

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Северо-Кавказский федеральный университет»
Высшая школа креативных индустрий
Колледж креативных индустрий

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
к практическим занятиям

ОП.10 Введение в тайм-менеджмент в креативных индустриях

Специальность	42.02.01 Реклама
Форма обучения	очная

Ставрополь, 2026

Методические указания к практическим занятиям по дисциплине «Введение в тайм-менеджмент в креативных индустриях» составлены в соответствии с требованиями ФГОС СПО и предназначены для студентов, обучающихся по специальности: 42.02.01Реклама

Рабочая программа учебной дисциплины разработана:

1. Пивоваров Евгений Сергеевич, ассистент департамента медиакоммуникаций высшей школы креативных индустрий СКФУ

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Данные методические указания предназначены для оказания помощи студентам в выполнении практических работ по учебной дисциплине «Введение в тайм-менеджмент в креативных индустриях».

Раздел 1. Сущность и содержание тайм-менеджмента

Практическое занятие № 1. Тема 1.1 Сущность и содержание тайм-менеджмента. Предмет, цель, основные определения курса

Цель: сформировать знания, умения и навыки обучающихся в области тайм-менеджмента, необходимые для эффективного управления личным и рабочим временем, развития профессиональных компетенций и лидерских качеств современного руководителя.

Теоретический материал:

Изучив первый раздел, обучающийся должен:

знать: сущность и содержание понятий «тайм-менеджмент как особый вид управления», «тайм-менеджмент как система», «тайм-менеджмент как процесс»; понятие объекта и предмета тайм-менеджмента; цель и задачи тайм-менеджмента в деятельности современного человека и руководителя; место дисциплины в системе менеджмента и связь ее с другими дисциплинами; «элементы системы тайм-менеджмента»; основы формирования тайм-менеджмента в концепциях отечественных и зарубежных исследователей; результаты современных исследований в области тайм-менеджмента и их значение в деятельности современного руководителя;

уметь: определять качества современного менеджера с позиции фактора времени; формировать элементы, параметры системы тайм-менеджмента в соответствии с поставленными целью и задачами деятельности; использовать результаты современных исследований в области тайм-менеджмента в построении эффективной деятельности современного руководителя;

владеть: терминологией и навыками диагностики разных сторон деятельности менеджера через призму фактора времени, его способностей умело применять возможности тайм-менеджмента в формировании лучших качеств современного руководителя и действительно сильного лидера посредством совершенствования процессов самообразования и эффективного использования временного ресурса.

В словаре Ожегова время представлено как одна из форм (наряду с пространством) существования бесконечно развивающейся материи – последняя смена ее явлений и состояний.

В понимании Ушакова время – это форма бытия, измеряемая секундами, минутами, днями, годами как мера длительности всего совершающегося.

В энциклопедическом словаре время представлено как фундаментальное понятие человеческого мышления, отображаемое изменчивость мира, процессуальный характер его существования, наличие в мире не только «вещей» (объектов, предметов), но и событий.

Практически все авторы выделяют важнейшие свойства времени: необратимость, изменчивость, отражение в наличии вещей и событий.

Тайм-менеджмент в современной литературе определяется как наука управления временем, которая предлагает всевозможные техники и приемы, позволяющие распределить его более рационально и, благодаря этому, быстрее достигать своих целей; как совокупность способов эффективного планирования времени на личном, командном уровнях; как совокупность методов и правил достижения личной эффективности путем самомотивации и расстановки приоритетов.

Основная цель тайм-менеджмента состоит в построении или формировании системы знаний, умений и навыков управления собственным временем для обеспечения более адекватной ориентации в высокодинамичной среде деятельности и осуществление своевременных действий для повышения эффективности достижений.

В качестве предмета исследования тайм-менеджмента могут рассматриваться методы, приемы, подходы к изучению фактора времени, затрат времени, выявления резервов, экономии и более эффективных путей его использования.

Объект тайм-менеджмента – деятельность субъекта хозяйствования в целом за

период; деятельность в рамках отдельной стадии, процесса, операции, процедуры с

позиции фактора времени; индивид-менеджер как источник формирования, планирования и использования фактора времени в достижении поставленных целей, в том числе личных и коллективных.

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.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое тайм-менеджмент?
2. Какие основные понятия связаны с тайм-менеджментом («тайм-менеджмент как особый вид управления», «тайм-менеджмент как система», «тайм-менеджмент как процесс»)?
3. Какое определение термина «время» приведено в словаре Ожегова?
4. Почему фактор времени важен для успешного руководства и профессиональной деятельности?
5. Назовите цели и задачи тайм-менеджмента в жизни современного человека и руководителя.
6. Перечислите ключевые свойства времени согласно различным источникам.
7. Чем отличаются термины «субъект тайм-менеджмента» и «объект тайм-менеджмента»?
8. Как соотносятся между собой дисциплины тайм-менеджмента и общего менеджмента?
9. Какие современные концепции тайм-менеджмента разработаны отечественными исследователями?
10. К каким результатам приводят современные исследования в области тайм-менеджмента?

Практическое занятие № 2

Тема 1.2 Время в деятельности менеджера и принципы его эффективного использования

Время в деятельности менеджера и принципы его эффективного использования

Цель: Формирование понимания значимости времени в управленческой деятельности и освоение принципов эффективного управления временными ресурсами менеджерами различных уровней.

Теоретический материал:

Инвентаризация времени — ключ к успешному самоменеджменту!

Осознание «значения времени» требует установления приоритетов через «призму» своего отношения к деньгам. Известное изречение: «Время – деньги» может ввести в заблуждение. Придется выбрать, что для

вас является наиболее приемлемым. Современный слоган ставит задачу выбора так: «Потратьте время, а не деньги».

Время приравнено к деньгам? Тогда действует формула:

«Время = деньги?».

