

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гордеева Елена Григорьевна
Должность: Ректор
Дата подписания: 30.03.2026 17:25:11
Уникальный программный ключ:
164f9e30d950a6098d51a0971a2e8d6c74d8f908

**Автономная некоммерческая организация
дополнительного образования
«Институт психотерапии и клинической психологии»**

Ректор АНО ДПО «Институт психотерапии
и клинической психологии»



Е.Г. Гордеева

Е.Г. Гордеева 2026 г.

М.П.

**Дополнительная общеобразовательная
программа
дополнительная общеразвивающая программа**

«ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ»

Документ о квалификации *Сертификат*

Форма обучения - очная
Срок обучения – 2,5 месяца
Объем программы – 108 ак. ч.

Москва
2026

Оглавление

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	3
1.1. Назначение программы.....	3
1.2. Нормативные документы, регламентирующие разработку дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы.....	3
2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	3
2.1. Цели дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы	3
2.2. Требования к обучающемуся дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы.....	3
2.3. Срок освоения дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы.....	4
2.4. Трудоемкость дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы.....	4
2.9. Планируемые результаты обучения по итогам освоения дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы.	4
3. СОДЕРЖАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА	4
3.1. Учебный план	4
3.2. Содержание.....	5
3.3. Календарный учебный график.....	23
4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ - ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ОБЩЕРАЗВИВАЮЩЕЙ ПРОГРАММЫ.....	24
4.1. Требования к квалификации педагогических кадров, представителей предприятий и организаций, обеспечивающих реализацию образовательного процесса.	24
4.2. Материально-технические условия реализации дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы.	24
4.3. Информационные и учебно-методические условия реализации дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы.....	27
4.4. Общие требования к организации образовательного процесса.	27
5. СИСТЕМА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	28
5.1. Формы контроля знаний и требования к его проведению	28
5.2. Критерии оценки знаний обучающихся.....	28
5.3. Фонд оценочных средств.....	29

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Назначение программы

Дополнительная общеобразовательная программа - дополнительная общеразвивающая программа «Тайм-менеджмент» направлена на получение практических навыков и теоретических знаний, необходимых для тех, кто хочет научиться регулировать свое время и эффективно его использовать для решения любых поставленных задач.

Программа регламентирует цели, планируемые результаты, содержание, условия и технологии реализации образовательного процесса, оценку качества подготовки обучающихся и включает в себя: учебный план, фонды оценочных средств, программу итоговой аттестации, календарный учебный график и другие материалы, обеспечивающие качество подготовки обучающихся.

1.2. Нормативные документы, регламентирующие разработку дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы

1. Федеральный закон Российской Федерации от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ.

3. Приказ Минпросвещения России от 27.07.2022 N 629 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам";

4. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 18 ноября 2015 г. № 09-3242 «О направлении рекомендаций по проектированию дополнительных общеразвивающих программ»;

5. Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 28.09.2020 N 28 «Об утверждении санитарных правил СП 2.4.3648-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям воспитания и обучения, отдыха и оздоровления детей и молодежи».

2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

2.1. Цели дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы

Основная цель программы – дать студентам базовые знания о системе Тайм-менеджмент, выявить специфику методов и средств эффективного управления личным и рабочим временем для решения поставленных целей, производственных задач с наименьшими материальными затратами в более оптимальные временные промежутки.

Задачи дисциплины

В процессе изучения курса «Тайм-менеджмент» необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические предпосылки и практические приемы управления временем, которые уже доказали свою эффективность в повседневной жизни;
- выявить основные причины дефицита времени;
- освоить методы достижения поставленных целей;
- получить навыки по созданию личной системы тайм-менеджмент.

2.2. Требования к обучающемуся дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы

К освоению дополнительной общеобразовательной программы – дополнительной общеразвивающей программы допускаются любые лица без предъявления требований к уровню образования.

2.3. Срок освоения дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы

Нормативный срок освоения программы – 2,5 месяца.

2.4. Трудоемкость дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы

Объем образовательной программы составляет 108 академических часов.

Из них: 64 – теория, 44 – практические занятия.

2.9. Планируемые результаты обучения по итогам освоения дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы.

В результате обучения обучающиеся должны будут овладеть следующими знаниями, умениями и навыками:

Знать:

- необходимые и широко применяемые технологии управления личным и рабочим временем;
- технику планирования и управления задачами;
- специфику делегирования;
- принципы эффективного взаимодействия с людьми, ТМ-идеологию;

Уметь:

- определяться со стратегическими и краткосрочными целями;
- организовывать свое рабочее время;
- определять и контролировать сроки исполнения поставленных целей;
- выявить собственную мотивацию;
- выделять приоритеты;
- находить резервы времени.

Владеть:

- навыками самоорганизации

3. СОДЕРЖАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

3.1. Учебный план

№	Название тем	Всего часов	В том числе:		Форма итогового контроля
			Т	П	
1.	Управление как наука. Понятие тайм-менеджмента. Основные причины дефицита времени	12	8	4	Опрос
2.	Управление рабочим временем	12	8	4	Практическое задание
3.	Цели тайм-менеджмента	12	8	4	Опрос
4.	Планирование и контроль в системе тайм-менеджмент	12	8	4	Практическое задание
5.	Делегирование как управление временем	12	8	4	Зачет
6.	Эффективное взаимодействие с людьми	12	8	4	Опрос
7.	ТМ-идеология	12	8	4	Опрос
8.	Создания личной системы тайм-менеджмента	20	8	12	Практическое задание
9.	Итоговая аттестация	4	-	4	Экзамен
	ИТОГО:	108	64	44	

3.2. Содержание

Тема 1. Управление как наука. Понятие Тайм-менеджмента. Основные причины дефицита времени

План занятия

1. Развитие теории и практики управления. Четыре подхода к теории управления. Сферы управления
2. Сущность самоменеджмента. Тайм-менеджмент
3. Проблемы организации рабочего дня
4. Внутренние и внешние причины нехватки времени

1. Развитие теории и практики управления. Четыре подхода к теории управления. Сферы управления

Началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования считается 1911 г., когда Фредерик У.Тейлор опубликовал свою книгу «Принципы научного управления». Но главной силой, которая подстегнула интерес к управлению еще раньше, была промышленная революция в Англии.

Необходимость выделения управленческой деятельности в отдельную функцию возникла в конце 19 – начале 20 веков. Именно в этот период началось формирование некоторых приемов организации производства, которые позволили повысить его эффективность.

Идея о том, что управление само по себе может внести значительный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке, однако управление не рассматривалось как самостоятельная сфера деятельности, а считалось неким вспомогательным средством, позволяющим улучшить работу.

По мере развития управленческой науки сформировались четыре основных подхода, каждый из которых имеет свои особенности и вносит свой вклад в развитие теории и практики управления.

Управленческие школы (1885 - 1950 гг.)

Процессный подход (1920 г. - н.в)

Системный подход (1950 г. - наст. время)

Ситуационный подход (1960 г.- н.в.)

Подход с позиции выделения управленческих школ. Рассматриваются 4 основные школы: школа научного управления; административная школа; школа человеческих отношений и науки о поведении; количественная школа.

Управление как процесс. Сторонники этого подхода утверждают, что управленческая деятельность представляет собой непрерывный процесс осуществления управленческих функций, каждая из которых в свою очередь тоже представляет собой непрерывный процесс.

Подход с позиций системности. В данном случае организация рассматривается как совокупность взаимозависимых и взаимосвязанных элементов: структура, задачи, технологии, люди. Каждый из них ориентировался на достижение присущих именно ей целей.

Ситуационный подход. Он концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует огромное количество факторов, влияющих на эффективность, как внутри организации, так и во внешней среде; не существует единого «лучшего» способа управлять.

Ситуационный подход предполагает, что наиболее эффективным методом в каждом конкретном случае является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Сферы управления. В рамках отдельной организации выделяются обособленные области деятельности: производство, финансы, сбыт и маркетинг, службы снабжения, работа с персоналом, менеджмент каждой из которых имеет свою специфику. Проекция – управление собой как корпорацией.

2. Сущность самоменеджмента. Тайм-менеджмент

Кроме управленческой деятельности, направленной во внешнюю среду, которая осуществляется в виде указаний и распоряжений, существует понятие самоменеджмента.

Сущность самоменеджмента, или управлению собой, заключается в умении использовать все предыдущие наработки (как теоретические предпосылки, так и практические приемы, которые уже доказали свою эффективность в повседневной жизни) для эффективности, оптимизации использования своего личного времени.

Но, кроме умения управлять своим временем, профессиональный руководитель должен знать, как эффективно организовать рабочее время своих подчиненных, чтобы конечные цели функционирования организации не только с наименьшими материальными затратами, но и в более оптимальные временные промежутки.

Исходя из этого тайм-менеджмент можно определить как планирование, организацию распределения и контроль за использованием рабочего времени в организации и собственного времени руководителя с целью повышения эффективности работы, как отдельных подразделений, так и организации в целом.

Необходимость выделения управления временем в отдельную область исследований обусловлена постоянно нарастающими темпами изменений во внешней среде, увеличением информационных потоков, которые приходится отслеживать руководителю, и ростом требований к мобильности и организованности менеджеров.

3. Проблемы организации рабочего дня

В течение рабочего дня необходимо выполнить огромное количество разнообразных работ в очень напряженном темпе: запланированные мероприятия (встречи, беседы, заседания и т.д.) $\approx 60\%$; телефон $\approx 6\%$; бумаги $\approx 22\%$; поездки, осмотры $\approx 3\%$; незапланированные встречи $\approx 10\%$.

Пытаясь эффективно организовать свой рабочий день (руководитель) сталкивается с проблемами:

Проблема № 1 – управленческий цикл не имеет завершения. (Работа руководителя в отличие от рабочего не имеет завершения.)

Проблема № 2 – информационные перегрузки.

Элвин Тоффлер «Шок будущего»: «Вполне возможно случится так, что волны информации, захлестывающие восприятие, могут заметно подавить способность думать и действовать у руководителей, терзаемых необходимостью принимать неотложные, непрерывные, срочные решения».

Проблема № 3 – переработка информации. (При переработке информации руководитель вынужден отсеивать менее важную, с его т.з. информацию, что приводит иногда к потере нужных сведений.)

Необходим анализ использования своего рабочего времени, чтобы исключить ощущение нерешения главных и срочных дел, проделав огромную работу.

4. Внутренние и внешние причины нехватки времени

«Что значит золото и серебро в сравнении со временем, когда одной минуты нельзя купить за все золото мира, и когда малейшее мгновение стоит вечности?» - Иоанн Златоуст.

