкие неприятные задачи в тайм-менеджменте? Приведите пример.
7. Что называется «бифштексом»? Приведите пример.
8. В чем отличие «реального бифштекса» от «иллюзорного бифштекса»?
9. В чем заключается суть метода швейцарского сыра?

Задания

Задание 1. Вспомните и запишите несколько (3–5) своих типовых сценариев короткого отдыха (5–10 мин) в течение рабочего дня. Обсудите в группе все получившиеся варианты. Оцените каждый из сценариев по 5-балльной шкале. Выберите наиболее оптимальные сценарии короткого отдыха.

Задание 2. При работе над своим делом-«слоном» – изучением английского языка студент Московской финансово-промышленной академии разделил его на следующие «бифштексы»:

- читать книги на английском языке;
- изучать грамматику;
- курсы;
- ежедневно 30 мин смотреть фильмы на английском языке;
- учить слова;
- ежедневно смотреть упражнения по грамматике.

Определите, какие из этих «бифштексов» «реальные», какие – «иллюзорные». Сформулируйте «иллюзорные бифштексы», сделав их «реальными», и запишите формулировки.

Задание 3. Определите, какие из перечисленных дел являются «слонами», какие – «лягушками».

Пример:

- *подготовить материал к научной конференции («слон»);*
- *написать поздравительную открытку («лягушка»).*

Список дел:

- позвонить другу, поздравить с днем рождения (_____);
- написать диплом (_____);
- сделать ремонт в квартире (_____);
- сообщить клиенту о срыве сроков поставки (_____);
- положить деньги на мобильный телефон (_____);
- отправить счет клиенту по факсу (_____);
- навести порядок в шкафах в своей комнате (_____);
- сделать резервную копию рабочих файлов (_____);
- разработать проект создания антивирусной программы (_____).

Тема 7. КОРПОРАТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

План

1. Необходимость корпоративного внедрения тайм-менеджмента.
2. Тайм-менеджмент в программе корпоративного университета.
3. Диагностика и аттестация ТМ-навыков.
4. Методика ТМ-аттестации. Корпоративные ТМ-стандарты.

Вопросы для обсуждения

1. Какие факторы определяют необходимость внедрения корпоративного тайм-менеджмента?
2. В чем отличие менеджмента от тайм-менеджмента? Что первично в организации: менеджмент или тайм-менеджмент?
3. Каковы этапы внедрения корпоративного тайм-менеджмента?
4. В чем разница между ТМ-диагностикой и ТМ-аттестацией?
5. Каковы «десять заповедей тайм-менеджмента»?
6. Из каких типов вопросов состоит анкета ТМ-диагностики? Для чего введены различные типы вопросов?
7. Какие меры закрепления техник планирования времени могут разрабатываться в компании? В чем их суть? Приведите примеры.
8. Чем регламенты отличаются от договоренностей?
9. Что такое «вещи», инструменты в системе ТМ-стандартов?
10. Каковы основные направления исследований в области корпоративного тайм-менеджмента?

Задания

Задание 1. Представьте, что вам поручено рассказать о преимуществах внедрения технологий тайм-менеджмента в корпоративную культуру сотрудникам некой организации. Ваша задача – заинтересовать людей в использовании в работе инструментов и техники тайм-менеджмента. Составьте и запишите небольшое (5 мин) выступление (от первого лица) о достоинствах и преимуществах технологий тайм-менеджмента в условиях организации. Опишите те выгоды, которые могут получить люди от внедрения основ тайм-менеджмента в свою практическую деятельность.

Задание 2. Подготовьте свой вариант презентации по теме «Корпоративный тайм-менеджмент» (приложение Б).

Тема 8. КОМПЬЮТЕРИЗАЦИЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

План

1. Гибкое и жесткое планирование на MS Outlook.
2. Расстановка приоритетов. Планирование по методу «День – Неделя».
3. Обзор сроков исполнения задач.
4. Контроль назначенных задач.
5. Корпоративный тайм-менеджмент на MS Outlook.

