

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Воронежский государственный технический университет»

Кафедра управления

## **ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ**

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

к практическим занятиям и самостоятельной работе  
для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Менеджмент»)  
всех форм обучения

Воронеж 2022

УДК 331.444(07)

ББК 65.244я7

***Составитель***

*канд. экон. наук, доц. С. А. Волкова*

**Тайм-менеджмент:** методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Менеджмент») всех форм обучения / ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост. С. А. Волкова. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2022. 29 с.

Методические указания подготовлены в соответствии с учебным планом и рабочей программой дисциплины «Тайм-менеджмент» и содержат тематику и задания к практическим занятиям, указания по организации самостоятельной работы студентов.

Предназначены для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Менеджмент»).

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ\_Тайм-менеджмент.pdf.

**УДК 331.444(07)**

**ББК 65.244я7**

**Рецензент** — Т. А. Некрасова, канд. экон. наук, доцент кафедры управления ВГТУ

*Издается по решению редакционно-издательского совета  
Воронежского государственного технического университета*

## ВВЕДЕНИЕ

Цель изучения дисциплины - освоение инструментария в области организации и эффективного использования времени, повышения личной эффективности, выстраивание траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.

Задачи освоения дисциплины:

- формирование способности к применению технологий тайм-менеджмента в процессе выстраивания траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни;

- освоение инструментария повышения организации и эффективного использования времени с целью повышения личной эффективности.

Для систематического изучения учебной дисциплины «Тайм-менеджмент» обучающиеся используют рабочую программу дисциплины, тезисы лекций, настоящие методические рекомендации. Для самостоятельной работы используются учебные материалы, имеющиеся в библиотеке университета и электронно-информационной образовательной среде.

Для самоконтроля знаний и подготовки к зачету имеются контрольные вопросы по учебной дисциплине. Собственные интересы и творческие замыслы обучающихся в области управленческой экономики могут быть реализованы через разработку предлагаемых тем для написания рефератов либо докладов (сообщений) в рамках практических занятий.

Промежуточная аттестация осуществляется по результатам экзамена с учетом оценки работы обучающегося в течение всего периода изучения данной учебной дисциплины.

# ТЕМАТИКА И ЗАДАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

## Тема 1. Введение в теорию тайм-менеджмента

### *Вопросы для рассмотрения на практическом занятии*

1. Понятие и сущность тайм-менеджмента
2. История становления отечественного тайм-менеджмента
3. Понятие времени. Виды времени
4. Планирование и расстановка приоритетов
5. Целеполагание: принципы целеполагания, оперативные цели, стратегические цели

### *Задания для обсуждения*

1. В чем причина изменения отношения к времени в различные эпохи развития цивилизации?
2. Как можно структурировать индивидуальный фонд времени?
3. В чём причины медленной и неудачной карьеры?
4. Как строится временная перспектива и транспектива жизни человека?
5. К какому личностному типу с характерной внутренней концепцией вы отнесли бы себя? Почему?
6. Что такое управление временем? Какое отношение к этому понятию имеют наши жизненные цели?
7. Что такое целеполагание и для чего оно нужно? Приведите конкретный пример.
8. Что такое «круг забот» и «круг влияния»? Считаете ли вы правильным расширять круг влияния до тех пор, пока он не перерастет круг забот? Кто расширяет свой круг влияния — проактивный или реактивный человек?
9. Как, на ваш взгляд, можно отличить «родные» цели от «навязанных»?
10. Что такое SMART-цели и «надцели»? В чем заключается различие наших действий по их достижению?
11. В чем заключаются трудности планирования? Как их можно преодолеть? Приведите пример.
12. В чем суть контекстного планирования? Чем отличается жесткое планирование от гибкого? Как вы думаете, какой из видов планирования дает больше преимуществ? Почему?
13. Что такое контекст? Какие типы контекстов вы знаете? Приведите примеры контекстов каждого типа.
14. С помощью каких инструментов тайм-менеджмента можно планировать свой день? Приведите примеры использования различных инструментов планирования.

15. В чем отличие результатно-ориентированной формулировки задачи от конкретизированной? Обоснуйте свой ответ.

### ***Письменные задания***

1. Составьте перечень своих ролевых функций. Проранжируйте элементы списка по степени их важности. Дайте количественную оценку каждой роли по комплексному показателю.

2. Вы — менеджер по рекламе в компании по продаже строительных материалов. Вам поручили срочно подготовить рекламную продукцию к выставке, которая откроется через три недели. Нужно выбрать полиграфическую фирму, которая сможет быстро и качественно изготовить рекламный буклет компании (тираж — примерно 300–500 экземпляров). Вы обзвонили три фирмы и собрали следующую информацию.

Фирма А. Может изготовить буклет за две недели, если вы предоставите все материалы: текст, фотографии, рисунки. Макет, который разрабатывает художник фирмы А, обязательно согласовывается с заказчиком. Минимальный тираж заказа — от 100 экземпляров. Фирма находится на другом конце города, добираться до нее около полутора часов, своих курьеров нет. Цена средняя, приемлемая для вашей компании. Качество полиграфии хорошее.

Фирма В. Может изготовить буклет в сжатые сроки — за четыре дня. Макет они не разрабатывают, вы должны предоставить свой. Этапа его согласования с заказчиком нет. Фирма находится недалеко от вашего офиса, в 20 минутах ходьбы. Своих курьеров нет, нужно ехать самому. Минимальный тираж, который можно заказать, — от 300 экземпляров. Цена изготовления очень низкая. Качество полиграфии среднее.