Проблема дефицита времени часто возникает вовсе не из-за того, что в сутках 24 часа, а от неумения эти часы рационально распределить. Причины нехватки времени подразделяются на внешние и внутренние.

Внешние причины – обусловлены воздействием окружающей среды и не зависят от личных качеств и способностей:

- нагромождение работ возникает, когда руководитель стремится делать всю работу сам и часто за выполнением мелких и незначительных дел не успевает заняться более важным.

Устранение: анализ и сопоставление данной, конкретной работы с конечными стратегическими целями организации; сопоставление покажет, какие задачи связаны с решением ключевых вопросов и должны быть выполнены руководителем, а какие не имеют глобального значения и могут быть поручены другим лицам;

- неэффективный обмен информацией – плохо продумана система коммуникаций, руководитель тратит дополнительное время на получение необходимой информации.

Устранение: пересмотреть схему движения информационных потоков внутри организации, и более четко определить с какими, именно, блоками должно работать каждое конкретное подразделение;

- слабая мотивация труда – руководитель не заботится о создании системы стимулирования труда. На таких предприятиях, как правило, низкая производительность труда. Персонал не стремится к эффективности, что порождает несвоевременность выполнения производственных заданий и хроническая нехватка времени.

Устранение: разработка мероприятий, направленных на усиление мотивации у сотрудников предприятия. (Иметь в виду не только материальное поощрение, но и перспективы карьерного роста.)

Внутренние причины дефицита времени зависят от характеристик личности руководителя, таких как организованность и самодисциплина, особенности темперамента, склонность к самоанализу, умение признавать свои ошибки. Среди таких причин можно выделить следующие:

- постоянная спешка. Иногда руководителям кажется, что чем чаще они будут демонстрировать нехватку времени, тем значимее будет выглядеть их персон в глазах подчиненных. Это самообман - в глазах сотрудников он будет выглядеть не как человек, несущий непосильную ношу срочных и неотложных дел, а как человек, не умеющий организовать свое время;

- постоянная доработка дома. Эта проблема связана с предыдущей, поскольку все время, спеша и не успевая, руководитель вынужден доделывать свои дела в нерабочее время, что сказывается на его работоспособности и в конечном итоге ведет к упадку здоровья;

- суетливость. Эта черта во многом обуславливается характером и особенностями темперамента человека, а также может быть вызвана неумением организовать свой день, когда плохая спланированность последовательности дел заставляет метаться от одного к другому и в результате появляется ощущение, что не сделано ничего;

- беспланоность работы. Человек, привыкший все делать спонтанно, решать проблемы по мере поступления, не думая о том, что многие из них можно было бы предотвратить, не видит необходимости в планировании своих действий. Не желая продумывать свои действия хотя бы на несколько шагов вперед, руководитель не сможет предвидеть и того, сколько времени понадобится для решения очередной возникшей проблемы или для выполнения очередной неотложной задачи;

- нежелание видеть проблему. Иногда менеджер склонен думать, что сейчас у него слишком много дел, уверен, что через некоторое время поток неотложных дел схлынет, и он снова будет все успевать. Не усматривая проблемы – не пытается решать, что в конечном итоге ведет к цейтноту.

Чтобы не доводить до крайности необходимо периодически проводить анализ своего рабочего времени, сопоставляя запланированные работы по их значимости для конечных результатов деятельности фирмы, а также контролируя затраты времени на выполнение этих работ.

Тема 2. Управление рабочим временем

План занятия

1. Трудности использования и распределения рабочего времени. Поглотители времени
2. Анализ рабочего времени
3. Хронометраж
4. Баланс сильных и слабых сторон, баланс поражений и неудач
5. Эффективный отдых

1. Трудности использования и распределения рабочего времени. Поглотители времени

Ряд признаков, указывающих на трудности использования и распределения рабочего времени:

- нет детального расписания работ на предстоящий день – неясно представляет, что именно сегодня необходимо сделать, какие дела являются наиболее важными и неотложными, неясны приоритеты - какова очередность дел;

- постоянное запаздывание с ответами на деловую корреспонденцию – нет возможности сосредоточиться на просмотре корреспонденции и, едва взявшись за очередное письмо, тут же отвлекается на другое занятие;

- часто приходится решать задачи за своих подчиненных и выполнять их работу – когда менеджер не желает передавать свои полномочия др. сотруднику, считая, что так лучше и надежнее будет, если он сам сделает эту работу, не замечая, что потери во времени обходятся ему гораздо дороже, чем предполагаемые потери в качестве;

- при выполнении поручений высшего руководства часто возникает проблема со временем – от неумения рационально организовать свое время менеджер среднего звена слишком поздно приступает к выполнению поручений, в результате чего возникает боязнь не успеть к сроку и приходится работать в авральном режиме.

В процессе работы человек часто отвлекается от основного занятия на другие дела, таким образом, происходит поглощение времени. Поглотители времени – неэффективно организованные процессы, ведущие к его потерям.

Поглотители времени: нечеткая постановка цели, отсутствие приоритетов в делах, попытки слишком много сделать за один раз, отсутствие представления о предстоящих задачах, плохое планирование дня, заваленный письменный стол, Интернет, компьютерные игры, недостаток мотивации, телефонные звонки, поиски записей, адресов, телефонов, незапланированные посетители, неспособность сказать «нет», неполная или запоздалая информация, отсутствие самодисциплины, неумение довести дело до конца, отвлечение на внешние факторы, затяжные совещания, собрания, недостаточная подготовка к переговорам, беседам, встречам, излишняя коммуникабельность, синдром откладывания, слишком редкое делегирование, недостаточный контроль за делегированием, нечеткая обратная связь или ее отсутствие и др.

2. Анализ рабочего времени

Если вышеперечисленные симптомы налицо, то рабочее время используется не эффективно и необходимо провести анализ рабочего времени с целью устранения недостатков, борьбы с поглотителями времени и составления наиболее оптимального графика работы. Такой анализ проводится в несколько этапов.

Этап 1 - необходимо зафиксировать фактические затраты времени на все виды деятельности в течение нескольких рабочих дней в виде таблицы.

Виды работ	Затраченное время, мин.
Телефонные переговоры	
Оформление документации	
Просмотр корреспонденции и т.д.	

Оценив оптимальные величины затрат времени, делается вывод где были допущены слишком высокие затраты времени, и в соответствии с этим составляется график рабочего времени, который позволит использовать рабочее время гораздо эффективнее. Сопоставив затраты времени на один и тот же вид деятельности за несколько дней, можно найти оптимальные величины временных затрат на основные виды работ, которые приходится выполнять.

Этап 2 - необходимо рассмотреть непосредственно те виды деятельности, в которых приходилось участвовать. Выявляются не столь важные и делегируются другим сотрудникам. Таким образом, высвобождается дополнительное время на решение стратегических задач. Ответственность перекладывается на др. лица.

Этап 3 - кроме анализа затрат времени как таковых необходимо провести анализ своих личных качеств с точки зрения сильных и слабых сторон, анализ личной эффективности.

Часто нерациональное использование рабочего времени бывает обусловлено отсутствием личной самодисциплины и внутренней неорганизованностью.

3. Хронометраж

Общий метод борьбы с любыми «поглотителями времени» – хронометраж – учет и анализ расходов личного времени путем простой фиксации, характерен для отечественной традиции организации времени. Он позволяет провести «аудит», «инвентаризацию» времени, понять, куда оно реально тратится, изыскать первые резервы времени, выработать «чувство эффективности» и «чувство времени».

Необходимо начать фиксировать в нем все, что делается в течение дня, все виды деятельности. Обращаться к блокноту примерно раз в полчаса-час и фиксировать все дела с точностью до 5-10 минут.

Сначала возможно забывание про ведение учета. Необходимо продолжать фиксировать дела с того момента времени, когда вспомнили о хронометраже. В считанные дни выработается привычка, и учет станет сплошным.

Если в работе много мелких отвлечений, не стоит их фиксировать. Не записывать дела длительностью менее пяти минут. Мелкие прерывания и отвлечения можно отмечать галочками на полях. В конце дня необходимо подсчитать количество галочек, умножить на две-три минуты - и получится количественный показатель по одному из самых неприятных и незаметных «воров времени».

Таким образом, получаем «портрет» рабочего дня - объективные данные о том, на что тратится время. Вести такой учет необходимо несколько дней, желательно – 3-4 недели. Впоследствии полезно проводить недельный или двухнедельный сеанс хронометража примерно раз в квартал – чтобы оставаться «в тонусе» и вовремя исправлять перекосы в личном бюджете времени.

Сам процесс учета, еще до анализа полученных данных, полезен. Он создает некоторый позитивный стресс, вырабатывающий чувство времени, которое всегда подскажет, где время тратится неэффективно.

4. Баланс сильных и слабых сторон, баланс поражений и неудач (к этапу 3)

Анализ личных качеств можно также свести к таблице, в которой перечислены основные достоинства и недостатки и которая наглядно может показать, что следует поощрять, а над чем следует работать.

Одна из граней анализа личных качеств – баланс поражений и неудач. Составив такой баланс, получаем наглядную картину, которая и помогает понять – отсутствие каких качеств мешает добиться успеха.

Проводя анализ использования рабочего времени, необходимо обратить внимание на то, что львиная доля временных затрат приходится на работу с информацией.

Время, затраченное на обработку информационных потоков необходимо проанализировать отдельно.

Зачастую руководитель тратит слишком много времени на усвоение информации из-за неэффективной системы коммуникаций на предприятии в целом. В таком случае нужно более детально рассмотреть схему движения информационных потоков внутри организации и при необходимости внести соответствующие коррективы.

5. Эффективный отдых

В грамотно выстроенной системе личного тайм-менеджмента важную роль играет не только количество времени, но и его качество. Чтобы справиться с убыстряющимися темпами современной жизни необходимо наладить грамотный эффективный отдых.

Правила эффективного отдыха во время рабочего дня: ритмичность, максимальное переключение, смена контекста, использование поверхностного «микросна».

Тема 3. Цели тайм-менеджмента

План занятия

1. Цели
2. Масштабы целей
3. Характеристики цели

1. Цели

Постановка цели – важнейший этап в планировании, поскольку ясно сформулированная цель служит концентрации усилий на важных направлениях. Цель описывает конечный результат. Даже самый лучший способ работы безнадежен, если заранее не обозначены результаты, которых необходимо добиться.

2. Масштабы целей

Цели в менеджменте определяются периодом планирования. Если составляется план на перспективу, то и цели устанавливаются наиболее общие, стратегические. В них отражаются наиболее важные, глобальные результаты, которые должна достичь фирма, чтобы выполнить свою миссию. При составлении плана на 3-5 лет цели формулируются более конкретно и многие из них имеют совершенно определенные количественные характеристики.

