Учреждение образования
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»

Факультет культурологии и социально-культурной деятельности
Кафедра менеджмента социально-культурной деятельности

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой
_____ А.В. Макаревич
«28» августа 2026 г.

СОГЛАСОВАНО
Декан факультета
_____ Н.Е. Шелупенко
«31» августа 2026 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

для специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации
профилизации: Менеджмент и маркетинг в сфере культуры

Составитель: Стельмах А.М., доцент кафедры менеджмента социально-культурной деятельности, кандидат искусствоведения, доцент

Рассмотрено и утверждено на заседании Совета факультет культурологии и социально-культурной деятельности
31.08.2026 г., протокол № 11

Рецензенты:

Кафедра менеджмента и коммуникаций Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М. Широкова»

Е. Э. Политевич, заведующий кафедрой информационно-аналитической деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат педагогических наук

Рассмотрено и обсуждено на заседании кафедры менеджмента социально-культурной деятельности

(протокол от 28 августа 2026 г., № 11)

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА……..……..4
2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ……..……...7
2.1 Конспект лекций……..……..……7
3. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ……..……....47
3.1 Тематика и методические рекомендации к семинарским и практическим занятиям…….....47
4. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ……..……56
4.1 Методические рекомендации по контролируемой самостоятельной работе студентов……..……..……56
4.2 Вопросы к зачету……..……..……..64
4.3 Тесты для самопроверки студентов……..……..……...66
5. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ……..……69
5.1 Учебная программа по учебной дисциплине……..……69
5.2 Список основной литературы……..……..……76
5.3 Список дополнительной литературы ……...77

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебно-методический комплекс (далее – УМК) по учебной дисциплине «Тайм-менеджмент» для студентов, осваивающих образовательную программу бакалавриата по специальности 6-05-0314-03 «Социально-культурный менеджмент и коммуникации», профилизации «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры» представляет собой систему учебно-методических материалов, предназначенных для формирования у студентов знаний, умений и навыков в области управления личным и рабочим временем, целеполагания, планирования, расстановки приоритетов и самоорганизации.

Учебно-методический комплекс разработан в соответствии с действующим Положением об учебно-методическом комплексе на уровне высшего образования, утвержденного Постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 08.11.2022 г. № 427.

Цель УМК – обеспечение качественного методического оснащения учебно-воспитательного процесса при изучении учебной дисциплины «Тайм-менеджмент».

Задачи УМК:

1. Организация активной учебно-познавательной деятельности студентов на лекциях и семинарских и практических занятиях.
2. Обеспечение взаимосвязи теоретической и практической подготовки студентов к работе на руководящих должностях и специалистами по управлению и коммуникациям в учреждениях культуры.
3. Формирование у студентов ценностных профессиональных установок, стимулирование самовоспитания профессионально значимых качеств личности специалиста по управлению и коммуникациям и руководителя.

Учебно-методический комплекс содержит все необходимые элементы для его практического внедрения. В *теоретическом разделе* УМК представлен конспект 6 лекций, раскрывающих вопросы феномена времени, технологии тайм-менеджмента, целеполагания и планирования, организации деятельности и достижения результатов, персонального и корпоративного тайм-менеджмента. Материал структурирован по темам в соответствии с учебной программой по учебной дисциплине «Тайм-менеджмент».

В содержание каждой лекции входят: перечень вопросов лекции; ключевые слова; перечень рекомендованной литературы; конспект лекции; вопросы и задания для самоконтроля.

В качестве основных учебных материалов для освоения учебной дисциплины «Тайм-менеджмент» предлагаются следующие пособия ведущих специалистов-исследователей в отрасли, представленные в библиотеке учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», а также размещённые в свободном доступе на тематических интернет-ресурсах:

1. Архангельский, Г. А. Тайм-менеджмент : учеб. пособие / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, С. В. Бехтерев, Т. В. Телегина ; под ред. Г. А. Архангельского. – М. : Маркет ДС, 2016. – 288 с.

2. Корабейников, И. Н. Тайм-менеджмент : учеб. пособие / И. Н. Корабейников, Н. Е. Рябикова. – Оренбург : ОГУ, 2020. – 121 с.

3. Морозов, И. В. Тайм-менеджмент : учеб.-метод. пособие / И. В. Морозов ; М-во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т культуры и искусств. – Мн. : БГУКИ, 2022. – 100 с.

В *практический раздел* включены методические разработки семинарских и практических занятий по дисциплине, направленные на формирование навыков осознанного планирования, анализа временных затрат, расстановки приоритетов и самоорганизации.

Раздел контроля знаний учебно-методического комплекса содержит методические рекомендации по контролируемой самостоятельной работе студентов; вопросы к зачету; тесты для самопроверки студентов.

Вспомогательный раздел учебно-методического комплекса включает учебную программу дисциплины; учебно-методическую карту дисциплины для дневной и заочной форм получения высшего образования; список основной и дополнительной литературы.

Рекомендации по организации работы с УМК

Учебно-методический комплекс «Тайм-менеджмент» предоставляется студентам в виде бумажного документа или на электронном носителе в PDF формате. Работу с его материалами студентам следует сочетать с самостоятельным изучением рекомендованной литературы, указанной во вспомогательном разделе УМК.

В процессе освоения содержания учебной дисциплины «Тайм-менеджмент» студенты осуществляют различные виды учебной работы, в том числе:

– подготовку докладов и выступление с ними на семинарах занятиях;

– выполнение практических заданий по целеполаганию, планированию, хронометражу, разработке ТМ-стандарта;

– выполнение индивидуальных заданий по обозначенной проблематике;

– подготовку к зачету (проводимому в соответствии с содержанием тематического плана учебной программы учебной дисциплины «Тайм-менеджмент»).

Особенности структурирования и подачи учебного материала

Учебно-методический комплекс содержит весь объем учебной дисциплины «Тайм-менеджмент». В соответствии с учебным планом для дневной формы получения образования всего предусмотрено 92 часа, из них аудиторных занятий – 54 часа. Примерное распределение аудиторных часов по видам занятий: лекции – 14 часов, практические занятия – 16 часов, семинарские занятия – 24 часа. Для заочной формы получения образования на изучение данной учебной дисциплины всего предусмотрено 92 часа, из них аудиторных занятий – 12 часов. Примерное распределение аудиторных

часов по видам занятий: лекции – 4 часа, семинарские занятия – 4 часа, практические занятия – 4 часа.

Материал УМК позволяет студентам подготовиться к текущей аттестации, проводимой в форме тестов, и промежуточному контролю знаний в виде зачета в IV (дневная и заочная форма получения высшего образования) учебном семестре, который может проходить в устной или письменной форме, а также в форме тестирования (посредством бумажных тестов или с использованием Google Forms).

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ
ЛЕКЦИИ

Лекционный материал, представленный в учебно-методическом комплексе, носит хрестоматийный характер и составлен из учебно-методических изданий следующих авторов:

1. Архангельский, Г. А. Тайм-менеджмент : учеб. пособие / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, С. В. Бехтерев, Т. В. Телегина; Под. ред. Г. А. Архангельского. – М. : Маркет ДС, 2016. – 288 с.
2. Жигалова, В. Н. Тайм-менеджмент : учеб. пособие / В. Н. Жигалова, А. В. Богомолова. – Томск: Изд-во Томск. гос. ун-та систем управления и радио-лектроники, 2020. – 124 с.
3. Корабейников, И. Н. Тайм-менеджмент : учеб. пособие / И. Н. Корабейников, Н. Е. Рябикова; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования «Оренбург. гос. ун-т». – Оренбург : ОГУ. – 2020. – 121 с.
4. Моргунова, Н. В. Тайм-менеджмент : учеб. пособие / Н. В. Моргунова, Р. В. Моргунова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2014. – 72 с.
5. Морозов, И. В. Тайм-менеджмент : учеб-метод. пособие / И. В. Морозов ; М-во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т культуры и искусств. – Минск : БГУКИ, 2022. – 100 с.

ЛЕКЦИЯ 1
ВВЕДЕНИЕ. СОВРЕМЕННОЕ ПОНИМАНИЕ ФЕНОМЕНА ВРЕМЕНИ

Вопросы лекции:

1. Тайм менеджмент как искусство управления временем.
2. Время как феномен.
3. Виды времени
4. Проблемы управления временем.

Ключевые слова:

Время, реальное время, модели времени, физическое время, биологическое время, социальное время, психологическое время, абсолютное время, относительное время, субъективное время, объективное время, трансспектива.

1. Тайм менеджмент как искусство управления временем.

В современном мире успех руководителя зависит не только от того, насколько эффективно он управляет другими: не менее важную роль играет и умение менеджера управлять самим собой и рационально организовывать свою работу. Для будущего менеджера важны способы овладения искусством управления собой, своим временем и жизнью. Это означает чувствовать себя собранным, владеть ситуацией, быть готовым использовать

все имеющиеся возможности и справиться с любыми сюрпризами и неожиданностями, которые жизнь создает на вашем пути.

Актуальность курса «Тайм-менеджмент» определяется тем, что многие руководители, управляя теми или иными субъектами, недостаточно проявляют организованность, обязательность, не умеют рационально использовать рабочее время и т.п. Преимущества овладения искусством тайм-менеджмента: выполнение работы с меньшими затратами времени, лучшая организация труда; меньше спешки и стрессов; больше удовлетворения от работы; активная мотивация труда; рост квалификации; снижение загруженности работой; сокращение ошибок при выполнении своих функций; достижение профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем.

Время – невосполнимый ресурс. В энциклопедическом словаре время определяется как фундаментальное понятие человеческого мышления, отображаемое изменчивость мира, процессуальный характер его существования, наличие в мире не только «вещей», т.е. объектов, предметов, но и событий. Важнейшие свойства времени: необратимость; изменчивость; способность отражать факт существования вещей и событий, их взаимную определенность в пространстве определяют особый статус данного вида ресурса как уникального, требующего особой методологии изучения, осознания, использования. Тайм-менеджмент в большинстве случаев рассматривается как наука управления временем, которая предлагает всевозможные техники и приемы, позволяющие распределить его более рационально и, благодаря этому, быстрее достигать поставленных целей.