Формула: «Время < деньги?» характеризует силу приоритета денег как более значимой для человека категории.

Формула: «Время > деньги» характеризует силу приоритета времени как более значимой для человека категории?

Целесообразно помнить народную мудрость о том, что «полезно учиться на чужих ошибках и выводах». Поэтому уместно вспомнить высказывания известных мыслителей разных времен и народов.

Омар Хайям: «Не смешно ли весь век по копейке копить, если вечную жизнь все равно не купить. Эту жизнь тебе дали, мой милый, на время, — постарайся же времени не упустить».

Алан Лэкейн: «Тот, кто позволяет ускользать своему времени, выпускает из рук свою жизнь; тот, кто держит в руках свое время, держит в руках свою жизнь».

Питер Друкер: «Время — самый ограниченный капитал, и если не можешь им распоряжаться, не сможешь распорядиться ничем другим».

Ульрих Зиверт: «Умение распоряжаться временем наряду с правильным руководством и техникой влияния на людей выступает фактором, который предопределяет Ваш успех или неудачу».

Математический подсчет продолжительности трудовой жизни, представленный в материалах современных исследователей проблемы использования временного ресурса, сводится к 90000 часам (40 лет x 220 дней x 10 часов = 88000 часов), если ежедневное рабочее время считать 10 часов. Общая сумма рабочего и свободного времени составляет 200000 часов.

Осознанно и правильно планировать свою жизнь, т.е. свое время целесообразно, опираясь на опыт предыдущих поколений. В частности, Альберт Эйнштейн писал: «Учитесь у вчера, живите сегодня, надейтесь на завтра. Главное — не прекращать задавать вопросы... Никогда не теряйте священной любознательности». В отношении вопроса времени жизни необходимо задавать себе вопросы, искать ответы, взвешенно распределять время и силы на то разное, что реально обогащает жизнь, делает ее полноценной и для вас, и для окружающих. Находите время для работы, это — условие успеха. Находите время для размышлений, это — источник силы. Находите время для игры, это — секрет молодости.

Находите время для чтения, это — основа знаний. Находите время для дружбы, это — условие счастья. Находите время для мечты, это — путь к звездам.

Находите время для любви, это — истинная радость жизни. Находите время для веселья, это — музыка души.

Комплексный взгляд на фактор времени как основу организации жизнедеятельности ставит задачу постоянного анализа и отслеживания затрат времени по принятым приоритетам. Анализ временных потерь может возникнуть на разных стадиях управленческой деятельности руководителя. Наиболее типичная структура потерь времени по стадиям процесса управления временем представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 Структура потерь времени по стадиям процесса управления временем

Стадии	Потери времени по стадиям в процессе деятельности руководителя
1	2

Продолжение таблицы 2.1

1	2
	необходимость регулярной работы над собой: развитие управленческого видения, новых идей, углубления знаний, совершенствования навыков.

2 Стадия: планирование времени	Причины: Неадекватная оценка времени, которым приходится располагать; слабое «чувство времени», т.е. представление продолжительности процессов и дел, которые необходимо выполнить; недостаточно эффективное распределение бюджета времени по процессам, операциям, стадиям, процедурам; слабое знание и представление предкризисных, кризисных, посткризисных симптомов ситуаций и процессов; недостаточная готовность к возможным трудностям (кризисам) при выполнении работы; отсутствие практик и резервирования времени для непредвиденных случаев, кризисов или помех; отсутствие (недостаточный опыт) в принятии мер против помех, чтобы не отрываться от своей основной работы; планирование большого числа деловых визитов или служебных командировок; отсутствие практики или не систематический характер ведения записей и учета сроков, задач и активности их решения в дневнике времени; 24-часовой график не обеспечивает выполнение дел (слабое планирование).
3 Стадия: выработка решений	Причины: Отсутствие практики оценки предстоящей работы, т.е. стоит ли она затрат времени; Недостаточно реальная оценка предстоящей работы; отсутствие практики установления приоритетности дел в зависимости от их важности; недостаточно эффективного установления приоритетности дел в зависимости от их важности; слабая чувствительность к оценке нужного количества времени в соответствии с их значением (важностью и срочностью) практика длительных телефонных разговоров; практика нерегламентированного приема посетителей или совещания, которые не

Продолжение таблицы 2.1

1	2
	Имеют серьезного значения; Чрезмерная трата времени и внимания мелким незначительным делам; чрезмерная трата времени чисто рутинным занятиям; чрезмерная трата времени на детализирование информации для принятия решений или выполнения дел, зная при этом о необходимости выполнения более важных и срочных дел; чрезмерная трата времени в перерывах между выполнением отдельных дел.
4 Стадия: организация работы	Причины: Чрезмерная трата времени при проработке одной проблемы, как следствие, отдача становится все меньше; Склонность все сделать самостоятельно, без делегирования; низкая обеспеченность сотрудниками, способных выполнить порученное; рабочий стол постоянно завален бумагами; слабое использование современных вспомогательных средств, которые могут облегчить мой труд; постоянный поиск решений/ идей системного упрощения труда в моей сфере деятельности; регулярное повторение проблем в определенных рабочих ситуациях.

Продолжение таблицы 2.1

1	2
	Устоявшаяся практика откладывать начатое дело, не доведя его до конца.