Наиболее конкретными являются цели, которые необходимо достичь в пределах года. В этом случае разрабатываются совершенно определенные задания для основных подразделений фирмы и устанавливаются показатели, которые необходимо достичь.

С приближением к планированию к конкретному дню рамки целей сужаются.

Занимаясь планированием целей на тот или иной период, одновременно занимаются и планированием времени. Устанавливают, в какие именно временные промежутки должен быть достигнут каждый конкретный результат.

3. Характеристики цели

Кроме четкой ориентации во времени, цели должны обладать и другими важными характеристиками:

Конкретность и измеримость целей. Самый простой способ обеспечить эффективное достижение цели – представить ее так, чтобы она поддавалась количественному измерению. Это позволит создать условия для объективной оценки хода работ.

Достижимость целей. Цели должны соответствовать имеющимся в наличии финансовым, производственным и прочим ресурсам. Заведомо недостижимые цели могут повлиять и на мотивацию, поскольку в сознании людей вознаграждения и карьерный рост обычно связаны с определенным заданием и достижением конкретных результатов.

Взаимно поддерживающие цели. Цели не должны противоречить друг другу, должны поддерживать друг друга, чтобы достижение одной не мешало достижению других.

При постановке целей необходимо также учитывать их *адресность*, чтобы каждое из подразделений имело четкое представление, за достижение каких именно целей оно

отвечает, что позволяет эффективнее контролировать процесс выполнения поставленных задач и при возникновении проблем – быстро найти и устранить причины.

Оценка способов достижения целей. Способы достижения целей оцениваются руководителем в зависимости от того, о каких именно целях идет речь в каждом конкретном случае.

Важно сопоставить желаемые результаты и ресурсы, которые имеются для их достижения, в т.ч. и временные.

Также необходимо учесть все ограничения, которые накладывает реальная ситуация.

ПРИМЕР: совещание → аудиторская проверка.

Выбор альтернативы Оценив все возможные способы достижения поставленных целей, руководитель должен выбрать наиболее оптимальные из них.

Выбрать подходящую альтернативу будет несложно, если предварительная работа по выявлению ограничений и установки критериев была проведена тщательно, также можно составить таблицу.

Альтернативные способы достижения цели	Ограничения		Критерии		Вероятность реализации альтернативы
	внешние	внутренние	количественные	качественные	

Оценив каждый из способов достижения цели в соответствии с обозначенными критериями, менеджер сможет выбрать наиболее подходящий.

Тема 4. Планирование и контроль в системе Тайм-менеджмент

План занятия

1. Необходимость планирования. Этапы планирования
2. Создание плана
3. Контекстное планирование
4. Контроль за выполнением плана. Виды контроля

1. Необходимость планирования. Этапы планирования

Планирование – одна из важнейших функций, от которой зависит успех. Чем подвижнее и изменчивее внешняя среда, тем больше необходимость планирования как средства разработки определенной линии поведения в этой среде. Необходимо отметить высокую положительную связь между планированием и успехом.

Планирование осуществляется поэтапно: сначала на продолжительный период времени (несколько лет); затем период разбивается на более мелкие временные промежутки (чем меньше отрезок времени, тем более детальным должен быть план).

Планировать нужно лишь тот объем задач, с которым есть возможность реально справиться.

После того как составлен план на несколько лет, составляется план на год, затем квартальный план, который служит инструментом контроля за годовым бюджетом.

На основе показателей квартального плана составляется на месяц и подекадные планы, включающие конкретные количественные показатели, которые необходимо достичь за предстоящий период.

Последним этапом в планировании рабочего времени является дневной план, который представляет наиболее важную ступень планирования. Он представляет собой список конкретных заданий, которые необходимо выполнить в течение дня, а также предполагает разбивку дел на группы по их значимости и выделение задач, исполнение которых необходимо делегировать.

Планирование рабочего времени является составной частью самоменеджмента; предполагает постановку целей, оценку способов их достижения и выбор наиболее оптимальной альтернативы использования рабочего времени из всех возможных.

Для того чтобы осуществить планирование эффективно, необходимо иметь четкое представление об имеющемся бюджете времени.

2. Создание плана

Конечным результатом планирования является упорядоченный график распределения рабочего времени на ближайшую перспективу: квартал, месяц, неделя, рабочий день.

При организации рабочего дня необходимо учитывать некоторые правила:

Сначала – главное. Необходимо в первую очередь решать ключевые задачи.

Отклонять помехи. В случае возникновения непредвиденной помехи (проблемы), требующей немедленного реагирования, необходимо оценить, является ли проблема в действительности такой неотложной и если ДА, то делегировать полномочия.

Своевременно делать паузу в течение рабочего дня; они (паузы) д.б. заранее внесены в распорядок дня и соотноситься с выполнением намеченных задач таким образом, чтобы не стать помехой в достижении целей.

Соблюдать размеренный темп. Стабильный размеренный темп работы, когда основные дела заранее распределены, и все происходит в свое время, является показателем профессионализма менеджера и устойчивого положения в целом.

Использовать временные промежутки. Иногда остается немного свободного времени, если работа выполнена раньше намеченного срока. Необходимо заранее продумать, как наиболее эффективно использовать такие временные промежутки (например, работа с корреспонденцией, беседа, общение с работниками фирмы) – гибкие задачи.

Начало и завершение рабочего дня. В начале и при завершении рабочего дня должны совершаться определенные, постоянные действия.

А также план должен быть *реалистичным, гибким*, представлен в *письменном виде*, планирование должно быть *регулярным*, необходимо *расставлять приоритеты*, при составлении плана дня лучше оставить 40% рабочего времени свободным, чтобы иметь резерв для решения непредвиденных задач.

3. Контекстное планирование

Большинство задач сложно привязать к какому-то конкретному времени.

«Хронос» – привычное, линейное, измеримое время для «жестких» задач, привязанных к определенному моменту; используются органайзеры, ежедневники.

«Кайрос» – удобный момент, время, подходящее для осуществления конкретного замысла, «гибких» задач, определенные обстоятельства, благоприятные для совершения того или иного дела.

Контекст – это условие или совокупность условий, обстоятельств, наиболее подходящих для совершения определенного дела или решения конкретной задачи. Все контексты можно разделить на четыре группы, когда решение связано с определенным местом (примеры: если буду в институте, банке, дома и т.д.); человеком, группой людей (примеры: если увижу преподавателя, зайду к зав. отделом, встречу коллегу из соседнего отдела и т.д.); внешними обстоятельствами (примеры: если примут закон, если шеф будет в хорошем расположении духа и т.д.); внутренними обстоятельствами (примеры: если будет настроение, когда почувствую прилив сил и т.д.). Необходимо выделить наиболее актуальные контексты и научиться эффективно пользоваться теми возможностями, которые они открывают.

Контекстное планирование – способность решить задачу без затрат лишних усилий в наиболее подходящее для этого время, не всегда предварительно заданное.

Техника планирования: выделить типовые контексты, наиболее актуальные для повседневной жизни или рабочей деятельности; составить список задач под каждый контекст; при приближении контекста просмотреть список соответствующих задач.

Инструменты контекстного планирования: ежедневник, стикеры, закладки, доска для контекстного планирования, MSOutlook.

4. Контроль за выполнением плана. Виды контроля

При отсутствии контроля за исполнением намеченных планов достижение целей не будет столь эффективным, а возможно и вовсе не будут достигнуты.

Умение вовремя замечать и исправлять свои ошибки в самом начале, пока они не переросли в серьезную проблему и не стали угрожать достижению главных целей организации – это очень важная характеристика, определяющая успех в любом виде деятельности.

Виды контроля

Предварительный контроль – осуществляется до фактического начала работ, предполагает изучение и анализ знаний и навыков, наиболее соответствующих заявленным требованиям; оценку материальных и финансовых ресурсов.

Текущий контроль – проводят по ходу выполнения работ. Залог успеха в его регулярности.

Заключительный контроль – осуществляется после проведения работ; выполняет две основные функции:

- информационную (если речь идет о повторяемой работе, то это ценная информация для планирования такой работы в будущем);

- мотивационную (контроль необходим для мотивации, поскольку именно с высокими результатами работы чаще всего бывают связаны мотивационные вознаграждения, заключительный контроль должен проводиться четко и объективно).

Непосредственно сам процесс контроля включает три этапа:

- *разработку стандартов* (качественно разработанный стандарт должен включать отрезок времени, необходимый для выполнения работы, а также критерий оценки, который дает представление о том, насколько хорошо выполнена работа);

- *сопоставление реальных результатов со стандартами* (на этом этапе необходимо четко определить границы допустимых отклонений от стандарта, чтобы выявить на каком этапе и где возникает грань, представляющая опасность и когда следует предпринимать корректирующие действия);

- *корректирующие действия* (могут осуществляться в трех направлениях: *бездействие* - если процесс протекает нормально и результаты фактически достигнутые, соответствуют стандартам, значит, намеченные планы выполняются и нет необходимости вмешиваться в ход процесса; *корректировка* – в некоторых случаях выявлены отклонения от нормы и следовательно необходимо осуществить корректировку процесса; *изменение стандарта* – отклонение от нормы не всегда является следствием нарушений в работе, иногда сами нормы содержат изъян, возможно при разработке требования были завышены, и у организации нет реальных возможностей для достижения таких показателей в текущий период, и тогда стандарты пересматривают в сторону понижения).

Тема 5. Делегирование как управление временем

План занятия

1. Делегирование как управление временем. Важность делегирования
2. Пределы делегирования. Какую работу стоит делегировать
3. Почему менеджеры не делегируют?
4. Препятствия делегирования. Достоинства делегирования

1. Делегирование как управление временем. Важность делегирования

Необходимость делегирования обусловлена тем, что для достижения целей организации нужно выполнить огромное количество самых разнообразных задач и руководитель просто физически не в состоянии будет справиться сам с такими объемами работ за определенный временной промежуток. Четкая координация внутренних взаимоотношений между подразделениями и людьми, которые занимаются решением конкретных вопросов, достигается путем *делегирования полномочий*. Процесс делегирования предполагает, что определенные задачи или полномочия передаются работнику, который с этого момента несет ответственность за их выполнение.

Ответственность представляет собой обязательство выполнить поставленные задачи и обеспечить необходимый уровень качества. Руководитель среднего звена несет ответственность за результат работы его отдела, хотя не должен выполнять лично каждую из задач. Руководитель высшего звена отвечает за деятельность организации в целом, независимо от того какая часть вопросов находится в его компетентности.

