МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания

по выполнению практических работ
по дисциплине «Тайм - менеджмент и личная эффективность руководителя»
для студентов направления 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) Управление бизнесом

Ставрополь, 2026

Методические указания составлены в соответствии с программой дисциплины «Тайм-менеджмент и личная эффективность руководителя» и содержат задания и методику выполнения практических работ, вопросы для самопроверки. Предназначены для студентов направления: 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) Управление бизнесом

Составитель: к.с.н., доцент Лепяхова Е.Н
Рецензенты:

СОДЕРЖАНИЕ

Практическое занятие 1. Введение в тайм-менеджмент

Практическое занятие 2. Тайм-менеджмент, его значение в планировании

Практическое занятие 3. Целеполагание. Виды планирования

Практическое занятие 4. Инструменты и методы планирования и распределения времени

Практическое занятие 5. Поглотители времени. Ресурсы времени.

Практическое занятие 6. Хронометраж как персональная система учета времени.

Практическое занятие 7. Мотивация в тайм-менеджменте

Практическое занятие 8. Процессный подход к деятельности. Методика Кайдзен

Практическое занятие 9. Стресс. Традиционные и нетрадиционные способы борьбы со стрессом. Релаксация

Практическое занятие 10. Обзор задач и его роль в принятии решений

Практическое занятие 11. Приоритеты. Оптимизация расходов времени

Практическое занятие 12. Отдых как условие успешного тайм-менеджмента

Практическое занятие 13. Корпоративный тайм-менеджмент

Практическое занятие 14. Компьютеризация тайм-менеджмента

Практическое занятие 15. Теоретические основы эффективности руководителя

Практическое занятие 16. Власть, влияние, лидерство. Руководитель: от развития к саморазвитию

Практическое занятие 17. Технология достижения результата

Практическое занятие 18. Групповая динамика и руководство

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Введение в тайм-менеджмент

Теоретическая часть

Почти каждый предприниматель рано или поздно сталкивается со следующей проблемой: сроки горят, дела валятся как снежный ком, а времени катастрофически ни на что не остается. Приходится недосыпать, брать работу на дом. Такие сверх усилия приводят лишь к тому, что работа выполняется наспех, количество брака увеличивается, эффективность снижается – вся система работает на полных оборотах, уровень стресса возрастает во много раз. Важно понимать, причина не в том, что накопилось слишком много дел, и причина не в часах, идущих слишком быстро. Причина - в неумении правильно планировать и использовать имеющееся время. Одним из инструментов эффективного предпринимателя является тайм-менеджмент (буквально – управление временем), поскольку в его насыщенной жизни без планов, графиков и расчетов попросту не обойтись. Невозможно постоянно работать в режиме многозадачности, держать в голове все встречи и собрания, звонки и письма, на которые нужно ответить. Кроме того, все эти задачи нужно распределить так, чтобы успеть в срок. Именно этого и позволяет добиться тайм-менеджмент – рационализировать время и расставить задачи в порядке их срочности и важности. Основная суть тайм-менеджмента сводится к тому, что каждый, кто желает добиться хоть какого-то успеха, должен в первую очередь научиться управлять своим временем, заставив это время работать на себя.

Задание 1

Тест 1. Подумайте, какие внутренние причины могут помешать Вам использовать методы самоменеджмента и управления временем на практике. Ниже следует набор возможных ответов. Отметьте в таблице 1 те пункты, с которыми Вы согласны. Чтобы оценить Ваше отношение к управлению временем, запишите себе одно очко за каждое из представленных ниже утверждений, если оно соответствует Вашим убеждениям.

Таблица 1 – Оценка отношения к самоменеджменту

	Утверждение	Да	Нет
1.	"Мне не дается планирование времени, так как от рождения я неорганизованный человек"		
2.	"Постоянное планирование времени отнимет у меня слишком много сил"		
3.	"Управление временем функционирует только в теории"		
4.	"Планирование времени лишит мою жизнь спонтанности"		
5.	"Для моей практической работы в качестве _____ самоменеджмент не подойдет"		
6	"Это все азбучные истины".		
7.	"Нечто подобное я делаю уже на протяжении ряда лет".		
8.	"Реальность не будет соответствовать моим планам"		
9.	"Мои коллеги (шеф, подчиненные) высмеют меня, если я начну фиксировать затраты времени"		
10.	"Я и так работаю максимально продуктивно на протяжении всего		

	дня".		
11.	"Я все равно не успею сделать то, что запланировано".		
12.	"Если я захочу, чтобы работа была сделана, я сумею ее выполнить, не прибегая к тайм-менеджменту".		
13.	"Если бы это было так просто, то это бы делал каждый"		
ВАШ РЕЗУЛЬТАТ			

Задание 2.

Тест «Ваши сильные и слабые стороны в управлении временем».

Для самоанализа Вашего реального рабочего стиля и выявления его слабых сторон, ведущих к нерациональному использованию рабочего времени, существенную пользу может принести периодическое обращение к следующему тесту. Ответьте на поставленные вопросы и проанализируйте возможные причины Ваших временных потерь:

Потери времени из-за проблем в планировании

- Имею ли я систематический обзор задач, которые возникают в сфере моей деятельности?
- Готовлю ли я каждый день план “Что нужно сделать?”
- Обновляю ли я регулярно мои личные и производственные планы?
- Имею ли я достаточное представление о взаимосвязи моей работы с функционированием всего предприятия?
- Приходится ли мне выполнять слишком много различных дел?
- Занимаюсь ли я слишком многими различными делами?
- Руковожу ли я своими подчиненными путем постановки конкретных целей (целеориентированный менеджмент)?
- Работаю ли я регулярно над собой: развиваю ли новые идеи, расширяю ли свои знания, совершенствую ли навыки?
- Знаю ли я примерное распределение времени (в процентном соотношении), необходимое для выполнения предстоящих дел?
- Готов ли я к возможным трудностям (кризисам) при выполнении работы?
- Предусматриваю ли я резервное время для непредвиденных случаев, кризисов и помех?
- Записываю ли я сроки, задачи и активность в дневнике времени?

Потери времени при выработке решений

- Оцениваю ли я работу, прежде чем приступить к ней (стоит ли она затрат времени)?
- Устанавливаю ли приоритетность дел в зависимости от их важности?
- Уделяю ли я отдельным делам нужное количество времени в соответствии с их значением (важностью и срочностью)?

- Уделяю ли я слишком много внимания мелким незначительным делам или частностям?
- Отвожу ли я слишком много времени чисто рутинным занятиям?
- Занимаюсь ли я при выполнении какой-либо задачи слишком многими деталями при том, что знаю о более важных для меня вещах?
- Веду ли я слишком долгие частные разговоры в перерывах между выполнением отдельных дел?
- Возникают ли у меня в определенных рабочих ситуациях одни и те же трудности?

Потери времени из-за плохой организации работы

- Планирую ли я уже накануне вечером свой предстоящий рабочий день?
- Начинаю ли каждое дело спонтанно, без того, чтобы его предварительно продумать?
- Забочусь ли я о достаточной подготовке моей трудовой активности?
- Работаю ли я слишком долго над одной проблемой так, что отдача часто становится все меньше?
- Располагаю ли я сотрудниками или помощниками, которым я мог бы перепоручить выполнение соответствующей задачи?
- Предрасположен ли я к тому, чтобы все делать самому?
- Могут ли другие заменить меня на рабочем месте в мое отсутствие?
- Завален ли постоянно бумагами мой письменный стол?
- Кладу ли я каждую вещь на свое место?
- Могу ли я без труда найти необходимые бумаги в моем архиве?
- Использую ли я современные вспомогательные средства, которые могут облегчить мой труд (диктофон, автонабор для телефона, формуляры, опросные листы и т.п.)?
- Занимают ли меня вопросы систематического упрощения труда в моей сфере деятельности?

Потери времени из-за “пожирателей”

- Болтаю ли я с коллегами или секретарем, прежде чем приступить к работе?
- Занимаюсь ли я в первую очередь личными делами?
- Просчитываю ли я в начале каждого дела определенное время, чтобы приступить к работе?
- Трачу ли я слишком много времени на телефонные разговоры, прием посетителей или совещания, которые не имеют серьезного значения?
- Часто ли вовремя работы меня прерывают коллеги и подчиненные?
- Откладываю ли я важные дела из-за неумения отказать руководству и коллегам в срочных просьбах?

- Занимаюсь ли я трудными проблемами или задачами в середине или конце рабочего дня?
- Откладываю ли я начатое дело, не доведя его до конца?
- Предпринимаю ли я слишком много деловых визитов или служебных командировок?
- Принимаю ли надлежащие меры против помех, чтобы не отрываться от своей работы?

Все ответы (первого и второго тестов) отрицательного характера являются потенциально Вашими слабыми сторонами.

Упражнение 1. Что работает на Вас? Не имеет значения, насколько неуправляемой выглядит ваша жизнь, — в ней всегда есть что-то, что работает на вас, в дополнение к длинному перечню того, что не работает.

Бесконечно важно начать именно с того, что уже работает и дает результаты. Прежде всего, это укрепит вашу уверенность в себе — что, несомненно, хорошо в начале пути. Вы неизбежно обнаружите, что у вас уже есть фундамент, основа — способности для развития навыков планирования и управления временем, даже если в данный момент эти способности "применяются выборочно". Когда вы обнаружите эти способности, вы сможете опираться на них в других областях вашей жизни. Определяя то, что работает, вы сэкономите массу времени и сил, поскольку, очевидно, нет никакой необходимости приводить в порядок то, что и без того в порядке и хорошо работает. Задумайтесь о том, что работает для вас и в вашу пользу. Вы можете выполнить это упражнение в произвольной форме или использовать приведенные ниже незаконченные предложения — это поможет вам приступить к анализу. Обдумайте глубоко и тщательно эти вопросы и рассмотрите все аспекты своей жизни — работу, дом, взаимоотношения с людьми, личное развитие и т.д., — отвечая на них.

Продолжите следующие утверждения по возможности наиболее подробно

Как бы я ни был занят, я всегда нахожу время для _____

Мои цели становятся четко определенными, когда дело касается _____

Я точно знаю, сколько времени мне потребуется для _____

Я всегда без промедления приступаю к _____

Я никогда не опаздываю _____

У меня не возникает проблем, когда _____

Я безо всяких проблем приступаю к выполнению сложных проектов, когда _____

Я всегда занят в перерывах между _____

Мне легко сказать нет (кому? в каких ситуациях?) _____

Мне легче уложиться в заданные сроки, когда _____

Я больше всего счастлив, когда я _____

Дела, выполнение которых я легко перепоручаю другим это _____

Теперь просмотрите свои ответы и определите, что нового вы можете узнать о себе. Спросите себя, почему выполнение этих конкретных дел и задач у вас хорошо получается. Почему это работает? Вы приступаете к выполнению определенных дел потому, что они вам очень нравятся? Или потому, что вы ловко с ними справляетесь? Или вы поддаетесь внешнему давлению? Все дело в том времени суток, которое вы выбираете для этих задач, или в количестве времени, которое требуется для их выполнения? С какими задачами вы лучше справляетесь — с теми, которые требуют от вас работы в одиночку или с требующими совместной работы с другими людьми? Спросите себя, что именно побуждает вас выполнять эти задачи. Даже если некоторые области вашей жизни, находящиеся под вашим полным контролем, сами по себе кажутся вам незначительными, их анализ может помочь вам выяснить, как решить другие, более серьезные проблемы.

Упражнение 2. Источники сил и циклы изменения энергии Вдобавок к естественным склонностям и предпочтениям, подъемы и спады сил и энергии могут оказывать огромное влияние на эффективность работы с определенными задачами. Энергия придает силы; это то, что позволяет двигаться по направлению к своим целям. Как только вы осознаете и примите во внимание свои источники и циклы изменения энергии, вы сможете управлять ими. Не обращая на них внимания, вы можете попытаться взяться за наиболее сложные виды деятельности в периоды вялости и пассивности и потратить время наивысшего подъема энергии на менее ответственные дела. Поскольку вам не всегда удается самим выбирать время для выполнения определенных задач, в целях наиболее эффективного планирования и управления временем вы также должны определить, какие виды деятельности могут восстанавливать вашу энергию в периоды ее упадка. Это могут быть совершенно разные занятия для разных людей, поэтому задумайтесь, что именно работает в вашем случае. Зная, что придает вам сил, вы сможете избежать снижения энергии на протяжении всего дня и наслаждаться всем тем, что вы делаете, будь это работа или развлечения. Изучите естественные ритмы вашего тела и стимуляторы энергии, ответив на следующие вопросы.

1. Письменно ответьте на следующие вопросы

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

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

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

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

2. Отметьте ответы, которые верны по отношению к Вам. Подумайте, есть ли у Вас другие способы восстановления энергии Когда я устаю, я обычно восстанавливаю силы следующим образом: - меняю вид деятельности - выполняю физические упражнения - потягиваюсь - слушаю музыку - пересматриваю свои планы и цели - смотрю на фотографию любимого человека - выпиваю стакан воды - пытаюсь вздремнуть - съедаю высококалорийную пищу - делаю короткий перерыв - устраиваю что-нибудь веселое - звоню друзьям и т.д. Иногда изменение темпа работы — это все, что вам нужно, чтобы повысить уровень сил. Если вы часами сосредоточенно работали и ваш мозг нуждается в перерыве, самое лучшее время сделать дело,

Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое управление временем? Какое отношение к этому понятию имеют наши жизненные цели?
2. Что такое целеполагание и для чего оно нужно? Приведите конкретный пример.
3. В чем суть проактивного и реактивного подхода к жизни? Как выявить, какой подход отличает конкретного человека?
4. Что такое «круг забот» и «круг влияния»? Считаете ли вы правильным расширять круг влияния до тех пор, пока он не перерастет круг забот? Кто расширяет свой круг влияния – проактивный или реактивный человек?
5. Что такое «ключевые области», «центр жизненных интересов» и «ролевая функция»? Какая связь существует между этими понятиями?

Литература: [1 – 3]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2
Тайм-менеджмент и его значение в планировании

Теоретическая часть

По данным проведенных известной международной консультационной компанией Chipin & Partner исследований 36% времени, которое сотрудник проводит в офисе, или 78 рабочих дней в году, тратится практически впустую.

Как правило, ситуация со временем нерабочим складывается не лучше! Чтобы помочь людям в устранении этих сложных проблем распределения своего времени, и существует так называемый тайм-менеджмент, или искусство управления временем. Многие люди, имеющие смутные представления о тайм-менеджменте, представляют его себе как систему планирования и структурирования времени по правилам: порядок нужен во всем, и тогда будет результат. Это не совсем верно. Планирование — неотъемлемая и очень важная составляющая управления временем, но это не единственный способ, используемый современным тайм-менеджментом. И, применяя его, не стоит забывать обо всех остальных методиках, без которых это самое структурирование не будет столь эффективным. В данной главе мы попытаемся кратко пояснить основные приемы тайм-менеджмента, применение которых поможет каждому человеку максимально оптимизировать свое время и деятельность.

Прием первый: упомянутое ранее планирование — один из важнейших элементов управления временем. Суть состоит в том, что время, потраченное на планирование, сокращает время, необходимое на работу в целом. В процессе планирования принимаются решения о том, что, когда и как следует вам сделать. Любое планирование современные специалисты рекомендуют проводить в два этапа: составить список и определить приоритеты.

Все, что упомянуто тобой в списке, равноценно. После составления списка дела распределяются в порядке их значимости конкретно для тебя в настоящее время. Помни, что ни один список не является полным, пока он не отражает порядка важности дел. Как только ты составил такой список, заверши его определением

приоритетов. Это и есть основа планирования.

Задание 1.

Возьмите несколько листков бумаги, ручку и часы. Выделите на упражнение пятнадцать минут. Напишите в верхней части первого листа вопрос: «Каковы мои жизненные цели?» При этом Вы должны понимать под «жизненными целями» те задачи, которые Вы ставите перед собой в настоящее время. Ровно за две минуты напишите ответ на этот вопрос. У Вас достаточно времени, чтобы упомянуть о целях, касающихся Вашей личной, семейной, общественной, деловой, материальной и духовной жизни. Старайтесь записать все, что Вам приходит в голову. После того как прошло две минуты, выделите себе еще две минуты, чтобы проверить, не упустили ли Вы что-нибудь важное.

Вы сможете лучше определить Ваши жизненные цели, дав ответ на второй вопрос: «Как я бы хотел провести ближайшие три года?» Опять составьте как можно быстрее (за две минуты) список Ваших ответов. Потом добавьте еще две минуты для внесения необходимых дополнений и уточнений.

Для того чтобы получить иной взгляд на жизненные цели, запишите третий вопрос: «Если бы я сейчас узнал, что через шесть месяцев меня поразит молния, как бы я прожил до того времени оставшуюся жизнь?» Цель этого вопроса состоит в том, чтобы выяснить, есть ли такие вещи, которые для Вас важны, но которыми Вы сейчас не занимаетесь, хотя они и заслуживают Вашего внимания. Запишите Ваши ответы за две минуты, а потом поработайте над Вашим решением еще две минуты дополнительно.

Теперь потратьте еще две минуты на то, чтобы бегло проглядеть списки Ваших целей, дополнить и отредактировать их. Для тех, кто удовлетворен тем, что он делает, вопрос о шести месяцах лишь подтвердит их стиль жизни: они будут продолжать жить так, как и прежде.

Те, кто делает совершенно новый выбор целей, нуждаются в глубоких переменах. Вопрос о том, как люди собираются провести последние шесть месяцев, помогает им осмыслить, чем они могли бы заняться, если бы обстоятельства заставили их дать объективную оценку содержания своей жизни.

2. Работа с метафорическими картами “Огонь, мерцающий в сосуде”

Цель: осознание проблем в организации своего времени.

Время: 15 минут

На столе раскладываются карточки с изображениями сосудов.

1 этап. Инструкция: слышали ли вы выражение “сосуд времени”? Представьте себе свою жизнь, свое время в виде сосуда. Подойдите к столу и выберите такой сосуд, который вам покажется ближе всего, про который вы можете сказать “Это я”.

Обсуждение по кругу:

- какие эмоции испытывали, когда выбирали сосуд?
- чем он похож на вас?

2 этап. Инструкция: а теперь снова подойдите к столу. На нем разложено множество карточек с картинками. Молча посмотрите на них. Выберите одну или несколько карточек, которые могли бы заполнить сосуд вашего времени.

Поместите выбранную картинку (или несколько картинок) под карточку с сосудом. Таким образом, ваш сосуд времени оказался заполненным.

Обсуждение:

- чем заполнено твое время?
- как такое наполнение сосуда проявляется в твоей жизни?
- расскажи, как ты себя чувствуешь с таким наполнением твоего сосуда времени?
- гармонично ли наполнение сосуда твоего времени?
- чего не хватает для гармонии?

3 этап. Снова подойдите к столу и найдите такую карточку, которая могла бы внести гармонию в ваш сосуд?
Как это может проявиться в распределении твоих дел в течение дня, недели, года? Что для этого нужно сделать?
Какие эмоции испытываешь теперь?

Вопросы к практическому занятию:

1.Понятие, сущность и цели самоменеджмента
2. Планирования времени в системе тайм-менеджмента
3. Методы эффективного управления временем в тайм-менеджменте

Литература: [1 – 3]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3
Целеполагание. Виды планирования

Теоретическая часть

Целеполагание — это осознанный процесс определения своих потребностей и мотивов, то есть постановка личных или рабочих целей. В первую очередь следует помнить о том, что цель и план — это две разные вещи.
В основе целеполагания всегда лежит потребность, так как в первую очередь наши цели исходят из того, что нам действительно необходимо. «Пирамида потребностей» Абрахама Маслоу содержит в основании базовые нужды человека или физиологические.
Далее следует потребность в безопасности, затем — в принадлежности к социальной группе, выше — потребность в уважении, на вершине — потребность в самовыражении. Таким образом, мы расставляем цели в зависимости от актуальной на данном этапе потребности.
Вторым элементом целеполагания является мотив — это то, что подталкивает нас к действию. При расстановке целей очень важно определить свой уровень мотивации, так как без нее достичь что-либо намного сложнее, но другая крайность может привести к спешке и ошибкам. Чрезмерность и крайности как правило мешают идти к своей цели.
Третья составляющая целеполагания — осознанность. Чтобы стремиться к цели — личной или коллективной, — необходимо делать обдуманный выбор, соответствующий внутренним мотивам, либо идти своим путем, осознавая саму цель и шаги к ней.

Задание 1 Правило Парето и матрица Эйзенхауэра.
Существует, так называемый, закон Парето, который гласит примерно следующее: 20% всего, что мы делаем, приносит нам 80% результата. Все остальные 80% наших усилий создают всего лишь 20% результата. Другими словами, результативна лишь 1/5 часть нашей деятельности, лишь 1/5 времени мы тратим оправданно. На что же уходят остальные 4/5

наших ресурсов и времени? А вот на что:
- на поддержание текущего уровня комфорта;
- на выполнение неважных и несрочных дел;
- на выполнение задач, которые в принципе может выполнить кто-то другой;
- на выполнение задач, от которых вообще можно отказаться.
Как же организовать свое время, чтобы повысить свою эффективность?