6 Стадия: составление распорядка дня	Причины: Слабое восприятие своего реального личного трудового ритма; слабое восприятие своего реального состояния/готовности к высокой производительности в работе (утром или вечером); игнорирование анализа соответствия распорядка собственного рабочего дня – ритму продуктивности; несоответствия распорядка собственного рабочего дня ~ ритму продуктивности; поиск путей преодоления несоответствия распорядка собственного рабочего дня – ритму продуктивности; Игнорирование несоответствия распорядка собственного рабочего дня ~ ритму продуктивности; Игнорирование планирования благоприятного времени для важнейших задач, чтобы в полной мере использовать мои производительные способности; устоявшаяся практика выполнения в часы своей высшей производительности Рутинной работой, посторонними делами или неважными проблемами.
7 Стадия: обработка информации	Причины: скрупулезный, и, следовательно, затратный по времени, выбор материалов для чтения с учетом его важности; «предварительный просмотр печатной информации, чтобы схватить главную мысль, и потом более глубокое рассмотрение важных мест публикации; устоявшаяся практика окончания телефонного разговора, непосредственной беседы или совещания, если всякое продолжение кажется бесполезным; устоявшаяся практика проверки цели разговора собеседников и с в о и собственные, чтобы исключить напрасную трату энергии и времени; устоявшаяся практика игнорирования проверки цели разговора собеседников и свои собственные, чтобы исключить напрасную трату энергии и времени; устоявшаяся практика анализа своей корреспонденции посредством простых или детализированных набросков; устоявшаяся практика игнорирования анализа своей корреспонденции посредством простых или детализированных набросков; устоявшаяся практика сохранять и заносить в специальную базу заметки,

Основное правило планирования времени:

60% — запланированная активность;

20% — непредвиденная активность (резервы времени и не планируемые действия);

20% — спонтанная активность(управленческая деятельность, творчество).

Рабочее время:

60%запланированноевремя;

20%непредвиденноевремя;

20%спонтанноевремя.

Задание:

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 результат-ориентированном виде. Объясните, какие задачи и почему вы посчитали соответствующими результатам в результат-ориентированной форме. Подкрепите свой ответ ссылками на текст из гл. 3 источника [16]. 3. Переформулируйте задачи, являющиеся, по вашему мнению, не результат-ориентированными, так, чтобы они соответствовали формуле результат-ориентированного планирования. Запишите их в 15 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 результатно-ориентированном виде.

Вопросы для самоконтроля:

1. Почему эффективное управление временем является важным аспектом успешной деятельности менеджеров?
2. Назовите основные принципы эффективного использования времени менеджером.
3. Как влияет неправильное распределение времени на качество принятия решений и конечные результаты деятельности менеджера?
4. Какие инструменты и методики помогают менеджеру оптимизировать своё рабочее время?
5. Какой вклад в развитие бизнеса вносят менеджеры, умеющие грамотно распоряжаться своим временем?

Практическое занятие № 3

Тема 1.3 Правила личной организованности и самодисциплины

Цель: Развитие навыков личной организованности и самодисциплины у студентов, формирование устойчивых привычек, способствующих повышению продуктивности и успешному достижению жизненных и профессиональных целей.

Теоретический материал:

К правилам личной организованности и самодисциплины относят:

концентрироваться на главном (обычно менеджеры 8% времени тратят на маловажные дела);

периодически придумывайте себе стимулы;

устанавливайте себе сроки выполнения дел;

научитесь решительно планировать и также решительно действовать по плану;
 научитесь говорить «нет», соизмерять свои дела и цели;
 следите за регламентом телефонных разговоров;
 приобретите привычку к записной книжке;
 избавьтесь от помех;
 учитесь слушать;
 откажитесь от шаблона (всегда есть возможность что-то улучшить);
 уделяйте время и мелочам;
 приступайте к делу сразу;
 используйте время полностью;
 анализируйте, как и на что потратили свободное время;
 смена занятий – одна из возможностей отдыха;
 начинайте раньше – это лучший тон нового дня;
 ежедневный контроль выполненного – реальный путь к успеху;
 обязательно перенесите на следующий день то, что не успели вчера;
 относитесь с уважением к своему и чужому времени.

Таблица 2.4– Рекомендации по личной самоорганизованности

Правила личной организованности	Правила эффективной организации Индивидуальной работы
1. Работать по системе. Системный подход основан на комплексном учете и взаимодействия многих факторов, влияющих на личную организацию.	1. Точно определите свою цель.

2. Умение ценить и эффективно использовать время. Полезные правила составления бюджета времени: следует использовать время исключительно на решение проблем, представляющих наибольший интерес; избегать людей, отнимающих у вас время или стремящихся выиграть его за ваш счет; никогда не откладывать работу на потом.	2. Составь план операции.
3. Умение сосредоточиться на главном.	3. Сосредоточьтесь на главном.
4. Умение все делать по порядку.	4. Придумывайте себе стимулы.
5. Умение не упускать из виду мелочей.	5. Устанавливайте твердые сроки.
6. Умение учитывать и анализировать затраты времени.	6. Научитесь быть решительным.
	7. Научитесь говорить «нет», Соизмерять свои дела и цели.

Формирование индивидуальной системы тайм-менеджмента требует особого внимания к специфике выполняемой работы и возможности ее рационализации с учетом личных особенностей восприятия рабочих процессов и биоритмов.

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 картонкой и Мемуарником.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что подразумевается под личной организованностью и самодисциплиной?

2. Подчеркните разницу между этими двумя понятиями.
3. Какие преимущества даёт высокая степень личной организованности современному специалисту?
4. Поясните влияние личной организованности на личную жизнь и карьеру.
5. Перечислите три ключевых правила поддержания высокой степени самодисциплины.
6. Приведите примеры ситуаций, когда соблюдение каждого из этих правил особенно полезно.
7. Назовите пять простых ежедневных ритуалов, помогающих поддерживать высокую степень личной организованности.
8. Расскажите, какую пользу приносит каждый из указанных вами ритуалов.
9. Почему самодисциплина важна именно для руководителей организаций и предпринимателей?
10. Обоснуйте свою позицию примерами успешных лидеров, известных своими высокими стандартами самодисциплины.