Принимая на себя ответственность за выполнение задачи, работник должен получить и возможности для такого выполнения – ему предоставляются финансовые, человеческие и материальные ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей. Это осуществляется с помощью передачи полномочий. Традиционная схема передачи полномочий выглядит как упорядоченное делегирование задач по нисходящей: высшее руководство определяет полномочия среднего звена, руководители низового уровня ставят задачи непосредственно перед специалистами в той или иной сфере либо перед рабочими.

Перейдя на новую должность, работник теряет полномочия, которые имел на предыдущей. Но поскольку решением задач занимается человек, а не его должность, то принято говорить о передаче полномочий тому или иному сотруднику.

2. Пределы делегирования. Какую работу стоит делегировать

Делегируя полномочия, необходимо соблюдать правило, согласно которому каждый подчиненный отчитывается только перед одним руководителем. Немаловажным является и количество подчиненных, находящихся под контролем одного руководителя.

Необходимо делегировать: *часто повторяющаяся работа* – то, что делается изо дня в день, легко описать, легко показать др., а когда такие задачи будут делегированы, менеджер сможет загрузить себя настолько, сколько раз данная работа будет повторяться; *хорошо знакомая работа* – если менеджер видит, что в своей области он уже достиг совершенства и дальше ему некуда развиваться, он должен делегировать такую работу кому-либо из своих сотрудников; *нелюбимая работа* – трудно справиться с тем, что не нравится, т.к. может отрицательно повлиять на эффективность организации в целом ==> с нелюбимой работой нужно расстаться как можно быстрее и без сожаления; *работа, которая плохо получается* – ее тоже нужно передать по той же причине, что и нелюбимую. Один человек не может одинаково хорошо справляться со всеми делами. Необходимо найти сотрудника, у которого эта работа будет получаться хорошо, и возложить на него ответственность за ее выполнение; *работа, которая очень нравится* – такие обязанности тоже лучше предать, поскольку есть опасность увлечься. Бурные эмоции хороши для хобби, отдыха, а в работе руководителя, от которого зависят положение многих людей и результаты деятельности, предпочтительнее строгий расчет и здравый прагматизм; *работа, которая поможет развитию других* – вся работа, которая может развивать, расширять пределы возможностей, укреплять командный дух, должна делегироваться в первую очередь.

3. Почему менеджеры не делегируют?

Проблема № 1 - «Потеря власти» Часто в сознании людей ставится знак равенства между понятиями «иметь полномочия» и «иметь власть». Полномочия – это данное человеку право что-то сделать, а власть – это реальная способность сделать что-то.

Проблема № 2 Иные руководители боятся, что подчиненные и коллеги будут думать, что они берут слишком много власти и не хотят участвовать в общем производственном процессе.

Проблема № 3 Иногда руководителю выполнение той или иной задачи представляется несвоевременным. Считает, что слишком рано и когда придет время, он сделает это сам.

Проблема № 4 Тому, кто начинал свое дело с нуля, известно, какой это титанический труд, а, едва добившись стабильного положения, в одночасье все потерять из-за очередного дефолта или другой неожиданности. Такие люди, наученные горьким опытом, предпочитают все контролировать самостоятельно, никому не доверяя, твердо уверенные, что другие могут навредить.

Проблема № 5 Другая сторона той же проблемы – когда менеджер уверен, что никто лучше него с задачей не справится. Сотрудники не выполняют так идеально, как он сам. В результате оказывается, что взят такой объем работ, который физически не в состоянии выполнить.

Проблема № 6 В некоторых случаях процесс делегирования полномочий не может осуществляться только потому, что нет в организации сотрудников, способных такие полномочия принять. Необходимо четко разграничить «нет действительно» или руководитель занижает профессиональные качества подчиненных.

Проблема № 7 Руководитель, который никак не может определиться с тем, кому же передать те или иные полномочия, и, в конце концов, так и не осуществивший такую передачу, побуждает вести себя также и нижестоящих менеджеров.

Проблема № 8 Иногда менеджеры не хотят отказаться от старой работы, опасаются потерять уважение и авторитет среди своих коллег в определенных вопросах, передав часть своих полномочий, они потеряют эту нишу, а вместе с ней и уважение, поскольку вступают в сферу с высокой неопределенностью.

Проблема № 9 Точка зрения менеджера – переходя к выполнению новых функций, он будет иметь только новые проблемы, тогда как в нынешнем положении он чувствует себя спокойно и уверенно. Такая тактика свойственна человеку не склонному к развитию и такой сотрудник не представляет ценности в глазах руководителя.

Проблема № 10 Когда менеджеры слишком сосредоточиваются на выполнении производственных функций и не уделяют внимания функциям управленческим, не оценивая правильно значимость управления.

4. Препятствия делегирования. Достоинства делегирования

Эффективный менеджер должен представлять себе, почему в некоторых случаях подчиненные отказываются брать на себя те или иные полномочия. Обычно это происходит по ряду причин.

Иногда работники считают, что, обратившись за рекомендациями к своему начальнику, они лишней раз продемонстрируют лояльность, тогда как, попытавшись решить проблему самостоятельно, могут создать у начальника ощущение неуважения.

Новые полномочия и новая плохо знакомая сфера повышают вероятность ошибок, а, следовательно, и возможность наказания за ошибки.

«Мне и без этого есть чем заняться». Считают, что и так перегружены работой.

Неуверенность в своих силах. Сомневаются в том, что справятся с новой работой.

Отсутствие мотивации. Дополнительные полномочия воспринимаются как дополнительная нагрузка, что должно вознаграждаться. Когда такое вознаграждение отсутствует, подчиненный, скорее всего, откажется от принятия полномочий.

Руководители не до конца представляют себе выгоды, которые сулит им передача полномочий. Передавая часть своих полномочий, руководитель может освоить другие. Приступая к новым видам деятельности, он осваивает новые навыки, получает новый опыт как профессионал и прогрессирует как управленец, ему предоставляется возможность поработать в более высоких должностях. Сотрудники, принимая полномочия, будут иметь опыт и смогут подменить руководителя без ущерба для эффективности.

Чтобы успеть все, менеджер должен разгрузить себя. Пасуя пред бесконечной вереницей дел, они не хотят понять, что работа руководителя состоит не в том, чтобы

выполнить все задачи самостоятельно, а в том, чтобы обеспечить их выполнение другими сотрудниками.

Принимая ответственность за выполнение, сотрудники получают возможность развиваться и узнавать что-то новое. В этом смысле процесс делегирования является фактором профессионального роста как для принимающего, так и для передающего.

Улучшение взаимоотношений в коллективе. Не боясь делегирования не только второстепенных, но и важных заданий, руководство ощутимо повышает мотивацию сотрудников. Работники, видя, что руководство доверяет им, приветствует проявление инициативы и открыто к восприятию новых идей, обязательно оценят такое внимание и будут благодарны за возможность развития и создания перспектив роста.

Появляется время для работы с подчиненными. Недостаточное внимание к сотрудникам часто является причиной снижения общей эффективности работы предприятия. Переложив на других выполнение некоторых своих функций, руководитель может заняться определением критериев оценки работы своих подчиненных, а также поиском дополнительных способов мотивации.

Оптимизация условий для выполнения работ. Кроме выгод качественных (возможность развития улучшает взаимоотношения) делегирование имеет и количественные выгоды. Любая работа характеризуется конкретным объемом и сроками.

Несколько человек всегда сделают больше и качественнее, чем один.

В данный момент времени руководитель может эффективно работать только в одном направлении, а, следовательно, все остальные направления он должен делегировать своим сотрудникам.

Тема 6. Эффективное взаимодействие с людьми

План занятия

1. Корпоративный тайм-менеджмент
2. Корпоративные ТМ-стандарты
3. Регламенты и командные договоренности
4. Командная работа
5. Стили руководства и управленческая власть
6. Взаимодействие руководителя с группами
7. Взаимодействие с коллегами

1. Корпоративный тайм-менеджмент

Потребность в корпоративном тайм-менеджменте обусловлена: растущими темпами изменений экономической среды; возрастает удельный вес нематериальных активов в стоимости организации, эффективность работы ключевых топ-менеджеров и специалистов становится основным фактором успешности все большего числа компаний; для компании становятся нормой, а не редким исключением постоянные существенные изменения деятельности.

Корпоративный тайм-менеджмент – совокупность технологий «встраивания» методов тайм-менеджмента в систему управления организацией; путь «сверху вниз», от построения системы эффективности входящих в нее элементов, в частности, эффективному использованию времени сотрудника, то личный тайм-менеджмент – путь «снизу вверх», от персональной эффективности людей к повышению эффективности работы подразделения или организации.

2. Корпоративные ТМ-стандарты

Для закрепления техник планирования времени могут разрабатываться корпоративные ТМ-стандарты. Их можно разделить:

1. Язык, глоссарий тайм-менеджмента в компании должны быть прописаны. (Слова «срочность», «важность» и аналогичные могут пониматься по-разному).

2. Договоренности – общие «правила хорошего тона» в отношении времени. (Возник вопрос к коллеге – не звони сразу, запиши, потом задай несколько вопросов одним блоком).

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

4. Инструменты – доски планирования, бланки, стикеры, планинги и т.д.

3. Регламенты и командные договоренности

Шаги внедрения корпоративных ТМ-стандартов: формализация языка, понятийного аппарата; формулирование правил ее организации, формализованных в системе корпоративных регламентов либо существующих в виде неформальных командных договоренностей (алгоритм планирования дня, правила ведения ежедневника, взаимозаменяемость при решении контекстных задач и т.д.); активное использование информационных технологий (готовые текстовые блоки и формы в соответствующих программах, например, в MSOutlook можно настраивать пользовательские формы представления задач, и т.д.). Идеальный корпоративный стандарт не записан на бумаге; он воплощен в какой-либо вещи, которая «не дает сделать неправильно» и сама диктует нужный образ действий.

4. Командная работа

Работая одной командой можно выполнить те задачи, которые слишком сложны или трудоемки для одного человека. Для этого нужно, чтобы усилия всех сотрудников были направлены на достижение единых целей, и одновременно с этим каждый из членов команды должен уметь мыслить самостоятельно. Ответственность за все дела несет вся команда, а не один человек. Командная работа – это один из видов делегирования полномочий. Уровень и должности у ее членов могут быть разными, а права и обязанности на время работы команды у всех одинаковые, несмотря на различия в должностях, все члены команды имеют равные позиции. Такое равенство в правах и обязанностях является основным принципом работы в команде, и оно позволяет более объективно оценивать способности сотрудников к такой форме работы. Одним из наиболее важных принципов работы в команде является эффективное взаимодействие.