Исходя из понимания тайм-менеджмента как основы управления в целом – во времени, в пространстве, общении, деловом мире, руководитель должен так уметь организовать свой труд, чтобы эффективность была максимальной, обеспечивая при этом рачительное использование самого ценного ресурса – времени, – логично рассматривать тайм-менеджмент как «науку управления временем», «процесс управления», «систему управления».

Основная цель учебной дисциплины «Тайм-менеджмент» – знакомство обучающихся с практическим инструментарием тайм-менеджмента (целеполагание, планирование времени; установка приоритетов; организация и контроль использования рабочего времени с учетом установленных приоритетов и пр.) и методами их реализации.

2. Время как феномен.

Феномен времени всегда привлекал к себе внимание человека, ибо он был и остается проблемой бытия. Уже античные мыслители рассматривали время как последовательные изменения (возникновение, становление, исчезновение), происходящие с определенной цикличностью и повторяемостью. Не случайно символом, олицетворяющим время у древних народов, было катящееся колесо.

Феномен времени стал фундаментальным предметом философского дискурса всех концепций и направлений. Сегодня определений времени столь же много, сколько и философских, естественнонаучных концепций бытия человека и мироздания в целом.

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

Соответственно время необратимо, и как всякий материальный процесс развивается линейно в одном направлении – от прошлого к будущему.

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

«Время – мера того, как меняется окружающий мир. Время определяет длительность существования объектов, изменение их состояний и процессы, протекающие в них».

Свойства феномена времени

1. Существует реальное время и модели времени.

Человечество, пытаясь постичь природу времени, старается «загнать» время в рамки каких-либо моделей. Подобной моделью являются, например, часы. Однако часы сами по себе ничего не говорят нам о реальном времени жизни, например, какого-либо человека. Часы не описывают реального времени ни одного из существующих на земле предметов. Часы – лишь конвенциональная (существующая по соглашению) модель времени, которая позволяет людям договариваться об одинаковом понимании времени того или иного объекта.

2. Реальное время не существует само по себе, а «привязано» к каким-либо объектам или явлениям.

Для управления сложной многокомпонентной системой, которой является современная организация, важнее понимать, что каждый из ее структурных элементов имеет собственное время. Задача менеджера – согласовать время каждого сотрудника, чтобы общее время организации (подразделения) представляло собой целостную гармоничную систему.

3. Существует много видов реального времени, специфичных для разных объектов и явлений. Реальное время других людей (в том числе и ваших членов семьи, сотрудников и/или подчиненных и др.) можно понять только эмпатийным путем, оказавшись на их месте (побывав в чужой шкуре), или с помощью серьезного объективного измерения и анализа этого самого «чужого» времени.

4. Реальное время отражает изменение свойств объекта по отношению к другим объектам. Следовательно, любое время – относительно. Не бывает работников, которые работают «быстро» или «медленно». Бывают работники, которые работают медленнее, чем указано во временных стандартах выполнения каких-либо трудовых операций. Бывают работники, которые работают быстрее, чем другие работники.

5. Изменение какого-либо объекта можно принять за эталон времени. Характеристики изменений этого объекта – длительность и/или частоту (периодичность) – можно принять за меру (единицу) времени. Данное свойство постулирует измеримость реального времени. Например, за эталон времени может быть принят цикл производства какого-либо продукта, от момента разработки до момента получения готового изделия.

6. Реальное время непрерывно. Мы привыкли оперировать дискретными единицами времени – минутами, часами, днями, неделями и т.п. Дискретность позволяет нам жестко формализовать наши планы и в соответствии с ними «формализовать» и окружающую реальность, загоняя ее в рамки точных плановых сроков. Но при этом нельзя забывать, что многие процессы происходят непрерывно и совершенно не вписываются в наши прекрасно формализованные планы.

7. Реальное время – вектор («стрела времени») – необратимо, асимметрично. Необратимость времени связана с необратимостью причин и следствий. Вернуться в прошлое и сделать все без ошибок можно только лишь в мечтах или фантастических романах. Реальность же такова, что для исправления ошибок придется совершать новые действия. При этом нет никакой гарантии, что в будущем данные действия не приведут к новым ошибкам.

8. Реальное время простых объектов – одномерно (монохронизм), реальное время сложных систем – многомерно (полихронизм). Любому управленцу всегда приходится управлять полихронными объектами и структурами.

9. Реальное время неоднородно. Скорость, темп и другие характеристики временных изменений даже у схожих объектов, даже в одной и той же ситуации различны (гетерохронность).

10. Модели времени могут быть индивидуальными и социальными (групповыми). Индивидуальные модели времени изучает психология. Примеры социальных моделей времени: научные исторические хронологии, календари, график работы сотрудника и т. п.

11. Модели времени, как правило, допускают обратимость (инверсию) времени, но плохо учитывают многомерность и неоднородность реального времени.

12. Существует проблема согласования моделей времени с реальным временем. Использование «хорошей» модели гарантирует успешность и компетентность во времени. Использование «плохой» модели приводит к асинхронности и неуспеху (распаду и гибели).

Слайд 9. **3. Виды времени**

В соответствии с одним из базовых свойств времени («привязанность» к конкретным объектам), выделяют как минимум четыре вида времени, связанные с изучением различных «слоев» окружающей нас реальности.

■ Физическое время – время угасания старых или рождения новых звезд; время ядерного распада; время протекания химических реакций (например, горения) и др.

■ Биологическое время – время вымирания каких-либо биологических видов; время физиологических циклов живых существ; время жизни какого-либо отдельного организма и т.д.

■ Социальное время – социальные изменения (революции, реформы и т. д.). Организации и социальные институты; информационно-коммуникативные процессы (слухи, новости, мода и т.п.) и др.

■ Психологическое время – процесс психических процессов и состояний человека. Формирования характера. Жизненные кризисы человека и др.

И. Ньютон считал, что существует абсолютное и относительное время.

Абсолютное, истинное математическое время само по себе и по своей сущности, без всякого отношения к чему-либо внешнему, протекает равномерно и иначе называется длительностью. Это и позволяет различать и использовать метрические (связанные с измерением) свойства времени.

Относительное, кажущееся или обыденное время есть или точная, или изменчивая, постигаемая чувствами, внешняя, совершаемая при посредстве какого-либо движения мера продолжительности, употребляемая в обыденной жизни вместо истинного математического времени, как то: час, день, месяц, год.

Объективное время – это эталон и ориентир, которым мы отмеряем и выстраиваем свою жизнь.

Субъективное время – это время, которое человек ощущает и проживает, оно наполнено эмоциональными переживаниями, благодаря которым оно как бы отслаивается от объективного времени, которое исчисляется минутами и секундами

В течение своей жизни человек движется от одной ситуации к другой (цепочка стрелок в верхней части рисунка), и здесь уже в силу вступают временные законы и правила, содержащиеся в «концепции времени» человека. Именно на основе этих законов человек выстраивает трансспективу собственной жизни, отличая события от не-событий (обыденности) и выстраивая их в осмысленную (взаимосвязанную) цепочку: из прошлого – через настоящее – в будущее. Прошлое во многом предопределяет поведение человека в настоящем (от одних событий прошлого он бежит, другие старается повторить или удержать и т. п.), а будущее (как мотивационно заряженные «образы целей») как бы притягивает настоящее к себе, также во многом определяя его временные свойства.

Трансспектива – это невидимая линия, направляющая поступки человека от событий прошлого (воспоминаний о них) к мечтам и целям будущего через понимание и оценку настоящих событий. В контексте трансспективы события настоящего не просто воспринимаются или переживаются – они наделяются смыслом.

4. Проблемы управления временем. Соответственно, когда человек берется внедрять методы тайм-менеджмента, кажется очевидным, что ключ к успеху – это грамотное планирование. Однако есть один шаг, без которого любая система управления временем оказывается бесполезной, – это *постановка целей*. Если не знать, куда идти, никакая техника или инструмент не приведут к результату. А еще хуже – есть риск тратить свои силы на задачи, которые не приблизят к важным целям.

Второй очень серьезной проблемой управления временем является *нереалистичное планирование*, которое разрушает любую систему управления временем. Человек старается включить в один день максимум задач, пытаясь стать продуктивными. Но реальность быстро ставит все на свои места: дедлайны нарушаются, дела накапливаются, а чувство усталости нарастает.

В целом, когда дело касается тайм-менеджмента, большинство людей концентрируется на постановке задач и планировании. Однако мало кто задумывается о том, что планы требуют *регулярного анализа и корректировки*. Это ключевой этап любого эффективного подхода к управлению временем, без которого ваши усилия могут оказаться напрасными.

Игнорирование приоритетов – одна из ключевых причин, почему даже самые эффективные методы тайм-менеджмента перестают работать. Контроль времени в работе и жизни невозможен без умения отличать главное от второстепенного.

Прокрастинация под видом продуктивности означает выполнение множества мелких, незначительных дел, избегая того, что требует реальных усилий. Эта проблема подкрадывается незаметно и способна свести на нет даже самые лучшие методы тайм-менеджмента. Человек находится в иллюзии продуктивности, занимаясь делами, которые создают лишь видимость работы, но не приводят к реальным результатам.

Перегрузка – это не просто избыток задач. Это еще и игнорирование своего самочувствия, что приводит к эмоциональному и физическому истощению. Даже лучшие методы тайм-менеджмента не помогут, если не учиться правильно распределять нагрузку.

Таким образом, создание эффективной системы управления временем – это процесс, который требует осознанности и усилий. Регулярный анализ, правильное планирование и гибкость помогут достичь большего без лишнего стресса.

Вопросы для самоконтроля:

1. Почему время считается уникальным и невосполнимым ресурсом? Назовите его важнейшие свойства.
2. В чём заключается различие между реальным временем и моделями времени? Приведите примеры моделей времени.
3. Что такое монохронизм и полихронизм? Как эти характеристики проявляются в управлении организацией?