Фирма С. Срок изготовления — 2,5 недели (очень много заказов). Минимальный тираж, который можно заказать, — от 500 штук. Есть свой художник, который может помочь разработать макет, подскажет, какие фотографии, рисунки подойдут, и согласует макет с заказчиком. Если есть необходимость, фотограф компании выезжает к клиенту и делает необходимые снимки нужного качества. Фирма находится далеко, в полутора часах езды, но есть своя курьерская служба, и готовые буклеты доставляют по любому адресу. Цена очень высокая. Качество полиграфии отличное.

Запишите в таблицу критерии, по которым вы будете выбирать фирму, где разместите свой заказ. Расставьте веса критериев. Оцените по каждому критерию каждый из вариантов. Выберите наиболее оптимальный вариант.

3. Прочитайте приведенные ниже размышления менеджера о предстоящем дне и план дня, который он составил.

Ну и день сегодня предстоит! Сейчас только девять часов утра, а дел навалилось столько, что, кажется, времени катастрофически не хватит.

Звонил рассерженный клиент: не получил заказ в срок. Надо бы ему перезвонить, выяснить все вопросы, успокоить. Материалы к выставке нужно готовить: открытие через две недели, а ни слайдов, ни текста для рекламных буклетов еще нет. Да и насчет полиграфии пора бы озадачиться, позвонить и

заказать изготовление материалов – календарики всякие, листовки, буклеты, сувениры, плакаты, а то, как всегда, в последний момент спохватимся, и опять – голый стенд и две жалкие листовки. Позор!

На 13.00 назначены переговоры с поставщиком – это дело святое, надо ехать самому. Интересно только, на чем? Машину из сервиса так и не нашел времени забрать, а надо бы. На метро? Или такси заказать? Ничего себе – так у нас же еще презентация сегодня! Ну конечно, начало в 18.00, а команда ни сном, ни духом. Срочно надо всех собирать на инструктаж. Хорошо бы еще текст статьи в «Экономический вестник» отредактировать, а то уже месяц валяется где-то в столе. Кстати, о столе, не мешало бы разобраться в этом хаосе, а то вечно полчаса копаешься, пока нужный документ найдешь. А так хотелось сегодня в спортзал сходить, размяться! Ну это вряд ли. Если еще учесть накопившийся объем не внесенной в базу данных информации по клиентам... А ведь это потенциальная прибыль фирмы.

Ну вот, позвонила секретарь – через полчаса совещание у шефа, присутствие обязательно. Надо успеть хотя бы набросок плана дня сделать, а то опять половина задач из головы вылетит. Итак, что там у нас самое главное на сегодня?

- Проанализируйте размышления и составленный план. Отметьте ошибки, которые были допущены. Какие принципы и правила планирования дня они нарушают?

- Проанализируйте, насколько точно был выполнен алгоритм планирования дня.

- Составьте свой план дня для этого менеджера. Объясните, почему вы именно так распланировали дела и задачи?

4. Внимательно прочитайте контекст ситуации и определите приоритетность задач менеджера с помощью матрицы Эйзенхауэра. Составьте матрицу Эйзенхауэра.

Сегодня вторник, 12.00. Завтра утром необходимо сдать отчет по продажам продукции фирмы в виде презентации в PowerPoint, а слайды еще не готовы. К сегодняшнему вечеру бухгалтерия ждет авансовый отчет по командировке. В понедельник предстоит сдать экзамен по маркетингу, а через две недели – РГР по эконометрике. Кроме того, через два месяца запланирован запуск проекта, в котором мы являемся ведущим партнером, от успеха его реализации будет зависеть судьба дальнейшего развития нашей фирмы.

Задачи:

1. Доделать авансовый отчет по командировке.
2. Родители просят срочно помочь им съездить в магазин отделочных материалов. У них ремонт.
3. Дополнить вторую главу РГР статистическими данными, которые нужно найти
4. Ребята собираются на выходных съездить на шашлыки за город.

5. Подготовить слайды презентации.
6. Сформировать концепцию предложений по проекту.
8. Подготовить ответы на вопросы к экзамену.
9. Иванова из отдела развития сочно просит сделать за него статистику для отчета, иначе ему грозит выговор.

### ***Тематика рефератов***

Концепции временных циклов в экономике

### ***Тестовые задания***

*1. Какие дела, по мнению Стивена Кови, незаслуженно обделяются временем большинства людей?*

- а) срочные и важные;
- б) важные, но несрочные;
- в) срочные, но неважные.

*2. Метод целеполагания, представляющий «экспериментальный» процесс, основанный на пробном достижении возможной цели в недалёком будущем и (или) в уменьшённом масштабе, называется:*

- а) интуитивный поиск;
- б) «изобретение» целей;
- в) метод «вычисления» цели.

*3. Чувство времени и его значение в работе менеджера связано с:*

- а) областью применения;
- б) методами выработки;
- в) искажением чувства времени.

*4. Аудит потерь и резервов времени -*

- а) подсчет количества отвлечений;
- б) оценка личных временных резервов;
- в) определение ключевых для обучения блоков тайм-менеджмента.

*5. Тайм-менеджмент – это:*

- а) ключевые отличия данного подхода от западных технологий;
- б) выработка мышления, направленного на эффективность;
- в) управление временем – чем на самом деле мы можем управлять.

*6. Целеполагание – это процесс:*

- а) выбора цели по определенным критериям;
- б) планирование личной жизни;
- в) оценка потенциальных возможностей.