Раздел 2. Тайм-менеджмент как важный инструмент организационного развития.

Виды тайм-менеджмента

Практическое занятие № 4.

Тема 2.1 Тайм-менеджмент как важный инструмент организационного развития.

Виды тайм-менеджмента

Цель: Освоение сущности тайм-менеджмента как инструмента организационного развития, изучение его видов и приобретение практических навыков эффективного управления временем в целях повышения индивидуальной и корпоративной производительности.

Теоретический материал:

Говоря о корпоративном тайм-менеджменте, очевидно, что нужен иной угол зрения на вопросы личной эффективности в организации времени. Необходимо учитывать контекст работы, специфику сферы деятельности, особенности конкретной компании, поэтому необходимо ввести новое понятие персональной эффективности.

Персональная эффективность – личная эффективность человека как сотрудника конкретной организации, обусловленная его собственными усилиями и навыками самоорганизации.

Таким образом, персональная эффективность - это личная эффективность человека плюс контекст конкретной сферы деятельности.

Как правило, применение либо неприменение технологий тайм-менеджмента оставлялось руководством организации на собственное усмотрение сотрудника. Поэтому в научном менеджменте сравнительно редко затрагивались вопросы самоменеджмента и персональной организации труда. Классики научного менеджмента, например, Ф. У. Тейлор, впервые поставили вопрос о централизованном внедрении технологий персональной организации труда, рассматривая при этом в основном физический труд.

В 20-е годы XX в. директор Центрального Института Труда А. К. Гастев механистическому подходу в таком внедрении «сверху» противопоставил идею

«организационно-трудовой бактерии», побуждающей сотрудника организации самостоятельно совершенствовать рабочие процессы. Председатель Лиги «Время»

П. М. Керженцев с общей организации труда перенес акцент на время, стал рассматривать его как один из важнейших ресурсов организации и сотрудника.

Наконец, классик западной теории менеджмента П. Друкер, обратив внимание на сложность управления творческим и управленческим трудом «сверху» без задействования самостоятельной инициативы сотрудника, обозначил задачу повышения эффективности управленческого и творческого труда как ключевую для менеджмента в XXI в.

Таким образом, в истории вопроса об управлении временем сотрудника организации можно выделить две основные ветви исследований: классический тайм-менеджмент и направления общего менеджмента, так или иначе затрагивающие вопросы персональной организации труда. Эти ветви в ходе развития сближаются, что делает закономерным постановку вопроса о разработке методов встраивания тайм-менеджмента в корпоративный менеджмент.

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

Таким образом, если корпоративный менеджмент – путь «сверху вниз», от построения системы к эффективности входящих в нее элементов, в частности, эффективному использованию времени сотрудника, то личный тайм-менеджмент – путь «снизу вверх», от персональной эффективности сотрудников к повышению эффективности подразделения или организации.

Тайм-менеджмент как важный инструмент организационного развития.

Виды тайм-менеджмента

На первый взгляд организация личного времени сотрудников – далеко не те 20

% возможных мероприятий, которые дадут 80 % прироста эффективности фирмы. Действительно, доля фонда оплаты труда в обороте предприятия в нашей стране сравнительно мала, даже в интеллектоемких отраслях. При этом в большинстве случаев еще не использованы другие способы повышения эффективности–

налаживание элементарного регулярного менеджмента, разработка корпоративной

стратегии и т. д. Таким образом, складывается впечатление, что тайм-менеджмент нужно внедрять в последнюю очередь – когда будут исчерпаны другие резервы эффективности.

Такой взгляд на тайм-менеджмент справедлив, если считать его исключительно инструментом повышения эффективности. Тайм-менеджмент может быть также инструментом организационного развития, изменения корпоративной культуры, готовящего почву для других преобразований и облегчающего их осуществление.

Существует область управленческих технологий, непосредственно связанных с управлением временем фирмы, которые касаются в первую очередь систем управления. Если изобразить отдельного работника небольшим квадратом внутри большого квадрата – фирмы, то эта «сюжетная линия» будет изображена заштрихованным внешним квадратом при нетронutom внутреннем. Здесь основное внимание уделяется организации работы системы в целом, а эффективное использование времени каждого отдельного работника становится следствием правильно выстроенной системы. В наше время за это направление «отвечают» реинжиниринг бизнес-процессов, проектный менеджмент, тотальное управление качеством и т. п. Все это – технологии «управления временем фирмы».

Вторая «сюжетная линия» в корпоративном управлении временем говорит об организации личной работы, которую человек осуществляет по собственному почину, не желая тратить напрасно невозобновимые ресурсы своего времени, а в конечном итоге – своей жизни.

Итак, «корпоративных тайм-менеджментов», как выясняется, есть как минимум два очень разных вида. Его значение не ограничивается повышением эффективности свободных, принимающих решения, самостоятельно организующих свою деятельность работников. «Личный» тайм-менеджмент благодаря своим глубоким и не очевидным на первый взгляд

свойствам оказывается достаточно сильным двигателем не только личной, но и корпоративной эффективности.

Задание:

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»).

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение термину «тайм-менеджмент». Какие аспекты деятельности охватывает этот инструмент?
2. Какие виды тайм-менеджмента существуют и в чём заключается их специфика?
3. Каковы основные этапы внедрения тайм-менеджмента в организацию?
4. Назовите минимум три метода тайм-менеджмента, наиболее часто используемые современными организациями. Опишите суть каждого метода.
5. Какие преимущества получает организация от грамотного внедрения и регулярного использования инструментов тайм-менеджмента?

Практическое занятие № 5

Тема 2.2 Тайм-менеджмент и корпоративная культура

Цель: Изучение взаимосвязи тайм-менеджмента и корпоративной культуры, осознание роли управления временем в создании эффективной рабочей среды и повышении конкурентоспособности организации.