4. Раскройте понятие «трансспектива». Как прошлое, настоящее и будущее взаимосвязаны в контексте управления временем?

5. В чём заключается проблема «нереалистичного планирования»? Почему оно разрушает систему управления временем?

6. Назовите основные проблемы управления временем?

Дополнительная литература для самостоятельного изучения проблемного поля темы:

1. Артемов, В. А. Социальное время: теоретические аспекты / В. А. Артемов, О. В. Новохацкая // Мир экономики и управления. – 2013. – № 4. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoe-vremya-teoreticheskie-aspekty (дата обращения: 04.08.2026).

2. Гибадуллин, А. А. Асимметричность времени. Виды времени / А. А. Гибадуллин // Современные инновации. – 2016. – №4 (6). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/asimmetrichnost-vremeni-vidy-vremen (дата обращения: 04.08.2026).

3. Леонова, О. Г. Обоснование гипотезы научности тайм-менеджмента / О. Г. Леонова // Актуальные исследования. – 2019. – №2 (2). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/obosnovanie-gipotezy-nauchnosti-taym-menedzhmenta (дата обращения: 04.08.2026).

ЛЕКЦИЯ 2
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ

Вопросы лекции:

1. Понятие и предназначение «Тайм-менеджмента».
2. Временной ресурс.
3. Закон времени.
4. Поглотители времени.

Ключевые слова:

Тайм-менеджмент, планирование, индивидуальный фонд времени, фонд времени организации, закон времени, хронофаги.

1. Понятие и предназначение «Тайм-менеджмента».

Управление временем, организация времени или тайм-менеджмент – технология организации времени и повышения эффективности его использования. Управление временем – это действие или процесс тренировки сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, благодаря которому увеличиваются эффективность и продуктивность. Управление временем может помочь применению ряда навыков, инструментов и методов, используемых при выполнении конкретных задач, проектов и целей. Этот набор включает в себя широкий спектр деятельности, а именно: планирование, распределение, постановку целей, делегирование, анализ временных затрат, мониторинг, организацию, составление списков и расстановку приоритетов. Изначально управление приписывалось только бизнесу или трудовой деятельности, но постепенно значение термина расширилось, включив личную деятельность.

Суть тайм-менеджмента можно уложить в три основополагающих шага:

1) планирование – составление списка задач, всего того, что необходимо сделать;

2) выделение главного – выбор наиболее важных задач из всего списка;

3) действие – непосредственное выполнение в первую очередь главных задач.

Одно из важнейших правил управления временем – это не «успеть сделать все», а «успеть сделать главное». Современный тайм-менеджмент не просто набор приемов для решения проблем – «Как успеть все в срок» или «Как правильно провести совещание». Тайм-менеджмент – это, в первую очередь, система управления собой и своей деятельностью.

Таким образом, тайм-менеджмент – система вынужденных действий, направленная на то, чтобы успевать сделать больше в единицу времени. То есть личность лишь стремится приспособиться к его нескончаемому течению посредством моделирования, структурирования, приспособления своей

деятельности к существующей ситуации для оптимального использования многогранного временного ресурса.

2. Временной ресурс.

Время – единственный и, в своем роде, уникальный и невосполнимый ресурс. Время – феноменальный ресурс, благодаря своей бесконечности и одновременно ограниченности. Уникальная особенность времени состоит в том, что его можно только тратить, но нельзя сберечь. Поэтому мы не можем контролировать количество имеющегося у нас времени, нам только удается управлять его использованием.

Соответственно временной ресурс – это промежутки времени, которые могут быть использованы для выполнения определенных операций/действий/задач. Временной ресурс объективно делится на суточный, недельный, месячный, годовой. Он включает в себя общее время, отведенное на выполнение всего цикла запланированных мероприятий, а также сроки выполнения отдельных операций и задач.

Кроме того, в менеджменте используют такие понятия как индивидуальный фонд времени и фонд времени организации.

Индивидуальный фонд времени, позволяет описать «производительные» и «непроизводительные» траты времени каждого человека. Индивидуальный фонд времени состоит из рабочего и внерабочего времени. Рабочее время включает в себя фактическое время работы; регламентированные (плановые, «нормальные») перерывы в работе; нерегламентированные (случайные) перерывы в работе.

Условием сокращения потерь рабочего времени является обеспечение эффективного сочетания элементов производственного процесса – средств, предметов труда и самого труда. Этому будет способствовать высокий уровень организации рабочего места и его обслуживания, а также устранение факторов, оказывающих негативное влияние на эффективное использование рабочего времени.

Фонд времени организации – совокупное время, которым организация располагает для своей деятельности в течение определенного периода. Или же календарный фонд рабочего времени. Он определяется путем умножения среднесписочного числа работников на календарное количество дней периода и состоит из номинального, или полного табельного фонда времени, праздничных и выходных дней, а также сокращенных часов в предпраздничные дни и для отдельных категорий работников в соответствии с законодательством.

Номинальный фонд рабочего времени имеет сложную структуру, в частности, состоит из времени, которое составляют доступный фонд рабочего времени *и* социальный резерв. Социальный резерв представляет собой потенциально возможные потери времени, которые необходимо планировать заранее, равномерно распределяя в течение календарного периода.

В рамках доступного фонда рабочего времени выделяют целодневные потери и фактически отработанное время. Потери целого дня легко высчитываются «по факту», но плохо прогнозируются.

Фактически отработанное время делится на время полезной работы и потери внутри рабочего дня. Потери внутри рабочего дня могут быть детализированы на явные потери и скрытые потери. Явные потери связаны с кратковременной, но полной приостановкой трудовой деятельности в силу различных причин. Скрытые потери представляют собой неплановую или неэффективную работу, которая отвлекает сотрудника от выполнения его основных трудовых задач и занимает много времени.

3. Закон времени.

Иллюстрацией времени как ресурса может служить так называемый закон времени, который можно представить в виде следующей формулы:

время работы = ЦЕЛЬ х (способ работы + ЭНЕРГИЯ) – ПОМЕХИ

Расшифруем эту формулу:

1) время работы (любого явления или процесса в жизнедеятельности отдельного человека или организации) зависит от:

2) цели работы (которая должна быть «качественной целью»), а также от

3) способа работы (в данном случае под «способом работы» в самом широком смысле понимается структура и состав конкретной деятельности, включая ее внутренние и внешние компоненты; важно также выделить особую подструктуру – включенные в способ работы ТМ-технологии) и

4) энергии, затраченной на деятельность (под «энергией» понимаются любые затраты усилий и средств как объективного, так и субъективного характера, позволяющие эффективно реализовать используемый способ работы) при отсутствии

5) помех (любых внутренних или внешних препятствий, которые затрудняют или делают невозможным выполнение работы и достижение цели).

Математическая форма записи закона времени как ресурса также не случайна. «Сложение» способа работы и его энергетической базы отражает существующую между ними синергию, так как, с одной стороны, без достаточной энергии работа вообще невозможна, а с другой стороны, технологически «совершенные» способы работы позволяют экономить энергию. «Умножение» на цель подчеркивает крайне важную роль мотивации и четкого «образа цели» для оптимизации времени работы. «Вычитание» помех означает, по возможности, максимальное устранение любых неэффективных затрат времени.

Слайд 11. **4. Поглотители времени.**

Лотар Зайверт, руководитель Института рационального использования времени в Германии и ведущий эксперт в области тайм-менеджмента выделил «поглотителей времени» – хронофаги (chronos («время») phagein («пожирать») – действия, привычки, внешние обстоятельства или внутренние

состояния, которые незаметно отнимают время, мешают сосредоточиться на важных задачах и снижают продуктивность:

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 материалов в «просторах» интернета;
8) скверная система досье;
9) недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе);
10) поиск записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров;
11) недостатки кооперации или разделения труда;
12) отрывающие от дел телефонные звонки;
13) незапланированные посетители;
14) неспособность сказать «нет»;
15) неполная, запоздалая информация;
16) отсутствие самодисциплины;
17) неумение довести дело до конца;
18) отвлечение (шум);
19) затяжные совещания;
20) дорога;
21) недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям;
22) отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь;
23) болтовня на частные темы;
24) излишняя коммуникабельность;
25) чрезмерность деловых записей;
26) синдром «откладывания»;
27) желание знать все факты;
28) длительные ожидания (например, условленной встречи);
29) спешка, нетерпение;
30) слишком редкое делегирование (перепоручение) дел;
31) недостаточный контроль перепорученными делами.

Устранить все эти препятствия на пути к достижению успеха и призван тайм-менеджмент, овладение которым свидетельствует о достойной профессиональной компетенции менеджера. Она, в свою очередь, основывается на том, что продуктивный менеджмент предполагает целесообразное использование временного ресурса, определение стратегии его оптимального использования.

Что позволяет нам выделить семь факторов компетентности менеджера во времени:

1. Осознанность и упорядоченность личных целей, их гармоничная согласованность с целями организации.

2. Регулярное планирование собственного времени, письменная фиксация задач и подзадач, сроков, ресурсов.

3. Эффективное планирование – умение выделять приоритеты, резервировать время, делить дела на «гибкие» и «жесткие», учитывать личные биоритмы.

4. Умение использовать других людей как временной ресурс, целенаправленное развитие навыков делегирования.

5. Рефлексия, самоанализ, творчество, обучение, тренировка, т.е. постоянный поиск способов сделать свою работу эффективнее и быстрее, постоянное совершенствование навыков, знаний, умений.

6. «Энергетический самоменеджмент», который заключается в оптимальном соотношении работы и отдыха, умении хорошо отдыхать, использовании методов самомотивации.

7. Твердая воля, самоконтроль, способность преодолевать помехи, побеждать незапланированный хаос.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие виды деятельности включает в себя управление временем**?**
2. Почему время считается уникальным и невосполнимым ресурсом**?**
3. Что такое индивидуальный фонд времени и фонд времени организации? Из каких элементов они состоят**?**
4. Раскройте содержание «закона времени» как стратегического ресурса**.**
5. Что такое хронофаги («поглотители времени») по классификации Л. Зайверта? Приведите 5–7 примеров**.**
6. На какие группы можно разделить хронофагов в зависимости от источника их возникновения?