*7. Дедлайн – это:*

- а) возможность бездельничать в рабочее время;
- б) начальная стадия реализации проекта;
- в) последний срок, к которому должна быть выполнена задача

8. Как называются неэффективно организованные процессы деятельности, ведущие к потерям времени:

- а) техниками релаксации;
- б) расхитителями собственности;
- в) поглотителями времени.

9. .... - значит, принять решение, оценив по определенным критериям, какие из поставленных задач и дел имеют первостепенное значение, какие – второстепенное:

- а) распределить ресурсы;
- б) осуществить контекстное планирование;
- в) расставить приоритеты.

10. Целеполагание - это технология:

- а) ранжирования целей и задач;
- б) градация добра и зла;
- в) система мотивации.

11. Постановка целей зависит от:

- а) климатических особенностей;
- б) ценностей;
- в) дня недели.

12. Факторы, мешающие эффективно планировать время:

- а) материальные, бессознательные производственные;
- б) технические, психологические, факторы внешней среды;
- в) общественные, личностные, ценностные.

13. Дерево целей – это метод:

- а) построения родословной;
- б) разделения общей цели на подцели;
- в) селекции новых сортов.

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Ответственность и полномочия в процессе стратегического управления (домашний конспект).

## **Тема 2. Принятие решений и контроль**

### **Вопросы для рассмотрения на практическом занятии**

1. Сущность принятия решений. Типы решений организации
2. Виды контроля в тайм-менеджменте
3. Правила и ошибки контроля



### ***Задания для обсуждения***

1. Как осуществляется контроль реализации управленческих решений?
2. Что подлежит контролю при реализации решений?
2. Кто осуществляет контроль?
3. Что является основными элементами системы контроля?
4. Какие выделяют виды контроля управленческих решений?
5. С какими трудностями приходится сталкиваться при контроле реализации управленческих решений?
6. Какие принципы должны соблюдаться при контроле за реализацией принятых управленческих решений?
7. Рассмотрите основные этапы процесса принятия управленческих решений. Проанализируйте, какой этап или этапы данного процесса являются основными и почему.
8. Проанализируйте характерные черты каждого этапа. Чем, по-вашему, друг от друга отличаются этапы «Анализ ситуации» и «Диагностика ситуации»?
9. Как вы считаете, зачем нужен столь сложный процесс: генерирование альтернативных вариантов решений, отбор основных решений? Какую пользу он приносит? Перечислите известные вам методы генерирования идей.
10. Как вы уже знаете, информация для подготовки к разработке управленческого решения поступает на первом этапе «Получение информации о ситуации». Может ли сейчас, на этапе принятия решения, реализации, анализа результата, поступать информация из внешней и внутренней среды? Может ли она сейчас повлиять на управленческое решение? Если да, то каким образом?
11. Вы уже знаете, что принимаемое управленческое решение можно доработать, откорректировать, дополнить. К практическому занятию проанализируйте полученные данные и попробуйте ответить на вопрос: на каком этапе принятия управленческого решения возможно доработать, откорректировать, дополнить управленческое решение?

### ***Письменные задания***

1. В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Ваше предприятие столкнулось с неблагоприятной управленческой ситуацией. Соответственно надо принимать управленческое решение. Итак, мы начали подготовку к разработке управленческого решения. Может ли на этом этапе неблагоприятная управленческая ситуация разрешиться? Или начатый процесс по разработке и принятию управленческого решения следует довести до конца?

Проведите обсуждение на тему:

Зачем при принятии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений?

2. В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Предположите, что у вас есть фирма. Придумайте для вашей фирмы конкретную неблагоприятную управленческую ситуацию. Попробуйте выполнить все этапы блока «Разработка управленческого решения». Причем при генерировании альтернативных вариантов управленческих решений можете использовать любой известный вам метод. Результаты обсудите на практическом занятии.

3. Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеомэгафоны. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждого – 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в 3 0000 у.е., или расширить выпуск мэгафонов, что будет стоить 20 000 у.е.

Ваша задача состоит в следующем:

а) Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения.

б) Определить весь перечень возможных альтернатив.

в) Провести расчеты доходности.

г) Выбрать единственное решение.

4. В результате усиления натиска конкурентов у вас возникли сложности со сбытом компьютеров. Имеются следующие варианты решения задачи:

а) снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000. При этом ваши потери составят 50 000 у.е.;

б) усовершенствовать качество компьютеров. Тогда потери дохода от усовершенствования составят 20 000 у.е. и от внесения изменений в технологию – 30 000 у.е.;

в) усилить рекламную компанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е.;

г) определить факторы, влияющие на принятие решения. Рассчитайте доходность. Выберите окончательное решение.

4. Проанализируйте предложенную карту контроля. В чем, по вашему мнению, заключаются ее достоинства и ее недостатки? Предложите, каким образом можно оптимизировать предложенную карту контроля.

### ***Тематика рефератов***

1. Контроль управленческого решения – как функция управления.

2. Меры по снижению возможного риска управленческих решений.

### **Тестовые задания**

1. *Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения?*

- а) это задача, решение которой осуществляется в процессе управления;
- б) это противоречие, требующее своего разрешения;
- в) это функция управления;
- г) это способ оценки ситуации.

2. *Назовите этап принятия решения, на котором устанавливаются симптомы затруднений:*

- а) диагностика проблем;
- б) формулировка ограничений;
- в) выявление альтернатив;
- г) оценка альтернатив.

3. *Назовите этап принятия решений, на котором должен быть учтен достаточно широкий спектр возможных решений:*

- а) диагностика проблемы;
- б) формулирование ограничений;
- в) выбор альтернатив;
- г) оценка альтернатив;
- д) определение альтернатив.