5. Стили руководства и управленческая власть

Основная задача взаимодействия руководителя с подчиненными заключается в том, чтобы оказать на них влияние и добиться эффективного выполнения работ.

В зависимости от способов воздействия на своих подчиненных различают авторитарный, демократический и либеральный стили руководства.

Адаптивный стиль руководства Ни один из существующих стилей не может быть одинаково эффективным во всех ситуациях, которые могут возникнуть в организации. Поэтому наилучшим можно назвать адаптивный стиль, или стиль, ориентированный на реальность, а наиболее эффективным руководителем будет тот, кто сможет вести себя по-разному в зависимости от требований реальной ситуации.

Власть руководителя над подчиненными обусловлена тем, что именно он назначает задания, определяет вознаграждения за успешное выполнение, может способствовать карьерному росту, оказать помощь в тех или иных социальных проблемах.

Влияние подчиненных на руководителя проявляется в том, что именно от них в конечном итоге зависит качество выполняемых заданий.

Слишком явное использование менеджером своей власти может спровоцировать негативную реакцию подчиненных, и тогда они тоже захотят показать свою власть, создать проблемы для руководителя и отрицательно повлиять на уровень достижения целей.

Лучше всего в использовании управленческой власти поддерживать определенное равновесие. Власть, которой обладает руководитель должно хватать для достижения поставленных целей, но ее количество не должно превышать предела, за которым подчиненные начнут ощущать себя обделенными и в отместку захотят проявить непокорность.

6. Взаимодействие руководителя с группами

Кроме взаимодействия с теми или иными сотрудниками лично, в работе руководителя важное место занимает взаимодействие с группами. Различают: формальные и неформальные группы.

Формальные группы – это взаимозависимые группы, представляют собой блоки, образующие организацию как систему. Это не крупные производственные подразделения, которые создаются по инициативе руководства для более эффективной организации работ, каждая из которых решает свою определенную задачу.

Неформальные группы. Как только создана формальная организация, она сразу же становится социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписанию руководства. Из социальных взаимоотношений рождается множество неформальных групп.

Для эффективной работы с неформальными объединениями следует понять, что формальные и неформальные группы неразрывно связаны между собой, они не могут существовать друг без друга; учитывать точку зрения представителей неформальных объединений; принимая управленческие решения, учитывать, как они могут отразиться на деятельности неформальных объединений; привлекать членов неформальных групп к обсуждению возникающих проблем и приветствовать их участие в разработке методов их решения; для предотвращения возможностей возникновения слухов и домыслов четко наладить коммуникационный процесс внутри организации, обеспечив тем самым оперативное получение точной информации всеми ее подразделениями.

7. Взаимодействие с коллегами

При взаимодействии менеджера со своими коллегами важнейшим условием эффективности является *принцип паритета*. В качестве коллеги менеджер обычно воспринимает руководителя, находящегося на одном с ним уровне управления, но работающего в другом функциональном подразделении. Рядовых сотрудников более мелких производственных подразделений такой менеджер не будет воспринимать как своих коллег, хотя и подчиненными его они тоже не являются. Руководители функциональных подразделений постоянно взаимодействуют между собой и находятся в зависимости друг от друга. Тесная зависимость указывает на то, что только при доброжелательных отношениях в коллективе, при хорошо налаженном процессе обмена информацией возможна высокая эффективность работы организации в целом.

На эффективность обмена информацией влияет: восприятие, семантика, невербальные каналы, обратная связь, умение эффективно слушать, эмпатия, начиная беседу, необходимо, прежде всего, ясно определить для себя личность своего собеседника.

Необходимо избегать поспешных оценок, стереотипов. Необходимо посмотреть на ситуацию глазами собеседника, понять его точку зрения. И только затем принимать решение, но это не означает согласие с оппонентом.

Тема 7. ТМ-идеология

План занятия

1. Факты и аксиомы тайм-менеджмента
2. Возможность изменить мир

1. Факты и аксиомы тайм-менеджмента

Тайм-менеджмент – не только инструмент, но еще и идеология. Г. Архангельский: «Большинство часто звучащих сомнений относительно тайм-менеджмента, например, «засушит и обесчеловечит», «повредит человеческим взаимоотношениям», «несовместим с творчеством» и т.д. – как раз предостережение об опасности техник, примененных без понимания духа методологии. Что ж, ножом можно порезаться, а вилкой - уколиться, но

это не повод есть руками. Нужно просто учиться грамотно, обращаться с инструментами. В том числе - с идеологиями и методологиями».

В основе идеологии тайм-менеджмента лежат простые факты и аксиомы:

Жизнь дана человеку один раз и хочется прожить ее так, чтобы потом не было «мучительно больно» и жалко потерянного времени.

Время - это материал, из которого «сделана жизнь». Любой другой ресурс в ходе жизни может теряться и приобретаться. Время только тратится.

Время и поступки человека в нем - необратимы. Сделанное можно переосмыслить, иногда – исправить, верующий может покаяться, но никто не может сделанный поступок вернуть. В науке эта необратимость времени была осмыслена только в XX веке, в синергетике.

Управлять временем нельзя, организовывать время – можно. «Под «организацией времени» предлагается понимать весь комплекс вопросов о взаимоотношениях человека и Времени.

«ТМ-лестница»: «Как идти» быстро и грамотно, не переутомляясь в пути – эффективность; «Куда идти», как выбирать цели – стратегия; «Зачем идти», как осознавать свои ценности - философия.

ТМ-идеология – вдумчиво и осмысленно использовать невозполнимое время жизни в соответствии с осознанными личными ценностями и приоритетами.

ТМ-аксиомы:

Свобода выбора. Человек свободен. Поступки, конечно, зависят внешних и внутренних воздействий и обстоятельств, и все же решающее значение имеет собственный выбор и готовность что-то менять в своей жизни.

Ответственность. Человек отвечает за то, как он строит свою жизнь и на что он тратит свое время.

Развитие. Время жизни – это время развития, время совершенствования, время пути.

Эти же принципы лежат в основе ТМ-этики: совокупности принципов, вытекающих из ТМ-фактов и ТМ-идеологии – тайм-менеджмент – это не только защита своего времени, но и бережное отношение к времени других.

2 Возможность изменить мир

Определение с целями и приоритетами: начав, как правило, с техники экономии времени, задавшись вопросом «На что тратится мое время и как тратить его более рационально», человек приходит к вопросу о целях своей деятельности. Без понимания целей невозможно выяснить, что более эффективно, а что менее; на что стоит тратить время, а на что - не стоит.

Вопросы целей и приоритетов неотделимы от вопроса ценностей. Человек задумывается о том, зачем ему нужно достижение тех или иных результатов и приходит к следующему: зачем и ради чего он живет в этом мире.

«ТМ-бацилла» – термин восходит к классику научной организации труда и поэту Алексею Гастеву, который писал: «Форд и Тейлор дали рабочему инструкционную карточку, но не создали методики, которая заражала бы массы, заставляла бы их проявлять непрерывную инициативу, прививала определенную организационно-трудовую бациллу».

ТМ-бацилла – совокупность рациональных и эмоциональных представлений и установок относительно времени и эффективности, «забрасываемая» в организацию, «прививаемая» к корпоративной культуре и создающая в ней аналог того, что в личной работе называется «мышлением, направленным на эффективность», т.е. стремление к повышению эффективности, заложенное в мышление людей.

Тема 8. Создание личной системы тайм-менеджмента

План занятия

1. Грамотный отдых в течение рабочего дня и в нерабочее время
2. Как справляться с неприятными задачами
3. Приблизить мечты к реальности
4. Организация рабочего дня
5. Планирование, сроки
6. Приоритеты
7. Информационное пространство
8. Поиск резервов времени
9. ТМ-идея для окружающих

1. Грамотный отдых в течение рабочего дня и в нерабочее время

Правильная организация отдыха – восстановление энергетического ресурса: ритмичность отдыха в течение дня, обеспечение максимального переключения, повышение эффективности сна, применение «микросна» в течение рабочего дня, использование «творческой лени». Планируя время, важно помнить, что его «качество» - не менее важно, чем его количество.

Правила творческой лени: осознанное принятие решения лениться без колебаний и угрызений совести, не пытаться делать в это время что-то еще, думать, решать проблемы и т.д.; перед творческой ленью загружать мозг информацией по важной проблеме, но не думать о ней в процессе лени; не путать творческую лень с обычной ленью.

2. Как справляться с неприятными задачами

Необходимо освоить методы настройки на выполнение сложных и неприятных задач для сокращения времени работы с ними – использовать «якоря» для эффективной настройки на различные задачи и отдых; применять «метод швейцарского сыра» при раскатке; уничтожать мелкие неприятные дела – ежедневно съедать как минимум одну «лягушку»; дробить «слонов» на «бифштексы» - разглобализация проблемы; использовать «кнут» и «пряник», поощрять себя «промежуточными радостями»; завести таблицу ежедневных дел со списком наград за исполнение.

3. Приблизить мечты к реальности

Необходимо сформулировать личные ценности и поставить долгосрочные цели в соответствии с мечтой, мечта должна стать реальностью. Шаги: выстраивать свою жизнь по своему желанию, активно влиять на события и обстоятельства; расчистить штампы, навязанные цели и представить свой день через 3-5 лет; определить цели с помощью «мемуарника»; сформулировать личную миссию; найти свое призвание; выявить 5-7 ключевых областей жизни; создать обзорный график жизненных целей по ключевым областям и годам; сделать цели измеримыми.

Целеполагание – это определение, конструирование личной цели, формирование образа желаемого будущего.

Вопросы организации времени и личной эффективности связаны с определением наших жизненных целей, находятся в прямой зависимости от того насколько точно и правильно сформулированы. Целеполагание – это определение, конструирование цели, формирование образа желаемого будущего.

Стивен Кови различает «проактивный» и «реактивный» подходы к жизни. Реактивный подход к жизни – реагирование на внешние обстоятельства, жизнь по типу «как сложилось» и «как получилось». «Проактивный» подход – выстраивание ее по своему желанию, активное влияние на события и обстоятельства.

Степень проактивности зависит от того, на каком из кругов (забот или влияния) сфокусироваться в большей степени. Проактивные люди отдают приоритет «кругу влияния» - направляют силы, время, энергию на то, что в их власти изменить, т.е. расширяют свой «круг влияния». Реактивные сосредотачивают свои усилия на «круге

забот» - жалуются на поведение других людей, на обстоятельства, которые не в силах изменить, обвиняют в своих неудачах кого угодно, только не себя.