Дополнительная литература для самостоятельного изучения проблемного поля темы:

1. Никитина, Н. В. Нейтрализация хронофагов как способ эффективного тайм-менеджмента / Н. В. Никитина, Н. Г. Баркова // Современные технологии сельскохозяйственного производства : сб. науч. ст. по материалам XIX Междунар. науч.-практ. конф., Гродно, 26 апр., 24 мая, 10 июня 2016 г.: экономика, бухгалтерский учет, общественные науки / Учреждение образования «Гродненский государственный аграрный университет». – Гродно, 2016. – С. 122–123. – URL: http://elib.ggau.by/bitstream/123456789/4188/1/122-123.pdf (дата обращения: 07.08.2026).

2. Подкопаев, О. А. Тайм-менеджмент как технология управления рабочим временем персонала организации социально-культурной сферы / О. А. Подкопаев // Вестник Академии права и управления. – 2024. – №5 (80). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/taym-menedzhment-kak-tehnologiya-

upravleniya-rabochim-vremenem-personala-organizatsii-sotsialno-kulturnoy-sfery (дата обращения: 07.08.2026).

3. Rabina, E. I. Quantitative And Qualitative Assessment Of Time Management Skills Of University Students / E. I. Rabina, N. V. Dyorina // НАУ. – 2021. – №74-4. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/quantitative-and-qualitative-assessment-of-time-management-skills-of-university-students (дата обращения: 07.08.2026).

ЛЕКЦИЯ 3
ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ОСНОВА ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы лекции:

1. Сущность цели в контексте тайм-менеджмента.
2. Целеполагание и процесс достижения цели.
3. Сущность и виды планирования в тайм-менеджменте.
4. Методики планирования в тайм-менеджменте.

Ключевые слова:

Цель, целеполагание, планирование, технология SMART, Матрица Эйзенхауэра, Метод Парето, Пирамида Франклина, Метод ALPEN.

1. Сущность цели в контексте тайм-менеджмента.

Любая деятельность обречена на провал, если неверно поставлена цель для достижения результата.

Под целью каждый человек понимает что-то свое:

– желаемый исход событий;

– конкретный результат процесса;

– ожидаемый вариант будущего.

Целью может быть все, чего индивид желает достичь, что он хочет реализовать. Цель определяет достижимый и желаемый для человека результат.

Цель должна быть четкой, конкретной и ясной. В противном случае достичь ее становится трудно. Нечеткое целеполагание создает почву для сомнений в необходимости выполнения поставленной задачи. Первоначальные желания забываются, на их месте возникают другие приоритеты. А расплывчатыми и неясными бывают слишком глобальные или завышенные планы.

Цели можно сгруппировать по трем уровням:

- Оперативный. В этой группе находятся повседневные и быстро выполняемые задачи, подчиняющиеся более крупным тактическим целям, являясь их конкретизирующим воплощением. Крайне редко бывают независимыми.

- Тактический. Цели группы опираются на стратегические направления, конкретизируя их ценностные компоненты. Фактически представляют собой пошаговые действия для выполнения общей стратегии.

- Стратегический уровень. Здесь находятся вехи, определяющие жизненный путь человека или прогресс группы людей. Стратегические цели самые значимые. Определяю т деятельность и крупных компаний.

Цели характеризуются индивидуальностью. Каждый человек вкладывает в формируемую задачу собственный смысл и актуальные ценности, даже если она похожа на множество других.

Отсюда основные свойства целей: корректность, взаимная согласованность, пластичность и глубина, – зависят от характера формирования и изменчивости личности.

Корректность говорит об уровне согласованности установок тактического и стратегического плана.

Согласованность – это свойство, показывающее взаимосвязь данной цели с другими, их взаимное влияние.

Пластичностью называется свойство изменяться со временем. По причине постепенного формирования ценностей целям глобального стратегического уровня также свойственно трансформироваться.

Глубина показывает уровень влияния цели на различные области жизнедеятельности. Этим свойством характеризуются задачи стратегического плана.

2. Целеполагание и процесс достижения цели.

Целеполагание – это определение и установка целей в какой-либо деятельности, а цель – это сформулированное представление о требуемом результате.

Организация целеполагания служит началом любой деятельности, поскольку цель всегда связана с какой-либо задачей.

Целеполагание можно назвать творческим процессом. Чем глобальнее и амбициознее планы, тем больше креатива в реализации. Постановка тактических и оперативных задач ближе к аналитической и логической работе, чем к творческой. Но на стратегическом уровне целеполагание формирует синтетическое и созидательное мышление.

Также для грамотной организации целеполагания человек должен разбираться в собственных мотивах и ценностях, воспитывать волю и креативность, иметь развитое воображение. Немаловажно обладать структурированным логическим мышлением.

Специалисты тайм-менеджмента выделяют 10 главных принципов этого процесса:

1. Основой любой деятельности человека является неосознанная и объективная потребность в чем-либо.

2. Мотивация определяет совокупность осознанных потребностей индивида. Имеющиеся у индивида мотивы начинают конкурировать друг с другом, выстраиваясь в иерархию. Наиболее значимый, оказавшийся наверху лестницы, и будет являться целью.

3. Желание приобретает форму и становится целью в тот момент, когда человек четко понимает, чего он хочет достичь.

4. Цель выбирается с помощью внутренних средств прогнозирования. Постановка осуществляется через выбор некоего события, обладающего большей степенью субъективной вероятности.

5. Между изначальной целью, субъективным прогнозом и реально достигнутым результатом всегда будут существовать расхождения.

6. Процесс достижения и представление об используемых для этого средствах составляют общий образ цели.

7. Прогноз процессов и ресурсов для достижения цели всегда будет отличаться от реализованного результата.

8. Чем четче и конкретнее обрисована цель, тем сильнее мотивация и выше активность при ее достижении.

9. Чем сильнее мотивация на начальном этапе, тем больше исказится субъективный потенциал цели.

10. Чем ближе достижение результата, тем сильнее мотивация и выше уровень деятельности.

Однако, даже самые, казалось бы, простые и очевидные цели не всегда бывают достижимыми.

К наиболее типичным преградам на пути эффективного планирования времени относятся:

1. *Технические ошибки* – легко исправимые методические ошибки в подходах к планированию времени.

В большинстве случаев к техническим ошибкам относятся следующие:

- отсутствие конкретного времени и места в расписании для выполнения задач;
- неподходящее время для выполнения поставленной задачи;
- ошибочный расчет времени, необходимый для выполнения задач;
- неумение делегировать полномочия и как следствие выполнение неподходящих задач;
- чрезмерная сложность задачи;
- неорганизованное должным образом рабочее пространство.

2. *Внешние факторы* – к числу которых относятся факторы окружающей среды, находящиеся за пределами нашего контроля.

Наиболее часто к внешним факторам относятся:

- непомерно большой объем работы;
- проблемы со здоровьем;
- полоса перемен;
- обстановка с высоким уровнем помех;
- неорганизованный партнер.

3. Психологические препятствия – это скрытые внутренние силы и убеждения, которые мешают добиваться своих целей.

К психологическим препятствиям можно отнести:

- не выяснены собственные жизненные цели и приоритеты;
- постоянная работа на пределе своих возможностей;
- страх вынужденного бездействия;
- боязнь успеха;
- страх нарушить существующее положение вещей;
- страх потери творческих сил;
- стремление к совершенству и безупречности.

Адекватность поставленных целей менеджменте можно проверить методом SMART (Specific Measurable Accepted Realistic Timely).

Технология SMART (СМАРТ) – это современный подход к постановке работающих целей. Система постановки smart-целей позволяет на этапе

целеполагания обобщить всю имеющуюся информацию, установить приемлемые сроки работы, определить достаточность ресурсов, предоставить участникам процесса точные конкретные задачи.

Элемент первый – Specific (определенный, конкретный). Цель должна быть конкретной. Это увеличивает вероятность ее достижения. Понятие «конкретный» означает, что при постановке цели точно определен результат, который необходимо достичь. «Одна цель – один результат».

Элемент второй – Measurable (*измеримый*). Цель должна быть измеримой. На этапе постановки цели необходимо установить конкретные критерии для измерения процесса выполнения цели.

Элемент третий – Achievableor, Attainable (*достижимый*). Цели должны быть достижимы, так как реалистичность выполнения задачи влияет на мотивацию исполнителя. Если цель не является достижимой, то вероятность ее выполнения будет стремиться к нулю.

Элемент четвертый – Relevant (*значимый*). Для определения значимости цели важно понимать, какой вклад внесет решение конкретной задачи в достижение глобальных стратегических задач. Иногда Relevant заменяют на Realictic (реалистичный).

Элемент пятый – Timebound (*ограниченный во времени)*. Процесс достижения цели должен быть ограничен во времени. Установление и контроль финальных сроков позволяет судить об успешности или неуспешности достижения целей.

3. Сущность и виды планирования в тайм-менеджменте.

Планирование – это метод эффективного распределения времени для качественного выполнения различных задач. Планировать время – значит его контролировать, а тот, кто контролирует такой ценный ресурс – тот умеет управлять своей жизнью.

Наличие *плана* дает возможность найти время и место для каждого задания (дела, операции) и помогает сосредоточиться на выполнении одного из этих дел с первого раза и в целом избежать ошибок даже в форс-мажорных ситуациях. Все это позволяет выиграть, сэкономить время и тем самым высвободить его для незапланированных дел, занятий и творчества.

План подобен дорожной карте, где отмечены все промежуточные пункты во временной последовательности их достижения. Поэтому план обязывает периодически сверяться с ним, чтобы выяснить, по-прежнему ли мы движемся по верному пути и не задерживаемся на том или ином его участке (этапе). Вписываемся ли в установленные сроки для оптимального достижения цели.

В соответствии с целью планирование также может быть краткосрочным (оперативным), среднесрочным, долгосрочным. Оперативное планирование – это ежедневные планы. Среднесрочное планирование рассчитывается на срок от одного года до пяти лет. Долгосрочное планирование – здесь расчет идет на срок от пяти лет и больше.