4. *Основным содержанием долгосрочных планов предприятия является определение:*

- а) бюджета;
- б) механизмов деятельности;
- в) политики;
- г) целей и стратегии.

5. *К числу стратегических решений можно отнести:*

- а) реконструкцию предприятия;
- б) внедрение новой технологии;
- в) пересмотр условий поставки;
- г) выход на новые рынки сбыта.

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Выбор и оценка альтернатив (эссе).
2. Качество управленческих решений (домашний конспект).

### Тема 3. Персональный управленческий учет: обзор и контроль

#### *Вопросы для рассмотрения на практическом занятии*

1. Построение аналитики: способы оценки личной эффективности
2. Показатели, отражающие расходы времени на работы заданного типа и качество организации труда
3. Учет результатов: производительность труда

#### *Задания для обсуждения*

1. Перечислите основные методы управления временем
2. Назовите основные принципы построения системы управления временем Б. Франклина
3. В каких ситуациях наиболее эффективен метод, предложенный Д. Эйзенхауэром?
4. Каково значение «Правила 80/20» и метода В.Парето?
5. На какие категории целесообразно классифицировать задачи по методике «АБВ-анализа»?
6. Реализацию каких стадий планирования рабочего времени предполагает метод «Альпы»?
7. При определении срока выполнения задания, какие условия необходимо учитывать?
8. Как часто и каким образом рекомендуется проводить анализ использования рабочего времени?
9. Назовите ключевые этапы делегирования, определите положительные и отрицательные стороны данного принципа
10. Какие каналы потери времени и способы их блокировки вам известны?
11. Какие из предложенных принципов кажутся вам наиболее эффективными? Почему?
12. Определите понятия ресурса активности и работоспособности
13. Назовите ряд общих существенных признаков активности личности
14. Какие Вы знаете основные виды активности человека?
15. Назовите методы управления ресурсом активности и работоспособности
16. Какие выделяют жизненные циклы работоспособности человека?
17. Какова классификация биоритмов человека?
18. Назовите суточные ритмы человека
19. Охарактеризуйте изменение работоспособности в течение суток
20. Что является основными составляющими здорового образа жизни?

#### *Письменные задания*

1. Запишите видение будущего своего состояния и составьте цели, которые его обеспечат, используя систему Б. Франклина.

2. Разработайте индивидуальную форму записей запланированных дел на: день, неделю, месяц, год.

3. Создайте удобный для себя дневник времени на год (еженедельник).

Имеются различные способы лучшей организации менеджером своего бюджета времени, в частности:

- проанализировать, как вы тратите свое время;
- провести анализ стоящих перед вами задач по принципу их значимости, определить, какие задачи являются приоритетными;
- сформулировать свои долгосрочные цели; - ввести в практику планирование своего времени; - стремиться уменьшать потери времени.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Какие еще способы совершенствования организации своего времени вы можете предложить?

- Нужно постоянно улучшать использование только своего рабочего времени или всего времени, включая личное?

- Какие действия вы хотели бы предпринять, чтобы максимально эффективно использовать отведенное вам судьбой время?

### ***Тематика рефератов***

1. Стрессы и их влияние на работоспособность личности

### ***Тестовые задания***

1. Матрица Эйзенхауэра позволяет расставить приоритеты, оценив все задачи по двум критериям:

а) срочность и регулярность

б) гибкость и жесткость

в) важность и срочность.

2. При определении приоритетов с помощью матрицы Эйзенхауэра все задачи делятся на:

а) 4 категории;

б) 3 категории;

в) 2 категории.

3. Под каким названием получил широкую известность в современную эпоху закон Парето?

а) «Принцип 20/80»;

б) «Принцип 70/30»;

в) «Принцип 50/50»;

г) «Принцип 80/20».

4. Система «персональный канбан» основана на принципах:

а) визуализировать свою работу;

б) ограничить общее количество незавершенных работ;

в) все перечисленное.

5. Что из перечисленного относится к ситуациям возникновения «якорей»?

а) однократное повторение;

- б) бессознательное состояние, сон;
- в) сознательный вызов;
- г) пик сильного эмоционального переживания.

6. Что является ключевым понятием при создании интеллект – карт?

- а) центральный образ;
- б) проблемная ситуация;
- в) ролевая функция;
- г) пользовательское представление.

7. Какой из перечисленных шагов не входит в систему контекстного планирования?

- а) при приближении контекста просмотр списка соответствующих ему задач;
- б) составление списка целей под каждую задачу;
- в) выделение типовых личных контекстов;
- г) составление списка задач под каждый контекст.

8. «Якорь» - это:

- а) задачи, привязанные к контекстам
- б) совокупность условий, обстоятельств, наиболее подходящих для совершения определенного дела, решения конкретной задачи
- в) любой материальный объект или любой стимул (визуальный и аудиальный образ, жест, поза, движение, цвет, запах), вызывающий определенные эмоциональные состояния
- г) задачи, привязанные к определенному времени.

#### **Тема 4. Корпоративный тайм-менеджмент: философия и основные технологии**

##### ***Вопросы для рассмотрения на практическом занятии***

1. Корпоративный стандарт организации времени персонала
2. Схема коммуникаций и ее применение для разработки стандартов
3. Основы организационной стратегии
4. Элементы корпоративного тайм-менеджмента
5. Инструменты обучения тайм-менеджменту

##### ***Задания для обсуждения***

1. Какие аспекты межличностных отношений раскрывает социальный (корпоративный) тайм-менеджмент? Приведите примеры.
2. Какие аспекты совместного управления нескольких участников сообщества как инструмента оптимизации процессов взаимодействия раскрывает социальный (корпоративный) тайм-менеджмент? Разъясните свою позицию, приведите примеры.