В своей книге “Главное внимание – главным вещам” Стивен Кови описал метод Эйзенхауэра, помогающий в потоке дел, выявить самые важные, на которые должны быть направлены наши силы. Сама идея этого метода принадлежит 34-му президенту США Д.Д.Эйзенхауэру. В результате опыта организации своего времени он сделал вывод, что срочные дела редко бывают важными и в то же время, важные дела редко бывают срочными. Эйзенхауэр предложил инструмент для управления временем, который получил название “Матрица Эйзенхауэра”
Матрица помогает быстро сориентироваться в потоке дел и определиться какие задачи важные и какие требуют срочности.
Важными можно назвать те дела, от которых зависит успешная, здоровая, эмоционально насыщенная жизнь. Срочными - дела, которые нельзя отложить.
Эйзенхауэр для наглядности разработал матрицу. Смысл её в том, что в начале, нужно каждое дело или задачу оценить по приоритетности в одну из четырех групп:
А - Важное и срочное, это Аврал!
В - Важное и не срочное
С - Срочное, но не важное
Д - Не срочное и не важное. Д – “дурацкие” дела.
Для наглядности обозначим их буквами: A, B, C, D.
A - Важное и срочное.
Только незапланированные, форсмажорные, внезапно возникшие дела. Часто они появляются в результате кризиса или аврала. Эти дела очень важные и откладывать их не получится. Если человек правильно организован, то эта часть дел минимальна.
B - Важное, но не срочное.
Дела и задачи, которые мы относим к этой категории и выполняем, чаще всего результативны. Отсутствие спешки помогает спланировать дела: наметить сроки и способы выполнения задачи. Это самые большие по времени дела. Если человек сосредоточивает свое внимание на этих задачах, то он чаще всего добивается успеха. Но если такие дела постоянно откладывать, то они могут перейти в разряд авральных!
C - Не важное, но срочное.
Чаще всего это незапланированные второстепенные дела, никак не влияющие на нашу жизнь, но требующие срочного внимания. Многие причисляют их ошибочно к важным. Поэтому нужно научиться понимать действительно ли это для вас важное дело или нет.
D (Д) - Не важные и не срочные.
Это поглотители времени. Они забирают много времени, но не приносят никакого результата. Часто советуют, что от них просто нужно избавляться. Но так как они легки и интересны, то отказаться от них бывает сложно. И поэтому можно выделять на них время по остаточному принципу.
Упражнение на распределение задач по принципу матрицы Эйзенхауэра.
Время: 15 минут.
Индивидуально: распределить предложенные в списке дела в соответствии с матрицей Эйзенхауэра (4 минуты).
Студенты объединяются в группы по 4 человека. Задача: прийти к общему решению за 3 минуты.
Обсуждение. Каждая группа представляет результаты по одному из четырех квадрантом

матрицы.
Давайте посмотрим, можно было бы избежать возникновения этих дел и попадания их в список важных и срочных.
Защита диплома – сроки поджимают, а проект не готов. – Правильное планирование и организация работы над проектом обеспечили бы своевременную подготовку проекта без аврала.
Приступ аппендицита – вызов скорой помощи. - Никто не застрахован. Но, регулярное медицинское обследование и здоровый образ жизни, возможно, помогли бы избежать этой проблемы.
Болезнь из-за переутомления. – Организация отдыха и проведения свободного времени имеет большое значение в сохранении здоровья.
Как видим, многое зависит от организованности человека, его умения предвидеть неприятности и планировать профилактические мероприятия. А это уже относится к задачам важным, но не срочным
В заключение следует сказать, что такое распределение дел работает. Когда мы научимся выделять важные дела, отдавать им всю свою энергию, то наша жизнь будет наполненной. Умение планировать и предвидеть поможет избегать авральных дел. И не важные и несрочные дела не будут мешать нам жить.
Завершающее упражнение
Цель: рефлексия
Время: 5 минут.
Группа делится на 3 подгруппы по 4–6 человек. Каждая подгруппа получает листы формата А3, цветные карандаши и фломастеры.
Задание: изобразить с помощью рисунков то, что вы узнали на занятии. Можно отразить свое настроение. Можно использовать записи, но не больше 7 слов.
Упражнение проводится вместо рефлексии.

Упражнение1 «Пять Пальцев» (по Л. Зайверту)

Ведущий: Чтобы достижение цели стало реальностью, необходимо постоянно следить за тем, чтобы не сбиться с курса. Для управления такой «тонкой материей», как время, контроль важен особенно. Лотар Зайверт предлагает очень простой и удобный метод ежедневного итогового ТМ-контроля (впрочем, метод можно использовать и для промежуточного контроля над выполнением отдельных задач в течение дня) — так называемый метод «пяти пальцев». Метод является элементарной мнемотехникой, в которой за каждым из пальцев руки закреплен один из контролируемых параметров качества достижения цели. Достаточно лишь посмотреть на ладонь правой руки и по первым буквам названий пальцев вспомнить параметры, на основании которых осуществляется контроль. Вот эти параметры (в несколько модифицированном, по сравнению с предложенными Л. Зайвертом, виде):
М (мизинец) — Мысли, знания, информация. Что новое сегодня я узнал? Узнал ли я что-то новое о своем времени? Придумал ли новые «хитрости», чтобы лучше управлять им?
Б (безымянный) — Близость к цели. Какие оперативные задачи, приближающие меня к достижению важных целей (долгосрочных стратегических), я сегодня решил?
С (средний) — Состояние. Какие дела были особенно интересными? Что было связано с положительными эмоциями и высокой мотивацией? Напротив, какие дела были скучными, субъективно тяжелыми, делались «через силу»?
У (указательный) Услуга, помощь, сотрудничество. Кому я помог, кому оказал ценную услугу, с кем нашел общий язык, с кем вместе хорошо работал?
Б (большой) — Бодрость. На какие задачи я затратил больше всего энергии, физических сил?

Что сделано мною сегодня для поддержания здоровья и физической формы? Попробуйте прямо сейчас, на этапе завершения нашего занятия, посмотреть на свою правую ладонь и проконтролировать результат, например, полученной информации:
-Можете ли вы назвать несколько наиболее важных идей, которые вас заинтересовали на занятии, какие у вас возникли мысли (мизинец)?
-Помогут ли знания, полученные на тренинге, в достижении ваших актуальных жизненных целей, ваша близость к цели (безымянный)?
-Были ли на тренинге упражнения, которые изменили ваше состояние (средний)?
-Помогло ли вам занятие лучше понять самого себя? Смогли ли вы в чем-то изменить себя, а в чем-то принять себя таким человеком, какой вы есть (указательный)?
Было ли занятие тяжелым, трудным? Сильно ли утомило вас понимание изложенного материала (большой)? Время проведения: 20 мину.

Упражнение 2. Опираясь на знания о природе целей и используя методы поиска целей, сформулируйте и запишите 7±2 индивидуальные долгосрочные жизненные цели.

Для того чтобы не потерять существующую между жизненными целями преемственность, предварительно составьте полную «картину» ваших жизненных целей в их трансспективе (то есть включая прошлое, настоящее и будущее).

Для этого заполните бланк методики «Стрела времени», указав в верхней его половине личные цели, а в нижней — карьерные и профессиональные. Количество указанных целей может быть любым.

Назначение методики «Стрела времени» — выявить долгосрочные цели, которые «тянутся» из прошлого в будущее, но актуальны и в настоящее время. Наиболее актуальные в вашей сегодняшней жизнедеятельности долгосрочные цели запишите в приведенной ниже таблице. После того как вы выписали цели, проранжируйте их, расставьте приоритеты, например, по методу АБВ.

Долгосрочная жизненная цель	Место, ранг

Упражнение 3. В приведенной ниже квадратной рамке в любой удобной для вас форме отобразите и подпишите сформулированные вами долгосрочные жизненные цели. Проанализируйте и отобразите взаимосвязи между целями по принципу «достижение цели А будет способствовать, поможет достижению цели Б».

При желании на схеме также можно отобразить (например, другим цветом или линиями другого типа) негативные взаимосвязи между целями: «Достижение цели В будет мешать, препятствовать, подавлять достижение цели Г».

Проанализируйте изображенную вами систему взаимосвязей между жизненными целями.

Существуют ли цели, от которых зависит выполнение большого числа других целей (от них обычно отходит больше всего «исходящих» стрелок)?

Существуют ли цели, выполнение которых во многом зависит от выполнения других целей (к ним обычно подходит больше всего «входящих» стрелок)?

Существуют ли в вашей системе целей «цели-аутсайдеры» (не связанные или слабо связанные с другими целями)?

Как вы оцениваете синергизм (согласованность, позитивное взаимовлияние) вашей системы целей?

Упражнение 4. Используя выбранные вами жизненные ценности и сформулированные вами долгосрочные жизненные цели, проведите анализ «цели - ценности» Для этого заполните следующую таблицу, оценивая (0 - не важно, 1 -важно, 2- очень важно) вклад каждой цели в каждую из ценностей:

Цели/ ценности	1	2	3	4	5	6	7	Итог

Проанализируйте результаты заполнения таблицы. Достижение каких жизненных целей вносит наибольший вклад в ваши жизненные ценности, а достижение каких — наименьший? Сопоставьте результаты заполнения таблицы с результатами анализа взаимосвязей между целями. Действительно ли наиболее важные (с точки зрения ценностей) цели являются значимыми для достижения всех остальных жизненных целей?

Упражнение 5. Выберите какую-либо одну из сформулированных вами жизненных целей. Проанализируйте имеющиеся у вас для достижения данной конкретной цели на настоящий момент времени личностные возможности и ресурсы («сильные стороны») и ограничения («слабые стороны»). Для этого используйте таблицу ситуационного SWOT-анализа.

Упражнение 6. Предложите собственный вариант ситуационного SWOT-анализа, ориентированного на оценку внешних ресурсов стартовой ситуации целеполагания. Включите в анализ только значимые лично для вас ресурсы.

Вопросы к практическому занятию:

1. Главный секрет эффективного управления временем
2. Цели организации и цели личности
3. Назначение целей в организации
4. Ключевые аспекты целеполагания
5. Целеполагание и процесс достижения цели
6. Свойства целей
7. Поиск и формулировка целей

Литература: [1 – 3]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4
Инструменты и методы распределения времени

Теоретическая часть

Задача тайм-менеджмента упорядочить использование времени (и рабочего, и личного времени) дня и недели, чтобы успевать делать все важнейшие дела. Основные принципы тайм-менеджмента: кропотливая самостоятельная работа, индивидуальность решения, необходимость отслеживания собственной эффективности, мышление, направленное на эффективность, достижимость и неисчерпаемость резервов эффективности. Тревожные симптомы близкого возникновения временных проблем можно определить по определенным признакам и выявить причины «поглотителей времени».

Современные приемы тайм-менеджмента: постановка цели, классическое планирование, «золотые» пропорции планирования времени (принцип Парето), делегирование полномочий, контроль итогов и корректировка целей. Изучив причины проблем со временем и используя основные приемы тайм-менеджмента, руководитель сможет добиться качественных и быстрых результатов.

Одним из элементов организации труда персонала является техника личной работы, которая включает в себя такое понятие как Тайм-менеджмент.

Задание 1. Подготовить доклады на тему:

1.Принципы эффективного использования рабочего времени, методы его учета и измерения.

2.Оценка процесса расходования и потери времени в зарубежных и отечественных организациях.

Упражнение 2 «Если бы часы заговорили…»

Каждому участнику необходимо подготовиться (5 минут на подготовку) и произнести монолог о себе, от имени часов (наручных, висящих над изголовьем кровати, будильника – выбор – за участниками тренинга). Если бы мои часы могли говорить, то они рассказали бы:

*Умею ли я, их хозяин, распределять своё время?
*Сколько времени я думаю о времени?
*Моё отношение к времени.
*Что я успеваю сделать за день.
*Люблю ли я свои часы и почему?
*Что я думаю о будущем.
*Доволен ли я тем, как прожил свою жизнь до сих пор.
*Сколько времени я трачу на работу, а сколько – на отдых.
*Сколько времени я готов отдать другим? Кому? Что готов делать в это время?
* Моё время летит или тянется едва-едва.

Время проведения: 15-20 минут.

Вопросы к практическому занятию:

1. Анализ планирования рабочего времени руководителя, способы его оптимизации. Причины дефицита времени и его инвентаризация.

2.Классические техники деловой активности: Основы и принципы делегирования.

3. Правила делегирования. Понятие успеха и неуспеха. Система критериев успеха

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5
Поглотители времени. Ресурсы времени

Теоретическая часть

Хронофаг – один из популярных терминов тайм-менеджмента. Хронос – время, фаг – поглощать, пожирать. Поэтому наряду с хронофагами, вы встретите термины «поглотитель времени», «пожиратель времени».
Поглотители времени — это любые факторы, которые приводят к нецелевому использованию времени. В свою очередь под целевым использованием принято понимать время, потраченное на достижение поставленных целей. Поэтому хронофаг съедает не только ваше время, но и ваши силы, возможности и цели.

Задание 1. Определите те поглотители, которые не только отнимают у вас время, но и не являются нежелательными моментами вашей жизни — не доставляют ни пользы, ни удовольствия.

Упражнение «Поглотители времени»

Ведущий: Подумайте и выпишите все занятия, которые можно определить как «поглотители» времени (определение понятия «поглотители времени» см. в упр. 3). Посчитайте, сколько времени они отняли у вас в течение недели? Кто больше всех отвлекал вас? Что мешало вам завершить начатое за один прием? Теперь, когда перед вами список основных «поглотителей» вашего времени, подумайте, какие меры вы можете предпринять для их устранения? Вам будет легче справиться с этим заданием, если вы определите причины, которые приводят к потере времени. Предлагаю вам перечень наиболее распространенных причин. Отметьте те, которые характерны для вас.
Причины потерь времени:

- не умею отделить важные дела от второстепенных;
- не планирую предварительно свой день;
- личная неорганизованность (беспорядок на письменном столе, в комнате и т.п.);
- не всегда знаю, что нужно делать;
- отвлекаюсь на телефонные звонки (и надолго);
- не умею сказать «нет»;
- моя личная недисциплинированность;
- не довожу начатое до конца;
- долго раскачиваюсь в начале каждого дела;

- много времени трачу на мелкую и рутинную работу, а до важных дел руки не доходят;
- не знаю своего личного ритма физической и умственной активности;
- очень легко отвлекаюсь (например, на шум).

Ведущий: Пусть вас не смущает большое количество отмеченных вами слабых мест. Определите «свои» 3 наиболее дорогостоящие и придумайте способ, как их устранить. Одолев три важнейших «поглотителя» времени, вы сможете значительно сократить потери времени.
Реквизит: листы для каждого участника, ручки.
Время проведения: 25 минут.

Вопросы к практическому занятию

1. Хронофаги: понятие и их виды. Оценка использования времени, выявление базовых и второстепенных дел.
2. Способы выявления хронофагов. Оптимизация стандартных процессов деятельности и временных затрат. Заповеди распределения времени руководителем. Правило TRAF.
3. Технические форс-мажоры. Ассертивность в тайменеджменте. Анализ и работа с «поглотителями» времени.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6
Хронометраж как персональная система учета времени

Теоретическая часть

Хронометраж — это «фотография» рабочего дня, полностью отражающая все расходы времени на различные виды деятельности. Основные задачи анализа, проведенного с помощью хронометража: 1. определение на что тратится ваше время; 2. изыскание первых резервов времени; 3. выработать «чувство эффективности» и «чувство времени». Правила ведения хронометража: ·В течение дня только фиксируем данные; ·Анализ данных проводим в конце дня; ·Не пытаемся изменить ситуацию «революционными» методами; ·Обязательно вводим «награду по пути», если удается получить позитивные изменения. ·систематичность. Только ведение хронометража на протяжении некоторого периода времени (рекомендуется от 2–3 недель) обеспечивает успешный результат.

Упражнение 1. Подумайте над составленным списком дел и разбейте все дела на 7-8 основных областей (например, «Семья», «проект Х», «самообразование» и т.д.). Далее распределите все дела, зафиксированные на предыдущем шаге между определенными областями. Составив подобное разделение, вы сможете более свободно ориентироваться в своей деятельности и меньше бояться ее необъятности. Следующее, что необходимо сделать на данном этапе – это осознать собственные ценности: «Что для Вас наиболее ценно и ради чего вы собираетесь решать те или иные задачи».

Упражнение 2. На данном этапе не важны четкие формулировки и ясная структура, главное – выразить словестно и закрепить на бумаге те базовые ценности, которыми Вам хотелось бы руководствоваться в вашей деятельности. Выпишите их на отдельный лист.

Упражнение 3. Еще один способ выявления ценностей заключается в следующем: а) Возьмите 2 листа бумаги, карандаш и постарайтесь минут на 10-15 отключиться от всего, что могло бы вас отвлечь. Давайте разделим первый лист на 3 части:.

Сегодня	Вчера	Позавчера
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

Теперь вспомните по хотя бы 10 дел, которыми запомнилось сегодня, вчера, позавчера. Например, работал/а, гулял/а, готовил/а, смотрел/а фильм или новости, читал/а, писал/а, учился/лась, сидел/а в интернете и тд.

б) По мере заполнения данной таблицы переходим ко второму листу. На нем также в столбик по пунктам необходимо указать все ваши желания.

Например, вернуть долг, закрыть кредит, бросить курить, весить ... кг, новые часы, платье, машину, должность менеджера, зарплату 2000 евро, ремонт в ванной, новую кухню, 2-ух недельный отпуск на испанском побережье и тд.

в) Положите два листа рядом и посмотрите на них внимательно. Какие мысли приходят? Сравните каждый пункт, каждое действие, которое вы сделали сегодня, вчера, позавчера с тем, чего вы хотите иметь. На сколько эти действия приближают вас к вашим желаниям? Мечтам? Целям?

г) Вернитесь к первому листу. Зная себя, проанализируйте каждый пункт, сколько времени вы тратите на каждое занятие, что оно вам дает, что забирает, как соотносится с тем, что вы на самом деле хотите? Переходите от пункта к пункту. Что вам открывается?

д) Если по результатам проведенного анализа у вас возникнет вопрос: «что же теперь делать?», то в первую очередь необходимо обратиться к вашим желаниям. - Во-первых, возьмите второй лист, на котором записаны ваши желания и еще раз пройдите по всем пунктам. Возможно, вам захочется что-то убрать, а возможно и что-то добавить.

Максимально конкретизируйте, впишите делали вплоть до модели, цвета, обивки салона и года выпуска, если речь идет о машине, представьте себя сидящим в ней или мчащимся за город на пикник, если мечтается о платье, то опишите цвет, размер, фасон и куда вы в нем пойдете, какие бы туфли подошли, сумочка, какое белье, взгляните на себя в зеркало, как - будто оно уже на вас, если это часы, то какой фирмы, какой у них циферблат, ремешок, застежка, встряхните рукой, желая взглянуть который час, почувствуйте их тяжесть на руке и тд.

- Во-вторых, прикрепите этот лист в таком месте, что бы он попадался вам на глаза как можно чаще.

- В-третьих, что бы вы не делали, чем бы ни занимались, задавайте себе вопрос: как то, чем я занят/а сейчас, или то, чем я собираюсь заняться, продвигает меня к тому, что я хочу?

Определившись с базовыми ценностями, посмотрите ваш список дел (составленный на предыдущем этапе), особенно крупных и сложных, и сопоставьте его со списком своих ценностей. Про каждую крупную задачу подумайте: хотели ли вы ее выполнить потому, что ее выполнение работает на ваши ценности, или она навязана вам обстоятельствами, другими людьми, вашим собственным невниманием и т.д.?
Отвечая на поставленный вопрос, вычеркивайте из списка лишние задачи не направленные на выполнение ваших ценностей, или думайте как избавиться от навязанного. Параллельно с этим уточняйте формулировки основных направлений вашей деятельности. Когда это будет сделано, выпишите их на тот же лист, на котором находится список ваших ценностей. Далее, на всех этапах планирования своей деятельности постоянно сверяйтесь с полученным списком, уточняя ваши планы, а также дополняя и корректируя сам список.

Упражнение 4. Выберите из имеющегося списка самые важные и достойные ценности. Затем по каждой из них определите цель.