Вопросы для обсуждения

1. Почему программа MS Outlook является наиболее распространенной для организации управления временем?
2. Какие две разные сущности в MS Outlook помогают осуществить жестко-гибкое планирование?
3. В каком разделе MS Outlook создаются жесткие встречи?
4. В каком разделе MS Outlook создаются гибкие задачи?
5. Как используется MS Outlook для расстановки приоритетов в задачах?
6. Что такое пользовательские представления?
7. Что такое категории в MS Outlook?
8. В чем преимущество планирования гибких задач в MS Outlook в отличие от бумажных носителей?
9. Какие пять основных пунктов (кнопок) нужно знать для эффективного использования MS Outlook?
10. Как с помощью MS Outlook можно организовать командную работу? Приведите пример.

Задания

Задание 1. Настройте отображение панели календаря в удобном формате («рабочая неделя»). Настройте панель задач в календаре.

Задание 2. Создайте список гибких задач. Настройте правило автоформатирования, заставляющее MS Outlook раскрашивать приоритетные задачи с высокой степенью важности в красный цвет.

Задание 3. Настройте правило автоформатирования, заставляющее MS Outlook раскрашивать неприоритетные задачи в серый цвет.

Задание 4. Настройте правило автоформатирования: «Задачи, до срока исполнения которых осталось меньше недели, – выделять синим цветом».

ГЛОССАРИЙ

В

Встреча (в MS Outlook) – создается в разделе «Календарь», имеет привязку к конкретному жесткому времени исполнения.

Г

Гибкие задачи – задачи, привязанные к контекстам (условиям, обстоятельствам).

Группировка (в MS Outlook) – возможность видеть задачи разбитыми на некоторые смысловые группы, чаще всего на категории.

Д

Депроблематизация – процесс перевода проблемной ситуации в задачную.

Древовидная карта (или карта ума) – наиболее эффективный и простой способ организации мыслительной деятельности, основанный на использовании комбинированных записей (рисунок, слово, символ, линия).

Ж

Жесткие задачи – задачи, привязанные к определенному времени.

З

Задача (в MS Outlook) – создается в разделе «Задачи», имеет привязку к «Сроку исполнения», т. е. дате, до которой необходимо ее выполнить.

Задачная ситуация – положение вещей, когда ясно, что нужно сделать, и ясно, как это нужно делать.

К

Кайрос – 1) удобный момент; время, подходящее для осуществления конкретного замысла; 2) контекст.

Кароши – смерть от переутомления на рабочем месте.

Категория (в MS Outlook) – смысловая группа, к которой может быть отнесена любая из задач. Позволяет собрать, сгруппировать близкие по смыслу задачи.

Ключевые области – 7 ± 2 основных направлений вашей деятельности. Главные «русла», в которых развивается ваша жизнь.

Контекст – это совокупность условий, обстоятельств, наиболее подходящих для совершения определенного дела, решения конкретной задачи.

Контекстное планирование – планирование, учитывающее не только временные рамки, но и определенные условия и обстоятельства, благоприятные для решения конкретной задачи.

Корпоративный тайм-менеджмент – совокупность технологий «встраивания» методов тайм-менеджмента в систему управления организацией.

Круг влияния – явления, процессы, которые мы можем контролировать.

Круг забот – процессы, явления, оказывающие на нас эмоциональное или интеллектуальное влияние; то, что нас волнует, заботит.

Л

«Лягушки» – мелкие, неприятные задачи, не требующие много времени и сил для их решения.

Р

Реактивный подход к жизни – проживание ее посредством реагирования на внешние обстоятельства, жизнь «как сложилось» и «как получилось».

Родные цели – осмысленные цели, когда человек реально понимает, зачем это нужно людям и зачем это нужно ему.

Ролевая функция – это совокупность определенных действий и отношений в рамках определенного круга людей.

С

«Слоны» – крупные, сложные, требующие больших усилий задачи, часто неприятные и не имеющие жесткого срока исполнения.

Т

Творческая лень – защитная реакция организма, с помощью которой он пытается выкроить время для творчества.

У

Управление временем – управление человеком собственной деятельностью, организация выполнения задач и распределения ресурсов.