3. В чем состоит роль социального (корпоративного) тайм-менеджмента как основы изменений в организациях в условиях нестабильности мировой экономики и конъюнктуры рынка; постоянной потребности в изменениях и инновациях? Объясните свой ответ примерами.

4. Каким образом симбиоз корпоративной культуры и тайм-менеджмента может обеспечивать формирование эффективной системы менеджмента качества? Приведите примеры.

5. Какие меры в организации способствуют формированию и развитию корпоративной системы тайм-менеджмента? По каким принципам должна строиться корпоративная система тайм-менеджмента? Какие инструменты позволяют наилучшим образом решать проблемы формирования и развитию корпоративной системы тайм-менеджмента?

6. В чем состоит суть и значение «принципа земледельца» в процессе внедрения корпоративного тайм-менеджмента? Охарактеризуйте действие принципа примерами.

7. Какую роль в формировании корпоративного тайм-стандарта играет система сбалансированных показателей?

8. Раскройте содержание этапов внедрения корпоративного тайм-менеджмента.

9. Какие меры закрепления техник планирования времени могут разрабатываться в компании? В чем их суть? Приведите примеры.

10. Чем регламенты отличаются от договоренностей?

11. Что такое «вещи», инструменты в системе ТМ-стандартов?

### ***Письменные задания***

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

### ***Тематика рефератов***

1. Корпоративные ТМ-стандарты.

### ***Тестовые задания***

1. *Корпоративный тайм-менеджмент – это:*

- а) управление временем в рамках корпорации;
- б) управление временем на корпоративном уровне;

в) совокупность технологий «встраивания» методов тайм-менеджмента в систему управления организацией.

2. При эффективном делегировании задач необходимо передавать исполнителям задачи ...:

- а) оперативно-тактического характера;
- б) стратегического характера;
- в) любого уровня и характера – от оперативных до стратегических.

3. До внедрения методов тайм менеджмента в повседневную работу:

- а) все сотрудники должны пройти корпоративное обучение;
- б) должны быть разработаны четкие инструкции по применению методов;
- в) необходимо разработать систему поощрения применения методов тайм менеджмента;
- г) необходимо предоставить сотрудникам возможность на собственном примере убедиться в эффективности методов тайм менеджмента.

### ***Вопросы для самостоятельного изучения***

1. Инструменты обучения корпоративному тайм-менеджменту (реферат).

## **Тема 5. Стратегическое планирование. Хронометраж как эффективный инструмент тайм-менеджмента**

### ***Вопросы для рассмотрения на практическом занятии***

1. Поглотители времени: определение понятия, основные виды поглотителей
2. Способы минимизации неэффективных расходов времени
3. Формирование бюджета затрат на персонал
4. Техника полного хронометража
5. Техника сокращенного хронометража
6. Анализ личной эффективности на основе данных хронокарты

### ***Задания для обсуждения***

1. Сколько шагов техники полного хронометража вы знаете?
2. Какие классификации расходов времени вы знаете?
3. Как можно оптимизировать время, затрачиваемое на дорогу? Приведите примеры.
4. В чем основные трудности ведения хронометража и как их можно преодолеть?
5. Как одной фразой можно выразить суть, основную идею хронометража?
6. Назовите основные принципы «АВС хронометража».



7. Для чего нужно использовать методику фотографии рабочей недели и в чем ее сущность?

8. В чем заключается анализ ежедневных помех времени?

### ***Письменные задания***

1. В течение четырех дней проведите полный хронометраж своего времени. Данные записывайте, используя любой из способов фиксации расходов времени, относящихся к технике полного хронометража. Проанализируйте полученные данные:

а) выявите свои поглотители;

б) используя формулу подсчета непродуктивных расходов времени, подсчитайте, сколько времени в день «съели» поглотители;

в) используя формулу расчета «коэффициента полезного действия», подсчитайте, сколько времени вы потратили с пользой, эффективно.

2. Переформулируйте приведенные ниже цели в показатели хронометража:

а) начать писать РГР;

б) найти время на прочтение книги С. Кови «Семь навыков высокоэффективных людей»;

в) хорошо бы еще записаться в спортивный зал;

г) хочу меньше опаздывать;

д) нужно время на освоение программы MS ProjectManagement;

е) меньше задерживаться после работы для доделки невыполненного.

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

1. Нечеткая постановка цели.

2. Отсутствие приоритетов в делах.

3. Попытка слишком много сделать за один раз.

4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения.

5. Плохое планирование трудового дня.

6. Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.

7. Чрезмерное чтение.

8. Скверная система досье.

9. Недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе).

10. Поиск записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.

11. Недостатки кооперации или разделения труда.

12. Отрывающие от дел телефонные звонки.

13. Незапланированные посетители.
14. Неспособность сказать «нет».
15. Неполная, запоздавшая информация.
16. Отсутствие самодисциплины.
17. Неумение довести дело до конца.
18. Отвлечение (шум).
19. Затяжные совещания.
20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
21. Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь.
22. Болтовня на частные темы.
23. Излишняя коммуникабельность.
24. Чрезмерность деловых записей.
25. Синдром «откладывания».
26. Желание знать все факты.
27. Длительные ожидания (например, условленной встречи).
28. Спешка, нетерпение.
29. Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел.

### ***Тематика рефератов***

1. ABC-хронометраж. Приоритезация задач на этапе учета расходов времени

### ***Тестовые задания***

1. Показателем для хронометража может быть ...:

- а) цель, соответствующая SMART-критериям;
- б) только одна цель стратегического уровня;
- в) любая цель;
- г) главная цель жизни.