Теоретический материал:

Корпоративная культура представляет собой систему ценностей, которая характерна для этой организации. Менеджеры по персоналу проводят регулярные занятия с сотрудниками компании, цель которых – довести ценности, символы корпоративной культуры до каждого работающего. Информацию о корпоративной культуре организации можно получить в консалтинговой компании, а также на домашней странице компании и в Интернете под рубрикой «Наши ценности» или

«Корпоративная культура» и т. п. Зная корпоративную культуру компании, можно эффективно строить свою линию на переговорах, увязывая свои аргументы с теми ценностями, которые компания-партнер официально объявляет, как свои корпоративные ценности. Если информация о корпоративной культуре партнера трудно доступна, придерживайтесь общечеловеческих ценностей: забота о сотрудниках, защита окружающей среды, меценатская деятельность.

Тайм-менеджмент в организации влияет на ее корпоративную культуру. В структуре корпоративного тайм-менеджмента выделяется несколько логических уровней: язык, общий глоссарий терминов тайм-менеджмента; командные договоренности, устные либо формализованные письменно; регламенты – корпоративные стандарты, соблюдение которых подкреплено формальными стимулами; «инструменты», воплощающие в себе регламенты или договоренности.

Логика внедрения корпоративного тайм-менеджмента

Необходимость управлять личным временем – аксиома для современного менеджера. Освоив «искусство успевать», руководители задумываются, как передать его подчиненным, как с помощью тайм-менеджмента повысить эффективность всей фирмы.

Корпоративный тайм-менеджмент предлагает взаимодополняющий подход:

«От личного времени сотрудников – к самостоятельной оптимизации ими бизнес-процессов». Хотя личное время сотрудника и «продано» работодателю, он продолжает оставаться единственным невосполнимым ресурсом человека. Увидев потери этого ресурса из-за окружающего беспорядка, сотрудник сам начинает совершенствовать

бизнес-процессы. Причем зачастую такая оптимизация снизу более эффективна, чем традиционная оптимизация сверху. Этот процесс движения от личного к корпоративному тайм-менеджменту классик научной организации труда Алексей Гастев назвал «бациллой эффективности».

Типична следующая логика распространения «тайм-менеджерской бациллы» в компании: освоение тайм-менеджмента первым лицом; передача руководителем опыта и навыков применения инструментов тайм-менеджмента на практике коллективу сотрудников; целевое обучение сотрудников положениям тайм-менеджмента; внедрение корпоративных ТМ-стандартов.

Внедрение «бациллы эффективности» в трудовые процессы коллектива А.Гастев характеризовал через последовательное осуществление следующих этапов.

Этапы:

«Посев». Основная задача данного этапа - вызвать у сотрудников и коллег свободную заинтересованность темой организации времени. Способы:

«Мотивация через ценности». Объяснение и предъявление сотруднику, в чем его личный интерес грамотно распоряжаться его личным ресурсом времени.

«Делай как я». Самый сильный прием на этом этапе - личный пример руководителя с явно видимыми внешними позитивными результатами. Еще один способ - грамотно донести до сотрудников, коллег, вышестоящего руководства идеи тайм-менеджмента.

«Мотив». Создавайте мотивацию для использования навыков и знаний тайм-менеджмента в реальной практике сотрудников. Один из способов на этом этапе - введение количественных показателей, делающих время подразделения, отдела осязаемым ресурсом и позволяющее отслеживать изменения в процессе применения инструментов тайм-менеджмента.

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».

Вопросы для самоконтроля:

1. Как влияет корпоративная культура на отношение сотрудников к управлению временем?
2. Может ли эффективная практика тайм-менеджмента стать частью корпоративной культуры организации? Если да, то каким образом?
3. Назовите два-три примера компаний, в которых сформирована сильная корпоративная культура с акцентом на эффективный тайм-менеджмент.
4. Какие изменения происходят в корпоративной культуре, если сотрудники начинают активно практиковать грамотное управление временем?
5. Какая роль отводится руководству организации в процессе интеграции практики тайм-менеджмента в корпоративную культуру?

Практическое занятие № 6

Тема 2.3 Корпоративный стандарт организации времени персонала, формирование готовности персонала к изменениям, снижение негативных моментов в процессе реализации нововведений

Цель: Формирование представлений о корпоративных стандартах организации рабочего времени персонала, выявление готовности сотрудников к внедрению изменений и минимизация возможных рисков негативного восприятия персоналом новых подходов и технологий управления временем.

Теоретический материал:

В XX веке менеджмент в совершенстве овладел искусством повышения эффективности физического труда. Задача менеджмента в XXI веке – научиться управлять эффективностью управленческого и творческого труда.

Отчасти эту задачу решает тайм-менеджмент (управление временем, организация времени). Проблема в том, что классические технологии управления личным временем

разрабатывались для свободного применения людьми, уже мотивированными на повышение личной эффективности. Классические пособия по тайм-менеджменту не содержат информации о том, как оптимально «встроить» предлагаемые методы в систему управления фирмой, далеко не все сотрудники которой имеют четкие жизненные цели и мотивацию на их достижение с помощью инструментов управления временем.

Корпоративный стандарт призван регулировать отношения «по вертикали», причем как от начальника к подчиненному, так и в обратную сторону. Причем направление «снизу вверх» здесь представляется наиболее интересным. Для того, чтобы «построить» подчиненных оптимальным образом, у руководителя есть все необходимые инструменты; а вот предложить руководителю новые схемы его деятельности, которые могут повысить эффективность подразделения, подчиненному бывает не так просто.

Существует несколько способов внедрения корпоративных стандартов:

Язык, глоссарий тайм-менеджмента – система понятий, используемых в организации деятельности. Слова «срочность», «важность» и аналогичные им могут пониматься совершенно по-разному. Для одного подразделения «важная задача» означает «имеющая серьезные финансовые последствия», для другого – «поставленная руководителем высокого уровня». В идеале термины, относящиеся к планированию времени, в компании должны быть прописаны.