У проактивных людей «круг забот» не бывает меньше «круга влияния». Им свойственно ощущать ответственность за множество процессов и явлений, происходящих в жизни.

Залог успешности – готовность активно воплощать свои идеи в жизнь, невзирая на «объективные внешние обстоятельства», четко понимать свои цели.

Необходимо выявить базовые ценности для формулирования долгосрочных целей.

1 способ: Инструмент – «мемуарник». Фиксируем каждый день «главное» событие дня, эмоционально значимое, в конце недели выбираем «главное» событие недели, в конце месяца – «главное» событие месяца, в конце года – «главное» событие года. Рядом с записью о событиях формулируем ценность (дружба, ответственность, самоуважение, развитие, спокойствие, уверенность и т.д.). Сформулированные ценности необходимо упорядочить по значимости. Результат: предпочтение отдается одному из возможных вариантов деятельности, критерием выбора становятся личные ценности.

2 способ: Сформулировать Декларацию о личной миссии – определяем свои задачи в этом мире.

3 способ: Анализ потребностей.

Ключевые области – это от пяти до девяти основных направлений деятельности – помогают более точно наметить жизненные цели. Определение ключевых областей позволит выявить четкую структуру дел, развиваться более сбалансировано, поддерживать равновесие и гармонию различных направлений деятельности.

Ключевые области:

личное развитие – профессиональное развитие – учеба – образование;

семья – дети – родственники;

друзья – знакомые – профессиональное сообщество – общественная деятельность;

хобби – увлечения;

работа – бизнес – клиенты – подчиненные – проекты;

спорт – здоровье;

благополучие – карьера и т.д.

Для каждой из выявленных областей формулируются одна-две стратегические цели либо мини-миссия. Необходимо учитывать, что ежедневно достигать значительных целей в какой-то одной роли невозможно. При постановке целей и при планировании их достижения необходимо учитывать все роли и по возможности ежедневно получать пусть небольшие, но позитивные результаты по каждой из них.

4. Организация рабочего дня

Организацию рабочего дня необходимо начать с его планирования с использованием «жестких» и «гибких» задач, планировать задачи на день реалистично, чтобы всегда выполнять главное: утром на текущий или в конце дня на будущий день создать обзор задач; в ежедневнике, планинге использовать разные цвета, стикеры, маркеры, закладки; завести страницу с ключевыми долгосрочными целями; в плане разделять «жесткие», «гибкие» и «бюджетуемые» задачи; список задач должен быть результативно-ориентированным; обозначать приоритеты и начинать работу с них; на «жесткие» встречи закладываются резервы; согласуются нормы пунктуальности с партнерами; необходимо запасаться избыточной информацией на случай форс-мажоров.

5. Планирование, сроки

Важно выбрать тот метод планирования, который оптимально подходит для личных особенностей и специфики работы. Правила: планировать необходимо так, чтобы всегда уложиться в срок; необходимо помнить, что время «фактурно», неоднородно; завести «контекстные» разделы в ежедневнике; использовать контекстные доски, разграфленные по «кайросам»; использовать технику «День-Неделя»; помнить о срочных задачах; применять обзорные графики для планирования крупных и для контроля рутинных задач;

определять бюджет времени на задачу (определить общий объем задачи в каком-либо измерителе, затем производительность труда, последний шаг – с помощью производительности труда связать сроки с еженедельным бюджетом времени).

6. Приоритеты

Первое с чего начинается расстановка приоритетов, – избавиться от навязанных дел, не соответствующих целям, ценностям, используя стратегии отказа («Военная хитрость», «Логическая аргументация», «Отложить/замотать», «Сделать желаемое непривлекательным», «Третий путь»), освоить искусство говорить «нет». Необходимо научиться «покупать» время, заменяя личную работу профессиональной услугой, делегировать задачи, используя активный контроль; передавая задачи подчиненным и коллегам, прописывать в явном виде матрицу критериев; формулировать и использовать критерии расстановки приоритетов

Самый простой способ расставить приоритеты – оценить все задачи и дела по критериям «важность» и «срочность». Сделать это помогут матрица Эйзенхауэра и метод многокритериальной оценки.

Все дела, согласно матрице Эйзенхауэра можно разделить на четыре категории: А - важные и срочные, В - важные и несрочные, С - неважные, но срочные (телефонные звонки, внезапные посетители, мелкие дела, «навязанные» проблемы), D – неважные и несрочные (поглотители времени).

7. Информационное пространство

Необходимо внедрить техники фильтрации, хранения и оперативного перемещения информации: спланировать ритм чтения деловой и др. литературы; отфильтровать информационный мусор, получаемый из СМИ; настроить автофильтрацию почты; расчистить рабочее пространство; организовать информационное пространство в соответствии со структурой внимания человека.

8. Поиск резервов времени

Поиск резервов времени начать с выявления поглотителей - провести сплошной учет времени в течение 2-3 недель (хронометраж); затем сформировать 2-3 количественных показателя эффективности и отслеживать их в динамике; необходимо планировать транспортное время и время командировок; иметь сценарии реагирования на случай технических форс-мажоров; внедрять техники организации совещаний; создать четкий ритм повышения личной эффективности

9. ТМ-идея для окружающих

Невозможно быть эффективным на 100%, если не координировать личный тайм-менеджмент с окружающими людьми. Донесите «ТМ-бациллу» до окружающих, чтобы и они более рационально использовали свое и чужое время: предлагая ТМ-идеи руководителю, необходимо показать их полезность для дела, а не личную комфортность; убедить подчиненных в действенности тайм-менеджмента личным примером; предъявлять уважение к чужому времени; использовать «принудительные» стратегии (внедрение досок планирования, еженедельников, планнингов, обзорных графиков и др., применение простых «кнутов и пряников»); внедрять тайм-менеджмент в семье, с друзьями.

Темы практических занятий:

Тема 1: Управление как наука. Понятие тайм-менеджмента. Основные причины дефицита времени
--

Развитие теории и практики управления. Четыре подхода к теории управления. Сферы управления. Сущность самоменеджмента. Проблемы организации рабочего дня. Внутренние и внешние причины нехватки времени

<p>Тема 2: Управление рабочим временем Поглотители времени. Хронометраж. Типичные затруднения ведения хронометража и способы их преодоления. Формирование показателей. Самоанализ. Как справиться с неприятными задачами («разглобализация» крупных задач, «метод швейцарского сыра», «поедание жаб», «личные награды и наказания»). «Якоря»</p>
<p>Тема 3: Цели тайм-менеджмента Проактивный и реактивный подходы жизни. Цели и ключевые области жизни. Постановка целей тайм-менеджмента. Оценка способов достижения целей.</p>
<p>Тема 4: Планирование и контроль в системе тайм-менеджмент Необходимость планирования. Этапы планирования. Создание плана. Контекстное планирование. Контроль за выполнением плана. Виды контроля. Определение объема задач. Управление приоритетами. Таблица ежедневных дел.</p>
<p>Тема 5: Делегирование как управление временем Делегирование как управление временем. Важность делегирования. Пределы делегирования. Какую работу стоит делегировать. Почему менеджеры не делегируют? Препятствия делегирования. Достоинства делегирования</p>
<p>Тема 6: Эффективное взаимодействие с людьми Корпоративные ТМ-стандарты. Регламенты и командные договоренности. Организация совещаний. Работа с группами. Планирование «жестких» встреч. Разумная пунктуальность. Нежданные посетители. Стратегии отказа. Искусство твердого «нет». Телефонные звонки.</p>
<p>Тема 7: ТМ-идеология Факты и аксиомы тайм-менеджмента. Возможность изменить окружающий мир. «Добровольные» и «принудительные» стратегии. ТМ в личных отношениях.</p>
<p>Тема 8: Создание личной системы тайм-менеджмент Шаги создания личной системы тайм-менеджмента. Грамотный отдых в течение рабочего дня и в нерабочее время. Выполнение сложных и неприятных задач. Приблизить мечты к реальности. Организация рабочего дня. Планирование, сроки. Приоритеты. Информационное пространство. Поиск резервов времени. ТМ-идея для окружающих</p>

3.3. Календарный учебный график

Календарный учебный график является локальным документом, разработанным образовательной организацией в соответствии с учебным планом, который включает: перечень, объем, последовательность изучения дисциплин, а также форму и график проведения промежуточной аттестации.

Срок освоения программы – 2,5 месяца. Начало обучения – по мере набора группы. Примерный режим занятий: 3 дня в неделю по 4 академических часа в день.

Темы / Дни	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	
Управление как наука. Понятие тайм-менеджмента. Основные причины дефицита времени	4	4	4																									
Управление рабочим временем				4	4	4																						
Цели тайм-менеджмента							4	4	4																			
Планирование и контроль в системе тайм-менеджмент										4	4	4																
Делегирование как управление временем													4	4	4													
Эффективное взаимодействие с людьми																4	4	4										
ТМ-идеология																			4	4	4							
Создания личной системы тайм-менеджмента																						4	4	4	4	4		

<p>Основное оборудование:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. столы – 10 шт.; 2. стулья – 10 шт.; 3. доска настенная – 1 шт.; 4. шкаф – 1 шт.; 5. тумба для хранения учебных пособий, стендов, раздаточных материалов – 1 шт.; 6. проектор – 1 шт.; 7. экран– 1 шт.; 8. наглядные материалы (схемы, плакаты) – 1 набор. 	<p>43,5 кв.м</p>
<p>Аудитория №2</p> <p>Основное оборудование:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. столы – 7 шт.; 2. стулья – 7 шт.; 3. доска настенная – 1 шт.; 4. шкаф – 1 шт.; 5. тумба для хранения учебных пособий, стендов, раздаточных материалов – 1 шт.; 6. проектор – 1 шт.; 7. экран– 1 шт.; 8. наглядные материалы (схемы, плакаты) – 1 набор. 	<p>БТИ: этаж 5, помещение I, комната 2</p> <p>19,6 кв.м.</p>
<p>Аудитория №3</p> <p>Основное оборудование:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. столы – 14 шт.; 2. стулья – 14 шт.; 3. доска настенная – 1 шт.; 4. шкаф – 1 шт.; 5. тумба для хранения учебных пособий, стендов, раздаточных материалов – 1 шт.; 6. проектор – 1 шт.; 7. экран– 1 шт.; 8. наглядные материалы (схемы, плакаты) – 1 набор. 	<p>БТИ: этаж 5, помещение I, комната 3</p> <p>65,9 кв.м.</p>
<p>Аудитория №4</p> <p>Основное оборудование:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. столы – 10 шт.; 2. стулья – 10 шт.; 	<p>БТИ: этаж 5, помещение I, комната 4</p> <p>54,5 кв.м.</p>