Упражнение 5. Полезное упражнение для определения шагов, связанных с достижением поставленной цели заключается в составлении карты - схемы2 действий, на которой Вы творчески отображаете все то, что видится Вам основными аспектами центрального замысла. Процесс построения схемы действий следующий: 1. Возьмите чистый листок бумаги;
2. Запишите выбранную Вами цель посередине листа;
3. Вокруг цели запишите другие слова, так или иначе связанные с ней;
4. Продолжайте записывать различные аспекты цели, которые приходят Вам в голову (схема может разветвляться);
5. Если в какой-то момент дело застопорилось, задайте себе ключевые вопросы: кто? почему? где? что? когда? и как? Это наведет Вас на нужные мысли;
6. На этом этапе не отвергайте никакие идеи;
7. Можно раскрасить различные слова в разные цвета, отмечая, как они связаны друг с другом;
8. Можете также присвоить словам разные числа в зависимости от степени их важности.
Всегда четко знайте, к какой цели вы идете. Пусть это будет не глобальная всеохватывающая цель, а что-то небольшое - промежуточное и для кого-то совершенно неважное. Помните, для вас не бывает второстепенных целей, а потому любая из них должна быть достигнута в максимально короткое время и с минимальной затратой усилий, только в этом случае вы будете двигаться вперед, а не топтаться на месте. Каждый день делайте что-нибудь, что будет приближать вас к вашей цели. Совершая каждый день хотя бы по одному шагу из своего списка, вы начнете применять секретное оружие успеха, которое называется «закон импульса», который гласит, что начать двигаться к цели очень сложно, но поддерживать такое движение, если оно уже начато, намного легче. Поэтому вы должны начать двигаться и продолжать движение.

Задание 1. Выберите какой-нибудь вид деятельности, характерный для вас (или для вашей организации). Опишите эту деятельность как последовательность из

«простейших» операций. Попробуйте обобщить эти операции, объединив их в 3–6 типов. Придумайте какие-нибудь удобные для вас символы, обозначающие типы «ваших» базовых операций.

Упражнение 6. Тест «Портрет рабочего дня» Тест позволит провести диагностику вашей личной эффективности и обратить внимание на проблему организации времени, выявить в «первом приближении» узкие места, наметить пути дальнейшей работы. Составьте «портрет» Вашего рабочего дня (при желании можно включить и нерабочее время). Для анализа лучше всего взять вчерашний день, но если он плохо отражает ваш обычный рабочий график, возьмите какой-нибудь другой, если вы его можете детально вспомнить. Можно также нарисовать портрет «типичного», «среднестатистического» рабочего дня.

Вопросы к практическому занятию

1. Как проводить хронометраж своего времени?
2. Методы проведения хронометража?
3. Правила хронометража в тайм менеджменте.
4. Привести примеры показателей хронометража в тайм менеджменте.

Литература: [1 – 3]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7
Мотивация в тайм - менеджменте

Теоретическая часть

Для того, чтобы поддерживать эффективные ритмы, периоды активности необходимо чередовать с восстановлением. При этом у всех должна присутствовать четкая мотивация, которая греет душу и позволяет двигаться вперед. Дадим несколько советов.

► Осознайте и поставьте в качестве цели то, что вас заводит. Пусть оно мерцает вам впереди яркой звездой. Такие же «звезды» нужно зажечь и для сотрудников. Поговорите с каждым из продавцов. Поймите, о чем они мечтают. Объясните, как и в какие сроки они смогут достичь желаемого результата, делая то, что делают в компании. Напоминайте им постоянно об их мечтах.

► Не выжимайте из себя и своих подчиненных все до последней капли крови. Не на войне. И они, и вы будете работать гораздо эффективнее, если станете отдыхать два дня в неделю без мыслей о рабочем процессе.

Вопросы к практическому занятию

1. Мотивация и мотивы деятельности. Мотивация в тайм-менеджменте как условие достижения цели.
2. Соответствие внутренней мотивации поставленным целям. Маленькие хитрос-ти» самомотивации. 3. Преобразование «цели» в «путь» достижения промежуточных целей. Правила формулы успеха. Оптимизация персональной деятельности менеджера.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

Процессный подход к деятельности. Методики Кайдзен

Теоретическая часть

Методика Кайдзэн или принцип одной минуты

Существует японская методика «кайдзэн», в которую заложен принцип «одной минуты». Принцип этой методики состоит в том, что человек занимается определенным делом ровно одну минуту, но изо дня в день и в одно и то же время. Одна минута времени — это совсем мало, а значит легко выполнимо для любого человека. Лень не встанет на вашем пути. Те же самые действия, которые вы не хотели выполнять в течение получаса, придумывая отговорки или оправдания, вы с легкостью выполните за минуту.

Попрыгать на скакалке, покачать пресс, сделать гимнастику для глаз, позаниматься йогой, почитать книжку на иностранном языке — когда время ограничено одной минутой, занятия не кажутся вам трудно выполнимыми, а наоборот, приносят радость и удовлетворение. А делая маленькие шаги, вы совершенствуетесь и достигаете больших результатов.

Немаловажно то, что вы побеждаете неуверенность в своих силах, освобождаетесь от чувства вины и беспомощности, ощущаете успех и победу. Вдохновляясь чувством успеха, вы постепенно увеличиваете минутные занятия на пятиминутные и так далее. Потом незаметно подойдете и к получасовым занятиям. Прогресс налицо!

Вопросы к практическому занятию

1.Порядок – одно из основных положений методики Кайдзен. Цепочка процедур, составляющих процесс. Стабилизация процесса.

2.Устранение потерь времени по системе Кайдзен. Совершенствование процессов деятельности.

Литература: [1 – 3]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9

Стресс. Традиционные и нетрадиционные способы борьбы со стрессом. Релаксация

Теоретическая часть

Профессиональный стресс – это напряженное состояние работника, возникающее у него при воздействии эмоционально-отрицательных и экстремальных факторов, связанных с выполняемой профессиональной деятельностью. Различают такие разновидности профессионального стресса, как информационный, эмоциональный и коммуникативный стресс

В случаях информационных перегрузок, когда работник не справляется с возникшей перед ним задачей и не успевает принимать важное решение в условиях жесткого ограничения во времени, возникает информационный стресс. Напряженность может усилиться, если принятие решения сопровождается высокой степенью ответственности, а также в случаях неопределенности, при недостатке необходимой информации, слишком частом или неожиданном изменении информационных параметров профессиональной деятельности. Эмоциональный стресс может остро переживаться человеком, поскольку разрушаются глубинные установки и ценности работника, связанные с его профессией. Эмоциональный стресс возникает при реальной или предполагаемой опасности, переживаниях унижения, вины, гнева и обиды, в случаях противоречий или разрыва деловых отношений с коллегами

по работе или конфликта с руководством. Коммуникативный стресс, связанный с реальными проблемами делового общения, проявляется в повышенной раздражительности, неумении защититься от коммуникативной агрессии, неспособности сформулировать отказ там, где это необходимо, в незнании специальных приемов защиты от манипулирования, несовпадении по темпу общения.

Кейс – стади. Кейс - стади 1 - “Семинары Ольги и Алексея”. Два сотрудника фирмы, занимающейся распространением программного обеспечения, Ольга и Алексей решили провести семинары, каждый по своему направлению деятельности, в один и тот же день. И ей, и ему для этого необходимы одни и те же ресурсы - демонстрационное помещение и компьютеры. Единственным приемлемым решением в этом случае представляется решение перенести один из семинаров на другой день. Но ни Ольга, ни Алексей не уступают друг другу и между ними произошел конфликт. Менеджер фирмы пригласила их к себе в кабинет и выслушала аргументы обеих сторон. В итоге она решила перенести семинар Ольги на другой день, поскольку это, по ее мнению, принесет всем меньше неудобств и большую пользу для организации.

Кейс - стади 2 - “Два рабочих”. Два рабочих строительной организации, работающие неполный рабочий день, не ладят между собой. Их грубые взаимоотношения начинают влиять на моральный климат всего коллектива. Начальник участка неоднократно делал им замечания, однако ничего не помогало. Тогда он решил, что с него достаточно, вызвал к себе обоих работников и объявил, что собирается так составить графики их работы, чтобы их рабочие часы по возможности меньше пересекались. Также предупредил при этом, что дальнейшие ссоры между рабочими приведут к принятию серьезных дисциплинарных мер.

Кейс - стади 3 - “Общая задача”. Два программиста получили новую задачу по исследованию информационной службы организации. Однако вскоре их работа стала прерываться конфликтами. Каждый из них был достаточно опытным и обладал хорошими знаниями, но имел разную “школу” и, соответственно, разные подходы к способам решения задачи. Об этих трудностях стало известно начальнику отдела, он пригласил программистов к себе с целью попытаться разобраться с этой проблемой и выяснить возможность найти какой-нибудь компромисс. Задание: Определите, какие стратегии для уменьшения или сдерживания конфликтов были использованы менеджерами в данных ситуациях. Как бы поступили Вы? Какие конфликты, подобные данным, имели место в Вашей практике, как они были разрешены?

Вопросы к практическому занятию

1. Перечислите те внешние факторы (стрессоры), которые на Ваш взгляд являются первоочередными причинами стрессов.
2. Перечислите Ваши внутренние стрессоры.
3. Сгруппируйте стрессоры по признакам:

• принадлежности к сфере деятельности - семья, болезни, личная жизнь, работа;

• по управляемости - те, что можно устранить самому; те, что можно ослабить; те, что находятся вне Вашей воли.

4. Назовите меры профилактики стресса, которые Вы применяете или которые Вам известны.
5. Как влияет характер, темперамент, тип мышления человека на стрессоустойчивость?

Литература: [1 – 3]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10

Обзор задач и его роль в принятии решений
Теоретическая часть

Стержневым элементом процесса управления является принятие управленческого решения. От своевременности, качества принятого управленческого решения в значительной степени зависят результаты деятельности аптечного предприятия любого уровня управления. Отличительной особенностью менеджера является его умение принять организационное решение и реализовать его через других людей. Принятие решения является частью любой управленческой функции. Принятие решений – процесс выбора способа действия из двух и более альтернатив.
Решение – сознательный выбор того, как себя вести или мыслить в данных обстоятельствах. Решение сводится к выбору того или иного варианта (где провести отпуск, выбор спутника жизни, выбор профессии). Частный выбор связан только с собственной жизнью или жизнью его родных. Менеджер же выбирает направление действий не только для себя, но и для организации, сотрудников. Люди, находящиеся на верхних этажах крупной организации принимают решения, связанные не только с большой стоимостью, но и влияющие на жизнь других людей.

Ситуация № 1. Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

Ситуация № 2. Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если: а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке; б) цены на продукцию фирмы резко снизились; в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции? (Решения принимать по каждому пункту.)

Ситуация № 3. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?
а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.
б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.
в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.
г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Ситуация № 4. Примите оптимальное решение при условии:
а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить n число сотрудников.

б) Резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг).
в) На рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

Ситуация № 5. На фирме сформировался демократический стиль руководства. Определите приемы по принятию решений при следующих параметрах: а) распределение ответственности; б) отношение к подбору кадров; в) отношение к инициативе; г) отношение к дисциплине; и) способ доведения решения до исполнителей.

Ситуация № 6. Вы менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей (им) в фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (ен) и теперь держит обиду на эту фирму.
Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента. Постановка задачи: Как вы поступите? Почему?

Вопросы к практическому занятию

1. Раскройте содержание понятия «управленческие решения».
2. Опишите роль управленческих решений в процессах управления.
3. Раскройте понятия «проблема», «ситуация», «цель» и их значение в процессе принятия управленческих решений.
4. Перечислите основные характеристики управленческих решений.
5. Назовите основные принципы принятия управленческих решений.
6. Приведите типологию управленческих решений.
7. Приведите классификацию управленческих решений.
8. Назовите виды управленческих решений по уровню творческого вклада.
9. Перечислите основные требования к управленческим решениям.
10. Назовите основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.
11. Опишите формы подготовки (принятия) и реализации управленческого решения.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ11

Приоритеты.

Теоретическая часть

Люди, которые совмещают выполнение нескольких дел, редко выполняют их с достаточной точностью и эффективностью. Согласно научным данным, человек не может концентрироваться на двух вещах одновременно, даже если долго тренируется. При этом он может переключаться между различными видами деятельности, в этом случае каждая задача будет выполняться качественно и эффективно. Одно из основных свойств успешного руководителя – умение грамотно расставлять приоритеты в своей работе.
Японские госслужащие имеют одно важное правило: в первую очередь должны быть выполнены задания, которые поступили от руководства высшего звена, затем – от

управленцев более низкого уровня и далее по нисходящей. В российской практике подобные жесткие правила отсутствуют, потому следует самостоятельно уточнить критерии, которыми нужно руководствоваться в отборе наиболее приоритетных задач.

Каждый опытный менеджер вырабатывает собственные критерии и в дальнейшем придерживается их при решении рабочих ситуаций. В первую очередь составляется перечень критериев, которые позволяют судить о приоритетности той или иной задачи. Этот список достаточно обширен, так как включает в себя все возможные показатели. Из этого списка выделяются несколько основных. Чтобы понять, являются ли выбранные критерии оптимальными, необходимо проанализировать с их помощью вчерашние задачи. Для примера приоритетов руководителя перечислим несколько основных критериев, которые чаще всего называют лидеры компаний на профильных тренингах, которые посвящены тайм-менеджменту и планированию деятельности.

Задание 1. Попытайтесь идентифицировать пять причин временных потерь, которые повторяются. Просмотрите следующий список, состоящий из 30 самых существенных «поглотителей», или «ловушек», времени, и наметьте «свои» пять важнейших:

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Попытка слишком много сделать за один раз.
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения.
5. Плохое планирование трудового дня.
6. Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.
7. Чрезмерное чтение.
8. Скверная система досье.
9. Недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе).
10. Поиск записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
11. Недостатки кооперации или разделения труда.
12. Отрывающие от дел телефонные звонки.
13. Незапланированные посетители.
14. Неспособность сказать «нет».
15. Неполная, запоздалая информация.
16. Отсутствие самодисциплины.
17. Неумение довести дело до конца.
18. Отвлечение (шум).
19. Затяжные совещания.
20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
21. Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь.
22. Болтовня на частные темы.
23. Излишняя коммуникабельность.
24. Чрезмерность деловых записей.
25. Синдром «откладывания».
26. Желание знать все факты.
27. Длительные ожидания (например, условленной встречи).

28. Спешка, нетерпение.
29. Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел.
30. Недостаточный контроль за перепорученными делами.

Задумайтесь над этим:

Одолев свои пять важнейших «поглотителей» времени, Вы уже сможете добиваться значительного повышения своей продуктивности.

Поскольку никто лучше Вас не знает Ваших проблем в части организации труда, постольку Вы уже сейчас должны начать практиковать активный самоменеджмент. Прежде всего, проанализируйте в тезисном порядке Ваши «поглотители» времени и найдите способы их устранить.

«Поглотитель» времени	Возможные причины потерь времени	Меры по устранению

Упражнение 1. Порядок расстановки приоритетов.
Посмотрите список целей и задач (этапов) и отметьте их сравнительную важность и срочность. Все дела можно распределить в следующую таблицу:
А. Важные и срочные
Б. Важные и не срочные
В. Не важные и срочные
Г. Не важные и не срочные
А. Важные и срочные. Это неотложные дела, которые нужно сделать немедленно.
Б. Важные и не срочные. Это то, что может сильно повлиять на вашу жизнь, если вы будете это делать и делать хорошо, но их очень легко отложить, поскольку они еще не срочные. Многое из того, что вы делаете – планируете, развиваетесь, самосовершенствуетесь и т.д. – не срочно, но важно, поскольку имеет или может иметь далеко идущие последствия в Вашей жизни. Иногда соблазн отложить эти дела очень велик, и наступает момент, когда из-за пренебрежения ими из группы «Б» мы автоматически переносим их в группу «А». Присмотритесь к своим делам «А» - может быть, вы лечите следствия, а нужно лечить причины?
В. Не важные и срочные. Эти дела очень любят маскироваться под дела «А». Человеку свойственно путать срочность и важность: всякое срочное он автоматически считает важным. Телефон звонит, коллега зашел поболтать, Вам захотелось кому-то позвонить или что-то сделать – это все срочно, потому что делать нужно сейчас, но не важно, потому что никак не помогает достижению поставленных Вами целей.
Г. Не важные и не срочные. Эти дела нужно «финансировать по остаточному принципу». Но они часто приятны и интересны, поэтому с них начинают рабочий день, убивая на них лучшие рабочие часы.
Подумайте о делегировании дел, попавших в группу «В» - срочных, но не важных. Делегирование здесь надо понимать широко: это может быть перепоручение кому-то, покупка чьей-то услуги вместо личного исполнения и т.д. Для того, чтобы правильно

отделять важные дела от неважных можно использовать следующие принципы расстановки приоритетов:

• ориентируйтесь на будущее, а не на прошлое;

• концентрируйтесь на возможностях, а не на проблемах;

• выбирайте свое собственное направление, не плывите по течению вместе с другими;

• ставьте для себя высокие и решительные цели. Имейте в виду также принцип, сформулированный итальянским экономистом В.Парето, который гласит: «Если все рабочие функции рассматривать с точки зрения критерия их эффективности, то окажется, что 80 процентов конечных результатов достигается только за 20 процентов затраченного времени, тогда как остальные 20 процентов итога поглощают 80 процентов рабочего времени». Концентрируйте свое внимание на тех делах, которые входят в эти 20%, и именно их записывайте в важные.

Литература: [1 – 3]

Вопросы к практическому занятию

1. Что включает в себя тайм-менеджмент как система управления временем?
2. Что такое анализ?
3. В чем заключается постановка целей?
4. Что предполагает выработка методов борьбы с причинами потерь времени?
5. Планирование рабочего времени имеет некоторые свои специфические особенности. Приведите пример.
6. Сколько пять стадий включает в себя метод «Альпы»?
7. В чем состоит сущность принципа Парето?
8. В чем заключается анализ по принципу Эйзенхауэра?
9. Перечислите и охарактеризуйте три закономерности анализа АБВ.
10. В зависимости от степени срочности и важности задачи различаются четыре возможности их оценки по принципу Эйзенхауэра. Дайте характеристику.

Литература: [1 – 3]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 12
Отдых как условие успешного тайм-менеджмента
Теоретическая часть

Правила эффективного отдыха

1. Ритмичность – первое условие эффективного отдыха. Планируйте небольшие перерывы через определенные промежутки времени. Самый оптимальный режим – пять минут отдыха через каждый час. Можно устраивать себе перерывы длительностью 10–15 минут через каждые полтора часа. Именно этот принцип используется при организации учебного процесса: неслучайно одна пара институтских занятий длится 1,5 часа, а перерыв – 10 минут.

Вспомните и школу: урок – 45 минут, перемена – пять минут. Это обусловлено тем, что непрерывная работа в интервале длительностью 1,5 часа наиболее комфортна для человека. А дальше наступает перегрузка, мы начинаем уставать, становится сложнее запоминать даже небольшой объем информации, и она хуже воспринимается. Поэтому, как бы вы ни были загружены или увлечены работой, найдите пять минут на передышку.

Важно не только соблюдать принцип ритмичности, но и сделать отдых качественным. Эффективность наших перерывов во многом будет зависеть от того, чем будут заполнены эти пять минут. Поэтому важно соблюдать второе правило.

2. Максимальное переключение. Постарайтесь на пять минут свободного времени переключить свое внимание с того дела, которым вы занимаетесь, или задачи, которую решаете, на что-то другое. Обязательно выберите для себя наиболее подходящие для вас сценарии короткого пяти– или десятиминутного отдыха. Как правило, такие типовые сценарии у нас есть, но пользуемся мы ими неосознанно, не всегда соблюдая принцип максимального переключения, что снижает эффективность нашего отдыха. Чем сильнее будет переключение во время пятиминутного перерыва, тем лучше вы отдохнете и восстановите свои силы. Например, если вам пришлось целый день анализировать цифры и делать математические расчеты, позвоните хорошему другу и обсудите что-нибудь эмоционально приятное. Если вы работали с людьми – побудьте в одиночестве. Если писали реферат – послушайте музыку, дайте отдохнуть глазам.

Как говорили древние мудрецы, движение – это жизнь. Человеку свойственно двигаться. В течение рабочего дня или в процессе учебных занятий мы не всегда имеем такую возможность. Вспомните, когда все занятия проходят в одной и той же аудитории и вы долго остаетесь на одном и том же месте, возникает ли у вас желание на переменах сходить в буфет или дойти до кофейного аппарата, подняться на этаж выше и поболтать с приятелями из параллельного потока? Если вы работаете в офисе, хочется ли вам выйти из кабинета, пройтись по коридору, сходить куда-то перекусить или выпить чашку кофе в соседнем кафе? Все это имеет отношение к третьему правилу эффективного отдыха.

Кейс 1.