Договоренности – общие правила хорошего тона в отношении времени. Например, система флажков, когда красный флажок на столе означает «занят» и предполагает, что сотрудника не следует отрывать от работы, кроме неотложных вопросов.

Регламенты – договоренности, исполнение которых подкреплено санкциями. Например, получивший e-mail без заполненного поля «Тема» имеет право стереть его, не читая – вся ответственность на отправителе.

Вещи, инструменты – доски планирования, готовые пустографки, бланки, схемы движения документов, другая справочная информация и т.п., «воплощающие» грамотные техники работы.

В идеале корпоративные стандарты должны воплощаться только в «вещах», поскольку любое письменное правило работает гораздо хуже, чем то же самое правило, воплощенное в некотором инструменте.

Но не все методы управления временем – новинка. Зачастую актуальные сегодня методы – это отголоски хорошо забытых советских приемов. Они используются не только при управлении временем сотрудников, но и для иных целей. К таким относится «фотография рабочего дня», когда отслеживается время, которое необходимо сотруднику для совершения той или иной операции. Обычно эти методы применяются в головных офисах структур, разрабатывающих стандарты качества обслуживания клиентов.

Таким образом, корпоративные стандарты тайм-менеджмента помогают наиболее эффективно использовать рабочее время сотрудников, повышают их уровень организованности и ответственности, способствуют улучшению корпоративной культуры организации.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что понимается под корпоративным стандартом организации времени персонала?
2. Какие негативные моменты могут возникать при реализации нововведений в сфере организации времени сотрудников?
3. Как оценить готовность персонала к изменению стандартов организации времени?
4. Какие меры способствуют снижению сопротивления персонала новым стандартам организации времени?
5. Как внедрение корпоративных стандартов организации времени способствует повышению эффективности работы предприятия?

Практическое занятие № 7

Тема 2.4 Принятие решения о приоритетах. Значение, особенности и виды принимаемых решений

Цель: Ознакомление студентов с процессом принятия решений относительно приоритетов, особенностями и видами решений, необходимых для эффективного распределения усилий и ресурсов, позволяющих достигать максимальных результатов в условиях ограниченного времени и возможностей.

Теоретический материал:

Сущность понятия «приоритет» может раскрывать наиболее важное условие решение; преимущество в очереди выполнения работ; мнение потребителя, которое может обеспечить рост продаж и прибыли.

Ключевой приоритет предполагает повышение качества услуг, предоставляемых отраслью.

Применение системы приоритетов предполагает:

- повышение ответственности за результаты применения методов рационализации рабочих процессов;
- совершенствование системы оценки деятельности работника, коллектива;
- построение личной и корпоративной системы тайм-менеджмента посредством международных стандартов качества работы и специальных систем сбора данных;
- введение единых технических требований, единой технической политики в рамках общей системы тайм-менеджмента компании.

Полная /общая система приоритетов, которая должна быть постоянно в сфере внимания руководителя представлена на рисунке 4.1.

Правила установления приоритетов:

- установить для себя приоритеты: что необходимо сделать конкретным (каждым) утром; а что еще предстоящим ему вечером;
- выполнить приоритетные дела в первой очередности;
- разбивайте крупные проекты на стадии (информационно – аналитические, подготовительные, организационные и т.д.);
- определите ваше «лучшее время» для каждого из дел (когда лучше писать; когда лучше продумывать планы; говорить по телефону; проводить ревизию дел на период; вносить изменения в информационную базу идей, решений, механизмов реализации и пр.);
- определите дела, «объекты внимания», которыми можно заниматься в пути

Или ожидании (составление/изменение списка дел на предстоящий период; – выполнить приоритетные дела в первой очередности;

- разбивайте крупные проекты на стадии (информационно – аналитические, подготовительные, организационные и т.д.);
- определите ваше «лучшее время» для каждого из дел (когда лучше писать; когда лучше продумывать планы; говорить по телефону; проводить ревизию дел на период; вносить изменения в информационную базу идей, решений, алгоритмов реализации и пр.);
- определите дела, «объекты внимания», которыми можно заниматься в пути или ожидании (составление / изменение списка дел на предстоящий период; анализируйте итоги сделанного, фиксируйте идеи, пишите открытки, слушайте обучающие записи и пр.);
- разработайте и применяйте мобильную систему фиксирования событий, фактов, идей, чтобы «остался след» для дальнейшей проработки вопросов, решения проблем, выработки «пакета решений» для преодоления типичных оперативных задач и трудностей.



Рисунок 4.1 – Виды приоритетов

Основой группировки приоритетов являются т.н. ценностные приоритеты, определяющие главную ось сознания, преемственность определенного типа мышления, поведения и организации деятельности в рамках сформированного круга потребностей и

интересов. Система ценностных приоритетов личности проявляется в таких качествах, как честность, надежность, верность, активная позиция в жизни, волевой уровень дееспособности и т.д.

Жизненные приоритеты– универсальная категория, отражающая важность для человека тех или иных сфер, или ключевых областей, его жизни.

Основные сферы жизни человека представлены на рисунке 4.2.

Таблица 4.1–Классификация решений

Признак	Классификация решений
1. По субъекту	по видам субъекта управления (администрация предприятия, профсоюзная организация, совет трудового коллектива); по месту субъекта и иерархии управления (бригадир, мастер, начальник, управляющий); по количеству людей, участвующих в их принятии (единоличные, которые принимаются на основе единоначалия; коллегиальные, принимаемые коллегиями и комиссиями; коллективные, принимаемые трудовыми коллективами и общественными организациями).
2. По степени самостоятельности	принимаемые самостоятельно (во исполнение указаний вышестоящего органа управления); по инициативе нижестоящих подразделений предприятия.
3. По степени обязательности	обязательные (законы, директивы, приказы); рекомендательные (этикет, пожелания, возможность достижения конечных результатов, которые носят вероятностный характер (например, решение о величине снижения текучести кадров).