<ol style="list-style-type: none"> 3. доска настенная – 1 шт.; 4. шкаф – 1 шт.; 5. тумба для хранения учебных пособий, стендов, раздаточных материалов – 1 шт.; 6. проектор – 1 шт.; 7. экран – 1 шт.; 8. наглядные материалы (схемы, плакаты) – 1 набор. 	
<p>Аудитория № 5 Основное оборудование:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. столы – 6 шт.; 2. стулья – 6 шт.; 3. доска настенная – 1 шт.; 4. шкаф – 1 шт.; 5. тумба для хранения учебных пособий, стендов, раздаточных материалов – 1 шт.; 6. проектор – 1 шт.; 7. экран – 1 шт.; 8. наглядные материалы (схемы, плакаты) – 1 набор. 	<p>БТИ: этаж 5, помещение I, комната 5 20,8 кв.м.</p>
<p>Аудитория № 6 Основное оборудование:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. столы – 3 шт.; 2. стулья – 3 шт.; 3. доска настенная – 1 шт.; 4. тумба для хранения учебных пособий, стендов, раздаточных материалов – 1 шт.; 5. наглядные материалы (схемы, плакаты) – 1 набор. 	<p>БТИ: этаж 5, помещение I, комната 6 13,1 кв.м.</p>
<p>Аудитория № 7 Основное оборудование:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. столы – 1 шт.; 2. стулья – 2 шт.; 3. наглядные материалы (схемы, плакаты) – 1 набор. 	<p>БТИ: этаж 5, помещение I, комната 7 6,6 кв.м.</p>
<p>Аудитория № 8 Основное оборудование:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. столы – 1 шт.; 2. стулья – 2 шт.; 3. наглядные материалы (схемы, плакаты) – 1 набор. 	<p>БТИ: этаж 5, помещение I, комната 5 14,2 кв.м.</p>

4.3. Информационные и учебно-методические условия реализации дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы.

Дополнительная общеобразовательная программа – дополнительная общеразвивающая программа обеспечивается учебно-методическими материалами по всем модулям образовательной программы.

Фонд учебно-научной библиотеки содержит основную и дополнительную учебную, учебно-методическую, научную литературу, справочно-библиографические и периодические издания (в том числе и на электронных носителях) по всем темам и дисциплинам реализуемой программы.

Список литературы

1. Архангельский Г.А. и др. Тайм-менеджмент: полный курс. Учебное пособие.— М.: Альпина Паблишер, 2012.— 311 с.
2. Архангельский Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент. — М.: Альпина Паблишер, 2013. – 162 с.
3. Болотова А.К. Психология организации времени. — М.: Аспект Пресс, 2006. – 254 с.
4. Горбачев А.Г. Тайм-менеджмент. Время Руководителя. 24+2. — М.: ДМК Пресс, 2007. – 128 с.
5. Мрочковский Н., Толкачев А. Экстремальный тайм-менеджмент. — М.: Альпина Паблишер, 2016. – 214 с.
6. Реунова М.А. Тайм-менеджмент студента университета: учебное пособие.— Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2012.— 103 с.
7. Трейси Брайан. Тайм-менеджмент по Брайану Трейси. — М.: Альпина Паблишер, 2016. – 302 с.
8. Хайнц Мария. Позитивный тайм-менеджмент. — М.: Альпина Паблишер, 2016. – 128 с.

Интернет-ресурсы:

1. Кейс по тайм-менеджменту - <http://hr-portal.ru/article/taym-menedzhment-rabote-taym>
2. Методы организации времени - <http://www.psychologos.ru/articles/view/taym-menedzhment>
3. Организация времени - <http://www.improvement.ru/> Способы управления временем - <http://psyfactor.org/lib/time-management-2.htm>
4. Статьи по тайм-менеджменту - <http://www.classs.ru/library1/articles/time3.html>

4.4. Общие требования к организации образовательного процесса.

При реализации дополнительной общеобразовательной программы – дополнительной общеразвивающей программы используется лекционно-семинарская система, практические занятия, индивидуальные и групповые консультации, мастер-классы и другие интерактивные формы обучения. Интегративно-дифференцированная организация занятий в процессе подготовки обучающихся позволяет не только адаптировать образовательный процесс к индивидуальным особенностям и интересам обучающихся, но и обеспечить свободу выбора и вариативность образования, сформировать у обучающихся стремление к самообразованию, способствовать решению индивидуальных задач развития личности.

Особую значимость на уровне технологии обучения имеет организационно-педагогическое условие, предполагающее организацию самостоятельной работы обучающихся как средство формирования профессиональных компетенций. Самостоятельная работа обучающихся является обязательной составляющей

образовательного процесса подготовки обучающихся дополнительной общеобразовательной программы – дополнительной общеразвивающей программы.

5. СИСТЕМА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

5.1. Формы контроля знаний и требования к его проведению

Текущий контроль знаний, обучающихся проводится на протяжении всего обучения по программе преподавателем, ведущим занятия в учебной группе.

Текущий контроль знаний включает в себя наблюдение преподавателя за учебной работой обучающихся и проверку качества знаний, умений и навыков, которыми они овладели на определенном этапе обучения посредством выполнения упражнений на практических занятиях и в иных формах, установленных преподавателем.

Промежуточная аттестация - Оценка качества усвоения обучающимися содержания учебного материала непосредственно по завершению его освоения, проводимая в форме зачета посредством устного опроса по пройденному разделу, в соответствии с учебным планом и календарным графиком.

Итоговая аттестация - процедура, проводимая с целью установления уровня знаний, обучающихся с учетом прогнозируемых результатов обучения и требований к результатам освоения образовательной программы.

Итоговая аттестация обучающихся осуществляется в форме зачета, который демонстрирует качество полученных навыков, определяет уровень усвоения обучающимися учебного и практического материала и охватывает все содержание, установленное соответствующей дополнительной профессиональной образовательной программой.

Лицам, успешно прошедшим итоговую аттестацию, выдается Сертификат.

Для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений требованиям соответствующей ДОП созданы фонды оценочных средств, включающие типовые задания, тесты и методы контроля, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций.

При разработке оценочных средств для контроля качества изучения дисциплин учтены все виды связей между включенными в них знаниями, умениями, навыками, позволяющие установить качество сформированных у обучающихся компетенций по видам деятельности и степень общей готовности выпускников к профессиональной деятельности.

В качестве оценочных средств для проведения текущего контроля и аттестации в целом по всем дисциплинам учебного плана используются как инновационные формы контроля, так и классические.

Фонды оценочных средств соответствуют целям и задачам дополнительной общеобразовательной программы, учебному плану и обеспечивают оценку качества компетенций, приобретаемых обучающимися.

5.2. Критерии оценки знаний обучающихся

Знания	Умения	Навыки (трудовые функции)
- необходимые и широко применяемые технологии управления личным и рабочим временем; - технику планирования и управления задачами;	- определяться со стратегическими и краткосрочными целями; - организовывать свое рабочее время; - определять и контролировать сроки исполнения поставленных целей;	- навыками самоорганизации

- специфику делегирования; - принципы эффективного взаимодействия с людьми, ТМ-идеологию.	- выявить собственную мотивацию; - выделять приоритеты; - находить резервы времени.	
--	---	--

Критерии оценки аттестации

– зачета:

1. Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, который твердо знает материал курса, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.

Дополнительным условием получения оценки «зачтено» могут стать активность на занятиях в процессе изучения материала, систематическая активная работа на практических занятиях.

2. Оценка «не зачтено» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает практические вопросы или не справляется с ними самостоятельно.

5.3. Фонд оценочных средств

Задания к текущей аттестации

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

1. Разобраться на рабочем столе.
2. Подготовиться к зачету в конце недели по тайм-менеджменту
3. Поиграть с другом online в ...
4. Написать реферат по PR, который необходимо сдать до конца следующей недели
5. Встретиться с друзьями, сходить в кино
6. Позаниматься с репетитором по английскому языку для поездки по программе WorkandTravel летом
7. Навести порядок в комнате
8. Позвонить сегодня ключевому клиенту
9. Закончить работу над квартальным отчетом (сдавать через четыре дня)
10. Завтра поздравить маму с днем рождения
11. Начать заниматься на курсах вождения

Запишите дела в соответствующие графы А, В, С, D.

Задание 2. Проведите полный хронометраж в течение недели. Используя полученные данные, расставьте приоритеты в своих делах с помощью матрицы Эйзенхауэра: какие из дел к какому типу задач Вы можете отнести.

Запишите, какие шаги Вы можете сделать, чтобы уменьшить количество дел категории D и C. Укажите шаги, которые Вы предпримете для сокращения потерь времени

Задание 3. 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. Выделить из списка приоритетные задачи.
9. Разбить приоритетные задачи на подзадачи.
10. Забюджетировать время для приоритетных задач.
11. Определить время на выполнение жестких задач в размере 80/20 от рабочего дня.

Задание 4. Прочитайте приведенные ниже формулировки задач:

1. Зайти в спортзал.
2. Институт, зачет.
3. Найти ключи от квартиры.
4. Позвонить Иванову.
5. «Дождать» Петрова.
6. Поговорить с Сидоровым.
7. Лекция.
8. Анна Ивановна.
9. Оформить титульный лист для курсовой работы.
10. Обсудить проект с командой.
11. Составить план действий на завтра.
12. Задание по международному маркетингу.
13. Собеседование в 14.00.
14. Отдать жесткий диск соседу.
15. Пообедать с Машей.
16. Почта. Папка «Входящие».
17. Вопросы по курсовой работе.
18. Договориться с преподавателем Фамилия И.О. о времени консультации.
19. Решить пять вариантов заданий по «вождению».
20. Мобильный. Деньги.
21. Работа, резюме, агентство.

Разделите лист бумаги на две части. В левую колонку выпишите те задачи, которые составлены в результативно-ориентированном виде. Выполните следующие задания:

- 4.1 Объясните, какие задачи и почему Вы посчитали соответствующими результативно-ориентированной форме?
- 4.2 Переформулируйте задачи, являющиеся, по Вашему мнению, не результативно-ориентированными, так, чтобы они соответствовали результативно-ориентированному планированию. Запишите их в правую колонку. Объясните, какие задачи Вы переформулировали и почему?

Задание 5. Проведите полный хронометраж своего времени в течение недели. Проанализируйте полученные данные:

1. Выявите свои поглотители.
2. Подсчитайте, сколько времени в день «съели» поглотители, и сколько времени Вы потратили с пользой (эффективно).
3. Запишите полученные результаты. Подумайте, как Вы можете оптимизировать свои расходы времени? Запишите.