Х

Хронометраж – учет расходов личного времени путем простой письменной фиксации, дающий материал для анализа и принятия решений и являющийся инструментом повышения эффективности мышления.

Хронос – привычное, линейное, измеримое, механическое время.

Ц

Целеполагание – это определение, построение цели, формулирование образа желаемого будущего.

Центр жизненных интересов – область восприятия жизни, в которой человек ощущает себя наиболее комфортно, к которой он постоянно стремится и с позиции которой может наиболее эффективно решать собственные проблемы.

Я

Якорь – любой материальный объект, любой стимул (визуальный, аудиальный образ, жест, поза, движение, цвет, запах), вызывающий определенные эмоциональные состояния.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Актуальные** проблемы мировой экономики и менеджмента [Электронный ресурс] : материалы междунар. интернет-конф. студ. и магистрантов, Гомель, 18 дек. 2021 г. / Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп. ; редкол.: С. Н. Лебедева [и др.] ; под науч. ред. М. В. Тимошенко. – Гомель, 2021. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
2. **Алыпшуллер, Г. С.** О системе. А. А. Любичева / Г. С. Алыпшуллер // Организация времени [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.improvement.ru>. – Дата доступа : 16.03.2023.
3. **Архангельский, Г. А.** Личный опыт: эволюция хронометража / Г. А. Архангельский // Организация времени [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.improvement.ru>. – Дата доступа : 16.03.2023.
4. **Архангельский, Г. А.** Тайм-драйв: как успевать жить и работать / Г. А. Архангельский. – М. : Манн ; Иванов и Фербер, 2005. – 240 с.
5. **Бонцевич, Н. В.** Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие / Н. В. Бонцевич, Н. В. Немогай. – Минск : ИВЦ Минфина, 2013. – 464 с.
6. **Быков, А. А.** Экономический рост и развитие : учеб. пособие / А. А. Быков. – Минск : Выш. шк., 2021. – 303 с.
7. **Василенко, Т.** Mind maps – опыт использования / Т. Василенко // Организация времени [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.improvement.ru/zametki/mindmap>. – Дата доступа : 16.03.2023.
8. **Екатеринчук, А.** Карты ума: мой опыт Mind Manager X5 Pro + MS Outlook / А. Екатеринчук // Организация времени [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.improvement.ru/zametki/mindmaps-outlook>. – Дата доступа : 16.03.2023.
9. **Климович, Л. К.** Основы правового регулирования управленческой деятельности : учеб. / Л. К. Климович, Ж. Ч. Коновалова, Е. И. Парменова. – Минск : Выш. шк., 2006. – 271 с.
10. **Климович, Л. К.** Регулирование развития сферы услуг экологически дестабилизированного региона : моногр. / Л. К. Климович ; под ред. А. В. Неверова. – Гомель : ЦИИР, 2008. – 310 с.

11. **Козловский, С. В.** Борьба с внутренними обстоятельствами за высокую работоспособность / С. В. Козловский // Организация времени [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.improvement.ru/bibliot/kozlovsk.shtm>. – Дата доступа : 16.03.2023.
12. **Лебедева, С. Н.** Экономика и организация труда : учеб. / С. Н. Лебедева, Л. В. Мисникова. – Минск : Мисанта, 2002. – 166 с.
13. **Министерство** труда и социальной защиты Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://mintrud.gov.by/>. – Дата доступа : 16.03.2023.
14. **Министерство** экономики Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.economy.gov.by>. – Дата доступа : 16.03.2023.
15. **Национальный** статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://belstat.gov.by>. – Дата доступа : 16.03.2023.
16. **Тайм-менеджмент.** Полный курс / Г. А. Архангельский [и др.] ; под ред. Г. А. Архангельского. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 311 с.
17. **Ткачук, А.** Секреты утреннего пробуждения / А. Ткачук // Организация времени [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.improvement.ru/zametki/utro>. – Дата доступа : 16.03.2023.
18. **Томашевский, К. Л.** Трудовое право : учеб. пособие / К. Л. Томашевский, Е. А. Волк. – Минск : Амалфея, 2020. – 492 с.
19. **Управление** деловой репутацией : учеб. пособие / С. Н. Лебедева [и др.] ; под ред. В. Н. Дорошко. – Минск : Выш. шк., 2020. – 188 с.
20. **Шевчук, Д. А.** История менеджмента : учеб. пособие / Д. А. Шевчук // StudFiles [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://studfile.net/preview/7682204/page:9/>. – Тема 9: Зарождение отечественного научного менеджмента. – Дата доступа : 16.03.2023.
21. **Электронное** правительство для эффективного управления : пособие / И. И. Ганчеренок [и др.] ; под общ. ред. И. И. Ганчеренка. – 2-е изд. – Минск : ИВЦ Минфина, 2017. – 212 с.
22. **Яковлев, А. В.** Управление производством. Планирование и диспетчеризация / А. В. Яковлев. – М. : 1С-Паблишинг, 2018. – 219 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