Приоритеты – величина не постоянная и могут меняться под влиянием множества факторов и условий жизни человека. Базовыми факторами являются возраст и события, способствующие пересмотру приоритетов жизни и трудовой деятельности (Таблица 4.2).

Вопросы для самоконтроля:

1. Что означает принятие решения о приоритетах и зачем оно необходимо?
2. По каким критериям распределяются приоритеты в принятии решений?
3. Какие типы решений выделяются в зависимости от сферы ответственности?
4. Какие психологические барьеры мешают принятию верных решений о приоритетах?
5. Как технологии тайм-менеджмента помогают в определении и выполнении приоритетных задач?

Практическое занятие № 8

Тема 2.5 Методы принятия решений по приоритетам. Принцип Парето как основа принятия собственных решений. Выявление приоритетов с помощью анализа АБВ. Реализация решений на основе принципа Эйзенхауэра. Интеллект-карты. Пирамида Франклина.

Цель: Освоение методов и техник определения приоритетов и принятия эффективных решений (принцип Парето, анализ АБВ, матрица Эйзенхауэра, интеллект-карты, пирамида Франклина) для оптимизации личной и профессиональной деятельности.

Теоретический материал:

Принцип Парето

Принцип Парето сформулирован так: примерно 20% усилий и времени достаточно, чтобы получить 80% результата. Представьте, что вы ищите ответы на интересующие вас вопросы в книге.

Согласно рассматриваемому принципу, 80% нужной вам информации вы найдете в 20% объема текста.

Матрица Эйзенхауэра

Согласно данной методике все дела делятся на

4 типа приоритетности: А — и важные, и срочные; В — важные, но несрочные; С — неважные, но срочные; D—неважные и несрочные.

Важность дела определяется тем, насколько результат его выполнения влияет на ваш бизнес. А срочность — одновременно двумя факторами: во-первых, насколько быстро надо выполнить это дело, во-вторых, привязано ли выполнение данного дела к конкретной дате

и конкретному времени. Именно важность и срочность, рассматриваемые вместе, влияют на расстановку приоритетов.

Интеллект- карты

Это очень красивый инструмент для решения таких задач, как проведение презентаций, принятие решений, планирование своего времени, запоминание больших объемов информации, проведение мозговых штурмов, самоанализ, разработка сложных проектов, собственное обучение, развитие и т.д.

Пирамида Франклина

Это готовая система планирования, которая помогает правильно распорядиться своим временем и достичь поставленных целей. Бенджамин Франклин (1706-1790) – амер. полит. Деятель. Б. Франклина отличала фантастическая работоспособность и уникальная целеустремленность. В возрасте двадцати лет он составил план достижения целей на всю жизнь вперед. На протяжении всей жизни он следовал этому плану, четко планируя каждый день. Его план достижения целей получил название «пирамида Франклина».

«АВС-анализ»

Согласно данному методу все задачи разделяются по важности на: А-задачи — это наиболее важные дела, выполнение которых отнимает всего 10% времени. Значимость А-задач в итоговом результате составляет порядка 70%. В-задачи — средней важности, их вклад в итоговый результат составляет 20% и времени на их выполнение уходит столько же (20%). С- задачи — это минимально важные дела, отнимающие 70% времени и приносящие только 10% результата. При сильной загруженности от их выполнения стоит отказаться.

Метод «Сначала съешьте лягушку»

Метод имеет целью первостепенно освободиться от самой неприятной задачи, чтобы весь остальной день работать в комфортном режиме и настрое. При таком подходе эмоциональный, умственный и физический настрой, как правило, позволяет оптимально быстро, относительно легко преодолеть препятствие и получить результат. Будет ли полученный результат полностью удовлетворять поставленной планке достижений или результат окажется только промежуточным, - продвижение на лицо. Осознание этого психологи оценивают как стимулирующий фактор к продолжению высокопродуктивной деятельности. Используя это правило ежедневно, формируется тенденция системного

положительного преодоления проблем и выработки алгоритма не только отдельного успешного дня, но в целом успешного алгоритма деятельности по всему диапазону направлений. Напротив, постоянное откладывание проблемной задачи на конец дня, может испортить весь день, накладывая отпечаток ожидания неприятного, и это будет мешать вам концентрироваться на выполнении других задач!

Вопросы для самоконтроля:

1. Что представляет собой принцип Парето и как его применяют в управлении временем?
2. Для чего используется матрица Эйзенхауэра и как она помогает определить приоритеты?
3. В чем суть анализа ABC и как он применяется для выделения главных задач?
4. Какие компоненты включает пирамида Франклина и как её применение улучшает постановку целей?
5. Что представляют собой интеллектуальные карты и как они используются для визуального представления идей и задач?

Практическое занятие № 8

Тема 2.6 Методы рационализации времени современного менеджера, их характеристика и роль в повышении эффективности деятельности организации

Цель: Изучение и освоение методов рационального использования времени современным менеджером, рассмотрение характеристик этих методов и их влияния на повышение общей эффективности деятельности.

Теоретический материал:

Структура методов рационализации личного труда руководителя

Рационализация характеризуется в литературе как усовершенствование, введение более целесообразной организации процессов, механизмов, систем. Во многом рационализация процессов достигается методами, представленными на рисунке 6.1.