Контекстное планирование – это способность решить задачу без лишних усилий в наиболее подходящее для этого время. Контекст – это условие

обстоятельств, подходящие для совершения определенного дела. Контекст – это среда, место или ситуация, которые позволяют эффективно выполнить задачу.

Жесткое планирование предполагает неукоснительное соблюдение параметров и требований плана. Гибкое планирование позволяет адаптироваться к изменениям и непредвиденным обстоятельствам.

Исследователи Ульяницкая О.В. и Коцалап С.А. предлагают ряд принципов планирования, которым нужно следовать в своей практике.

1. Главное правило планирования времени, о котором мы с вами говорили уже на прошлом занятии: **соотношение 60:20:20**

60% — запланированная активность,

20% — непредвиденная активность (резервы времени и непланируемые действия),

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

2. Анализ видов деятельности и затрат времени. Перечень «дневных помех».

3. Сведение задач воедино – план действий.

4. Регулярность — системность — последовательность.

5. Реалистичное планирование.

6. Приспособляемость.

7. Восполнение потерь времени.

8. Письменная форма.

9. Перенос несделанного.

10. Фиксация результатов вместо действий.

11. Установление временных норм.

12. Делегирование.

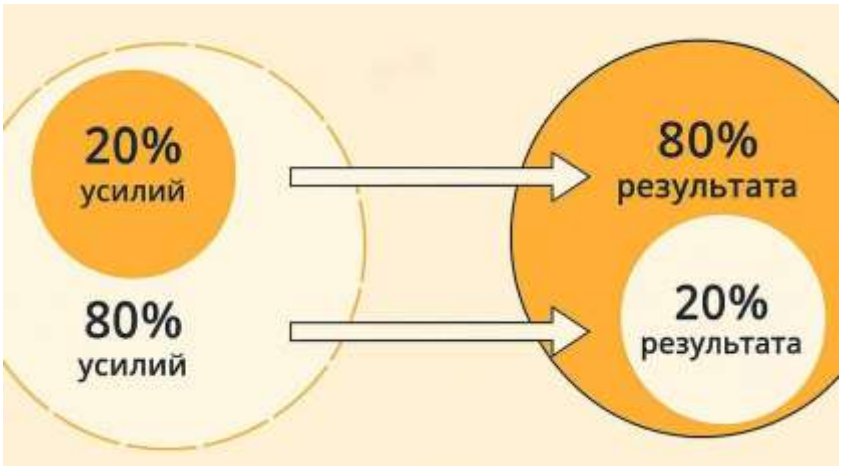
13. «Похитители» времени и резервы времени.

4. Методики планирования в тайм-менеджменте.

Матрица Эйзенхауэра – метод приоритизации в основе которого лежит распределение дел по четырем категориям:



Метод Парето или «правило 80 на 20»: 20% усилий приносят 80% результата и, соответственно, 80% усилий тратится на 20% результата. Все зависит от того, насколько эффективно то или иное действие для достижения поставленной цели.



Пирамида Франклина – разбивание глобальной задачи на более мелкие, которые, в свою очередь, разбиваются на подзадачи, каждый из которых содержит определенную цель:



Пирамида Франклина сродни методике «Дерево целей», нередко используемой в тайм-менеджменте. Однако она отличается более глубоким анализом устремлений и желаний человека, при этом меньшей концентрацией на мелких шагах, которые нужно предпринять.

Метод ALPEN (Альпы) разработал немецкий эксперт по тайм-менеджменту Лотар Зайверт.

В основе метода Альпы лежит планирование на основе выделения приоритетных задач.

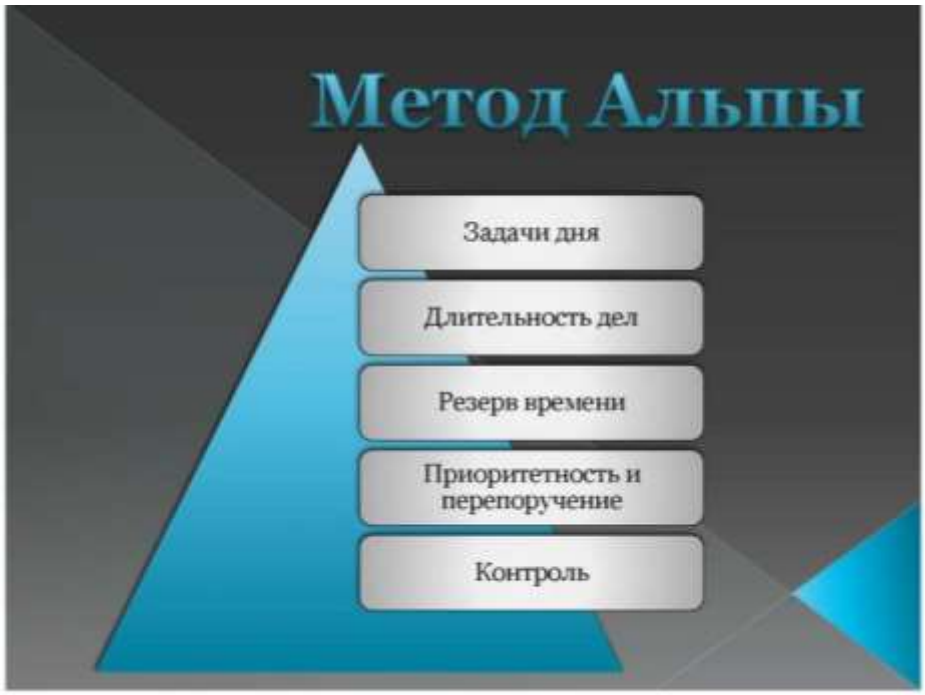
1 этап. Составления списка дел.

2 этап. Оценка времени, которое необходимо для выполнения задания.

3 этап. Резервирование временного запаса.

4 этап. Приоритетность и перепоручение.

5 этап. Контроль.



В тайм-менеджменте существует множество методик планирования, которые помогают эффективно распределять время, расставлять приоритеты и повышать продуктивность.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое в контексте тайм-менеджмента? Какими свойствами она должна обладать?
2. Какие три уровня целей выделяют в тайм-менеджменте? Дайте характеристику каждому из них.
3. Раскройте суть метода SMART. Из каких пяти элементов он состоит и что означает каждый из них?
4. В чём заключается разница между жёстким и гибким планированием? В каких ситуациях целесообразно применять каждый из этих подходов?
5. Что такое контекстное планирование и в чём его преимущество?
6. В чём суть метода ALPEN (Альпы), разработанного Лотаром Зайвертом? Опишите последовательность действий.

Дополнительная литература для самостоятельного изучения проблемного поля темы:

1. Белова, Е. О. Тайм-менеджмент : учеб.пособие / Е. О. Белова. – Краснодар : КубГТУ, 2019. – 319 с.
2. Захидов, Дж. К. Роль стратегий управления временем в повышении эффективности лидерства / Д. К. Захидов // INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC RESEARCHERS. – 2025. – Т. 11. – № 2. – С. 63–66. – URL: https://inlibrary.uz/index.php/zdaf/article/download/101875/103607 (дата обращения: 07.08.2026).

3. Чикина, Т. Е. Целеполагание в структуре тайм-менеджмента как основополагающий компонент технологии / Т. Е. Чикина // Вестник Томского государственного педагогического университета. – 2018. – Вып. 1 (190). – С. 82–88. – URL: https://vestnik.tspu.edu.ru/files/vestnik/PDF/2018_1.pdf (дата обращения: 07.08.2026).

ЛЕКЦИЯ 4
ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Вопросы лекции:

1. Принципы эффективного использования своего времени в достижении результата.
2. Влияние биоритмов на эффективное выполнение работы.
3. Индивидуальный рабочий стиль.
4. Делегирование полномочий.

Ключевые слова:

Принципы эффективного тайм-менеджмента, биоритмы, индивидуальный рабочий стиль, рабочий план, мотивация, стимулирование, делегирование полномочий.

1. Принципы эффективного использования своего времени в достижении результата.

Любая даже самая обоснованная цель тщательно продуманный план ее достижения обречены не будут предприняты дальнейшие действия по их реализации. И здесь на первый план выходит ежедневная рутинная работа. Ведь когда человек всегда знает, чего он хочет и что нужно делать в определенный момент времени, он успевает сделать гораздо больше, чем тот, кто проводит свой день «как получится». Отсюда эффективное использование времени обеспечивается организацией деятельности по следующим принципам, которые предлагают российские авторы учебника по «Тайм-менеджменту» И. Н. Корабейников, Н. Е. Рябикова.

✓ Принцип структуризации целей, задач, проблем призван обеспечить целостную картину взаимосвязи основных аспектов ситуации как в индивидуальной деятельности личности, так и в деятельности коллектива.

✓ Принцип «регулярность – системность – последовательность» обеспечивает выполнение принятых к действию стратегии и тактики деятельности.

✓ Принцип исключения чрезмерного планирования (затраты на планирование превышают полезность от него) необходим для оптимизации затрат на осуществление всех функций управления, начиная с планирования.

✓ Принцип установления приоритетов – установление преимущества в очереди выполнения работ (определение того, что необходимо выполнить в первую очередь).

✓ Принцип баланса времени предполагает рациональную смену двух составляющих процесса деятельности: «рабочее время», «время отдыха».

✓ Принцип отслеживания «дневных помех» предполагает применение необходимых своевременных коррекционных мер по исключению отвлекающих факторов «поглотителей времени».

✓ Принцип поиска резервов времени – восполнение времени основывается на трансформации процессов деятельности (изменение режима, технологии и т.д.).

✓ Принцип пересмотра списка дел и переноса «важных и не завершенных» в разряд перспективных дел.

✓ Принципом регулярности сбора, группировки, структуризации, анализа, оценки результатов обеспечивается фундамент своевременных стратегических и тактических улучшений через «картину фактических достижений» и построение «картины будущих достижений».

✓ Принцип устранения «тирании» спешки в делах: отделение важнейшего от спешного и избавлении от тирании спешных дел.