Полдня грузчики одного из цехов простаивали без работы из-за отсутствия груза. За 10 мин. до конца рабочего дня прибыли наконец автомашины с листовым фольгированным гетинаксом. Его необходимо было срочно выгрузить, так как машины заказные и предприятию придётся платить значительный штраф за простой.
Мастер Ломов (обращаясь к рабочим): Разгружайте.
Рабочие: Опять после работы. Кому надо, тот пусть и разгружает.
Мастер: Нечего рассуждать! Много говорите! Машины надо отпускать!
Бригадир (нерешительно): Надо разгружать, ребята.
Рабочий Крюков (опытный, авторитетный, 40 лет): Надоело через день оставаться после работы. Полдня сидели без дела. Не можете организовать работу, а мы отдуваемся, да ещё бесплатно. Платите, а не хотите платить – привозите вовремя, и мы разгрузим.
Мастер (обращаясь к бригадиру при всех): Что у тебя за бригада?! Кто у тебя бригадир?! Почему не можешь организовать разгрузку?! Лишь два человека из семи грузчиков поддерживают бригадира, но разгружать не торопятся. Остальные собираются домой. Тогда мастер спешит к начальнику цеха и объясняет ему положение.

Начальник цеха (не вникая в подробности): Что ещё за разговоры?! Машины надо разгружать, а у тебя люди домой собрались! Почему ничего не можешь сделать?!
Мастер: Самому надо вовремя подвоз организовывать. Полдня люди без работы болтались. Начальник цеха: Не твоё дело! Зови бригаду! Приходит бригада. От её имени выступает Крюков, требуя оплатить сверхурочные по 20 усл. ед.
Начальник цеха: Платить не буду! Полдня сидели, не устали!
Крюков: Пошли домой, ребята! Бригада уходит домой, ситуация осложняется. Чтобы разгрузить машины, надо срочно кого-то искать. Мастер идёт в другой цех, где уже работает вторая смена, и договаривается с её мастером, согласившимся отпустить рабочих своей бригады на разгрузку. Рабочие, не специалисты погрузочно-разгрузочных работ, не имеют необходимых приспособлений и поэтому колеблются. Тогда мастер Ломов обещает им выплатить по 15 усл. ед. Бригада соглашается и быстро разгружает обе машины (необходимо успеть сделать и свою работу). Мастер, показав, куда складывать материал, ушёл, не дожидаясь конца разгрузки. На следующий день, придя на работу, он узнал, что Крюков и ещё трое грузчиков подали заявление об увольнении. Мастер выписал «липовый» наряд за сверхурочную работу бригаде другого цеха. Но так как фонд мастера был уже исчерпан, а в цехе не были предусмотрены расценки на подобные виды работ, он обратился за помощью к начальнику цеха. Начальник цеха обратился к начальнику отдела труда и заработной платы, рассказав ему все как было.
Начальник цеха: Понимаешь, получилась такая история. Помоги с нарядами. Как-то надо выкручиваться.
Начальник ОТиЗ: Да, сочувствую, но помочь не могу. Сходи к заместителю директора. Заместитель директора (выслушав начальника цеха): По 15 усл. ед. на человека? Какие деньги? Платить должны виновные. Вызывает начальника отдела снабжения.
Заместитель директора: Почему не завезли вовремя? Сколько это будет продолжаться? Будешь платить? Начальник ОМТС: А мы не виноваты. Видимо, не было заказных машин. Надо узнать у диспетчера.
Заместитель директора (звонит диспетчеру): Вчера две машины с гетинаксом запоздали. Когда будешь работать по графику?
Диспетчер: Машины направлены вовремя, но они три часа простояли на складе, так как не работал подъёмник.
Заместитель директора (звонит заведующему складом): Ты что, не можешь технику содержать в порядке?! Машины опять опоздали! Грузить надо было самому, вручную!
Заведующий складом: Техника на складе в порядке, но инспектор по технике безопасности запретил работать, так как рабочий-такелажник не прошёл вовремя инструктаж и был неожиданно отстранён с работы. К концу рабочего дня к заместителю директора поступила из ОТК докладная записка, в которой сообщалось о большом браке продукции, изготовленной из завезённого накануне гетинакса, явившемся следствием повреждения фольгирующего слоя при разгрузке. Бригада разгружала фольгированный гетинакс в спешке, без специальных приспособлений. Соответствующего инструктажа предварительно не было. Заместитель директора издаёт распоряжение:
1. Непредвиденные расходы за разгрузку гетинакса оплатить заведующему складом (150 усл. ед.), так как именно он отвечает за своевременное прохождение инструктажа по технике безопасности всеми подчинёнными ему работниками.

2. С мастера Ломова частично удержать стоимость забракованной продукции (30 усл. ед.).
3. Начальника цеха предупредить о необходимости строгого исполнения финансовой дисциплины и упорядочения погрузочно-разгрузочных работ.
Начальник цеха объявляет выговор Крюкову. Мастер Ломов подаёт заявление об уходе.
В итоге через две недели из цеха уволились пять человек

Вопросы для работы с кейсом
1. К какому типу относится данный конфликт: внутри личностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой?
2. Кто виноват в этой производственной ситуации?
3. Какой ущерб нанесён цеху?
4. Как можно было разрешить производственный конфликт?

Кейс 2.
Даже в процветающих компаниях не всё бывает гладко. Так случилось и в фирме «Вектор», занимающейся разработкой и внедрением программных продуктов. Неожиданно для самого себя генеральный директор оказался номинальной фигурой. Всё больший авторитет стал приобретать технический директор, который сосредоточил в своих руках слишком много функций и надеется вскоре сам стать полноправным руководителем. Рассмотрим данную ситуацию с двух точек зрения. Точка зрения генерального директора.
Меня зовут Алексей Никодимович Петров. Я генеральный директор и собственник компании «Вектор». Мне 53 года, образование я получил во времена СССР, закончив заочно Московский институт электронной техники и Высшую партийную школу. Я принадлежал к так называемому партийнохозяйственному активу и до перестройки работал на руководящих должностях в различных государственных структурах, связанных с развитием электронной техники. В это время я приобрёл обширные связи в номенклатурной среде. Мой бизнес зародился в первые годы становления рынка в России. Начальный капитал я заработал на спекулятивных операциях с приватизационными ваучерами. Кое-кто из топ-менеджеров некоторых банков оказались моими однокашниками по Высшей партийной школе. Банки в ту пору остро нуждались в создании электронной системы документооборота и в автоматизации своей работы. Тогда-то и была основана компания «Вектор». Мне удалось убедить руководство нескольких крупнейших банков стран СНГ в том, что только моя компания в состоянии решить их проблемы. Опыт работы с людьми позволил мне набрать команду молодых, бедствовавших в те годы программистов, которые и создали АБС (автоматизированную банковскую систему) «Вектор», функционирующую уже около 20 лет. Большинство сотрудников «Вектора» работают со мной со дня её основания. Я уверен, что они преданы мне, потому что когда-то я фактически спас их семьи от голода. Компания «Вектор» – успешно развивающийся и перспективный бизнес, созданный исключительно благодаря моему начальному капиталу и моим связям. Я считаю, что этот бизнес уже невозможно остановить, как разогнавшийся локомотив. Я устал от непрерывной беготни и уже не так активен. Я уже не чувствую эйфории от успешно проведённых сделок. Я теперь уже не провожу 24 часа в сутки в офисе и позволяю себе иногда отдыхать недельку-другую в своём

особнячке в Доломитовых Альпах. Всё было бы прекрасно, если бы не напряжённые отношения с техническим директором компании Максимом Максимовичем Богаевским. Богаевский – некогда моя правая рука. Отличный специалист, пользующийся авторитетом в коллективе. Трудоголик. Выпускник МГУ, неосмотрительно избравший карьеру военного. Кандидат технических наук. Работал на «ракетный щит Родины». Я вытащил его «из грязи», как и остальных. Богаевский амбициозен. Чего только стоит электронный адрес, который он себе завёл – bog@vector.com! На фирме может быть только один Бог – Я!!! Поначалу наши отношения складывались хорошо, и я передоверил ему большую часть текущих дел по управлению фирмой. Много лет Богаевский превосходно выполнял свои обязанности. Но несколько месяцев назад что-то в его поведении изменилось. Я стал подмечать во взгляде Максима Максимовича недобрую усмешку. Спустя какое-то время я заметил, что когда после моих отъездов в Доломиты я требую его в свой кабинет с докладом, он, ссылаясь на неотложные дела, не является по несколько часов.

Если бы подобная ситуация возникла лет пять назад, я бы, не раздумывая, Богаевского уволил: незаменимых людей нет. Но сегодня... Слишком много функций сосредоточено в руках технического директора, а мне самому возвращаться к активному управлению фирмой не хочется, тем более что мой отлаженный бизнес этого и не требует. Я считаю, что вполне заслужил размеренную, спокойную и комфортную жизнь. Но я чувствую, что ситуация выходит из-под контроля. Мне известно, что рабочие совещания, которые Богаевский проводит с сотрудниками, в последнее время участились, хотя, по моему мнению, в этом нет никакой необходимости. На эти совещания меня не приглашают, об их повестке я узнаю только, если спрошу Богаевского или кого-либо из сотрудников лично. При этом рядовые сотрудники стыдливо прячут глаза и мямлят нечто невразумительное. Я понимаю, что за моей спиной Богаевский затеял нечестную игру. Вчера мне донесли, что за глаза он отзывается обо мне крайне неуважительно, называя «нашим сибаритом» или «доломитовым боссом». Я понимаю, что в наших отношениях с техническим директором назрел конфликт, который требует скорейшего разрешения, пока в него не оказались вовлечены все сотрудники компании. Я предпочёл бы решить все проблемы мирным путём, но ситуация может вынудить меня действовать очень жёстко. Я почти уверен, что цель Богаевского – оттеснить меня полностью от руководства компанией. Что ж, в крайнем случае, я готов предоставить ему такую возможность. По правде говоря, от бизнеса я устал, хотя и не готов уйти полностью «на покой».

Я могу надеть на зарвавшегося технаря прочную узду. Хочет Богаевский возглавлять фирму – фирма его! Но деньги этой фирмы – мои. И у меня есть возможность легально вывести все наличные средства из оборота фирмы и перевести их на свой личный банковский счёт. Точка зрения технического директора Меня зовут Максим Максимович Богаевский. Я технический директор компании «Вектор». Мне 49 лет, образование я получил во времена СССР, закончив факультет вычислительной математики и кибернетики МГУ. После окончания университета я предпочёл карьеру военного учёного. Я работал в закрытом институте Министерства обороны, участвовал в создании программного обеспечения по управлению ракетными комплексами ПВО. Там же защитил кандидатскую диссертацию. За короткое время дослужился до чина подполковника. Будущее моё казалось предопределённым, но вмешалась перестройка. С начала 1990-х годов моя зарплата, считавшаяся по меркам

СССР весьма приличной, сразу «потеряла в весе». Это понизило мой социальный статус, прежде всего, в собственных глазах, а ведь когда-то я мечтал о генеральских лампасах, госдаче и персональном автомобиле. И тут один из бывших однокашников по учёбе в МГУ познакомил меня с Алексеем Никодимовичем Петровым, человеком, на мой взгляд, недостаточно умным и компетентным, но хватким и удачливым, со связями и с деньгами. К тому же Петров обладал недурными организаторскими способностями. Алексей Никодимович был владельцем и генеральным директором недавно созданной компании «Вектор». Он пригласил меня на собеседование и предложил стать начальником отдела внедрения. В банковском деле я ничего не смыслил, о чем было хорошо известно и мне, и Петрову. Но на тот момент у Петрова подходящей кандидатуры на данную должность не было, и, назначив мне полугодовой испытательный срок с зарплатой, лишь ненамного превышавшей зарплату рядового программиста «Вектора», Петров, по сути, ничем не рисковал. Брал он меня на эту должность, руководствуясь принципом: «Кинем щенка в воду. Выплывет – хорошо, а утонет – не жалко». Но я-то «щенком» себя не считал. Первые месяцы работы в «Векторе» показались мне адом. Я не знал даже, что такое бухгалтерская проводка. А продемонстрировать клиенту свою несостоятельность я не имел права.

Приходилось лгать, притворяться, изворачиваться. И это было унижением. Этого унижения я Петрову не прощу никогда. На то, чтобы полностью войти в курс дела, у меня ушёл год. Мой аналитический ум позволил мне освоиться с банковским делом фактически без посторонней помощи. Я месяцами пропадал в командировках, мне непременно нужно было доказать и себе, и другим, что и в этой сфере я на многое способен. Жажда успеха была настолько сильной, что я перестал заниматься делами семьи, и мне пришлось развестись с женой. Петров оценил моё рвение и сделал меня техническим директором «Вектора». Я стал вторым лицом в компании. А через несколько лет я фактически стал первым лицом на фирме. Сегодня Алексей Никодимович Петров – фигура скорее номинальная. Петров – сибарит. Бизнес его интересует не как процесс, а как средство удовлетворения своих потребностей. Он человек ограниченный, его вполне удовлетворяет годовой доход в XXX долларов, пятикомнатная квартира в Москве, автомобиль БМВ и небольшой особняк в Доломитовых Альпах. Он, по сути дела, прекратил заниматься делами, проводя большую часть времени в этом самом особнячке. Благополучие «Вектора» обманчивое. Петров стал тормозом собственного бизнеса. Он не прилагает усилий к расширению клиентской базы, полагая, что старые клиенты от него никуда не денутся. Петров не поощряет предлагаемые мною новшества, направленные на развитие фирмы. Он надеется на свои старые связи, помогавшие ему много лет выигрывать тендеры. Но теперь-то это уже не столько его связи, сколько мои, и при решении серьёзных вопросов банки-клиенты предпочитают иметь дело именно со мной. Виноват в этом Петров сам, фактически передоверив мне управление фирмой. К тому же, раздражение клиентов против «падающей» время от времени АБС настолько велико, что наиболее крупные из них начали переговоры с конкурентами «Вектора». Но я и только я знаю, что нужно сделать, чтобы фирма зажила новой жизнью. В рядах сотрудников «Вектора» зреет глухое недовольство генеральным. Он надеется на свои «патерналистские» методы работы с персоналом, не чувствуя, что «отцом родным» для большинства сотрудников он уже не является. Стагнация в развитии фирмы привела к тому, что уровень оплаты труда стал уже ниже, чем в компаниях-

конкурентах. И на этом фоне я как технический директор начинаю приобретать всё больший авторитет. Если бы генерального выбирали всеобщим голосованием, очень многие отдали бы сегодня свой голос не за Петрова, а за меня. Я поощряю эти настроения, с одной стороны, устанавливая все более тесные контакты с сотрудниками, с другой – не упускаю случая, чтобы выставить напоказ непрофессионализм и отсталость Петрова. Откровенно говоря, я столько вложил в «Вектор» сил и стольким пожертвовал ради будущего компании, что считал бы справедливым, если в один прекрасный момент стал бы хозяином фирмы и реализовал намеченную программу развития. У Петрова, хотя и притупившееся, но неплохое аппаратноменклатурное чутьё. Думаю, что он почуял опасность. Я пока не знаю, что конкретно он может предпринять, но ожидаю демарша с его стороны. Однако кое-чего Петров не знает. Он не знает о козырных картах в моём рукаве.

Самый неблагоприятный исход для меня – это увольнение под благовидным предлогом. Что ж, я готов уйти из компании и увести за собой часть сотрудников. Ключевых сотрудников! Я уже зарегистрировал новую фирму под названием «Корвет» и новую торговую марку. Кое-кто из руководства банков клиентов готов посодействовать при участии «Корвета» в тендерах. Мною произведено копирование всех «исходников» АБС «Вектор», причём так, что доказать факт кражи интеллектуальной собственности будет практически невозможно. Возглавив фирму «Корвет», я готов полностью вытеснить «Вектор» с рынка и завоевать новые рынки. Единственная загвоздка заключается в том, что для старт-апа у меня не хватает наличных средств.

Вопросы для работы с кейсом :

1. Является ли конфликт, описанный в ситуации, конструктивным или деструктивным?
2. К какому типу относится данный конфликт – внутриличностный, межличностный, между личностью и группой?
3. Данный конфликт носит открытый характер или закрытый?
4. На каком этапе развития находится данный конфликт?
5. Какой вклад сделал каждый участник конфликта в развитие фирмы?
6. Какие последствия могут ожидать фирму, если каждый участник конфликта реализует свои потенциальные планы?
7. На чьей вы стороне? Почему?
8. Можно ли на данном этапе разрешить конфликт, избежав негативных последствий для компании

Задание 1.

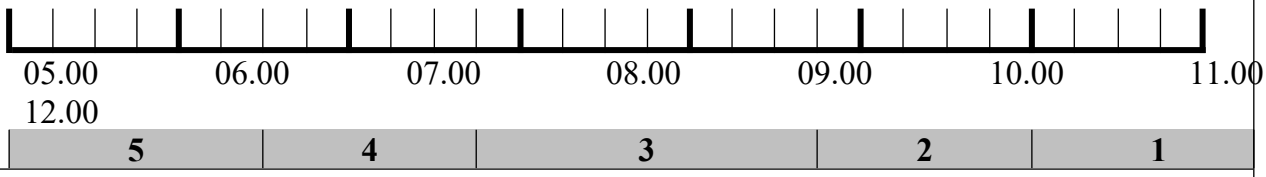
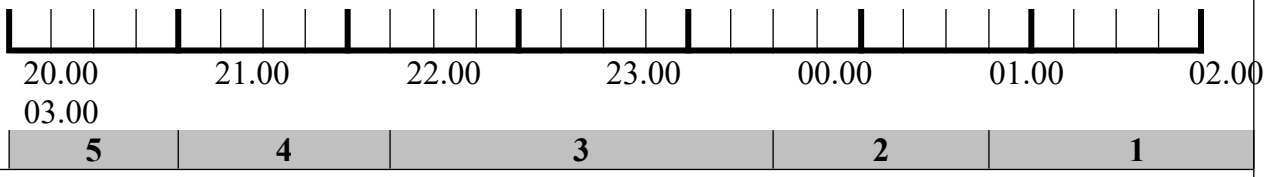
Тест Хорна-Остберга для определения типа работоспособности

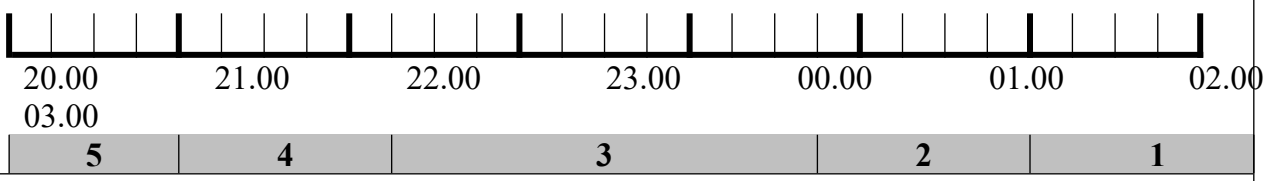
Проставьте баллы в соответствии с Вашими ощущениями и оценками в таблице 1. Для анализа полученных результатов, необходимо сложить получившиеся цифры и сравнить суммарный балла со следующей шкалой «утренности» и «вечерности»:

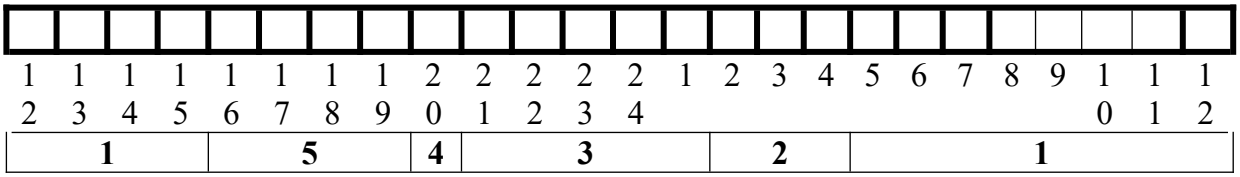
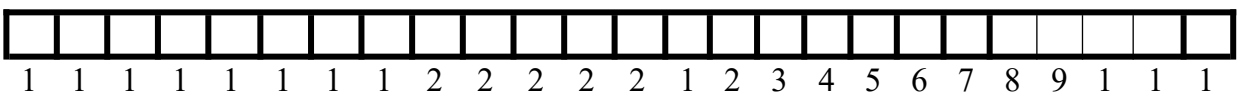
- определенно утренний тип 70-86;
- умеренный утренний тип 59-69;
- ни один из этих типов 42-58;

- умеренный вечерний тип 31-41;
- определенно вечерний тип 16-39.