УО «ВЫСШЕГО ШКОЛЫ ТОВАРИЩЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»



Тема: «Тайм-менеджмент как система»

Преподаватель:

Климович Любовь Константиновна – профессор кафедры мировой и национальной экономики

УО «ВЫСШЕГО ШКОЛЫ ТОВАРИЩЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»



СОДЕРЖАНИЕ

1. Что такое тайм-менеджмент?
2. Применение тайм-менеджмента.
3. Общее понятие о системах тайм-менеджмента.
4. Базовые системы тайм-менеджмента.
5. Цитаты великих людей на тему времени.

Тайм-менеджмент. Применение на практике



Тайм-менеджмент – это совокупность знаний, имеющих огромное экономическое и личное значение. Экономическое значение заключается в том, что за счет рационального использования времени возможно повышение производительности труда как отдельного человека, так и всего коллектива в целом.

Личное значение заключается в том, что он позволяет человеку обрести значительное количество свободного времени, которое будет позволять ощущать себя свободным, уделять больше внимания своему отдыху, здоровью и личной жизни.

Тайм-менеджмент как система управления временем включает в себя ряд элементов, которые, будучи использованными в совокупности, дают значительное сокращение времени, необходимого для осуществления различных производственных процессов.

К этим элементам относятся **анализ использования рабочего времени, постановка целей**, которые хочет достигнуть руководитель в ходе использования тайм-менеджмента, **планирование рабочего времени**, выработка различных методов борьбы с причинами нерационального использования временного ресурса.

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ. ПРИМЕНЕНИЕ НА ПРАКТИКЕ



Несмотря на такую довольно стройную систему тайм-менеджмента, не следует воспринимать его как аксиому, потому что каждый человек является единственным, кто может решить для себя проблему рационального использования времени наилучшим образом.

Наиболее эффективным является **личный тайм-менеджмент**, который в каждом отдельном случае индивидуален. Однако в общем случае можно применять указанные ниже системы тайм-менеджмента.

Выработка методов борьбы с причинами потерь времени предполагает, что в ходе предварительного анализа эти причины были выявлены и необходимо ликвидировать их.

Для типичных причин существуют различные типичные способы борьбы с ними, однако следует помнить, что каждый конкретный случай индивидуален и необходимы индивидуальные подходы к каждой причине в каждом случае.

Система тайм-менеджмента



Система тайм-менеджмента не предполагает, что вы будете пользоваться ей в том виде, в котором вы впервые с ней ознакомились. Важно понимать, что это лишь платформа, которая поможет вам разработать в дальнейшем вашу собственную систему управления временем, которая отвечает именно вашим потребностям.

Хорошая **система тайм-менеджмента** должна включать в себя:

1. Место для охватывания всей информации о работе.
2. Календарь для встреч.
3. Место для заметок.
4. Место для контактов.
5. Объединение в одно целое задачи, цели и мечты.
6. Четкое описание системы, чтоб было понятно, как это все работает.

ОБЩЕЕ ПОНЯТИЕ О СИСТЕМАХ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА



Обещания специалистов по тайм-менеджменту на первый взгляд выглядят не слишком реалистично: вы будете больше успевать на работе, начнете высыпаться, займетесь собственным здоровьем, вспомните о хобби.