✓ Принцип «включения» творчества.

Не менее важным инструментом эффективного использования своего времени в достижении результата является процедура осуществления ежедневного планирования своего времени, который повышает личную эффективность и помогает убрать из жизни спешку и стресс.

Российские авторы О.В. Ульяницкая, С.А. Коцалап называют десять основных правил, придерживаясь которых можно составить свой распорядок рабочего дня максимально эффективно.

✓ Придерживаться принципа 70/30.

✓ Составлять план на следующий день накануне (вечером).

✓ Создавать максимально реалистичное планирование.

✓ Стремиться выполнять большую часть запланированного в первой половине дня.

✓ Выполнять крупные задания небольшими частями.

✓ Иметь возможность побыть в тишине некоторое время.

✓ По окончании каждого рабочего часа делать минутные перерывы.

✓ Убирать предметы на место по окончании их использования. Это существенно сэкономит время в будущем и поможет избежать беспорядка.

✓ Избавляться от ненужных вещей.

✓ Вести активный и здоровый образ жизни.

2. Влияние биоритмов на эффективное выполнение работы.

Эффективный тайм-менеджмента учитывает в числе прочих и биологический фактор активной деятельности человека, включающий понятие естественного ритма работы (индивидуального) и понятие биоритмов.

Человек – сложная биологическая система, подчиняющаяся большому числу различных ритмов, естественных и искусственных. Как показали исследования, наиболее важными являются следующие естественные биологические ритмы: суточный; недельный; годичный.

Обычно выделяют следующие хронотипы людей: человек утра – «жаворонок»; человека вечера – «сова».

«Жаворонки» в утренние часы имеют четко выраженную синхронизацию работоспособности. У «сов» же в утренние часы отмечено повышенное напряжение функций центральных регуляторных систем.

«Жаворонки» просыпаются рано, чувствуют себя бодрыми и работоспособными в первой половине дня. Вечером у них появляется сонливость, и они рано ложатся спать. «Совы» засыпают поздно ночью, встают поздно утром и работоспособны, бывают во второй половине дня.

В недельных ритмах выражен ритм работы и отдыха, в соответствии с которым изменяется функционирование нашего организма. Динамика работоспособности испытывает влияние недельного ритма: в понедельник происходит врабатываемость после выходных дней, максимум работоспособности наблюдается в середине недели, а к пятнице уже накапливается усталость, утомление и работоспособность падает.

Годичные ритмы, обусловленные вращением Земли вокруг Солнца и изменением сезонов зимы до осени. Сезонные колебания жизненных функций характерны и для человека.

Для нормального функционирования организма необходимо, чтобы все биоритмы были определенным образом согласованны между собой (синхронизированы). Только в этом случае обеспечивается оптимальный уровень здоровья и наилучшие адаптационные возможности.

Среди факторов, нарушающих биоритмы человека можно назвать объективные, связанные с изменением ритма внешних датчиков времени:

- ✓ длины фотопериода – переходные сезоны года (весна, осень – «сезонный десинхроноз»);
- ✓ перемещение в трансширотном направлении (например, из средних широт на Крайний Север);
- ✓ изменение ритма социальных датчиков времени – сменная работа, вахтовый труд, изменение привычных условий жизни (для детей – начало занятий в школе, переход из одной смены в другую и т.д.).

И субъективные, зависящие от поведения самого человека: стрессовые ситуации – нарушение ритма сна-бодрствования, активности-отдыха, режима питания.

3. Индивидуальный рабочий стиль.

Очевидным является факт, что готовность личности к эффективной работе во многом определяется практикой его повседневной деятельности и рациональным использованием рабочего времени. Чтобы правильно выполнять свои обязанности и достичь поставленных целей, человек должен явно представлять себе, насколько ограничен его бюджет рабочего времени. И с этой целью он составляет план рабочего дня

Рабочий план – то вспомогательное, но необходимое средство для выполнения осмысленной, полноценной работы. Рабочий план тесно связан с поставленными заранее задачами, хотя и не обязательно совпадает с ними: это не просто задачи, это реализация задач.

В таблице представлен рабочий план дня. С его помощью можно буквально по минутам проследить, куда и на что уходит время. Конечно, самое сложное – это строго придерживаться своего плана и контролировать его выполнение.

Время дня	Задачи, действия (цели)	Примечания
8 часов		
9 часов		
…		
12 часов		
…		

Мотивация и стимулирование – два основных способа воздействия на личность, для побуждения к слаженным действиям, направленным на достижение задач.

Мотивация является системой стимулов, реагируя на которые человек действует.

Стимулированием называют воздействие на субъект извне. Это сильный фактор, который подталкивает на совершение поступков. Он может быть не только внешним, но также и внутренним. Это своеобразный рычаг, который запускает в движение мотивацию.

Стимулами для людей чаще всего являются отдельные предметы, действия окружающих, предоставляемые возможности и т. д. Также важно знать, что человек может реагировать на стимул сознательно или бессознательно.

Мотивация – это внутренний стержень человека, его мир: убеждения, активность, интересы, жизненные принципы, желания и потребности. На них невозможно повлиять. Они не поддаются внешним манипуляциям.

Стимул – это что-то вроде внешнего раздражителя. Нечто, что подталкивает человека к работе. Благодаря премиям и другим вознаграждениям работодатель может воздействовать на работника, повышать продуктивность его труда. Стимулы бывают не только материальными – для некоторых очень важно признание в коллективе, похвала начальника или даже членов своей семьи.

По сути, оба эти понятия имеют одну и ту же цель – повысить результативность, вот только «на плечи» мотивации ложатся глобальные задачи, а стимулирование помогает решить эти проблемы, каким-то образом посодействовать ее возникновению и поддержанию себя в тонусе.

Одним из наиболее заметных показателей того, насколько успешно руководство в организации, является способность сотрудников обходиться без «пинка» от начальства в не самых простых условиях, то есть их самомотивация. Самомотивация – это сила, которая помогает человеку двигаться по выбранному им жизненному пути. Она наполняет человеческое

существование смыслом и помогает двигаться дальше по своему пути, преодолевая препятствия самой разной сложности.

4. Делегирование полномочий

Хорошим инструментом рационального использования времени для достижения результата является делегирование. Под делегированием понимается передача задач из сферы действий одного человека, чаще всего руководителя другому, чаще всего подчиненному. Одновременно с рабочей задачей для ее выполнения должны делегироваться полномочия и ответственность за выполнение задачи.

Полномочие – это право или возможность принимать решения, управлять процессами или осуществлять действия в рамках определенной сферы ответственности. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который ее занимает. Они всегда ограничены. Пределы полномочий определяются процедурами, правилами, должностными инструкциями или передаются подчиненному устно.

Делегирование всегда означает саморазгрузку и выигрыш времени для выполнения действительно важных задач.

Основные правила делегирования:

1) подбор подходящих сотрудников;

2) распределение сферы ответственности;

3) делегирование рабочей задачи в полном объеме.

Это повышает ответственность за ее выполнение, создает дополнительные стимулы к проявлению инициативы и облегчает контроль результатов.

Делегировать можно задачи разного уровня сложности согласно квалификационным качествам подчиненного, однако недопустимо делегировать ключевую ответственность или основные функции руководителя. Твердо установленного перечня задач, которые могут быть делегированы, не существует. В каждом конкретном случае решение о делегировании принимается с учетом разных факторов.

Делегирование – это искусство, своего рода мастерство, овладев которым можно эффективно поручать как выполнение задач, так и полномочий. Искусство делегирования предполагает наличие коммуникативных способностей личности, однако не ограничивается только ими, так как предполагает создание творческого союза двух людей, успешность которого зависит от многих факторов.

Вопросы для самоконтроля:

1. Перечислите основные принципы эффективного использования времени. Какие из них вы считаете наиболее важными и почему?**?**
2. Каковы основные правила ежедневного планирования рабочего дня**?**
3. Что такое биоритмы и как они влияют на работоспособность?
4. Что такое индивидуальный рабочий стиль и какую роль в его формировании играет рабочий план дня?

5. В чём отличие мотивации от стимулирования? Приведите примеры внешних и внутренних стимулов.

6. Что такое самомотивация и почему она важна для эффективной деятельности?

7. Раскройте суть делегирования полномочий.

Дополнительная литература для самостоятельного изучения проблемного поля темы:

1. Егоренко, А. О. Тайм-менеджмент : учебник для вузов / А. О. Егоренко, В. О. Кожина. – СПб. : Лань, 2024. – 148 с.

2. Сафаргалиев, М. Ф. Организация рационального делегирования полномочий и ответственности в деятельности управленческого персонала промышленного предприятия / М. Ф. Сафаргалиев, В. В. Судников // Экономика Центральной Азии. – 2017. – Том 1, № 4. – С. 161–172. – URL: https://1economic.ru/lib/38725 (дата обращения: 07.08.2026).

3. Тихонов, В. П. Тайм-менеджмент для руководителей: стратегии и методы повышения эффективности / В. П. Тихонов. – М. : Инфра-М, 2019. – 176 с.

ЛЕКЦИЯ 5
Персональный (личный) тайм-менеджмент

Вопросы лекции:

1. Тайм-менеджмент как самопознание.
2. Самоорганизация в системе тайм-менеджмента.
3. Влияние привычек на самоорганизацию.
4. Взаимосвязь персонального тайм-менеджмента и стресс-менеджмента.

Ключевые слова:

Самопознание, темперамент личности, самоорганизация, волевая регуляция, привычки, триггеры, приоритизация, стресс-менеджмент.

1. Тайм-менеджмент как самопознание.

Как справедливо отмечал И.В. Морозов, термин «управление временем» создает ошибочное представление о том, что человек осуществляет контроль над своим временем. Временем нельзя управлять, так как оно никому неподвластно. Мы можем управлять только самими собой, чтобы извлечь максимальную пользу из имеющегося в нашем распоряжении времени. При этом время можно «выигрывать», «терять», «дарить», «отдавать», «беречь», «тянуть», «транжирить», «прожигать» и даже «убивать».