Таблица 1 – Тест Хорна-Остберга для определения типа работоспособности

№ п/п	Вопрос
1.	Вы чувствуете себя прекрасно. В какое время вы вставали бы, если бы исключительно от вас зависело, как спланировать свой день? (См. шкалу № 1.) 
2.	Чувствуя себя прекрасно, в какое время вы бы легли спать, если бы это зависело исключительно от вас? (См. шкалу № 2.) 
3.	Если вы должны встать в определенное время, насколько вы можете обойтись без будильника? Могу полностью обойтись **4** Почти могу обойтись **3** Обойтись довольно трудно **2** Совсем не могу обойтись **1**
4.	При одинаковых окружающих условиях насколько вам легко вставать утром? С большим трудом **1** Не очень легко **2** Довольно легко **3** Очень легко **4**
5.	Насколько бодрым вы себя чувствуете в первые полчаса после пробуждения утром? Никакой бодрости **1** Небольшая бодрость **2** Довольно бодрым **3** Очень бодрым **4**
6.	Какой у вас аппетит в первые полчаса после пробуждения утром? Очень плохой **1** Довольно плохой **2** Довольно хороший **3** Очень хороший **4**

7.	Насколько усталым вы чувствуете себя в первые полчаса после пробуждения утром? Очень усталым **1** Довольно усталым **2** Довольно отдохнувшим **3** Очень отдохнувшим **4**
8.	Когда у вас нет дел на следующий день, во сколько вы ложитесь спать по сравнению с вашим обычным временем? Редко или никогда позже **4** Меньше чем на час позже **3** На один-два часа позже **2** Больше чем на два часа позже **1**
9.	Вы решили заняться физкультурой. Друг предлагает заниматься по часу два раза в неделю, и самое удобное время для него между 7 и 8 часами утра. При условии, что вы прекрасно себя чувствуете, какая у вас была бы спортивная форма? Хорошая **4** Неплохая **3** Было бы нелегко **2** Было бы очень трудно **1**
10.	В какое время вечером вы чувствуете себя усталым и поэтому хотите спать? (См. шкалу № 3.)  20.00 21.00 22.00 23.00 00.00 01.00 02.00 03.00 **5** **4** **3** **2** **1**
11.	Вы хотите иметь ясную голову перед экзаменом, который, как вы знаете, будет очень утомительным и продлится два часа. Вам ничто не мешает распланировать ваш день по собственному разумению, учитывая только то, в какое время дня вы лучше всего себя чувствуете. Какое время для этого вы бы выбрали (укажите одно из четырех): 8.00-10.00 **6** 11.00-13.00 **4** 15.00-17.00 **2** 19.00—21.00 **1**
12.	Если вы легли спать в 11 часов вечера, насколько вы чувствуете себя усталым? Совершенно не усталым **0** Немного усталым **2** Довольно усталым **3** Очень усталым **5**
13.	По той или иной причине вы легли спать на несколько часов позже обычного, но на следующее утро вам нет необходимости вставать в определенное время. Что бы вы предпочли из перечисленного ниже? Проснуться в обычное время и не заснуть снова **4**

	Проснуться в обычное время и немного подремать **3** Проснуться в обычное время, но снова заснуть **2** Проснуться позже обычного **1**
14.	Вам предстоит остаться бодрствующим между 4.00 и 6.00 утра, охраняя какой-то объект. На следующий день вы не заняты. Что бы вы предпочли из перечисленного ниже? Не ложиться спать до окончания смены **1** Вздремнуть перед сменой и поспать после нее **2** Поспать перед сменой и вздремнуть после нее **3** Полностью выспаться перед сменой **4**
15.	Вам предстоит в течение двух часов выполнять тяжелую физическую нагрузку. Вы сами можете планировать свой день и принять в расчет только время, когда вы чувствуете себя лучше всего. Какое время из предложенных ниже вы выбрали? 8.00-10.00 **4** 11.00-13.00 **3** 15.00-17.00 **2** 19.00—21.00 **1**
16.	Вы решили заняться физическими упражнениями, связанными с большой физической нагрузкой. Друг предлагает заниматься по часу два раза в неделю и лучшее время для него с 22.00 до 23.00. Учитывая время, когда вы чувствуете себя лучше всего, в какой, по вашему мнению, спортивной форме вы будете? В хорошей **1** В более или менее хорошей **2** В плохой **3** В очень плохой **4**
17.	Предположим, что вы можете сами устанавливать для себя время работы. Будем исходить из того, что ваш рабочий день составляет ПЯТЬ часов (включая перерывы), что работа интересная и оплачивается по конечному результату. Какие пятичасовые отрезки вы выбрали бы? (См. шкалу № 4.)  1 1 1 1 1 1 1 1 2 2 2 2 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 1 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 1 2 3 4 0 1 2 **1** **5** **4** **3** **2** **1** Для ответа на вопрос возьмите крайнее правое значение для отмеченного вами времени и соотнесите с бальным значением внизу.
18.	В какое время дня, по вашему мнению, вы чувствуете себя «лучше всего»? (См. шкалу № 5.)  1 1 1 1 1 1 1 1 2 2 2 2 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 1 1

	2 3 4 5 6 7 8 9 0 1 2 3 4 0 1 2					
	1	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
19.	Говорят, что есть два типа людей, «утренние» и «вечерние». К какому из этих типов вы себя относите?					
	Определенно «утренний» **1** Скорее «утренний», чем «вечерний» **2** Скорее «вечерний», чем «утренний» **3** Определенно «вечерний» **4**					

Вопросы к практическому занятию

1.Понятие ресурса активности и работоспособности
2.Управление работоспособностью: жизненные и временные циклы

Литература: [1 – 3]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 13

Корпоративный тайм-менеджмент

Теоретическая часть

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. Первым шагом корпоративного внедрения тайм-менеджмента, как правило, является обучение. Но обычный тренинг не дает максимального результата, если его не сопроводить определенными пред- и пост-тренинговыми мероприятиями, не сделать логичным элементом системы корпоративного обучения.

Задание 1. Охарактеризуйте схему обучения корпоративному тайм-менеджменту и внесите коррективы, если это необходимо. Ответ аргументируйте.
Приведем технологию встраивания тайм-менеджмента в программу корпоративного университета или учебного центра на примере реального проекта.
Рассказывает Наталья Беккер, менеджер корпоративного университета компании «Вимм-Билль-Данн»:
«Формируя программу корпоративного университета, в первой ступени обучения мы выделили четыре ключевых навыка, необходимых нашим менеджерам: управленческое мастерство, переговоры, презентации и тайм-

менеджмент. Участие в программе обучения является не просто добровольным, но и в определенном смысле привилегией.
Сотрудник компании должен обосновать необходимость своего участия в программе. Это существенно повышает мотивацию на обучение».
Обучение тайм-менеджменту в курсе корпоративного университета 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. В Москве тренинг проводят специалисты компании «Организация Времени»; в регионах — прошедшие специальный курс подготовки корпоративные тренеры;
3) в ходе тренинга участники начинают работу с авторским пособием «Учебный органайзер», являющимся своеобразным «самоучителем по тайм-менеджменту». В нем даны простые упражнения и пустографки, позволяющие закрепить материал тренинга. Участник после тренинга не оставлен «один на один» с тайм менеджментом, у него есть четкий алгоритм действий;
4) через месяц после тренинга проводится 4-часовой пост-тренинг.
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 любопытных побочных эффектов обучения становится то, что руководители более высоких уровней, видя явные успехи подчиненных в организации времени, сами выражают желание поучаствовать в аналогичных тренингах.

Задание 1. Сформулируйте и запишите в тетрадь личные принципы отношения ко времени. Опишите, насколько рационально вы его используете, распределяете и контролируете. После этого поделитесь своими наработками в группе и поделитесь опытом в живом обсуждении.
Задание 2. С помощью метода «5 почему» найдите резервы для повышения эффективности вашей деятельности.
Задание 3. Предложите несколько ситуаций, на примере которых можно было бы разработать свод правил, использующих принцип научной организации труда: Например, 1) что-то из собственной организации работы (распорядок дня, работа над курсовыми работами, поиск работы, общественная деятельность и т.д.);
2) из организации работы учебной группы (работа над коллективными заданиями, организация каких-либо мероприятий;

3) работа в структурах студенческого самоуправления (институте студенческих лидеров, профсоюзе), оценить работу всей организации или конкретного подразделения;
4) работа в институте – функционирование дирекции, работа со студентами, организация консультаций и т.д. В итоге должен быть предложен ряд мероприятий по улучшению одной из сфер вашей деятельности.

Ситуация 1. Вы – начальник отдела крупного предприятия, у Вас в подчинении находится 50 служащих. Некоторые Ваши подчиненные постоянно обращаются к Вам за советом или рекомендациями по вопросам, которые должны решать самостоятельно, и тем самым отвлекают Вас от неотложных и более важных дел. Как Вы поступите в этой ситуации, и есть ли в сложившейся ситуации Ваша вина как руководителя?
Ситуация 2. Вы – руководитель крупной строительной организации. В первую очередь Вы всегда выполняете неотложные дела. Вы пытаетесь самостоятельно решать все важные вопросы и тем самым тратить большую часть своего времени, но часть дел так и остается «лежать на столе». Как исправить сложившуюся ситуацию?
Ситуация 3. Вы заняты выполнением важного и срочного дела. В это время Вам звонят по телефону и просят консультацию по вопросу, который находится в компетенции Вашего заместителя. Ваши действия?

Вопросы к практическому занятию:

1. Эффективность корпоративного тайм-менеджмента
2. Предпосылки и определение корпоративного тайм-менеджмента.
3. Тайм-менеджмент в программе корпоративного университета.
4. Корпоративные ТМ-стандарты.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 14

Компьютеризация тайм-менеджмента

Теоретическая часть

Использование комплексных программных решений с функционалом для автоматизации делопроизводства, тайм-менеджмента, работы с контрагентами и кадрами, бюджетирования позволяет существенно увеличить эффективность деятельности любой организации.
Сервисы и программы для планирования и управления временем Google Keep – электронный блокнот с возможностью создания обычных записей и пронумерованных списков, простейшая программа, поддерживающая все мобильные платформы, а также имеющая браузерную и оффлайн версию.
Полезным данный сервис является в том плане, что из любого устройства, где выполнен вход в ваш Google-аккаунт, вы сможете получить доступ ко всем имеющимся записям; кроме того, можно начать работать над документом со смартфона ещё в транспорте по дороге на работу, а продолжить уже в офисе с ПК.

Задания 1. *Составьте таблицу из трех колонок.* Запишите во вторую колонку причины, которые влияют на потерю времени.
- Продумайте шаги по рационализации своих расходов времени: что вы реально можете сделать в каждом конкретном случае. Запишите все шаги в третью колонку.
- Проанализируйте полученные данные по всем поглотителям: есть ли общее, что их объединяет? Есть ли одинаковые способы и меры устранения лишних затрат времени?
2) Какой день прошел эффективнее? В течении двух дней Вам предлагается провести сравнительную характеристику эффективности.
В 1-й день четко распланируйте свои действия, время, которое Вы на них затратите. В течение 2 дня не придерживайтесь никаких планов, наоборот, старайтесь ничего не намечать, пусть все происходит спонтанно. После 2-ух дней проведите сравнительную характеристику эффективности, проанализируйте, какой из дней прошел продуктивнее, за счет чего Вам это удалось.
Исключите из приведенного алгоритма жестко-гибкого планирования лишние шаги и запишите алгоритм правильно.
1.Выделить ключевые показатели и отследить их в динамике.
2.Составить список жестких задач.
3.Отметить свои личные контексты.
4.Составить список гибких задач.
5.Перенести в список жестких задач как можно больше задач из гибкого списка.
6. Заполнить пустое пространство между жесткими задачами
7.Определить время исполнения для всех задач на день.
8. Построить двухмерный график для определения взаимосвязей между задачами.
9. Выделить из списка приоритетные задачи.
10. Разбить приоритетные задачи на подзадачи.
11. Забюджетировать время для приоритетных задач.
12. Определить время на выполнение жестких задач в размере 80% от рабочего дня

Задание 2. Выберите одну значимую для вас долгосрочную цель в какой-либо ключевой области жизни. Составьте долгосрочный план достижения этой цели, записав все формулировки в результато-ориентированном виде.

Ситуация 1. У директора объединения в кабинете находятся представитель завода, которому объединение поставляет ряд изделий по кооперации и с которым сложились многолетние хорошие отношения. Он просит несколько изменить номенклатуру и сроки поставок, объясняет необходимость этого и передает соответствующее письмо. Не обладая необходимой информацией по существу вопроса, что вполне естественно, искренне желая помочь потребителю и в то же время не желая его бессознательно обнадеживать, директор оставляет письмо у себя, обещая разобраться и помочь. Правильно ли он поступает?
Ситуация 2. Рассматривая почту, руководитель обнаруживает документ, с которым необходимо ознакомиться детальнее. Но времени сейчас нет, и он оставляет документ у себя в надежде внимательно прочесть его в субботу дома. Верно ли он поступает?
Ситуация 3. Из структурного подразделения документы поступают руководителю на подпись в трех экземплярах: один уйдет к адресату, второй возвратится в

подразделение, третий останется у секретаря или в канцелярии. Третий экземпляр документа нужен для подстраховки. Администратор не убежден, что второй экземпляр быстро будет обнаружен в делах структурного подразделения, поэтому его тоже оставляет у секретаря. Правильный ли такой подход?

Вопросы к практическому занятию

1. Гибкое и жесткое планирование в MS Outlook.
2. Настройка пользовательского представления.
3. Правила автоформатирования .
4. Удобная группировка задач.
5. Планирование по методу «День — Неделя».
6. Обзор сроков исполнения задач.
7. Корпоративный тайм-менеджмент в MS Outlook.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 15

Теоретические основы эффективности руководителя

Теоретическая часть

Одним из важнейших инструментов управления эффективностью предприятия является оценка эффективности деятельности его руководителей.

Важными факторами успешного функционирования на предприятии системы оценки являются: четкая постановка цели проведения конкретной оценочной процедуры (например, среди отечественных организаций распространена такая ошибка – работникам заявляют о том, что мероприятие по оценке проводится с целью определения потребности в их обучении, а по итогам оценки увольняют часть сотрудников, как несоответствующих должности, что в результате приводит к негативному отношению работников к оценке);

выбор адекватного метода оценки (например, встречается такая ошибка – при принятии решения о продвижении руководителя среднего звена на должность руководителя предприятия используют метод оценки эффективности деятельности, который хорошо демонстрируют, насколько успешен сотрудник в нынешней должности, но не прогнозирует, как он справится с руководством всем предприятием).

Выбор метода оценки и процедуры ее проведения зависит от целей и задач, стоящих перед предприятием. Информация, полученная в ходе оценки должна минимизировать финансовые риски в принятии управленческих решений. Процедура оценки должна быть экономически оправдана, то есть эффект от ее проведения должен быть больше, чем инвестиции в данную процедуру. Таким образом, стоимость методов оценки и их точность должны быть оптимальными по отношению к поставленной задаче.

Задание 1. Напишите 5 внутренних барьеров, мешающих вам быть высокоорганизованным человеком. Затем опишите 5 основных внешних препятствий (факторов), мешающих тому же. Оцените, связаны ли они и влияют ли друг на друга. Разделитесь на подгруппы по 3-4 человека и обсудите результаты своей работы».

Обсуждение. В парах, а позже в общем кругу обсуждается, что каждый из участников может сделать, чтобы стать более организованным. Возможно составление общего списка на доске. Если тренер владеет психодраматическими приемами, можно продолжить упражнение, продемонстрировав технику «преодоление барьеров».

Ситуация 1. Вам, как руководителю, предлагают решение важной проблемы в более короткий срок, да еще в результате и получение прибыли, но сама реализация данного решения весьма рискованна. Как Вы поступите?

Ситуация 2. Вы - руководитель предприятия. Вам необходимо уехать в длительную командировку. Вместо Вас остаются два заместителя. Первый хорошо работает в команде, но уклоняется от достижения цели, другой всегда добивается поставленной цели, но имеет трудности с делегированием полномочий. Между ними существует конфликт. Кого из них следует назначить старшим?

Ситуация 3. Вы поручаете важное задание компетентному, по Вашему мнению, сотруднику. Но вдруг Вы узнаете о человеке, который более компетентен в этом вопросе и может выполнить данное задание намного лучше. Как Вы поступите в этой ситуации? Ситуация 4 Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому Вы поручили разработку важного проекта, поэтому же вопросу параллельно работает в другой фирме. Какое решение Вы примете в данной ситуации?

Задание 2. Используя принцип Парето, определите наиболее приоритетные задачи на следующую неделю. Для этого следует:
a) Составить общий список задач на неделю;
b) Расставить их по порядку по степени результативности;
c) Выбрать 20% задач, начиная с первой по порядку, приняв их за приоритетные;
d) Реализуя в первую очередь выявленные приоритетные задачи, сделать в конце недели выводы о результативности работы.
3. Составьте таблицу для А, Б, В – анализа дел на конкретный месяц (неделю, день).

Ситуация 4. Вы поздно закончили накануне свою работу, устали и не подготовили, как обычно, план выступления. До начала выступления осталось около 10 69 минут. Вы неплохо знаете тему, но боитесь того, что на качестве выступления может сказаться усталость. Как Вы поступите?

Ситуация 5. Вы должны выступить с докладом о проделанной работе перед коллегами на предприятии. Вы знаете, что выступаете в числе последних и что многие из присутствующих приблизительно знакомы с тем, о чем Вы будете говорить. Поэтому велика вероятность, что будут слушать Вас невнимательно, вести посторонние разговоры и т.д. Что Вы предпримите для того, чтобы завоевать внимание аудитории и Ваше выступление всем понравилось?

Ситуация 6. На одном из рабочих собраний Вы говорите о проблеме реконструкции Вашего предприятия. У Вас довольно хорошие предложения по этому вопросу, но в зале сидят несколько Ваших противников, которые не хотят, чтобы Ваши предложения были приняты руководством. Они задают Вам каверзные вопросы,

делают едкие замечания, резкие выпады против Вас лично и против Ваших предложений. После очередного такого замечания, Вы говорите….

Вопросы к практическому занятию

1. Процесс-ориентированные стратегии деятельности и эффективность руководителя
2. Результат-ориентированные стратегии деятельности и эффективность руководителя
3. Мотивирование сотрудников как показатель эффективности руководителя

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 16

Власть, влияние, лидерство.
Руководитель: от развития к саморазвитию

Теоретическая часть

Саморазвитие — это процесс повышения собственной осознанности, приобретение навыка управлять собой, развивать силу воли, повышать самооценку, находить правильную мотивацию, ставить и достигать цели.

Саморазвитие простыми словами — это не цель, а жизненный путь, самореализация человека, где он сможет сосредоточиться на мечтах, целях, достигать их. Успех во всех его проявлениях — главная цель процесса, где нужно постоянно учиться, становится лучше, ломать навязанные стереотипы.

Саморазвитие и самосовершенствование личности — это хороший способ вырваться из круговорота неудач, убрать из жизни то, что мешает и привнести новое, которое помогает достигать желаемого.

Задание 1. Используя принцип Парето, определите наиболее приоритетные задачи на следующую неделю.

1) Составить общий список задач на неделю;
2) Расставить их по порядку по степени результативности;
3) Выбрать 20% задач, начиная с первой по порядку, приняв их за приоритетные;
4) Реализуя в первую очередь выявленные приоритетные задачи, сделать в конце недели выводы о результативности работы.

Ситуация 1. Вы часто бываете в командировках. При этом перед Вами практически всегда встает одна и та же проблема - как не забыть необходимые вещи и деловые бумаги. Что необходимо предпринять в данной ситуации?

Ситуация 2. Вы часто замечаете, что, хотя Вы всегда настроены, слушать собеседника внимательно, иногда смысл того, что хочет сказать Ваш партнер, ускользает от Вас, и Вы понимаете его слова совсем в другом контексте. Из-за этого в последнее время Вы допустили некоторые ошибки в работе. Как Вы думаете, в чем может заключаться причина этого и что Вам нужно предпринять?

Ситуация 3. Вы в течение рабочей недели неоднократно пытались дозвониться до директора одной фирмы, но его не было на месте, а его секретарь, очевидно, неаккуратно информировала его о поступающих звонках. Как Вы построите беседу с ней в следующий раз?

Ситуация 4. Наблюдая за работой своего подчиненного, Вы видите, что он не умеет планировать время, отводимое на выполнение поручений, в результате чего происходят срывы. Что следует предпринять в подобной ситуации?
Ситуация 5. Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т.е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Чью точку зрения Вы поддерживаете? Обоснуйте свою позицию.
Ситуация 6. К завтрашнему дню Вам необходимо предоставить перспективный и среднесрочный планы работы Вашей организации Вашему руководителю. Но Ваш компьютер «завис», и Вы не справляетесь с заданием. Ваши действия.
Ситуация 7. Ваша сотрудница-секретарь часто делает ошибки при оформлении деловых бумаг. Вы приняли на работу ее недавно, но увольнять ее Вам бы не хотелось - в основном свою работу она выполняет хорошо. Может быть, ей не хватает опыта? Ваши действия?
Ситуация 8. Вы - руководитель крупной компании. Секретарь постоянно отвлекает Вас по пустякам и ничего не может решить самостоятельно. На Ваши замечания по этому поводу секретарь отвечает, что боится сделать что-нибудь не так и тем самым вызвать на себя раздражение руководителя. Ваши действия?
Ситуация 9. Вы выходите из своего кабинета и видите, что Ваш секретарь, сняв трубку зазвонившего телефона, продолжает разговаривать с одним из сотрудников. Ваши действия? Ситуация 4 Вы доверили своему секретарю конфиденциальную деловую и личную информацию. На следующий день она становится известна всему коллективу. Вам это неприятно, но Вы стараетесь подавить свои отрицательные эмоции и решить проблему конструктивно. Вы вызываете ее на беседу и говорите:…
Ситуация 10. Представьте себе, что Вы – секретарь руководителя крупной компании. Неожиданно к нему пришел очень важный, но не запланированный посетитель. Вы знаете, что Ваш начальник в данный момент занят беседой с другим человеком. Каковы будут Ваши действия?