Хочется попробовать, но гложет сомнение: если это так здорово, то почему еще не все освоили волшебные тайм-менеджментские методики, а этот предмет не преподают студентам? Во-первых, многие уже освоили и успешно применяют на практике. Во-вторых, в некоторых странах преподают. Так что вопрос упирается в то, готовы ли вы лично заняться приведением в порядок собственного времени.

В первую очередь придется подумать о дисциплине. Один американский блогер считает, что дисциплину можно натренировать, как мышцу. Но для грамотных тренировок нужен план.

Предлагаем обзор четырех наиболее успешных современных систем тайм-менеджмента, остается выбрать одну из них, чтобы, наконец, разобраться, на что мы расходуем отведенные 24 ч в сутки.

Базовые системы тайм-менеджмента



Существует множество доступных нам **систем тайм-менеджмента**.

Эффективная система – одна из самых важных составляющих успеха в управлении личным временем. Большинство людей нуждается в системе, которая помогает экономить и эффективно использовать время, и это естественно. Ведь все удержать в голове невозможно!

- ✓ **Система GTD Дэвида Аллена;**
- ✓ **Franklin Time Management Стивена Кови;**
- ✓ **Time Power Брайана Трейси;**
- ✓ **Time Management from the Inside Out Джулии Моргенстерн.**

СИСТЕМА GTD ДЭВИДА АЛЛЕНА



Данная система очень популярна сейчас в мире. Основная идея заключается в том, чтобы с помощью контроля и организации вы смогли сконцентрироваться именно на тех вещах, которые должны быть выполнены в определенное отведенное для этого время. Здесь широко применяется пошаговый метод.

Эта книга дает исчерпывающие ответы на основные **вопросы по тайм-менеджменту**, также можно отметить, что данный метод прекрасно работает, если следовать всем советам, которые дает Аллен. Но для того чтобы система начала работать, нужно основательно потрудиться. А также необходима хорошая самодисциплина. Здесь есть одно «но»: система перестанет работать, если вы перестанете хоть на некоторое время работать над ней.

Кому подойдет эта система?

Система тайм-менеджмента GTD подойдет тем, кому необходима готовая методика, чтобы можно было не додумывать ничего своего, а просто начать пользоваться.

Еще один аспект, характеризующий систему Дэвида Аллена, – это так называемый подход «снизу вверх». Это заключается в том, что основное внимание уделяется заданиям, которые нужно выполнить на данном этапе, а не большим и долгосрочным целям.

Если все вышеперечисленное Вам подходит, тогда можете выбирать эту систему.

FRANKLIN TIME MANAGEMENT СТИВЕНА КОВИ



Система основана на книге Стивена Кови «The Seven Habits of Highly Effective People» («Семь навыков высокоэффективных людей»). Управление временем по методу Франклина, в отличие от метода Дэвида Аллена, имеет подход, который называется «сверху вниз». Основное внимание уделяется большим целям, а не мелким заданиям.

Важный аспект этой **системы тайм-менеджмента** – матрица с четырьмя секторами:

1. Важный и срочный.
2. Важный, но не срочный.
3. Неважный, но срочный.
4. Неважный и несрочный.

Кови говорит о том, что большинство людей основное внимание уделяет 1, 3 и 4 секторам. А эта система основной упор делает на второй сектор.

Кому подходит данная система?

Если вы предпочитаете концентрироваться на основных жизненных целях, то эта система вам подойдет. Также у этого метода есть преимущество: в его рамках можно использовать много других дополнительных инструментов планирования, что облегчает вашу жизнь.

TIME POWER БРАЙАНА ТРЕЙСИ



Данную систему можно назвать тактическим тайм-менеджментом.

Здесь внимание уделяется целям, поэтому вы должны более или менее четко сформулировать их для себя, а также она дает практические рекомендации для того, чтобы мы понимали, насколько эффективно мы используем свое время.