Такое отношение ко времени обусловливается особенностями каждой личности. Мы все имеем схожие темпераменты, но отличаемся большим разнообразием характеров, взглядов, умений. Но только когда личность обретает умение приспосабливать свою деятельность так, чтобы не попадать ни в ситуацию вынужденной спешки, ни в ситуацию вынужденного ожидания, тогда ей и открывается подлинное искусство владения временем, которое может освоить каждый, доведя его до совершенства. И таким образом по мнению И.В. Морозова происходит самопознание.

Самопознание в контексте тайм-менеджмента предполагает:

1. Определение типа своей работоспособности: «жаворонок» и «сова».
2. Характеристику модальности переживаемого времени.

Оценка субъективной скорости течения времени меняется с возрастом. В детстве нам казалось, что время двигалось очень медленно. Но чем старше мы становились, тем ускорялся и его темп. Но это ускорение относится к оценке пережитых месяцев и лет. Оценка длительности в пределах суток не отличается от оценок в юности.

В зависимости от темперамента личности, степени его возбудимости, проявляется и его отношение к окружающей действительности и переживаемому времени.

Холероидная группа. Представители этой группы являются крайне «спешащими» индивидами и живут в постоянном субъективном дефиците времени. Время для них кажется «летящим» и за ним нужно успеть. Они

устремлены в будущее, поскорее желают достигнуть поставленных целей. Физиолог Иван Петрович Павлов называл их «безудержными» типами.

Сангвиноидная группа. Ее представители – «спешащие» индивиды также живут в субъективном дефиците времени. Для них время «бежит», поэтому они боятся «не успеть». Будущее для них желанно, интересно, его хочется быстрее приблизить, увидеть таким, как хочется. Согласно классификации И. Павлова – это «живые» типы.

Меланхолоидная группа. Индивиды этой группы не испытывают субъективного дефицита времени. Время для них «стоит», они как бы заторможены и обездвижены в нем. Они ориентированы в прошлое. Это «тормозные» типы по И. Павлову.

Флегматоидная группа. Представители этой группы не испытывают субъективного дефицита времени. У них имеется «избыток времени» потому, что идет оно «медленно и равномерно». Они привязаны к прошлому. И. Павлов называл их «спокойными» типами.

Группа «*равновесного*» типа. Для представителей этой группы время «идет не очень быстро», поэтому в жизни его «почти хватает». У них нет ориентации в будущее или прошлое, и они предпочитают жить настоящим.

2. Самоорганизация в системе тайм-менеджмента.

Управление собственным временем невозможно без самоорганизации – комплекса личностных структур сознания, которые развивают способность к самоанализу, самоконтролю, саморегуляции, умение предвидеть, целеустремленность, самокритичность, самодисциплину.

Самоорганизация в тайм-менеджменте – это деятельность личности, ее способность организовать себя и свое время, которая имеет следующие проявления: целеустремленность, активность, обоснованность мотивации, планирование своей деятельности, самостоятельность, высокая скорость принятия решений и ответственность за них, критическая оценка результатов своих действий, чувство долга.

Самоорганизацию можно определить как процесс движения к цели, который управляется мотивом и волей, осуществляется посредством единства и интегрирования имеющихся и приобретенных свойств и навыков.

Навыками самоорганизации являются:

- ✓ пунктуальность;
- ✓ склонность к порядку и планированию;
- ✓ приоритизация;
- ✓ правильная организация пространства.

По мнению российского ученого М. А. Пахмутовой самыми значительными компонентами самоорганизации являются действия: постановка цели; – анализ условий деятельности; – планирование операций; – реализация плана; – волевые действия; – контроль результатов; – коррекция ошибок.

Эти компоненты можно рассматривать и в качестве этапов, которые нужно пройти для развития навыка. В дальнейшем приобретенные навыки

необходимо оттачивать, настраивая их для выполнения разных задач в течение жизни.

Целеполагание – постановка небольших целей и достижений.

Анализ ситуации – определение исходной ситуации и поставленных задач.

Планирование – создание пошагового руководства своих действий.

Реализация плана – поэтапное осуществление распределенной по времени деятельности.

Волевая регуляция и коррекция – способность совершать действия вне зависимости от субъективных факторов, желаний, лени и прочего.

Самоконтроль поведения – это контроль собственных действий и воздействий.

Как утверждал профессор И.В. Морозов, собираясь перенести выполнение работы на другой срок, надо мысленно представить себе огорчение, которое в достаточной мере принесет вред от несвоевременного выполнения дела, или удовольствие, которое можно получить при завершении вовремя работы.

Подобные отсрочки можно объяснить тремя главными причинами:

1) желая избежать малоприятных вещей, мы гораздо охотнее занимаемся пустяками;

2) стремлением миновать сложные дела;

3) попыткой избавиться от задач, требующих сложных решений.

Однако в большинстве случаев именно эти неприятные, трудные дела и сложные решения как раз и являются ключами к успеху.

Поэтому самоорганизация является комплексным навыком, состоящим из комбинации личностных качеств и мелких привычек.

3. Влияние привычек на самоорганизацию.

Привычка – это действие, которое запускается автоматически. Это то, что человек делает часто и регулярно, не задумываясь о самом процессе выполнения.

Ученые провели множество исследований на эту тему и пришли к выводу, что закрепление в мозге «полезной программы» подразумевает комплекс действий, который при запасе силы воли и самодисциплине способен приблизить к развитию полезной привычки, а значит сделать немного другим человеком.

Привычки бывают разные. И классифицируют их по разным критериям:

физические (грызть ручку, закусывать губу);

эмоциональные (тайно следить за своим бывшим партнером в социальных сетях);

поведенческие (опаздывать на работу);

профессиональные (протирать инструменты после каждой смены) и бытовые (мыть руки перед едой);

социальные (улыбаться и задавать вопросы) и индивидуальные (ходить на работу одним и тем же путем);

возникающие постепенно или мгновенно

Чтобы эффективно сформировать новую привычку, необходимо свободное время, высокая частота выполнения, осознанность действий и отдых, чтобы восстанавливать силы и возвращаться к работе. На формирование привычки необходимо от 18 до 254 дней. Кто-то проходит этот этап быстрее, а кто-то дольше.

На временной отрезок могут влиять несколько факторов:

1. Личностные характеристики человека. Некоторые люди обладают высоким уровнем дисциплины и самоконтроля. А на первых этапах формирования привычки они играют ключевую роль.
2. Характеристики самой привычки. Чем сложнее действие, тем больше усилий нужно, чтобы оно в будущем стало привычкой. Кому-то может быть гораздо проще заставить себя читать по 20 страниц в день, чем выходить на пробежку.
3. Внешние обстоятельства. Этот фактор занимает не последнюю роль в формировании привычки. Например, молодому специалисту не сразу получится продвинуться по карьерной лестнице, поскольку не все зависит только от его желаний.
4. «За компанию». Полезным фактором будет тот момент, если из числа ваших родных и близких найдется человек, который разделит ношу выработки привычки. Необязательно он будет делать то же самое, достаточно – если просто выслушает, поддержит и похвалит. Это очень важно в плане мотивации.
5. Триггеры (это события или ситуации, вызывающие сильные эмоции или реакции). В психологии «триггером» называют предварительный ритуал: например, собирать сумку на тренировку заранее, чтобы выработать привычку посещать тренажерный зал (бассейн).

Для достижения результатов очень важно бороться с прокрастинацией. По своей сути, борьба с прокрастинацией и есть воспитание в себе решительности действовать. В развитии этого качества помогут:

- осознанность при принятии решений;
- преодоление колебаний и принятие ответственности;
- ранжирование и приоритизация;
- целеполагание;
- прием «съедание лягушки» (начинать день с выполнения самого неприятного дела в плане. Когда самое трудное позади, мотивация растет, и появляется чувство уверенности в себе);
- занятие спортом.

4. Взаимосвязь персонального тайм-менеджмента и стресс-менеджмента.

В процессе увеличения активности, когда не хватает времени на качественный отдых и восстановление, человек находится в состоянии постоянной усталости. Такое состояние плохо сказывается на продуктивности, повышает уровень гормонов стресса и приносит

постоянную неудовлетворенность результатами. Тайм-менеджмент поможет снизить влияние стресса и повысить продуктивность.

Под «стресс-менеджментом» понимается процесс управления стрессом, который включает в себя три главных направления: профилактику стрессогенных факторов (стрессоров), уменьшение напряжения от неизбежных стрессоров и организацию системы преодоления их негативных последствий. В стресс-менеджменте профессиональной деятельности можно выделить два основных уровня: управление стрессами на уровне организации и управление стрессами на уровне отдельной личности.

Стресс – неспецифическое (аномальное) состояние или реакция организма на различные неблагоприятные факторы (стрессоры), воздействующие на него. Небольшие стрессовые ситуации необходимы человеку, т. к. они играют важную роль в дальнейших благоприятных изменениях в жизни самого человека.

Стресс провоцируют внутренние и внешние проблемы. Внешние – это разнообразные жизненные ситуации, которые человек имеет возможность контролировать. Внутренние причины стресса зарождаются в недрах человеческого разума и зачастую не имеют ничего общего с реальностью, человек сам их придумывает.

У стресса может быть целый ряд причин: биологические, химические, физические и, конечно, психологические.

Психологический стресс – это информационные перегрузки, которые сейчас повсеместно у детей с самого раннего возраста, соревнования, угрозы социального статуса, угрозы самооценки и так далее.

Физиологические стрессоры – это чрезмерная боль, сильный шум, воздействие экстремальных условий, температур, нагрузок. Нагрузки, кстати, физические – это как раз-таки условия постоянного стресса для спортсменов.

Химический стрессор – это прием лекарственных препаратов, кофе, алкоголь, курение, наркотики, экология, отравления тяжелыми металлами.

Биологический стрессор – это бактерии, вирусы, патогены.

В результате действия перечисленных причин возможны психологические, поведенческие и физиологические последствия стресса.