Вопросы к практическому занятию

1. Понятие, содержание профессионального и личностного саморазвития
2. Этапы развития личности.
3. Профессиональная деятельность и ее роль в развитии личности.
4. Условия профессионального саморазвития
5. Этапы профессионального развития человека

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 17

Технология достижения результатов

Теоретическая часть

Деловое общение — это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели.

Деловое общение можно условно разделить на прямое (непосредственный контакт) и косвенное (когда между партнерами существует пространственно-временная дистанция)
Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное, в нем непосредственно действуют социальнопсихологические механизмы. В целом деловое общение отличается от обыденного (неформального) тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения. В деловом общении мы не можем прекратить взаимодействие с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих сторон). В обычном дружеском общении чаще всего не ставятся конкретные задачи, не преследуются определенные цели. Такое общение можно прекратить (по желанию участников) в любой момент.

Ситуация 1. На переговорах между Вами и Вашим партнером произошел конфликт. Вас обоих быстро захватывают отрицательные эмоции. Напряжение стремительно возрастает. Как Вы справитесь со своими эмоциями в этой ситуации? Предложите 4-6 практических рекомендаций.

Ситуация 2. Из Вашей фирмы уходит ценный сотрудник. Он симпатичен Вам как человек и Вам будет его недоставать. В глубине души Вы расстроены. Вы, как руководитель, будете стремиться избежать выражения чувств или будете вести себя естественно, не скрывая своего душевного состояния?
Ситуация 3. В стрессовых ситуациях Вы обычно тратите много сил, чтобы удержаться от эмоционального перенапряжения и контролировать себя. Но есть сферы, где Вы должны постоянно излучать спокойствие, уверенность, любовь, тепло. Как Вы управляете своими эмоциями? Что для Вас является отдушиной?

Ситуация 4. Вы знаете- для того, чтобы в жизни достичь чего-либо, нужно регулярно прикладывать усилия и постоянно повышать свой профессионализм. Но ежедневная рутина убивает всякое желание трудиться и самосовершенствоваться. Что Вы сделаете, чтобы заставить себя ежедневно, постоянно работать? Где Вы находите резервы для повышения творческого потенциала?

Ситуация 5. У Вас напряженный рабочий день, Вы много сделали, но еще больше предстоит сделать. Вы выделили немного времени для отдыха, но пришел Ваш подчиненный, которому срочно нужна помощь в решении проблем личного характера. Как Вы поступите в данной ситуации?

Ситуация 6. Вы осознаете, что положительный рабочий настрой - важное условие хорошей, продуктивной работы. Но сегодня мелкие неприятности с утра испортили Вам настроение. Как Вы вернете хорошее расположение духа?

Ситуация 7. В Вашей жизни наступила «черная полоса». У Вас много проблем как на работе, так и в личной жизни. Вы стали очень много нервничать и начали сомневаться в своих способностях эффективно работать. Как Вы преодолеете эту ситуацию?

Вопросы к практическому занятию

1.Какое место занимают коммуникации в управлении организацией?
2. Из каких этапов состоит процесс коммуникации, и какие элементы он содержит?
3. Какие помехи могут влиять на коммуникации и как их устранить?
4. Что такое «обратная связь» и как ее наилучшим способом предоставлять?
5. Какие виды коммуникаций существуют в организациях?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 18

Групповая динамика и руководство

Теоретическая часть

Групповая динамика— это процесс взаимодействия членов группы на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

Жизнь группы не является неподвижной, и под влиянием как внешних, так и внутренних причин в группе возникают изменения, которые сами по себе могут быть либо небольшими, неспособными поставить под угрозу существование группы в целом, либо значительными, ведущими к нарушению равновесия и в конечном счете к распаду группы. Последнее имеет место тогда, когда группе не удается реорганизоваться ("перестроиться") и обрести новое состояние равновесия. Объектом изучения теории менеджмента являются микрогруппы, или малые группы, которые в своей совокупности образуют организацию. Существует большое количество причин вступления людей в малые группы. Эти причины можно сгруппировать в три блока: организационно-производственные, материальные, социально-психологические.

Работа группы зависит от качества и объема взаимовлияний, взаимоотношений членов группы, Группа — это одно целое, от структуры которого зависит поведение его членов. Каждая группа имеет свою динамику.

Упражнение «Карусель впечатлений»

Группа стоит, образовав два (внешний и внутренний) круга. Участники кругов стоят лицом к лицу, образуя пары (внешний-внутренний). Ведущий предваряет упражнение объяснением о важности обратной связи между людьми. Затем он задаёт направление диалога темой:

-Я думаю, что чувство юмора для тебя – это...
- Я думаю, что твоя роль в группе...
-Когда я вижу тебя, то я чувствую...
-Мне кажется, что в сложной ситуации ты...

Каждый тур – это обсуждение одной темы, одного вопроса. На каждое предложение даётся 3-5 минут для обсуждения. Затем – хлопок ведущего, и внутренний круг передвигается на одного человека. Новой паре даётся тема для обсуждения.

Вопросы для финальной групповой дискуссии: Каковы твои ощущения после упражнения? Было ли тебе тяжело давать товарищам обратную связь? В чем это проявилось? Что было тяжело? Какую обратную связь ты получил? Согласен ли с тем, что услышал от товарищей? Как собираешься поступить с тем, что услышал? Значима ли для тебя та обратная связь, которую ты получил?

Упражнение «Клубок»

Вся группа стоит в круге. Участники передают друг другу клубок ниток, проговаривая, что значит для него данный человек, произнося пожелания, слова благодарности (любому

участнику, не обязательно соседу справа или слева). Постепенно середина круга превращается в узор из натянутых нитей. Когда круг завершен, каждый участник натягивает свою нить, и группа минуту стоит с закрытыми глазами, стремясь прочувствовать другого человека.
Реквизит: клубок ниток.

Вариант 1.
Возьмите старые открытки или картинки и разрежьте на части. Если хотите в итоге получить 5 малых групп по 4 человека в каждой, возьмите 5 открыток и разрежьте на 4 части каждую. Перемешайте получившиеся пазлы и предложите участникам взять по одному. По сигналу все отправляются на поиски своих партнеров по команде. Члены одной малой группы должны составить из своих пазлов целую открытку.

Вариант 2.
Каждому участнику тренер шепчет на ухо название какого-нибудь животного. Если вы хотите получить 3 команды, назовите 3 вида животных, например, кролик, кенгуру и черепаха. Затем предложите объединиться в команды представителям одного вида. Обязательное условие: нельзя произносить ни слова. Разрешается подражать движениям животного, издавать характерные для него звуки. Примечание. Если не хотите, чтобы игра закончилась, не успев начаться, не называйте животных с хорошо знакомыми звуками.

Вариант 3.
Разновидность предыдущей игры заключается в том, что тренер шепчет на ухо каждому участнику движение, которое ему необходимо будет повторять. Например, пожать руку, показать язык, чесать затылок или хлопать в ладоши. Если вам требуется 5 команд, назовите 5 различных движений. Ученики перемещаются по комнате и ищут членов своей команды по производимым движениям. Говорить что-либо запрещается.

Вопросы к практическому занятию

1.Определение группы и команды. Формальные и неформальные группы в организации. 2.Развитие неформальных групп и их характеристики. Управление неформальными организациями

Список использованных источников

Основная литература

1. Основы самоменеджмента Электронный ресурс / Запорожец Д. В., Назаренко А. В., Кенина Д. С., Звягинцева О. С., Бабкина О. Н., Исаенко А. П. : учебное пособие. - Ставрополь : СтГАУ, 2018. - 120 с., (экземпляров неограничено.)
2. Бобина,, Н. В. Самоменеджмент : учебное пособие / Н. В. Бобина, Л. А. Каменская, И. Ю. Столярова. - Самоменеджмент,2026-04-14. - Электрон. дан. (1 файл). - Сочи : Сочинский государственный университет, 2020. - 184 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397, (экземпляров неограничено).
3. Основы самоменеджмента Электронный ресурс / Запорожец Д. В., Назаренко А. В., Кенина Д. С., Звягинцева О. С., Бабкина О. Н., Исаенко А. П. : учебное пособие. - Ставрополь : СтГАУ, 2018. - 120 с., (экземпляров неограниченно).

Дополнительная литература

1. Самоменеджмент : учебное пособие / под ред. В. Н. Парахина. - Москва: Директ-Медиа, 2014. - 498 с. - http://biblioclub.ru/. - ISBN 978-5-4458-5146-2, (экземпляров неограничено).
2. Севостьянов, Д. А.Обратный самоменеджмент: монография / Д. А. Севостьянов, И. Э. Толстова. - Обратный самоменеджмент,2031-07-12. - Электрон. дан. (1 файл). - Новосибирск : Золотой колос, 2019. - 287 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-94477-248-0, (экземпляров неограничено).
3. Рябикова, Н. Е. Персональный менеджмент Электронный ресурс / Рябикова Н. Е. : учебное пособие - Оренбург : ОГУ, 2019. - 138 с. - т. - ISBN 978-5-7410-2372-3, (экземпляров неограничено).

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по организации самостоятельной работы
по дисциплине **«Тайм-менеджмент и личная эффективность руководителя»**
для студентов направления 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) Управление бизнесом

Ставрополь
2026

Методические указания разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины «Тайм-менеджмент и личная эффективность руководителя» и содержат задания к самостоятельной работе, порядок их выполнения и методические указания к ним. Предназначены для студентов для студентов направления 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) Управление бизнесом

Составитель: к.с.н., доцент Лепяхова Е.Н

Рецензенты:

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика самостоятельной работы

2. План – график выполнения задания

3. Методические указания по изучению теоретического материала

4. Методические указания по решению задач при подготовке к практическим занятиям

5. Методические указания к написанию контрольной работы

6. Методические указания к подготовке к экзамену

7. Методические указания по самотестированию, подготовке к тестированию

9. Список рекомендуемой литературы

ВВЕДЕНИЕ

Успешная деятельность любого человека во многом определяется умением его управлять самим собой. Управление собственной личностью связано с познанием себя, критическим отношением к себе, анализом и развитием сильных сторон, умением видеть и исправлять свои ошибки.

Часто неясность последствий принятия решения и большая ответственность за принимаемые решения вынуждает их всесторонне анализировать ситуацию и прочитывать социальные последствия. Они находятся в стрессовом состоянии почти постоянно. Поэтому менеджеру необходимо владеть эффективными методами и способами восстановления физических и духовных сил, делегирования полномочий, построения коммуникаций, оценки и развития своих личностных качеств.

Дисциплина « «Тайм - менеджмент и личная эффективность руководителя» направлена на решение следующих задач: ознакомить с основным понятийным рядом дисциплины (необходимые понятия и определения); раскрыть сущность тайм-менеджмента в деятельности руководителя; определить пути управления личной карьерой руководителя; рассмотреть основы тайм-менеджмента в управленческой деятельности; охарактеризовать способы организации рабочего места руководителя и методы рационализации его личного труда; рассмотреть коммуникативные техники в управленческой деятельности; обучить приемам сохранения профессионального здоровья руководителя; сформировать умения осуществлять самоконтроль управленческой деятельности.

В этой связи целью методических рекомендаций к самостоятельной работе является закрепление слушателями теоретического материала и получение практических навыков в области тайм-менеджмента. Вместе с методическими указаниями к практическим работам самостоятельная работа помогает усвоить теоретический материал и способствует лучшему освоению предмета.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Целью освоения дисциплины ««Тайм - менеджмент и личная эффективность руководителя» состоит в том, чтобы сформировать у студентов представление о необходимости приобретения практических навыков грамотного управления собой, решения проблем самоорганизации и осознание необходимости развития профессионально значимых личностных качеств, необходимых для управления собственными ресурсами.

Задачи данного курса:

1) обеспечить приобретение системы знаний в области самоменеджмента;

2) сформировать общую систему теоретических и концептуальных представлений о персональном менеджменте;

3) осуществить подготовку к ведению профессиональной деятельности, базирующейся на научно – практической организации социальной деятельности.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие индикаторы компетенций у обучающегося:

ИД-1 УК-6 устанавливает личные и профессиональные цели в соответствии с уровнем своих ресурсов и приоритетов действий, для успешного развития в избранной сфере профессиональной деятельности;

ИД-2 УК-6 реализует и корректирует стратегию личностного и профессионального развития, с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда;

ИД-3 УК-6 Критически оценивает эффективность использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач в избранной сфере профессиональной деятельности

ИД-4 ОПК-3 разрабатывает и реализует решения для достижения личных и профессиональных целей, формирует модель для успешного развития в избранной сфере управленческой деятельности

В результате изучения дисциплины студент должен получить следующие результаты:

- применяя теоретические знания в области саморазвития знания способен генерировать новые идеи для решения личных и профессиональных целей, абстрагироваться от стандартных моделей для успешного развития в избранной сфере профессиональной деятельности;
- выстраивает гибкую профессиональную траекторию, используя инструменты непрерывного образования, с учетом накопленного опыта профессиональной деятельности и динамично изменяющихся требований рынка труда;

- оценивает свои ресурсы и их пределы (личностные, ситуативные, временные), эффективно применяет методы тайм-менеджмента для успешного выполнения поставленных задач в сфере профессиональной деятельности;
- способен находить, обосновывать, разрабатывать и реализовывать организационно-управленческие решения, оценивать ожидаемые результаты предлагаемых организационно-управленческих решений.

Самостоятельная работа по дисциплине «Тайм-менеджмент и личная эффективность руководителя» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

2. ПЛАН – ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Виды и содержание самостоятельной работы студента и формы контроля

Технологическая карта самостоятельной работы студента

Коды реализуемых компетенций, индикатора(ов)	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятельной работы	Средства и технологии оценки
ИД-1. УК-6. ИД-2. УК-6. ИД-3. УК-6 ИД-1 ОПК-3	Подготовка к лекциям	конспект лекций	собеседование
ИД-1. УК-6. ИД-2. УК-6. ИД-3. УК-6 ИД-1 ОПК-3	Подготовка к практическому занятию	ответы в письменном виде	собеседование по практической работе
ИД-1. УК-6. ИД-2. УК-6. ИД-3. УК-6 ИД-1 ОПК-3	Самотестирование, подготовка к тестированию	тестирование	тестовое задание
ИД-1. УК-6. ИД-2. УК-6. ИД-3. УК-6 ИД-1 ОПК-3	Самостоятельное изучение литературы	конспект	содеседование
ИД-1. УК-6. ИД-2. УК-6. ИД-3. УК-6 ИД-1 ОПК-3	Подготовка к контрольной работе	контрольная работа	доклад
ИД-1. УК-6. ИД-2. УК-6. ИД-3. УК-6 ИД-1 ОПК-3	Самостоятельное решение задач	решения задач	комплект задач
ИД-1. УК-6. ИД-2. УК-6. ИД-3. УК-6 ИД-1 ОПК-3	Подготовка к экзамену	экзамен	экзамен

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

При изучении дисциплины «Тайм-менеджмент и личная эффективность руководителя» предусмотрено изучение теоретического материала. Форма контроля данного вида СРС: собеседование.

Вопросы для проведения собеседование:

1 Теоретические основы тайм менеджмента.

1. Тайм-менеджмент как система.
2. Проактивный и реактивный подходы к жизни.
3. Ценности как основа целепологания.
4. Цели и ключевые области жизни. Подходы к определению целей. Life management и жизненные цели. SMART-цели и надцели

2 Хронометраж как персональная система учета времени.

1. Время как невосполнимый ресурс.
2. Поглотители времени. Способы минимизации неэффективных расходов времени.
3. Хронометраж как система учета и контроля расходов времени.
4. Определение понятия, суть, задачи.
5. Анализ личной эффективности.
6. Классификация расходов времени.
7. Типичные затруднения ведения хронометража и способы их преодоления.

3 Планирование.

1. Определение понятия. Задачи.
2. Контекстное планирование. Долгосрочное планирование. Планирование дня.
3. Метод структурированного внимания и горизонты планирования.
4. Система планирования на основе метода структурированного внимания.

4 Обзор задач и его роль в принятии решений.

1. Суть обзора задач в тайм-менеджменте. Основные понятия и определения. Инструменты создания обзора.
2. Контрольные списки.
3. Двухмерные графики как инструмент планирования и контроля в тайм-менеджменте.
4. Майнд-менеджмент.

5 Приоритеты.

1. Оптимизация расходов времени.
2. Определение и суть расстановки приоритетов в тайм-менеджменте.
3. Основные способы и методы расстановки приоритетов в тайм-менеджменте. Определение приоритетности долгосрочных целей. Определение приоритетности текущих задач. Закон Парето. Использование принципа 80 / 20 при организации планирования личного времени. Избавление от навязанной срочности и важности. Стратегии отказа.
4. АВС-хронометраж.
5. Приоритизация задач на этапе учета расходов времени

6 Технологии достижения результатов.

1. Грамотное распределение рабочей нагрузки как основа успеха и эффективной работы.
2. Работоспособность человека и биоритмы. Влияние суточных ритмов на распределение рабочей нагрузки.
3. Правила организации эффективного отдыха. Как настроить себя на решение задач: методы и способы самонастройки.
4. Самомотивация как эффективное решение больших трудоемких задач. Решение мелких неприятных задач.

7 Корпоративный тайм-менеджмент.

1. Необходимость корпоративного внедрения тайм-менеджмента. Предпосылки и определение корпоративного тайм-менеджмента.
2. Тайм-менеджмент в программе корпоративного университета. Корпоративные ТМ-стандарты.
3. Направления дальнейших исследований.

8 Компьютеризация тайм-менеджмента.

1. Гибкое и жесткое планирование в MS Outlook. Расстановка приоритетов. Настройка пользовательского представления.
2. Правила автоформатирования. Удобная группировка задач.
3. Планирование по методу «День — Неделя». Обзор сроков исполнения задач. Контроль за назначенными задачами.
4. Корпоративный тайм-менеджмент в MS Outlook.

9 Теоретические основы эффективности руководителя.

1. Влияние институтов гражданского общества на формирование эффективного руководителя.
2. Организационное обеспечение деятельности руководителя.

10 Руководитель: от развития к саморазвитию.

1. Профессиональное развитие руководителя.
2. Ролевые модели молодого руководителя.
3. Самоменеджмент как инструмент роста начинающего руководителя.

11 Инструменты работы эффективного руководителя.

1. Взаимодействие с подчиненными: инструменты и навыки.
2. Технология речевого взаимодействия руководителя.
3. Управление стрессами в деятельности руководителя.
4. Основы тайм-менеджмента в работе руководителя.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ ПРИ ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Необходимые указания по проведению практических занятий отражены в Методических указаниях для практических работ по дисциплине «Тайм-менеджмент и личная эффективность руководителя» для студентов направления 38.03.02 Менеджмент

Решенные задания в письменном виде предоставляются преподавателю на проверку и подлежат защите.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К НАПИСАНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Цели и задачи контрольной работы

Целью выполнения контрольной работы является углубление и систематизация знаний по дисциплине «Тайм-менеджмент и личная эффективность руководителя» формирование навыков самостоятельной аналитической работы студента со специальной литературой, законодательными, нормативными и статистическими материалами, первичными данными предприятий, периодическими изданиями, умения анализировать и обобщать теоретический и практический материал.

Порядок и сроки выполнения контрольной работы

Задание по контрольной работе выдается в сроки, установленные учебным планом. Работа выполняется студентом в течение учебного семестра, в соответствии с календарным графиком. Вариант контрольной работы выбирается из перечня вопросов контрольных работ в соответствии с последней и предпоследней цифрой зачетной книжки студента. Далее студентом составляется план выполнения контрольной работы. При подборе литературы целесообразно определить те источники, которые позволят наиболее полно раскрыть тематику вопроса. Широкий круг привлекаемой литературы, самостоятельная аналитическая работа с нею позволяют реализовать главное требование контрольной работы - углубленное изучение дисциплины с элементами научного творчества. В часы консультаций студент может обращаться к преподавателю с вопросами, возникающими в процессе подготовки контрольной работы.

Структура и содержание работы Контрольная работа представляет собой результат самостоятельного изучения дисциплины студентом, объемом 20-24 страницы рукописного текста, 10-12 страниц машинописного (компьютерного) текста.