2. Техника хронометража помогает ...:

- а) выявить свои типовые поглотители времени;
- б) определить критерии для формулирования цели;
- в) выявить надцели;
- г) выявить свои типовые стратегические цели;
- д) определить основные ценности.

3. ... – это учет расходов личного времени путем простой письменной фиксации:

- а) кредитование;
- б) планирование;
- в) бюджетирование;
- г) хронометраж;

д) хронология.

4. *Техника хронометража помогает:*

- а) выявить свои типовые стратегические цели;
- б) выявить свои типовые поглотители времени;
- в) определить критерии для формулирования цели.

### ***Вопросы для самостоятельного изучения***

1. Основы формирования бюджета затрат на персонал и контроля его исполнения, владение навыками контроля за использованием рабочего времени (реферат).

## **ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ**

1. Понятие и сущность тайм-менеджмента
2. История становления отечественного тайм-менеджмента, современный тайм-менеджмент
3. Тайм-менеджмент как система: основные уровни
4. Применение технологий тайм-менеджмента в процессе самоорганизации
5. Понятие времени. Виды времени (физическое (и химическое), биологическое, социальное, экономическое, психологическое)
6. Индивидуальный фонд времени и его структура
7. Фонд времени организации (подразделения)
8. Временная перспектива. Основные типы внутренних концепций времени
9. Планирование и расстановка приоритетов
10. Способы минимизации неэффективных расходов времени
11. Хронометраж как система учета и контроля расходов времени
12. Анализ личной эффективности. Классификация расходов времени
13. Целеполагание: принципы целеполагания, оперативные цели, тактические цели, стратегические цели
14. Метод структурированного внимания и горизонты планирования
15. Система планирования на основе метода структурированного внимания
16. Суть обзора задач в тайм-менеджменте, инструменты создания обзора
17. Сущность принятия решений
18. Типы решений в организации: инновационное, рутинное, селективное, адаптационное
19. Виды контроля в тайм-менеджменте: итоговый, внутренний, внешний, самоконтроль
20. Принятие решения и контроль
21. Делегирование полномочий: содержание, функции, принципы делегирования полномочий

22. Контроль в организации: субъект и объект контроля, предмет контроля, методы осуществления контроля
23. Способы повышения личной эффективности
24. Правила и ошибки контроля
25. Гибкое и жесткое планирование на MS Outlook
26. Использование карт контроля
27. Закон Парето. Использование принципа 80/20 при организации планирования личного времени
28. ABC-хронометраж. Приоритезация задач на этапе учета расходов времени
29. Грамотное распределение рабочей нагрузки как основа успеха и эффективной работы
30. Построение аналитики: способы оценки личной эффективности
31. Показатели, отражающие расходы времени на работы заданного типа
32. Методы самонастройки на решение задач
33. Самомотивация как эффективное решение больших трудоемких задач
34. Корпоративный тайм-менеджмент
35. Корпоративные ТМ-стандарты
36. Показатели, отражающие качество организации труда
37. Показатели, отражающие структуру распределения расходов времени между работами
38. Учет результатов: производительность труда - важнейший показатель для оценки деятельности
39. Применение аналитики: полный контроль при минимальных затратах
40. Корпоративный стандарт организации времени персонала...  
Организационная стратегия: повышение управляемости. Основные элементы корпоративного тайм-менеджмента. Основные инструменты обучения тайм-менеджменту.
41. Схема коммуникаций и ее применение для разработки стандартов
42. Основы организационной стратегии: от удовлетворения потребителей к реализации ценностей
43. Основы формирования бюджета затрат на персонал и контроля его исполнения, владение навыками контроля за использованием рабочего времени
44. Поглотители времени: определение понятия, основные виды поглотителей
45. Способы минимизации неэффективных расходов времени
46. Формирование бюджета затрат на персонал и контроля его исполнения, владение навыками контроля за использованием рабочего времени
47. Техника полного хронометража. Техника сокращенного хронометража. Анализ личной эффективности на основе данных хронокарты

48. Классификация расходов времени. Типичные затруднения ведения хронометража и способы их преодоления
49. Неоднородность времени: линейное и нелинейное время
50. Определение понятия контекст. Основные типы контекстов. Определение понятия и задачи контекстного планирования
51. Техника контекстного планирования. Инструменты контекстного планирования
52. Планирование дня. Три типа ежедневных задач: жесткие, гибкие, бюджетлируемые
53. Горизонт планирования. Алгоритм планирования ежедневных задач разного типа. Метод структурированного внимания. Планирование на основе метода структурированного внимания
54. Результато-ориентированное планирование (формула эффективной постановки задач). Результато-ориентированность и конкретизированность задач: различия, области применения

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Методические указания по освоению дисциплины «Тайм-менеджмент» адресованы студентам очной и очно-заочной форм обучения.

Учебным планом по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Менеджмент») предусмотрены следующие виды аудиторных занятий:

- лекции;
- практические занятия.

### **Методические рекомендации по изучению дисциплины в процессе аудиторных занятий**

#### ***Рекомендации по подготовке к лекционным занятиям (теоретический курс)***

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний.

Студентам необходимо вести конспект прослушанных лекций. Перед очередной лекцией следует просмотреть по конспекту материал предыдущей лекции. При затруднениях в восприятии материала необходимо обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале не

удалось, то следует обратиться к лектору (по графику его консультаций) или к преподавателю на практических занятиях.