Задание 6. Вспомните и запишите несколько (от трех до пяти) своих типовых сценариев короткого отдыха (от пяти до десяти минут) в течение рабочего дня. Оцените каждый из сценариев по пятибалльной шкале. Выберите наиболее оптимальные сценарии короткого отдыха.

Задание 7. При работе над своим делом («слоном») – изучение английского языка – студент разделил его на следующие «бифштексы»:

1. Читать книги на английском языке.

2. Изучать грамматику.
3. Посещать курсы.
4. Ежедневно 30 минут смотреть фильмы на английском языке.
5. Учить слова.
6. Ежедневно просматривать упражнения по грамматике.

Определите, какие из этих «бифштексов» «реальные», а какие «иллюзорные». Опишите иначе «иллюзорные бифштексы», сделав их «реальными», и запишите формулировки.

Задание 8. Определите, какие из перечисленных дел являются «слонами», а какие – «лягушками».

Пример: Подготовить материал к научной конференции («слон»).
Написать поздравительную открытку («лягушка»).

Список дел:

1. позвонить другу, поздравить с днем рождения(_____);
2. написать курсовую (_____);
3. сделать ремонт в квартире (_____);
4. сообщить клиенту о сроках поставки (_____);
5. положить деньги на мобильный телефон (_____);
6. отправить клиенту счет по e-mail (_____);
7. навести порядок в платяном шкафу (_____);
8. сделать резервную копию рабочих файлов (_____);
9. вымыть полы в общей прихожей (_____);
10. почистить в мобильном телефоне смс-сообщения (_____).

Задание 9. Прочитайте «Правила уважения ко времени».

1. Считайте время, как деньги. Будь готов к тому, что за ошибку во времени лишишься денег.
2. Телефонно – срочное, остальное – почтой.
3. Все, что можешь, делай сам. Приходи не с вопросом, а с вариантами решения.
4. Не пытайся переложить проблему на другого. Будь готов услышать твердое «нет».
5. Отправляя e-mail, обязательно укажи актуальную тему письма и его важность.
6. Перед тем как дернуть коллегу, подумай. Запиши вопросы и задай их сразу.
7. Опоздание – зло. Но если уж опаздываешь – предупреди.
8. Готовься к планерке заранее. Приноси мысли на бумаге.
9. Получив от коллеги информацию – прочитай ее и храни. Второго раза не будет.
10. Активное внимание твоего слушателя длится 1,5 минуты. Практикуй краткость. Она – сестра таланта.
11. В любом запросе указывай реальные сроки исполнения. Не завышай их, как цену на базаре.
12. Критикуешь – предлагай свой вариант решения. Без него критика не принимается.
13. Приходи редко. Проси мало. Уходи быстро.

9.1 Чем они являются – договоренностями или регламентом? Ответ обоснуйте.

9.2 Выберите три любых правила из списка. Приведите для каждого из них по одному примеру, как можно превратить эти правила в реально работающие инструменты тайм-менеджмента.

Задание 10. Представьте, что Вам поручено рассказать о преимуществах внедрения технологий тайм-менеджмента в корпоративную культуру сотрудникам некой организации (студентам группы). Ваша задача – заинтересовать людей в использовании инструментов и

техники тайм-менеджмента в своей работе (учебе). Составьте и запишите небольшое (пятиминутное) выступление (от первого лица) о достоинствах и преимуществах применения технологий тайм-менеджмента в условиях организации (учебной группы). Опишите те выгоды, которые могут получить люди от внедрения тайм-менеджмента в свою практическую деятельность.

Вопросы к промежуточной аттестации

1. Понятие и сущность тайм-менеджмента
2. Трудности использования и распределения рабочего времени
3. Внешние причины дефицита времени
4. Внутренние причины дефицита времени
5. «Поглотители» времени в тайм-менеджменте
6. Хронометраж. Ключевые показатели техники хронометража
7. Типичные затруднения ведения хронометража и способы их преодоления
8. Баланс сильных и слабых сторон
9. Проактивный и реактивный подходы к жизни
10. Взаимно поддерживающие цели
11. Внешние ограничения цели
12. Внутренние ограничения цели
13. Этапы планирования
14. Контекстное планирование
15. Инструменты контекстного планирования
16. Правила организации рабочего дня
17. Расстановка приоритетов
18. Матрица Эйзенхауэра
19. Результато-ориентированное планирование
20. Правило Паретто
21. Этапы контроля
22. Важность делегирования полномочий
23. Пределы делегирования
24. Какую работу стоит делегировать
25. Препятствия делегирования
26. Достоинства делегирования
27. Необходимость корпоративного внедрения тайм-менеджмента
28. Корпоративные ТМ-стандарты
29. Стили руководства
30. Структура взаимодействия с коллегами
31. Что влияет на эффективность обмена информацией
32. Проактивные и реактивные задания
33. Стресс, основные источники стресса
34. Источники траты времени
35. «Якоря» для эффективного включения в работу
36. В чем заключается принцип «поедания лягушек»?
37. Что подразумевается под «разглобализацией» крупных задач?
38. Как найти резервы времени?
39. 10 мифов Тайм-менеджмента
40. ТМ-лестница и аксиомы тайм-менеджмента

Примерный тест к итоговой аттестации

1. Что такое «управление временем»?

- Управление человеком собственной деятельностью.

- Управление человеком собственной деятельностью, организацией выполнения задач и распределением ресурсов.
- Управление человеком организацией выполнения задач и распределением ресурсов.
- Умение использовать все предыдущие наработки (как теоретические предпосылки, так и практические приемы, которые доказали свою эффективность в повседневной жизни) для эффективности, оптимизации использования своего личного времени.

2. Тайм-менеджмент – это ...

- действие или процесс тренировки сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально; увеличиваются эффективность и продуктивность;
- общий способ мышления и подхода относительно организации и управления, в основе которого лежит понятие системы как определенной целостности, которая состоит из взаимоувязанных частей;
- система организации коллективного труда, эффективного использования ресурсов, концентрации усилий на непрерывной возвышенности качества труда персонала организации или предприятия.

3. Основная задача тайм-менеджмента:

- научить человека ориентироваться во времени;
- помочь человеку эффективно использовать время;
- помочь человеку организовать своё время так, чтобы с меньшими усилиями и в кратчайшие сроки достигать своих целей;
- научить человека ориентироваться на конечный положительный результат и успешную деятельность всей организации.

4. «Хронос» - это ...

- линейное, астрономическое, измеримое время, привычное нам время ежедневников и органайзеров;
- искажение времени;
- греческое божество, олицетворяющее счастливое мгновение;
- обстоятельства для совершения какого-либо дела.

5. Внутренние причины дефицита времени зависят от ...

- окружающей среды;
- нагромождения работ;
- неэффективного обмена информацией;
- личностных характеристик.

6. Какую работу стоит делегировать?

- Хорошо знакомую работу.
- Работу, которая плохо получается.
- Работу, которая очень нравится.
- Нечасто повторяющуюся работу.

7. Целеполагание – это ...

- основные направления деятельности. Главные русла, в которых развивается ваша жизнь;
- определение, конструирование цели, формирование образа желаемого будущего;
- процессы, явления, оказывающие эмоциональное или интеллектуальное влияние;
- расстановка приоритетов с использованием системы критериев для принятия решения в ситуации выбора при наличии большого количества вариантов.

8. Кому не хватает времени?

- всем;
- бездельникам;
- руководителю;
- подчиненным.

9. Хронометраж - это?

- капитал времени;
- учет расходов личного времени путем письменной фиксации, дающей материал для анализа и принятия решений и являющийся инструментом повышения эффективности мышления;
- «фотография» рабочего дня, полностью отражающая все расходы времени на различные виды деятельности;
- все указанные варианты.

10. Матрица Эйзенхауэра...

- проста в использовании;
- позволяет уменьшить число неважных дел;
- позволяет уменьшить число важных дел;
- помогает быстро определить приоритетные задачи и дела.

11. Закон Парето гласит, что...

- 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий – лишь 20% результата;
- 20% усилий дают 80% результата;
- 80% усилий дают 20% результата;
- около 4/5, или 80% приложенных усилий и затраченного времени не имеют к получаемому результату почти никакого отношения.

12. Существует... способа возникновения «якорей».

- 2
- 3
- 4
- более 4-х

13. Творческая лень характеризуется тем, что...

- вы сознательно позволяете себе лениться, получаете наслаждение от этого процесса;
- является признаком отсутствия самоконтроля;
- вызывает угрызение совести за бесцельно растроченные минуты, часы, дни и т.д.;
- приводит к появлению новых, интересных решений и не противоречит работе.

14. «Слонами» могут быть самые разнообразные задачи, стоящие перед нами, например, ...

- сделать ремонт в квартире;
- укрепить здоровье;
- каждый день в течение года выучивать по 10 иностранных слов;
- навести порядок в книжном шкафу.

15. Договоренности - это ...

- общие «правила хорошего тона» в компании, на предприятии в отношении времени
- договоренности, исполнение которых подкреплено санкциями (как формально-корпоративными, так и игровыми);

- язык, глоссарий тайм-менеджмента, относящийся к планированию времени;
- термины, присущие корпоративным ТМ-стандартам.

16. «Кайрос» – это ...

- удобный момент, удобные обстоятельства для совершения какого-либо дела;
- линейное, астрономическое, измеримое время, привычное нам время ежедневников и органайзеров;
- божество древних римлян, олицетворяющее удачный выбор;
- процесс тренировки сознательного контроля над количеством времени.

17. Контекстное планирование заключается:

- целенаправленный процесс влияния на сознание и поведение членов коллектива для повышения организованности и эффективности совместной деятельности;
- в соотнесении «мягких» дел с наиболее подходящими обстоятельствами (контекстами) для их реализации;
- в соотношении желаемых и возможных целей;
- в соотношении результатов деятельности подчиненных.

18. Поглотители времени – это ...

- различные барьеры, искажающие информацию;
- препятствия на пути к достижению цели;
- различного рода препятствия, затрудняющие, а иногда даже делающие невозможным дальнейшее выполнение работы;
- декодирование информации при передаче сообщения.

19. В управлении временем можно выделить следующие процессы:

- анализ; моделирование стратегий; целеполагание; планирование; реализация; контроль достижения цели;
- моделирование стратегий; целеполагание; планирование; организация;
- реализация; контроль достижения цели; анализ; моделирование стратегий;
- планирование; организация; модификация.

20. Для чего осуществляется делегирование полномочий другим руководителем:

- для оптимального решения комплексных задач;
- для сохранения «группового» стиля работы;
- для проверки квалификации подчиненных;
- для создания благоприятной атмосферы в коллективе.