Структура контрольной работы:

Введение

1. Теоретическая часть.
2. Практическая часть: Анализ ограничений, негативно влияющих на эффективность деятельности менеджера.
3. Разработка программы снятия ограничений.
4. Решение ситуации.

Заключение.

Список использованных источников.

Требования к оформлению контрольной работы

Контрольная работа должна быть выполнена в печатном варианте, с выделением полей: сверху отступ от края – не менее 20 мм, снизу – 20 мм, слева – 30 мм, справа – 15 мм. Шрифт –Times New Roman 14, интервал – 1,5.

Страницы контрольной работы нумеруют арабскими цифрами по центру, нумерация страниц сквозная. При частом использовании сложных словосочетаний возможно их сокращение, например: открытое акционерное общество (ОАО).

При первом употреблении в тексте словосочетание дается полностью, а рядом в скобках пишется сокращение – аббревиатура. В дальнейшем словосочетание дается только в сокращенном виде. Правилами определяются некоторые ограничения на использование специальных знаков, сокращений, обозначений.

Цифровой материал, когда его много или когда имеется необходимость в сопоставлении и выводе определенных закономерностей, оформляется в виде таблиц. Таблица представляет собой такой способ подачи информации, при котором цифровой или текстовый материал группируется в колонки, отделенные одна от другой вертикальными и горизонтальными линейками.

Таблица размещается после первого упоминания о ней в тексте таким образом, чтобы ее можно было бы читать без поворота страницы или с поворотом по часовой стрелке. Таблицы имеют сквозную единую нумерацию. Если в тексте только одна таблица, то номер ей не присваивается и слово «Таблица» не пишется.

Таблицы снабжают тематическими заголовками, которые располагаются над таблицей и пишутся с заглавной буквы без точки на конце. В таблице должны быть указаны единицы измерения всех показателей. Если размерность всех показателей, включенных в таблицу, одинакова, то она указывается в конце тематического заголовка к таблице. Единицы измерения в заголовке к таблице дают без скобок, с предлогом «в» или без предлога с запятой, отделяющей от заголовка. Если же общую размерность имеют все данные графы по вертикали, ее указывают в соответствующей графе таблицы, если общую размерность имеют данные строки (по горизонтали), то размерность указывается в соответствующей строке таблицы. Если цифровые, или иные данные в какой-либо строке таблицы не приводят, то в ней необходимо ставить прочерк. Таблицу с большим количеством строк допускается переносить на другую страницу.

При переносе части таблицы на другой лист пишут «Продолжение таблицы 1» над правым верхним углом. Основными видами иллюстрированного материала являются: схема, график, диаграмма, чертеж, технический рисунок, фотография. Иллюстрации в контрольной работе имеют сквозную единую нумерацию как и таблицы. Если иллюстрация в работе единственная, то она не нумеруется. Иллюстрация снабжается подрисуночной подписью, состоящей из следующих основных элементов: слово «Рисунок»; порядковый номер иллюстрации без знака № арабскими цифрами; название иллюстрации с указанием ее вида (схема, график, диаграмма). Формулы, помещенные в тексте, имеют сквозную (единую) нумерацию арабскими цифрами. Номер формулы следует заключать в круглые скобки и помещать на правой стороне листа на уровне нижней строки формулы, к которой он относится. Если же в работе использована только одна формула или уравнение, то их не нумеруют. Расшифровка значений символов и числовых коэффициентов должна производится в тексте непосредственно под формулой в той последовательности, в какой они даны в формуле.

Значение символа и смыслового коэффициента следует писать с новой строки. При оформлении списка литературы указывают фамилию и инициалы автора, название книги, место издания, издательство и год издания, количество страниц. Фамилия автора пишется в именительном падеже. Если авторов несколько, то их фамилии с инициалами указывают в той последовательности, как они печатаются в книге. При наличии трех и более авторов допускается писать фамилию и инициалы только первого из них. В список литературы должны быть включены все источники, опубликованные в печати, которые использованы при написании контрольной работы.

Выбор варианта и вопросы контрольной работы. Порядок выбора темы контрольной работы.

Первая буква фамилии	Последняя цифра зачетки									
А,Б,В	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Г,Д, Е, Ж, З	1, 9, 15	10, 14, 23	19, 22, 40	28,13, 1	2, 34, 25	41, 3, 7	20, 32, 11	29, 4, 26	3, 11, 17	12, 39,14
И, К, Л	2,5, 30,7	11, 24, 26	20, 6, 17	29, 23, 38	3, 18,19	12, 13, 38	21,28, 39	30, 9, 33	4, 6, 9	13, 12, 18
М, Н	4, 28, 36	13, 17, 29	22, 24, 5	31, 37, 4	5, 7, 24	14, 25, 35	23, 12, 13	32, 22, 26	6, 13, 19	15, 20, 30
О, П, Р	5, 16, 40	14, 35, 24	23, 1, 9	32, 10, 17	6, 34, 37	15, 16, 27	24, 25, 33	33, 35, 7	7, 8, 20	16, 26, 37
С, Т, У	6, 17, 15	15, 13, 1	9 24, 17	31 38 33	19 7, 16,	29 16, 2	14 25, 1	28, 16 8,	34, 29, 34	17, 16, 20
Ф, Х, Ц	18, 35, 33	9, 17, 5	35, 34, 12	26, 20, 18	17, 38, 22	8, 35, 21	34, 8, 16	25, 15, 2	16, 28, 30	7, 12, 19
Ч, Ш, Э	19, 3, 27	10, 37, 1	1, 18, 4	27, 30, 29	18, 21, 31	9, 20, 30	35, 3, 39	26 , 23, 40	17, 22, 40	8, 28, 34
Ю, Я	20, 9, 10	11, 33, 37	2, 16, 13	28, 13, 15	19, 29, 30	10, 32, 37	1, 5, 9	27, 16, 28	18, 1, 4	9, 33, 24

1. Тайм-менеджмент как составляющая самоменеджмента.
2. Две концепции контроля времени: управление и руководство временем.
3. «Советский ТМ». Система хронометража А.А. Любищева,
4. Теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) Г.С. Альтшуллера, система организации времени А.Н.Гастева, П.М.Керженцева.

5. Тайм-менеджмент, его значение в планировании работы
6. Принципы, правила и критерии постановки целей. КИНДР, SMART-цели.
7.Определение приоритетов в планировании рабочего времени.
8.Жесткий – гибкий алгоритм планирования.
9. Концепция Ст. Кови о достижении личностной зрелости.
10. Принципы и инструменты успешного тайм-менеджмента.
11. Ассертивность в тайм-менеджменте. Модели ассертивного и блокирующего поведениия.
12.Хронофаги: понятие и их виды. Анализ и работа с «поглотителями» времени.
13.Современный тайм-менеджмент (конец XX - начало XXI), основные характеристики.
14. Преобразование «цели» в «путь» достижения цели-мечты. Правила формулы успеха.
15. Планирование как фактор внедрения технологий тайм-менеджмента.
16. Самомотивация. «Маленькие хитрости» самомотивации. Роль эмоций в процессе самомотивации.
17. Оптимизация персональной деятельности менеджера
18. Влияние индивидуальных особенностей характера на способы организации деятельности.
19. Отдых как условие успешного тайм-менеджмента.
20. Стресс. Способы противостояния стрессу менеджера с использованием техник ТМ. ГЭД личности.
21. Система личного тайм-менеджмента.
22. Оценка использования времени. Аудит времени.
23.Методологии Дэвида Аллена - Getting Things Done, или искусство продуктивности без стресса.
24.Личная система тайм-менеджмента по Г. Архангельскому
25. Аудит своего времени. Как и зачем его проводить?
26. Анализ причин появления «хронофагов».
27. Тайм-менеджмент для работающей женщины – это реально?
28. Японские методы управления временем с позиций российского менталитета.
29. Может ли беспорядок быть эффективным, или метод ограниченного беспорядка (Ф.Дэвид, Э.Абрахамсон, Г. Архангельский и др.)
30.Инструменты управления временем и их эффективность в управленческой деятельности.
31.Критические размышления о тайм-менеджменте (Андрей Беляков, Е.Чичваркин и др.)
32.Исследование причин дефицита времени студента.
33.Хронометраж как инструмент выработки эффективного мышления управленца (Теория развития творческой личности -ТРТЛ - российского ученого А.А. Любищева)
34.Анализ систем Любищева и Франклина.
35.Грамотная организация подготовки студента к экзаменам с позиций ТМ.
36.Система кайдзен и ее сущностные характеристики.
37.От «Time is Money» к ««Time is Life». Анализ парадигм.
38.Проблема равновесия между профессиональной и частной жизнью как главная задача управления временем и своей жизнью (Н.Пезешкиан и др.).
39.Тайм –менеджмент как основа карьеры.

40.Свободная тема (по согласованию с преподавателем. Например, об особенностях использования рабочего времени на вашем предприятии.)
41.Лайф-менеджмент: искусство управления собственной жизнью
42. Технологии тайм-менджмента – это технологии для всех или избранных?
.

Практическая часть:
Студенту следует:
1. Ответить на вопросы «Анализ своих ограничений».
2. Проранжировать результаты анализа.
3. Разработать программу снятия выявленных ограничений.

2 ВОПРОСЫ «АНАЛИЗ СВОИХ ОГРАНИЧЕНИЙ»

Инструкции по выполнению

Подготовьте копию таблицы ответов и воспользуйтесь ею для записи ваших ответов на утверждение теста. На следующих страницах вы найдете 110 утверждений, описывающих возможности, которые могут быть или отсутствовать у вас как у руководителя. Прочитайте каждое утверждение и перечеркните квадрат с соответствующим номером в таблице ответов, если вы чувствуете, что оно справедливо по отношению к вам. Последовательно проработайте весь вопросник: если какой-либо вопрос вызывает у вас сомнения, подумайте над ним и ответьте как можно более правдиво. Отвечая на вопросы, будьте максимально искренними.

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей работе.
2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать важные решения о моей жизни, я действую решительно.
4. Я затрачиваю значительные усилия в свое развитие.
5. Я способен эффективно решать проблемы.
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, испытывая их.
7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.
8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.
9. Мне не трудно добиться эффективной работы подчиненных.
10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.
11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.
12. Я забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных подходах к жизни и работе.
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы сказать, что я хочу сделать в своей жизни.
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
16. Мой подход к решению проблем систематизирован.
17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
18. Я обычно успешно воздействую на других людей.
19. Я убежден, что исповедую подходящий стиль управления.

20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
21. Я вкладываю много сил в «натаскивание» и развитие моих подчиненных.
22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны и для повышения собственной эффективности в работе.
23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.
24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое, как я знаю, является верным.
25. Моя работа и личные цели во многом взаимно дополняют друг друга.
26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
27. Я регулярно пересматриваю цели моей работы.
28. Мне кажется, многие менее изобретательны, чем я.
29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, я заинтересован в обратной связи в этой сфере.
31. Мне удается создавать хорошие отношения с подчиненными.
32. Я посвящаю достаточно времени оценке того, что нужно для развития подчиненных.
33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп.
34. Я эффективно распределяю свое время.
35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.
36. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения.
37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.
38. Я справляюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
40. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.
41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.
42. Мои подчиненные делают все возможное для организации.
43. Я регулярно провожу оценку работы своих подчиненных.
44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
45. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
47. Моя работа вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни.
48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.
49. Я хорошо составляю план.
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.
51. Мне относительно легко удается устанавливать взаимоотношения с окружающими.
52. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе.
53. Я успешно справляюсь с передачей полномочий.
54. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и подчиненными и стремлюсь к этому.
55. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами в организации существуют отношения здорового сотрудничества.
56. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.

57. Время от времени я тщательно пересматриваю свои личные ценности.
58. Для меня важно чувство успеха.
59. Я принимаю вызов с удовольствием.
60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.
61. Я уверен в себе.
62. Я в общем, влияю на поведение окружающих.
63. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.
64. Я поощряю эффективно работающих подчиненных.
65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных.
66. Я считаю, что руководителям не обязательно постоянно быть лидерами в своих коллективах.
67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.
68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами по работе.
70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более эффективным в работе, и действую в соответствии со сделанными выводами.
71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.
72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие инновационные способности.
73. Мое участие в собраниях обычно удачно.
74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди из моего коллектива были заинтересованы в работе.
75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с подчиненными.
76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития подчиненных.
77. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руковожу, ясно понимали цели работы коллектива.
78. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным.
79. Я изучаю влияние моего развития на мои убеждения.
80. У меня имеется четкий план личной карьеры.
81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
82. Я уверенно чувствую себя, возглавляя занятия по решению проблем.
83. Выработка новых идей не составляет труда для меня.
84. Мое слово не расходится с делом.
85. Я считаю, что подчиненные должны оспаривать управленческие решения.
86. Я вкладываю достаточные усилия в определение роли и задач моих подчиненных.
87. Мои подчиненные развивают необходимые им навыки.
88. Я располагаю навыками, необходимыми для создания эффективных рабочих групп.
89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим благосостоянием.
90. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения.
91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.
92. «Открытый и легко приспосабливающийся» – это хорошее описание моего характера.
93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.
94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваясь из-за них.
95. Я умею слушать других.

96. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими.
97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу.
98. Я способен давать хорошие советы.
99. Я постоянно стараюсь улучшить работу моих подчиненных.
100. Я знаю, как справляться со своими эмоциональными проблемами.
101. Я не сопоставляю свои ценности с ценностями организации в целом.
102. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.
103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.
104. У меня сейчас не больше проблем и они не более сложны, чем год назад.
105. В принципе, я ценю нешаблонное поведение на работе.
106. Люди серьезно относятся к моим взглядам.
107. Я уверен в эффективности моих методов руководства.
108. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне как к руководителю.
109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.
110. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего, чем порознь.

Таблица ответов по результатам теста «Анализ своих ограничений»

Следуйте указаниям, приведенным в начале вопросника.
В таблице 1 – 110 клеток, пронумерованных в соответствии с номерами утверждений теста. Если вы считаете, что утверждение в целом, верно, перечеркните соответствующую клетку. В противном случае оставьте клетку пустой.
Сначала заполните первую строчку, двигаясь слева направо, затем вторую строчку и т.д. Будьте внимательны, не пропускайте утверждений.
Проработав все 110 утверждений, подсчитайте число перечеркнутых клеток в столбцах и запишите число в соответствующей клетке итога.

Таблица 1

	A	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**	**G**	**H**	**I**	**J**	**K**
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
Итого											

3 РАНЖИРОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТА «АНАЛИЗ СВОИХ ОГРАНИЧЕНИЙ»

Инструкции: Впишите соответствующие числа из итогов таблицы ответов в первый столбец /«Ваш результат»/ таблицы 2.
Заполните столбец «Ранг», придавая наивысшему результату из первого столбца ранг 1, второму – 2 и так далее. Наименьший результат получит ранг 11.
Заполните столбец «Обратный ранг», придавая наименьшему результату ранг 1 и так далее. Наивысший результат получит ранг 11.
Заполните итоговую таблицу 3. В столбце «Личные достоинства» содержатся области, в которых вы почти не имеете трудностей, в столбце «Личные ограничения» – области, требующие первоочередного развития.

Таблица 2

13	Ваш результат	Сильные стороны	Ранг	Обратный ранг	Ограничения
A		Способность управлять собой			Неумение управлять собой
B		Четкие ценности			Размытость личных ценностей
C		Четкие личные цели			Смутные личные цели
D		Продолжающееся саморазвитие			Остановленное саморазвитие
E		Хорошие навыки решения проблем			Недостаточность навыка решать проблемы
F		Творческий подход			Недостаток творческого подхода
G		Умение влиять на окружающих			Неумение влиять на людей
H		Понимание особенностей управленческого труда			Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
I		Способность руководить			Недостаток способности руководителя
J		Умение обучать			Неумение обучать
K		Умение наладить групповую работу			Низкая способность формировать коллектив
			Сильные стороны	Ограничения	

Таблица 3

Мои сильные стороны (впишите номера 1, 2, 3 из столбца «Ранг»)	Мои ограничения (впишите номера 1, 2, 3 из столбца «Обратный ранг»)
1. 2.	1. 2.

3.	3.

4 КРАТКИЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ, ВЛИЯЮЩИХ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА

1. Неумение управлять собой: неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца.
2. Размытость личных ценностей: отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.
3. Смутные личные цели: отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни.
4. Остановленное саморазвитие: отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.
5. Недостаточность навыка решать проблемы: отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.
6. Недостаток творческого подхода: отсутствие способности генерировать новые идеи; неумение использовать новые идеи.
7. Неумение влиять на людей: недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.
8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда: недостаток понимания мотивации работников; устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя.
9. Слабые навыки руководителя: отсутствие практических способностей добиваться результата от работы подчиненных.
10. Неумение обучать: отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности. Низкая способность формировать коллектив: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллективов

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

Внимательно ознакомьтесь с методикой проведения социометрии. Проведите социологическое исследование по выявлению лидеров коллектива в вашей учебной группе.

Задание:

1. Составить список членов коллектива и каждому присвоить определённый номер размножить этот список, чтобы каждый получил по одному экземпляру.

2. Собрать коллектив и рассказать о целях исследования. Раздать списки.

3. На листе (со списком членов коллектива) каждый пишет три вопроса с ответами по порядку, примерно в таком виде:

3.1. К кому бы Вы обратились по учебному (производственному) вопросу?

3.2. Кого бы Вы выбрали руководителем (старостой) группы?

3.3. Кто Вам симпатичен как личность?

4. Выбрать двух человек для обработки данных и сдать им свои листки.

5. Обработку данных провести следующим образом: например, если группа состоит из 15 человек, оформить результаты на основании поданных списков в ряд с первого по пятнадцатый номер. Анализ сделать по каждому вопросу в отдельности и выбрать лидеров.

6. Построить социометрии (рисунок 14) по каждому их трёх критериев (профессиональному, организаторскому, эмоциональному). Ознакомить с результатами всех членов коллектива.

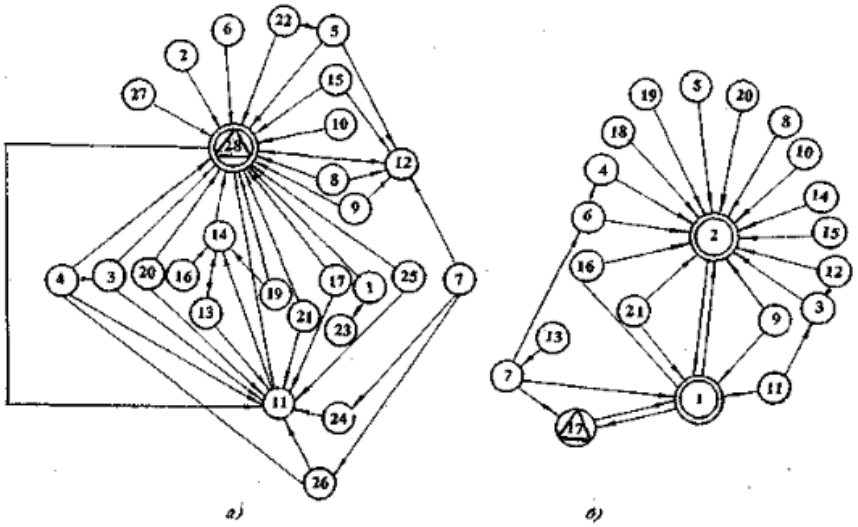


Рисунок 14. Социометрии коллектива А (а) и коллектива Б (б)

7. Сделать выводы (проанализировать результаты социометрии).

Комплект разноуровневых задач (заданий)

1. Задания репродуктивного уровня

Задание 1.

1. Продолжите определение самоменеджмента – это управление базовыми ресурсами личности, такими как:

1. Материальные, финансовые, информационные ресурсы.
2. Время, активность, физическое и эмоциональное состояние.
3. Время, деньги, здоровье.
4. Дом, работа, семья.

2. Выберите правильные ответы.

Основная цель самоменеджмента состоит в том, чтобы…

1. Максимально использовать собственные возможности.
2. Увеличить свои доходы.
3. Сознательно управлять течением своей жизни.
4. Преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так в личной жизни.
5. Улаживать конфликты в личной и общественной жизни.

3. Самоменеджмент представляет собой выполнение определенных функций: самопознание, планирование деятельности, принятие решений по предстоящим делам, коммуникация, контроль итогов и корректировка целей. Какие функции пропущены?
1. Делегирование полномочий.
2. Самомотивация.
3. Организация и реализация деятельности.
4. Прогнозирование показателей работы.
5. Целеполагание.

4. Планирование деятельности – важная функция самоменеджмента. Выберите из перечисленного ее функции:
1. Планирование деятельности мотивирует на новые достижения.
2. Планирование позволяет лучше использовать время.
3. Планирование деятельности позволяет развить творческое мышление.
4. Процесс планирования деятельности программируем наше мышление.
5. При использовании способов повышения организованности потребуются:
1. Персональный компьютер.
2. Дневник.
3. Ежедневник.
4. Калькулятор.
5. Календарь планирования.