### ***Рекомендации по подготовке к практическим (семинарским) занятиям***

Студентам следует:

- ознакомиться с заданием к занятию; определить примерный объем работы по подготовке к ним; выделить вопросы и задачи, ответы на которые или выполнение и решение без предварительной подготовки не представляется возможным;
- до очередного практического занятия по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующий теме занятия;
- пользоваться техническими средствами обучения и дидактическими материалами, которыми располагает учебное заведение;
- при подготовке к практическим занятиям обязательно использовать не только лекции, учебную литературу, но и нормативно-правовые акты и материалы правоприменительной практики;
- теоретический материал соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда отражены в учебной литературе;
- при ответах на вопросы и решения задач внимательно прочитать их текст и попытаться дать аргументированное объяснение с обязательной ссылкой на соответствующую правовую норму;
- в начале занятий задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения;
- по ходу семинара давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов. Структура ответов может быть различной: либо вначале делается вывод, а затем приводятся аргументы, либо дается развернутая аргументация принятого решения, на основании которой предлагается ответ. Возможны и несколько вариантов ответов, которые должны быть обоснованы;
- на занятии доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенного анализа проблемной ситуации, в случае затруднений обращаться к преподавателю.

### **Методические рекомендации по выполнению различных форм самостоятельных заданий**

Самостоятельная работа студентов включает в себя выполнение различного рода заданий, которые ориентированы на более глубокое усвоение материала изучаемой дисциплины. По каждой теме учебной дисциплины студентам предлагается перечень заданий для самостоятельной работы.

К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны исполняться самостоятельно и представляться в установленный срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению.

Студентам следует:

- руководствоваться графиком самостоятельной работы, определенным рабочей программой дисциплины;
- выполнять все плановые задания, выдаваемые преподавателем для самостоятельного выполнения, и разбирать на семинарах и консультациях неясные вопросы;
- использовать при подготовке нормативные документы университета, а именно положение о написании письменных работ.

### ***Методические рекомендации по работе с литературой при подготовке к практическим занятиям и выполнению самостоятельной работы***

Любая форма самостоятельной работы студента (подготовка к семинарскому занятию, написание эссе, домашнего конспекта, аналитической записки и др.) начинается с изучения соответствующей литературы.

К каждой теме учебной дисциплины подобрана основная и дополнительная литература, которая указана в соответствующем разделе рабочей программы.

Рекомендации студенту:

- выбранное учебное пособие, монографию или статью целесообразно внимательно просмотреть. В книгах следует ознакомиться с оглавлением и научно-справочным аппаратом, прочесть аннотацию и предисловие. Целесообразно ее пролистать, рассмотреть иллюстрации, таблицы, диаграммы, приложения. Такое поверхностное ознакомление позволит узнать, какие главы следует читать внимательно, а какие прочитать быстро;
- при работе с Интернет-источником целесообразно также выделять важную информацию;
- если книга или журнал не является собственностью студента, то необходимо записывать номера страниц, которые привлекли внимание. Позже следует возвратиться к ним, перечитать или переписать нужную информацию. Физическое действие по записыванию помогает прочно заложить данную информацию в «банк памяти».

Выделяются следующие виды записей при работе с литературой:

Конспект – краткая схематическая запись основного содержания научной работы. Целью является не переписывание произведения, а выявление его логики, системы доказательств, основных выводов. Хороший конспект должен сочетать полноту изложения с краткостью.

Цитата – точное воспроизведение текста. Заключается в кавычки. Точно указывается страница источника.

Тезисы – концентрированное изложение основных положений прочитанного материала.

Аннотация – очень краткое изложение содержания прочитанной работы.

Резюме – наиболее общие выводы и положения работы, ее концептуальные итоги.

Записи в той или иной форме не только способствуют пониманию и усвоению изучаемого материала, но и помогают вырабатывать навыки ясного изложения в письменной форме тех или иных теоретических вопросов.

### ***Методические рекомендации по подготовке аналитической записки***

При подготовке обзора по проблематике темы программы необходимо самостоятельно изучить публикации по теме, выявить актуальные проблемы, по которым ведется обсуждение специалистами, проанализировать основные направления и подходы, составить краткий обзор, в котором представить наиболее актуальные проблемы темы и направления, обсуждаемые специалистами в публикациях. Обзор должен включать вопросы, которые студент считает для себя не ясными, спорными и которые, с его точки зрения, следует обсудить в процессе лекции или семинара. Обзор должен завершать библиографический список по теме и содержать ссылки на публикации, которые были использованы для подготовки к лекции и практическому занятию. Объем обзора составляет 5-7 с.

### ***Методические рекомендации по написанию эссе***

Эссе представляет краткий очерк, позволяющий соединить научный подход к решению поставленной задачи и практические знания, которые студент приобретает в процессе обучения. Главным в написании эссе является краткое изложение точки зрения автора эссе в понимании проблемы, формулировка взгляда на проблему, предложения или программа шагов, позволяющих решить поставленную проблему.

В эссе могут быть представлены анализ аналогий и рекомендации на основе изученных образцов ситуаций.

В эссе в сжатой форме должна найти отражение точка зрения студента, а также рекомендации по использованию полученных знаний в области менеджмента для решения поставленной проблемы – задания (тема эссе).

В эссе необходимо обозначить методы и подходы, которыми следует воспользоваться для решения обозначенной в задании проблемы. Возможно приведение примеров и аналогий из научной литературы и публикаций, практический опыт. Обоснование применения того или иного метода, подхода, теоретической концепции, эффективность ее использования в результате применения.

Завершать эссе необходимо рекомендациями в логической последовательности предлагаемых мер.