Данная система направлена на результат. Трейси уверен, что, когда мы понимаем конечный результат того, что мы делаем, это стимулирует нашу работу. Также большое значение уделяется дисциплине.

Кому подходит эта система?

Эта система хороша для тех, кто ищет практические советы, как избежать тех занятий, которые воруют ценное рабочее время и т. д.

TIME MANAGMENT FROM THE INSIDE OUT ДЖУЛИИ МОРГЕНСТЕРН



Эта система хороша для практического применения. Моргенстерн помогает разобраться с тем, на что мы тратим свое время, какова наша мотивация для действия или бездействия, и как мы умеем управлять своим временем. Также данная система помогает привести в порядок то, что вас окружат.

Данный метод может дать такие полезные навыки, как планирование, оценка времени, которое требуется для выполнения того или иного задания. Также приводятся формулы для облегчения работы с системой.

Кому данный метод может быть полезен?

Это подходит тем, кто нуждается в простом, но эффективном подходе к планированию времени. Если вы ищите систему, которую легко применить на практике, но в то же время у которой не так много правил для использования, то это лучший выбор.

Главное помнить о том, что система должна в первую очередь соответствовать вашим потребностям и в дальнейшем стать платформой для создания собственной системы тайм-менеджмента.

Цитаты великих людей на тему времени



1. Не говорите о том, что у вас нет времени. Времени у вас ровно столько же, сколько его было у Микеланджело, Леонардо да Винчи, Томаса Джефферсона, Пастера, Хелен Келлер, Альберта Эйнштейна (*Джексон Браун*).
2. Время летит – это плохая новость. Хорошая новость – вы пилот своего времени (*Майкл Альтшулер*).
3. Между успехом и неудачей лежит пропасть, имя которой «у меня нет времени» (*Франклин Филд*).
4. Не обманывайтесь своим календарем. В году столько дней, сколько вы можете использовать. Так, в году одного человека всего 7 дней, в году другого – 365 (*Чарльз Ричардс*).
5. Нужно не тратить время, а инвестировать в него (*Стивен Кови*).

Цитаты великих людей на тему времени



6. Обычный человек думает, как бы провести время. Умный человек думает о том, как использовать время.
7. Не позволяйте вчерашнему дню влиять на себя сегодня (*Ричард Нельсон*).
8. Один из тех отходов, который нельзя переработать – попусту потраченное время.
9. Вы не можете убить время без вреда для вечности (*Генри Дэвид Торо*).
10. Вы никогда не сможете «найти» время для чего-то. Если вам нужно время, возьмите его (*Чарльз Бракстон*).

Благодарю за внимание!





Корпоративный тайм-менеджмент

Преподаватель:

Климович Любовь Константиновна – профессор кафедры мировой и национальной экономики, канд. экон. наук, доцент



Тайм-менеджмент в классическом понимании этого слова включает в себя всю совокупность технологий планирования, которые применяются сотрудником организации самостоятельно для повышения эффективности использования рабочего времени. При этом применение тайм-менеджмента не является обязательным.

В последние годы все большее количество организаций осознают потребность в централизованном корпоративном внедрении технологий тайм-менеджмента.





Потребность в корпоративном внедрении тайм-менеджмента обусловлена следующими факторами.

Растущие темпы изменений экономической среды требуют передачи сотрудникам компании больших полномочий, оперативного принятия ими самостоятельных решений и самостоятельной организации и планирования своей работы.

Возрастает удельный вес нематериальных активов в стоимости организации; эффективность работы ключевых топ-менеджеров и специалистов становится основным фактором успешности все большего числа компаний. При этом крайне затруднен внешний контроль за деятельностью сотрудника, имеющей творческий характер, но повышается актуальность самостоятельной организации таким сотрудником своей работы.



Для компаний становятся нормой, а не редким исключением постоянные существенные изменения деятельности – разработка новых продуктов, выход на новые рынки, внедрение новых инструментов и систем управления. Для топ-менеджеров и специалистов компании, соответственно, становятся нормой постоянное увеличение количества и объема решаемых задач, а также необходимость постоянно изыскивать резервы времени для осуществления проектов, позволяющих организации непрерывно развиваться.