6. Выберите правильный набор основных жизненных сфер.
1. Контакты – тело – работа – смысл.
2. Работа – здоровье – семья.
3. Тело – здоровье – семья – работа.

7. Что обязательно включается в систему эффективного распоряжения бюджетом времени?
1. Постановка цели.
2. Планирование.
3. Установка приоритета.
4. Работа с информацией.
5. Оглашение результатов.

8. Среди основных методов управления временным ресурсом выберите те, которые напрямую подразумевают установление приоритетов задачач:
1. Система управления временем Б. Франклина.
2. Матрица приоритетов Д.Эйзенхауэра.
3. Временной принцип В.Парето.
4. Система «АВС-анализа».
5. Альпен-метод.

9. Выберите название метода эффективного управления временем, основная идея которого состоит в следующем: «Внутри данной групп или множества, отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в группе»:
1. Метод управления временем В.Парето.
2. Принцип наименьших усилий.
3. Золотые пропорции планирования времени.
4. Картотечность.

10. Выберите факторы, оказывающие основное влияние на эффективность использования рабочего времени
1. Режим работы.
2. Техническая эстетика.
3. Количество работников в организации.
4. Самочувствие, работоспособность.
5. Эргономика труда.

Задание 2.
Сформулируйте цели во всех сферах своей деятельности сроком на 5 лет. Проверьте их на соответствие SMART-принципу. Структурируйте цели и расставьте приоритеты. С помощью дерева целей разложите их на задачи.

Задание 3. Проанализируйте представленные материалы исследования мотивации трудовой деятельности. Постройте график.

Рейтинг мотивационных факторов, в %

Факторы	Выбор респондентов	Факторы	Выбор респондентов
1.Уровень доходов	93	10. Возможность самореализации	35
2. Близость офиса к дому	19	11. Интересная работа	70
3. Быстрое продвижение по карьерной лестнице	18	12. Красивый офис и комфортные условия труда	
4. Возможность профессионального роста	55	13. Нормированный рабочий день	44
5. Возможность получение кредитов	38	14. Обучение за счет компании(тренинги, MBA, мастер классы и др.)	70
6. Возможность управлять людьми	32	15.Отношения с непосредственным руководителем	63
7. Высокий социальный статус, который дает работа	32	16.Признание, ощущение значимости в компании	55
8. Высокий уровень ответственности, большие полномочия	49	17.Работа по специальности, в соответствии с образованием	31
9. Гибкий график работы	32	18.Работа ради общения, возможность занять свое свободное время	4

2. Задания реконструктивного уровня

Задание 1.
Составьте месячный план с помощью методики Д. Эйзенхауэра.
Составьте план на день, используя методику планирования АЛПЕН.
Задание 2.
Проанализируйте свой обычный рабочий день с помощью любой методики учета времени. На основе результатов анализа сделайте вывод: каковы объективные причины дефицита ресурса времени? Проведите анализ использования времени в течение своего обычного рабочего дня с помощью методики «Хронометраж по Г. А. Архангельскому.
Задание 3.
Проанализируйте обстоятельства, которые мешают вам быть эффективными. Проведите анализ дневных помех. Составьте для себе указания по исправлению ситуации.
Составьте план работы на месяц. Ведите для этого плана «Контрольный лист дневника времени». Проанализируйте соотношение между планируемыми и фактическими показателями.
Задание 4.
Сформулируйте собственные правила эффективного использования времени и предложите пошаговую методику внедрения этих правил на предприятии.

Задание 5.
Сформулируйте цели во всех сферах своей деятельности сроком на 5 лет. Проверьте их на соответствие SMART-принципу. Структурируйте цели и расставьте приоритеты. С помощью дерева целей разложите их на задачи.

Задание 6.
Проанализируйте свой обычный рабочий день с помощью любой методики учета времени. На основе результатов анализа сделайте вывод: каковы объективные причины дефицита ресурса времени? Проведите анализ использования времени в течение своего обычного рабочего дня с помощью методики «Хронометраж по Г. А. Архангельскому.

Задание 7. Ознакомьтесь с конкретными ошибками на разных уровнях. Затем возьмите одну из ваших проблем в планировании времени и определите те обстоятельства, которые привели к ее возникновению.
ТЕХНИЧЕСКИЕ ОШИБКИ
Ошибка № 1: для выполнения задач не отводится конкретного времени в расписании. Вы составляете перечень того, что вы хотите сделать, не задаваясь вопросом, когда вы будете это делать. Вы не сможете взяться за выполнение дела, пока не отведете ему определенный интервал в своем расписании.
Ошибка № 2: вы отводите для выполнения задачи неподходящее время. Существуют периоды времени в течение суток (недели, месяца, сезона), когда вам трудно приступить к выполнению намеченной задачи, потому что это – периоды упадка ваших сил или способностей (см. стр. 12–14). Так, если вам трудно вставать рано утром, бесполезно планировать на это время подготовку к экзамену.
Ошибка № 3: вы ошиблись в расчетах времени, необходимого для выполнения задач. Вы не знаете, сколько времени вам необходимо для выполнения дела или нереалистично оценили объем работы, которую способны выполнить за намеченный отрезок времени. Этого можно избежать, если научиться рассчитывать время, сокращать его, перераспределять и т. д.
Ошибка № 4: вы – неподходящий человек для выполнения задачи. Есть определенные задачи, которые кто-то другой способен выполнить быстрее, лучше, эффективнее: ваши друзья или близкие, помощники, сотрудники. Овладев навыками делегирования полномочий, вы избавитесь от работы, которая кажется вам трудной или скучной, а другим доставит удовольствие.

Ошибка № 5: задача чрезмерно сложна. В этом случае вы, скорее всего, просто будете избегать этой задачи. Но если вы хотите добиться успеха, ее нужно упростить: разбить проект на отдельные, меньшие по объему работ этапы – и тогда он станет вполне управляемым. Существуют специальные приемы упрощения выполнения задач (вы ознакомитесь с ними на последующих занятиях).

Ошибка № 6: вы не можете вспомнить, что должны сделать. Наша жизнь стремительна и суетлива, а потому трудно и непрактично полагаться только на собственную память. Вам нужно постоянно записывать ваши планы, составлять перечень предстоящих дел и встреч – и тогда вы будете своевременно приступать к намеченным делам.

Ошибка № 7: ваше рабочее пространство не организовано должным образом. Мы тратим огромную часть нашей энергии и времени в поисках тетради на рабочем столе, заваленном бумагами, пропавших ключей, предметов одежды в шкафу, доверху набитом вещами. Чтобы организовать рабочее пространство в жилой комнате, требуется от одного до полутора дней, в обычном офисе – три дня, но это небольшое вложение времени окупается приобретением дополнительных недель в год и отсутствием суеты.

ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

Ошибка № 1: вы столкнулись с непомерно большим объемом работы. Возможно, вы одновременно учитесь и работаете, ваш компьютер сломался, дома прорвало трубу – словом, в данный момент вы оказались перегруженными. Вам надо скорректировать свои планы, избавиться от посторонних задач, упростить их или делегировать другим. Будьте снисходительны к себе и снизьте требования к качеству выполнения некоторых задач: для вас важно сейчас самосохранение.

Ошибка № 2: проблемы со здоровьем ограничивают ваши силы. Не стоит недооценивать временную простуду, вялость и апатию, а тем более серьезное расстройство здоровья: они истощают ваши силы, энергию, а вместе с ними – способность концентрироваться и выполнять сложные задачи. Учитывайте ваши циклы изменения и источники энергии, берегите себя, не выходите за пределы своих возможностей.

Ошибка № 3: вы попали в полосу перемен. В жизни случаются ситуации, которые радикально изменяют устройство нашей жизни: переезд, вступление в брак, смерть близкого человека, смена места учебы или работы и др. Необходимо время, чтобы приспособиться к этому. Определите свои цели в новых условиях и создавайте новую базовую схему жизни. При этом следите за развитием ситуации и вносите коррективы до тех пор, пока все не встанет на свои места.

Ошибка № 4: вы находитесь в обстановке с высоким уровнем помех. Есть специалисты, работа которых происходит в условиях неопределенности в среде с высоким уровнем помех (агенты по продаже недвижимости, менеджеры по сбыту, специалисты по связям с общественностью и др.). Необходимо признать существование такой среды и зарезервировать в своем графике достаточно времени для задержек, помех, препятствий и др. Наряду с этим целесообразно обозначить время, которое будет только в вашем распоряжении.

Ошибка № 5: вам мешает неорганизованный партнер. Если у вас есть собственные тщательно построенные планы жизни, а человек, с которым вам приходится взаимодействовать, живет как придется и тем самым наносит вам ущерб – разрешайте это противоречие для сохранения нормальных отношений с ним. Вы можете сделать это по-разному: научить его азам самоменеджмента; найти общие цели в ходе переговоров с ним и т. п. – главное, избежать хаоса в совместной жизни или работе

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

Ошибка № 1: вы не прояснили собственные жизненные цели и приоритеты. Четко определенные цели – это фундамент для принятия решений о том, как и где проводить свое время, как расставлять приоритеты в своей деятельности и анализировать различные

варианты. Реализуйте собственные желания – и жизнь подарит вам радость и удовлетворение.

Ошибка № 2: борьба с хаосом. Есть люди, которые постоянно работают на пределе своих возможностей, всегда оставляют что-нибудь не выполненным до последнего момента, вечно борются с препятствиями и несчастьями. Им нравится добиваться невозможного, каждый раз справляться с трудными задачами, хотя это и не избавляет их от неудач. Если вы такой человек, то цените эту свою способность, но не стремитесь применять ее ежедневно, справляйтесь с этой привычкой.

Ошибка № 3: вам необходимо постоянно помогать другим, жертвуя собой. Стремление помочь другим людям, пожертвовать своими интересами ради них, возможно, делает вашу жизнь радостнее. Подумайте, что заставляет вас так жить: желание получить хорошую оценку окружающих, гордость, что вы можете угодить каждому, неспособность сказать «нет»? Дайте другим людям возможность и удовольствие помочь вам – в противном случае вы, в конце концов, можете почувствовать себя недооцененным, обиженным. На стр. 67 вы найдете советы, как сказать «нет».

Ошибка № 4: страх перед возможной неудачей. Вы определили свои цели, но вас пугает перспектива не достигнуть их – и вы не прилагаете усилий, находите внешние обстоятельства, якобы мешающие вам, откладываете выполнение дел. Не надо переоценивать предполагаемую неудачу. Оцените честно самое худшее, что может произойти, рассмотрите неудачу как возможность учиться и двигаться к своей цели и представьте, что все проблемы уже позади.

Ошибка № 5: страх нарушить существующее положение вещей. Случается, что мы не стремимся к поставленным целям потому, что боимся нарушить определенное, привычное положение вещей и предполагаем такую же реакцию у окружающих. Производите изменения постепенно, чтобы дать возможность и себе и окружающим привыкнуть к ним.

Ошибка № 6: вам необходимы совершенство и безупречность. Если вы считаете, что каждое дело надо выполнять в совершенстве, то вы просто не сможете сделать все что задумали. Все задачи не могут иметь одинаковую важность. Вам надо правильно расставить приоритеты и с учетом их гибко менять ваши стандарты и требования.

Ошибка № 7: страх потери творческих сил. Жизнь многих творческих людей становится беспорядочной и наполненной стрессами, потому что они сознательно избегают упорядоченности в своей жизни, боясь лишиться творческой свободы. В действительности же порядок может действовать очень эффективно: надо составить общий план своего дня, не расписывая каждый час, но ритмически организуя дела (например, работу и отдых).

Описание вашей проблемы

_____

_____

Диагностика проблемы

I уровень. Технические ошибки

_____

_____

II уровень. Внешние факторы

_____

_____

III уровень. Психологические препятствия

Осознав, что именно вам мешает, вы можете приступить к разработке долгосрочной системы организации и планирования, состоящей из трех шагов: АНАЛИЗ – ПЛАНИРОВАНИЕ – ДЕЙСТВИЕ.

3. Задания творческого уровня

Задание 1.
Составить мини-проекты.
1.Мини-проект «Эффективный день»
2.Мини-проект «Мой личный жизненный план»
3.Мини-проект «Планирование деловой карьеры»
4.Мини-проект «Жизнь как мечта»
5.Мини-проект «Я – грамотный руководитель»

Задание 2.
Рассчитайте графики своих суточных биоритмов (используйте доступные программы в интернете). Напишите себе указания по повышению работоспособности в течение дня.

Задание 3.
Составьте перечень неофициальных обязанностей руководителя и подчиненного, проведите их сравнительный анализ. Результаты сравнения представьте в таблице. Дополните теоретические положения примерами из управленческой практики.

6. Методические указания к подготовке к экзамену

Допуск к экзамену происходит при наличии у студентов письменного варианта решения практических работ их защите и положительных ответов на вопросы преподавателя.
Студент, не выполнивший все виды самостоятельной работы к экзамену по дисциплине «Тайм-менеджмент и личная эффективность руководителя» не допускается.

Вопросы к экзамену
по дисциплине «Тайм-менеджмент и личная эффективность руководителя»

1. Понятие «Тайм-менеджмента» как науки. Характеристика направлений тайм-менеджмента.
2. Характеристика показателей успешного тайм-менеджмента.
3. Понятие временная компетентность. Характеристика составляющий временной компетентности.
4. Характеристика направлений инструментального тайм-менеджмента.
5. Причинно-целевая концепция времени.
6. Перечень и характеристика временных режимов, встречающихся в профессиональной деятельности.
7. Требование к планированию Л. Зайверга.
8. Характеристика «поглатителей» времени.
9. Роль целеполагания в жизни человека. Принципы целеполагания.
10. Характеристика видов и методов самоконтроля.

11. Хронометраж деятельности. Учет дел и времени.
12. Характеристика факторов, способствующих потере продуктивного рабочего времени.
13. Личные хронофаги. Оптимизация расходов времени. Матрица Эйзенхауэра.
14. Корпоративный тайм-менеджмент. Методы и технологии тайм-менеджмента как элемента системы управления организацией.
15. Влияние расходования времени на умение достигать жизненных целей.
16. Оценка личной ситуации и определение причин потерь времени.
17. Стратегический тайм-менеджмент. Определение стратегических целей.
18. Правила постановки целей: хорошо сформулированный результат, модель SMART Разбиение целей: цели на год, месяц, неделю и день.
19. Выявление и ранжирование личных ценностей.
20. Временная перспектива и временная трансспектива.
21. Тактический тайм-менеджмент – как управлять своим временем в течение дня.
22. Расстановка приоритетов. Метод АВС.
23. Бюджетирование времени по методу «Альпы».
24. Тренинг управления временем как форма обучения.
25. Планирование и подготовка совещаний.
26. Правила проведения совещаний.
27. Определение срочных и важных дел. Матрица Эйзенхауэра.
28. Хронокарта Гастева. Анализ временных трат с использованием хронокарты Гастева.
29. Ежедневный экспресс-анализ временных трат с использованием органайзера.
30. Основные типы внутренних концепций времени. Помехи («воры времени»). Внутренние и внешние помехи.
31. Сущность планирования. Требования к составлению плана.
32. Эффективное решение больших трудоемких задач.
33. Решение мелких неприятных задач.
34. Принятие решения – установление приоритетности дел.
35. Принятие оперативного решения по приоритетам в условиях лимита времени (техника С. Кови).

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОТЕСТИРОВАНИЮ, ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Тестовые задания включены в ФОСы по дисциплине для оценки заний студентов.

Примерные тесты по дисциплине

1 уровень -теоретический
I:
S: Предмет (чем управляют) социального тайм – менеджмента
-: нормы, правила, стандарты, алгоритмы, способы коммуникации
+: информация, планирование, целеполагание
-: личностные знания, способности, умения
-: профессиональные знания и навыки, стратегии поведения
-: группа (организационная подструктура)

I:
S: Определите правильную последовательность основных этапов процесса управления собственной эффективностью
+: постановка цели, планирование, мотивация (самомотивация), реализация намеченного, контроль (самоконтроль)

-: планирование, организация, управление, контроль (самоконтроль)
-: стимулирование, целеполагание, планирование, минимизация временных расходов, контроль (самоконтроль), рефлексия
-: мотивация (самомотивация), реализация намеченного, контроль (самоконтроль)постановка цели, планирование
-: формирование временной перспективы, целеполагание, контроль (самоконтроль), реализация намеченного плана

I:
S: Технология организации времени и повышения эффективности его использования
-: бизнес - процесс поиска и подбора персонала
-: психологический менеджмент
-: личная эффективность
-: философия времени
+: тайм-менеджмент

I:
S: Выделите примеры субъективного социального времени
-: политическое
+: художественное время
+: психосоциальное время
-: информационное время
-: историческое время
-: экономическое время

I:
S: Умение соотносить, согласовывать свое персональное время со временем других людей, своей работы, организации и т. п.
-: концепция времени
-: тайм - менеджмент
-: планирование времени
-: темпорология
+: компетентность во времени

I:
S: Выделите выделить ключевые атрибуты времени
+: длительность
-: трудоемкость
+: последовательность
-: соперничество
-: напряженность
-: затратность сил

I:
S: Выберите правильный набор основных жизненных сфер.
+: контакты – тело – работа – смысл
-: работа – здоровье – семья
-: тело – здоровье – семья – работа

I:

S: Впишите пропущенные слова в нужном падеже.
…– значит, принять решение, оценив по определенным критериям, какие из поставленных задач и дел имеют первостепенное значение, какие – второстепенное
+: Расставить приоритеты
I:
S: Первый этап любого управленческого процесса
+: формулировка цели
-: выполнение решения
-: планирование
-: контроль над выполнением решения
-: принятие решения

2 уровень -практический

I:
S: Лишний шаг в алгоритме жестко-гибкого планирования: «…»
-: составить список жестких задач
+: провести хронометраж всех задач в плане
-: составить список гибких задач
-: выделить приоритетные задачи
-: определить бюджет времени для приоритетных задач
выполненное – вычеркнуть

I:
S: Рассматривая почту, руководитель обнаруживает документ, с которым необходимо ознакомиться детальнее. Но времени сейчас нет, и он оставляет документ у себя в надеже внимательно прочесть его в субботу дома.
Верны ли его действия?
+: действия директора филиала производственного предприятия неверны
-: действия директора филиала производственного предприятия верны
-: нет ответа

I:
S: Возможность быстро выявить, в каком звене управленческого процесса все делается легко и быстро (вовремя), а в каком наступает «торможение»
комплексная система отбора персонала
-: компетентность командной работы
-: информационная компетентность
+: компетентность организации во времени
-: компетентность во времени

I:
S: Выберите факторы, оказывающие основное влияние на эффективность использования рабочего времени
+: режим работы
-: техническая эстетика
-: количество работников в организации
+: самочувствие, работоспособность
+: эргономика труда

I:

S: Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т. е. на год. его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Какой способ планирования является оптимальным?
+: речь идет о двух видах планирования - долгосрочном и краткосрочном. на практике они оба нужны.
-: только краткосрочное планирование
-: только долгосрочное планирование.

Список использованных источников

Основная литература

1. Основы самоменеджмента Электронный ресурс / Запорожец Д. В., Назаренко А. В., Кенина Д. С., Звягинцева О. С., Бабкина О. Н., Исаенко А. П. : учебное пособие. - Ставрополь : СтГАУ, 2018. - 120 с., (экземпляров неограничено.)
2. Бобина,, Н. В. Самоменеджмент : учебное пособие / Н. В. Бобина, Л. А. Каменская, И. Ю. Столярова. - Самоменеджмент,2026-04-14. - Электрон. дан. (1 файл). - Сочи : Сочинский государственный университет, 2020. - 184 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397, (экземпляров неограничено).
3. Основы самоменеджмента Электронный ресурс / Запорожец Д. В., Назаренко А. В., Кенина Д. С., Звягинцева О. С., Бабкина О. Н., Исаенко А. П. : учебное пособие. - Ставрополь : СтГАУ, 2018. - 120 с., (экземпляров неограниченно).

Дополнительная литература

1. Самоменеджмент : учебное пособие / под ред. В. Н. Парахина. - Москва: Директ-Медиа, 2014. - 498 с. - http://biblioclub.ru/. - ISBN 978-5-4458-5146-2, (экземпляров неограничено).
2. Севостьянов, Д. А. Обратный самоменеджмент: монография / Д. А. Севостьянов, И. Э. Толстова. - Обратный самоменеджмент,2031-07-12. - Электрон. дан. (1 файл). - Новосибирск : Золотой колос, 2019. - 287 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-94477-248-0, (экземпляров неограничено).
3. Рябикова, Н. Е. Персональный менеджмент Электронный ресурс / Рябикова Н. Е. : учебное пособие - Оренбург : ОГУ, 2019. - 138 с. - т. - ISBN 978-5-7410-2372-3, (экземпляров неограничено).