Рисунок 6.1 – Методы рационализации личного труда руководителя

Согласно распространенному мнению - сильная сторона русского человека - творческое мышление, слабая - трудности с самоорганизацией. С этой точки зрения для рационализации процессов целесообразно планировать и организовывать деятельность с использованием не только широко известных инструментов: метода "Альпы", принципа Парето, метода Эйзенхауэра, но и планирования режима дня/периода с учетом метода определения «круга ценностей»; стратегической картонки; формирования «гибких задач»; метода 60/40; системы «якорей» для настройки на задачи или отдых; правил планирования по «кайросам»; правил решения сложных задач посредством их структуризации; правил решения «задач-лягушек»; результатов хронометража дел; карты долгосрочных дел и других инструментов тайм-менеджмента.

Алекса Макензи: "Незапланированное действие суть причины всех неудач".

Работа над текстом

Большинство руководителей больше 30% своего времени менеджеры тратят на чтение деловых бумаг. В этом смысле совершенствование техники чтения и в целом работа с информационными носителями является важной компетенцией менеджера. Основная цель при этом — совершенствование организации собственного труда, т.е. рационализация процессов труда и его распределения.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие методы рационализации времени считаются основными для современного менеджера?
2. В чем заключаются различия между методами тайм-менеджмента, такими как техника Pomodoro, методика GTD и концепция SMART?
3. Какими характеристиками обладает эффективный менеджер с точки зрения использования собственного времени?
4. Почему учет внешних факторов (например, влияние коллег или окружения) важен при выборе метода рационализации времени?
5. Каким образом систематическое использование методов тайм-менеджмента способствует росту личной и профессиональной эффективности менеджера?

Темы для докладов:

1. Управление творческим процессом: методы повышения продуктивности художника
2. Тайм-менеджмент режиссёра: эффективное управление съёмочным процессом фильма
3. Личное расписание музыканта: баланс между творчеством и рутинными делами
4. Оптимизация рабочего времени писателя-фрилансера
5. Планирование расписания графического дизайнера: от вдохновения до дедлайна
6. Как творческие агентства управляют проектами в условиях сжатых сроков
7. Эффективное делегирование задач в творческих коллективах
8. Организация личного пространства фрилансеров-креативщиков
9. Инструменты контроля качества в процессе творчества
10. Методы отслеживания прогресса проектов и оптимизации временных затрат
11. Антистресс-техники для креативных работников: медитация, спорт и отдых
12. Предотвращение творческого кризиса и эмоционального выгорания
13. Мотивация сотрудников творческих профессий
14. Гармонизация работы и отдыха в жизни творческих профессионалов
15. Хобби как способ восстановления работоспособности
16. Обзор трекеров задач и календарей для креативных специалистов

17. Социальные сети и мессенджеры в рабочем процессе дизайнеров и художников
18. Минимизация отвлекающих факторов при работе с электронной почтой
19. Особенности гибридных рабочих сред: совмещение онлайн-встреч и очного взаимодействия
20. Автоматизация повседневных задач в творческой деятельности

Список информационных источников:

Основные печатные издания

1. Моргунова Н. В. Тайм-менеджмент: учеб. пособие / Н. В. Моргунова, Р. В. Моргунова. - Владимир: Изд-во ВладГУ, 2014. - 72 с.
2. Тайм-менеджмент: полный курс: учеб. пособие / Г. Архангельский и др.. - М.: Альпина Пабlishер, 2018. - 311 с.

Основные электронные издания

1. Буянов Е. Самоорганизация. Урок 4. Самоорганизация: онлайн-программа / Е. Буянов, С. Крутко, К. Ногалес Электронный ресурс: сайт «4BRAIN». - Режим доступа: <https://4brain.ru/samoorganizaciya.php#1> (дата обращения: 15.09.2020).
2. Крутко С. Как развить привычку: авторский блог «О саморазвитии» Электронный ресурс: сайт «4BRAIN». - Режим доступа: <https://4brain.ru/blog/%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D1%8C-%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B2%D1%8B%D1%87%D0%BA%D1%83/> (дата обращения: 15.09.2020).
3. Ключ к успеху. Правила игры. - Режим доступа: <http://rules-play.ru/> (дата обращения: 15.09.2020).

Дополнительные источники

1. Кноблах Й. Расстановка приоритетов в работе по принципу Эйзенхауэра [Электронный ресурс]: сайт Центра дистанционного образования «ЭЛИТАРИУМ». — Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/rassanovka-prioritetov-v-rabote-po-principu-ehzenhauera-cel-zadacha-delo-vremya-umenie/> (дата обращения: 15.09.2020).
2. Абрамовский И. Эффективное управление делами. Практический курс по тайм-менеджменту [Электронный ресурс]: Электронная библиотека RoyalLib.com. — Режим доступа: http://royallib.com/book/abramovskii_ivan/prakticheskiy_kurs_po_taym_menedjmentu.html (дата обращения: 15.09.2020).
3. Архангельский Г.А. Организация времени. От личной эффективности к развитию фирмы [Электронный ресурс]: ВикиЧтение. — Режим доступа: <https://marketing.wikireading.ru/13215> (дата обращения: 15.09.2020).
4. Цели по SMART: подробный обзор / Онлайн-энциклопедия по маркетингу и

рекламе Электронный ресурс: сайт по маркетингу «powerbranding.ru». - Режим доступа: <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/smart-цели/> (дата обращения: 15.09.2020).

5. Постановка целей по SMART: технология, критерии, примеры / Электронный ресурс: авторский сайт Виталия Рыковаана. - Режим доступа: <https://goal-life.com/page/goals/postanovka-celey-po-smart> (дата обращения: 15.09.2020).
6. Майнд-менеджмент - результат с удовольствием Электронный ресурс: сайт «Правила игры». - Режим доступа: <http://mind-technologies.ru/articles/mind-menedzhment-rezultat-s-udovolstviem/> (дата обращения: 15.09.2020).