Тайм-менеджмент в программе корпоративного университета

Первым шагом корпоративного внедрения тайм-менеджмента, как правило, является обучение. Но обычный тренинг не дает максимального результата, если его не сопроводить определенными пред- и посттренинговыми мероприятиями, не сделать логичным элементом системы корпоративного обучения. Приведем технологию такого встраивания тайм-менеджмента в программу корпоративного университета или учебного центра на примере реального проекта.



Обучение в корпоративном университете по курсу тайм-менеджмента проходит по следующей схеме:

1. Участники тренинга заполняют профилирующие анкеты, позволяющие оценить уровень их ТМ-компетенции и сделать обучение более индивидуализированным.
2. Проводится двухдневный тренинг по программе «Тайм-менеджмент: гибкие методы», адаптированной к специфике деятельности компании.
3. В ходе тренинга участники начинают работу с авторским пособием «Учебный органайзер», являющимся своеобразным самоучителем по тайм-менеджменту. После его проведения участник не остается «один на один» с тайм-менеджментом; у него есть четкий алгоритм действий.



4. Через месяц после тренинга проводится четырехчасовой посттренинг. На нем анализируются успехи и неудачи первого этапа применения тайм-менеджмента. В частности, все участники, полностью прошедшие «Учебный органайзер», получают приз – книгу «Тайм-драйв».

5. Через несколько месяцев после курса участники пишут эссе, отражающие изменения в организации их работы.

Такая схема позволяет существенно повысить эффективность обучения. На каждом этапе корпоративный университет активно взаимодействует с сотрудником, его руководителем и ТМ-тренером, для того чтобы все изучаемые техники находили реальное применение.

Одним из побочных эффектов обучения становится то, что руководители более высоких уровней, видя явные успехи подчиненных в организации времени, сами выражают желание поучаствовать в аналогичных тренингах.



Диагностика и аттестация ТМ-навыков

Следующий шаг после организации системы обучения тайм-менеджменту – диагностика тайм-менеджмента в подразделениях и аттестация ТМ-навыков сотрудников.

Диагностика проводится в форме анкетирования по нескольким ключевым критериям. Результатом является построение ТМ-профиля – простой диаграммы, которая отражает ситуацию в компании или подразделении по всем аспектам тайм-менеджмента.



Профиль строится на основе данных, полученных от анкетирования команды менеджеров по трем основным направлениям внедрения тайм-менеджмента в компании:

- личный тайм-менеджмент – степень владения навыками тайм-менеджмента в среднем по данной группе менеджеров;
- командный тайм-менеджмент – качество ТМ-взаимодействия по горизонтали внутри команды;
- корпоративный тайм-менеджмент – качество ТМ-взаимодействия менеджера со своими подчиненными.



Анализ построенного ТМ-профиля позволяет выявить проблемные ТМ-составляющие ежедневной деятельности каждого сотрудника, подразделения и организации в целом. Проведение повторного анкетирования (после завершения обучения) позволяет оценить его эффективность.

ТМ-диагностика позволяет оценить общее владение ТМ-навыками команды менеджеров. Одновременно или отдельно с ней может применяться методика *ТМ-аттестации*, служащая для оценки личных ТМ-навыков каждого руководителя или специалиста.

Методика ТМ-аттестации



Одной из классических методик оценки менеджеров является «аттестация по методу 360/270/180 градусов». Ее основные идеи:

– Один из самых сильных мотиваторов для человека – мнение коллег. Чтобы донести до сотрудника необходимость развиваться и работать более эффективно, нужно с помощью процедуры анкетирования дать ему возможность узнать, что реально думают коллеги о его управленческих качествах.

– Лучше всего способны оценить человека те, кто с ним работает. В 360-аттестации собирается структурированное мнение о сотруднике всех, кто наиболее плотно с ним взаимодействует: руководства, коллег, подчиненных; иногда клиентов. В 270-аттестации – только коллег и руководства, в 180-аттестации – только коллег. Для диагностики тайм-менеджмента применяется 270-аттестация.