В обязательном порядке эссе должно содержать ссылки на источники, использованные в процессе написания работы. Объем эссе не должен превышать 3-4 с. печатного текста.

### *Методические рекомендации по подготовке реферата*

Целью написания рефератов является:

- привитие студентам навыков библиографического поиска необходимой литературы (на бумажных носителях, в электронном виде);
- привитие студентам навыков компактного изложения мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу в письменной форме научно грамотным языком и в хорошем стиле;
- приобретение навыка грамотного оформления ссылок на используемые источники, правильного цитирования авторского текста;
- выявление и развитие у студента интереса к определенной научной и практической проблематике с тем, чтобы исследование ее в дальнейшем продолжалось в подготовке и написании курсовых и выпускной квалификационной работ и других научных трудах.

Основные задачи студента при написании реферата:

- с максимальной полнотой использовать литературу по выбранной теме (как рекомендуемую, так и самостоятельно подобранную) для правильного понимания авторской позиции;
- верно (без искажения смысла) передать авторскую позицию в своей работе;
- уяснить для себя и изложить причины своего согласия (несогласия) с тем или иным автором по данной проблеме.

Требования к содержанию:

- материал, использованный в реферате, должен относиться строго к выбранной теме;
- необходимо изложить основные аспекты проблемы не только грамотно, но и в соответствии с той или иной логикой (хронологической, тематической, событийной и др.);
- при изложении следует сгруппировать идеи разных авторов по общности точек зрения или по научным школам;
- реферат должен заканчиваться подведением итогов проведенной исследовательской работы: содержать краткий анализ-обоснование преимуществ той точки зрения по рассматриваемому вопросу, с которой солидарен студент.

Структура реферата.

1. Титульный лист.

На титульном листе указываются наименование учебного заведения, название кафедры, наименование дисциплины, тема реферата, ФИО студента, ФИО и должность проверившего преподавателя.

2. Оглавление.

Оглавление – это план реферата, в котором каждому разделу должен соответствовать номер страницы, на которой он находится.

### 3. Текст реферата.

Текст реферата делится на три части: введение, основная часть и заключение.

а) введение – раздел реферата, посвященный постановке проблемы, которая будет рассматриваться, и обоснованию выбора темы;

б) основная часть – это звено работы, в котором последовательно раскрывается выбранная тема. Основная часть может быть представлена как цельным текстом, так и разделена на главы. При необходимости текст реферата может дополняться иллюстрациями, таблицами, графиками, но ими не следует «перегружать» текст;

в) заключение – данный раздел реферата должен быть представлен в виде выводов, которые готовятся на основе подготовленного текста. Выводы должны быть краткими и четкими. Также в заключении можно обозначить проблемы, которые были выделены в ходе работы над рефератом, но не были раскрыты в работе.

4. Список источников литературы. В работе должно быть использовано не менее 7 разных источников. Оформление списка источников литературы должно соответствовать требованиям, принятым в университете.

Объем работы должен быть, как правило, не менее 15 и не более 20 с. Работа должна выполняться через одинарный интервал 14 шрифтом, размеры оставляемых полей – 2 см. Страницы должны быть пронумерованы.

При цитировании необходимо соблюдать следующие правила:

– текст цитаты заключается в кавычки и приводится без изменений, без произвольного сокращения цитируемого фрагмента (пропуск слов, предложений или абзацев допускается, если не влечет искажения всего фрагмента, и обозначается многоточием, которое ставится на месте пропуска) и без искажения смысла;

– каждая цитата должна сопровождаться ссылкой на источник, библиографическое описание которого должно приводиться в соответствии с предъявляемыми требованиями.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

1. Тайм-менеджмент. Полный курс [Электронный ресурс] : учебное пособие / Т.В. Телегина; М.А. Лукашенко; С.В. Бехтерев; Г.А. Архангельский; ред. Г.А. Архангельский. - Тайм-менеджмент. Полный курс ; 2020-08-31. - Москва : Альпина Паблишер, 2017. - 311 с. - ISBN 978-5-9614-1881-1. URL: <http://www.iprbookshop.ru/68022.html>
2. Шкарупета, Е. В. Тайм-менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / ФГБОУ ВО "Воронеж. гос. техн. ун-т", каф. экономики и управления на предприятии машиностроения. - Воронеж : Воронежский государственный технический университет, 2017. - 114 с.
3. Медведева, В. Р. Тайм-менеджмент. Развитие навыков эффективного управления временем : учебное пособие / В.Р. Медведева; Министерство образования и науки России; Казанский национальный исследовательский технологический университет. - Казань : КНИТУ, 2017. - 92 с. : табл., ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-7882-2266-0. URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=560859>

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ТЕМАТИКА И ЗАДАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ .....	4
Тема 1. Введение в теорию тайм-менеджмента.....	4
Тема 2. Принятие решений и контроль .....	8
Тема 3. Персональный управленческий учет: обзор и контроль .....	12
Тема 4. Корпоративный тайм-менеджмент: философия и основные технологии .....	14
Тема 5. Стратегическое планирование. Хронометраж как эффективный инструмент тайм-менеджмента .....	16
ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ .....	19
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ ОБУЧАЮЩИХСЯ.....	21
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ .....	27

# **ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

к практическим занятиям и самостоятельной работе  
для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Менеджмент организации»)  
всех форм обучения

**Составитель**

**Волкова Светлана Александровна**

В авторской редакции

Подписано к изданию 31.05.2022.

Уч.-изд. л. 1,5.

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический  
университет»

394006 Воронеж, ул. 20-летия Октября, 84