– Аттестация является инструментом управления, а не основанием для «репрессий». Обратная связь от коллег – сильный мотиватор при условии ее объективности. Объективности можно достичь только при анонимности анкетирования и отсутствии «оргвыводов» по итогам аттестации.

Ключевым моментом аттестации является ознакомление сотрудника с результатами его оценки коллегами в форме структурированной беседы с его непосредственным руководителем. В ходе беседы заполняется **Личный план повышения эффективности**, исполнение которого регулярно контролируется.

Для аттестации применяется вопросник, который анонимно заполняют несколько коллег аттестуемого. Структура вопросов отражает структуру «ТМ-заповедей», что делает результаты ТМ-диагностики и ТМ-аттестации сопоставимыми и позволяет применять их в едином комплексе.



Корпоративные ТМ-стандарты

Иногда диагностикой и аттестацией внедрение тайм-менеджмента в компании не ограничивается. Для закрепления техник планирования времени могут разрабатываться корпоративные ТМ-стандарты. Их можно разделить на несколько логических уровней:

1. *Язык, глоссарий тайм-менеджмента.* Слова «срочность», «важность» и аналогичные могут пониматься совершенно по-разному. Для одного подразделения «важная» задача – имеющая серьезные финансовые последствия, для другого – поставленная руководителем высокого уровня.

В идеале термины, относящиеся к планированию времени, в компании должны быть прописаны. Как правило, «в первом приближении» задача формирования общего языка решается на тренинге.



2. *Договоренности* – общие «правила хорошего тона» в отношении времени.

Возник вопрос к коллеге – не звони сразу, запиши и потом задай несколько вопросов одним блоком.

Такие правила могут быть устными или закрепленными в письменной форме, в форме плакатов, табличек и т. п.

3. *Регламенты* – договоренности, исполнение которых подкреплено санкциями (как формально-корпоративными, так и игровыми).

«Получивший e-mail без заполненного поля “Тема” имеет право стереть его, не читая; вина за нерешенный вопрос будет на отправителе сообщения» либо «Ведущие ежедневник по заданному стандарту планирования имеют преимущественное право на элементы гибкого графика в работе».



4. *Вещи, инструменты* – доски планирования, готовые пустографки, бланки и т. п., «воплощающие» в себе грамотные техники работы.

Важнейший инструмент воплощения корпоративных стандартов – готовые настройки в корпоративной системе личного и командного планирования; как правило, это MS Outlook либо Lotus Notes. В настройках «Календарь» и «Задачи» применяются принципы и техники тайм-менеджмента.

«Жесткие» встречи выделяются в календаре синим цветом, бюджетированные – зеленым, категория «День» содержит задачи на сегодня, а категория «7-контроль» просматривается раз в неделю.



Благодарю за внимание!

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Примерный тематический план для очной формы получения высшего образования.....	5
Примерный тематический план для заочной формы получения высшего образования.....	6
Тема 1. Тайм-менеджмент как система. Целеполагание	7
Тема 2. Хронометраж как персональная система учета времени.....	10
Тема 3. Планирование и аудит показателей эффективности использованного времени	13
Тема 4. Структура функций и задач в тайм-менеджменте	15
Тема 5. Оптимизация затрат времени на принятие управленческих решений.....	17
Тема 6. Технологии достижения результатов. Эффективная самомотивация	19
Тема 7. Корпоративный тайм-менеджмент	21
Тема 8. Компьютеризация тайм-менеджмента.....	22
Глоссарий.....	23
Список рекомендуемой литературы	26
Приложения	28

Учебное издание

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум

**для реализации содержания образовательных программ
углубленного высшего образования и переподготовки
руководящих работников и специалистов**

Автор-составитель

Климович Любовь Константиновна

Редактор и компьютерная верстка

М. П. Любошенко

Подписано в печать 30.05.23. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.

Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Ризография.

Усл. печ. л. 2,56. Уч.-изд. л. 2,5. Тираж 25 экз.

Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:

учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий

№ 1/138 от 08.01.2014.

Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.

<http://www.i-bteu.by>