Психологические последствия предполагают возникновение у человека чувства беспокойства, тревоги, повышенную утомляемость. При проявлениях стресса у индивида усиливаются негативные поведенческие последствия в организации в виде прогулов, неудовлетворенности работой, распространения слухов, сплетен. Физиологические последствия проявляются как повышение артериального давления, сердечно-сосудистые заболевания, нарушение сна, апатия.

Психологи утверждают, что чаще всего стрессы вызваны совершенно незначимыми или даже надуманными причинами. Но даже если причина для расстройства существует, постоянные мысли о неприятности не позволят быстро разрешить проблему.

Существует четыре тактики борьбы со стрессом: бегство, изменение, принятие и адаптация. На основе этих способов были определены четыре стратегии управления стрессом.

1. Бегство от излишнего стресса

Невозможно убежать от любой стрессовой ситуации. Однако существует множество видов стресса, которых можно избежать.

2. Изменение ситуации

Что можно и нужно сделать, чтобы изменить текущее положение вещей так, чтобы проблема не всплывала в будущем? Это может потребовать изменений в способе общения и работы, в повседневной жизни.

3. Адаптация к стрессовой ситуации

Если невозможно изменить ситуацию, измените себя.

4. Принятие

Некоторые источники стресса имеют неизбежный характер. Их невозможно предотвратить или изменить. В таких случаях лучший способ справиться со стрессом – принять вещи такими, какие они есть. В долгосрочной перспективе это сделать проще, чем биться над ситуацией, над которой никто не властен.

В результате грамотное управление своим состоянием и поведением во время сильного физического и психологического напряжения позволяет достигать целей и помогает чувствовать себя успешнее.

Вопросы для самоконтроля:

1. Почему термин «управление временем» создаёт ошибочное представление? Что мы можем контролировать на самом деле?
2. Какие четыре группы темпераментов (по отношению к переживанию времени) выделяют?
3. Что такое самоорганизация в контексте тайм-менеджмента? Каковы её основные проявления?
4. Каковы главные, на ваш взгляд, причины отсрочки выполнения дел (прокрастинации)?
5. Что такое привычка? Какие факторы влияют на скорость формирования новой привычки?
6. Что такое стресс-менеджмент и каковы его направления?
7. Какие стратегии управления стрессом вы можете назвать?

Дополнительная литература для самостоятельного изучения проблемного поля темы:

1. Гладкова, Л. А. Роль тайм-менеджмента в самоорганизации индивида в рамках модели эффективного самомаркетинга / Л. А. Гладкова, И. В. Гордеев // Вестник университета. – 2022. – № 9. – С. 5–13. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-taym-menedzhmenta-v-samoorganizatsii-individa-v-ramkah-modeli-effektivnogo-samomarketinga (дата обращения: 09.08.2026).

2. Иноземцева, Н. Н. Тайм-менеджмент как фактор развития личностной организации времени / Н. Н. Иноземцева // Психолог. – 2017. – № 1. – С. 1–11. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/taym-menedzhment-kak-faktor-razvitiya-lichnostnoy-organizatsii-vremeni (дата обращения: 09.08.2026).

3. Зайцева, Н. А. Научно-практические аспекты применения тайм-менеджмента для повышения профессиональной конкурентоспособности выпускников вузов / Н. А. Зайцева // Российские регионы: взгляд в будущее. 2016. – №3 (8). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/nauchno-prakticheskie-aspekty-primeneniya-taym-menedzhmenta-dlya-povysheniya-professionalnoy-konkurentosposobnosti-vypusknikov (дата обращения: 09.08.2026).

4. Слинкова, О. К. Персональный менеджмент : учебник для вузов / О. К. Слинкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2026. – 116 с.

ЛЕКЦИЯ 6
КОРПОРАТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Вопросы лекции:

1. Корпоративный тайм-менеджмент как направление.
2. Способы внедрения корпоративного тайм-менеджмента.
3. Корпоративные стандарты тайм-менеджмента.
4. Управление рабочим временем.

Ключевые слова:

Корпоративный тайм-менеджмент, ТМ-стандарт, «бацилла эффективности», регламент, тайм-трекеры, программы учета рабочего времени.

1. Корпоративный тайм-менеджмент как направление.

В основе корпоративного тайм-менеджмента лежат управленческие стандарты, внедрение которых позволяет организации снизить транзакционные издержки и минимизировать потери времени в целях повышения производительности труда и операционной эффективности бизнеса.

Внедрение инструментов тайм-менеджмента в компании позволяет наиболее эффективно и рационально использовать рабочее время сотрудников. В частности, данные мероприятия способствуют повышению эффективности деятельности предприятий. неизменным преимуществом является снижение стрессовых ситуаций и нормализация рабочей обстановки. Немаловажным является регламентация рабочих процессов, четкая формализация сроков выполнения поставленных задач, что способствует снижению общей напряженности на рабочем месте.

Корпоративный тайм-менеджмент – направление в рамках общего менеджмента, позволяющее сделать персональный тайм-менеджмент сотрудников инструментом повышения корпоративной эффективности.

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

Тайм-менеджмент принято считать наукой по управлению временем, но надо помнить, что время – понятие относительное, им управлять невозможно. Зато можно управлять организацией деятельности. Правильная постановка целей и задач, умелое оперирование бизнес-процессами, грамотный расчет времени, выделенного на определенное задание – вот основные ключи корпоративного тайм-менеджмента, который может принести успех любой организации, помогая лучше работать в краткосрочной перспективе, планировать дела и ставить цели на день, неделю, квартал и даже год. Кроме того, корпоративный тайм-менеджмент хорошо влияет на карьеру, уровень удовлетворенности работой, личную и командную продуктивность.

К другим преимуществам относятся:

✓ Выполнение работы в срок: корпоративный тайм-менеджмент помогает сотрудникам соблюдать сроки, что особенно важно, когда речь идет о взаимодействии с клиентами и имидже организации.

✓ Повышение продуктивности: тайм-менеджмент помогает определить степень важности, порядок работы над задачами и в какие сроки они будут закончены. Сначала сотрудники занимаются делами с высоким приоритетом, затем приступают к менее важным. Следование принципу важности повышает личную производительность и командную работу, улучшает атмосферу в коллективе.

✓ Уменьшение уровня стресса: когда у сотрудника много задач, и он не успевает выполнить их в срок, автоматически растет уровень стресса. Это плохо влияет на психологическое и физическое здоровье. Корпоративный тайм-менеджмент помогает избавиться от таких ситуаций, сохранить здоровье, стабилизировать эмоциональный фон сотрудника.

✓ Улучшение качества работы: соблюдение правил тайм-менеджмента помогает улучшить качество работы и принимаемых решений. Работая без спешки и авралов, персонал не допускает ошибок, принимает обдуманные решения, эффективнее справляется со своими задачами, соблюдает дедлайны.

✓ Достижение баланса между работой и личной жизнью: когда сотрудники понимают ценность времени и как использовать его продуктивно, они перестают перерабатывать. Это хорошо сказывается на самочувствии, снижает риск эмоционального и профессионального выгорания. Находясь в состоянии гармонии, работник решает задачи в срок, находит время и для работы, и для отдыха. В результате улучшается качество жизни и работы.

2. Способы внедрения корпоративного тайм-менеджмента.

Внедрить систему корпоративного тайм-менеджмента в организации можно одним из трех способов:

Традиционный способ – реализация системы тайм-менеджмента осуществляется через руководителя. Руководитель изучает систему управления временем на предприятии, использует инструменты тайм-менеджмента в своей работе. Оценив и выбрав наилучшие техники, обучает персонал.

Альтернативный способ – это когда система тайм-менеджмента внедряется снизу. Сотрудники, ощущая нехватку времени, изучают персональный и командный тайм менеджмент. Для этого они обращаются к информации из открытых источников (книги, интернет) либо проходят обучение на курсах. Полученные знания используют для планирования и организации рабочего процесса.

Наиболее эффективный способ – приглашение руководителем стороннего эксперта, тайм-менеджера для внедрения системы управления временем. Специалист подбирает техники тайм-менеджмента, опираясь на

бизнес-процессы и возможности компании, цели и задачи коллектива. Проводит мастер-классы, дает рекомендации, составляет хронометраж работ.

Корпоративный тайм-менеджмент предлагает взаимодополняющий подход: «От личного времени сотрудников – к самостоятельной оптимизации ими бизнес-процессов». Хотя личное время сотрудника и «продано» работодателю, оно продолжает оставаться единственным невосполнимым ресурсом человека. Увидев потери этого ресурса из-за окружающего беспорядка, сотрудник сам начинает совершенствовать бизнес-процессы. Причем зачастую такая оптимизация снизу более эффективна, чем традиционная оптимизация сверху. Этот процесс движения от личного к корпоративному тайм-менеджменту классик научной организации труда Алексей Гастев назвал «бациллой эффективности».

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

Процесс внедрения корпоративного тайм-менеджмента начинается с :

1. оценки текущих проблем управления временем: какие задачи занимают больше всего времени; какие процессы можно оптимизировать; какие сотрудники перегружены;
2. далее выявляются основные точки неэффективности и возможности по их устранению;
3. на третьем этапе происходит внедрение методик и инструментов, которое осуществляется, как правило, через обучение. Сначала проводится тренинг для руководства и ведущих специалистов. После этого прошедшим тренинг предлагают мотивировать всех остальных сотрудников на изучение тайм-менеджмента. Независимо от того, удаётся это, или нет, для всех остальных сотрудников также проводится обучение навыкам персонального ТМ.
4. На заключительном этапе внедрения корпоративного тайм-менеджмента происходит мониторинг и адаптация подходов. Руководство регулярно отслеживает эффективность новых методов, собирает обратную связь от сотрудников и корректирует стратегии.

Как отмечают российские авторы учебника по тайм-менеджменту О.В. Ульяницкая, С.А. Коцалап, если посмотреть со стороны организации в целом, то результат внедрения типичного «корпоративного тайм-менеджмента» – это:

1) частично упорядоченные внутренние коммуникации;

2) немного оптимизированные процедуры оперативного управления (постановка задач, контроль и т.п.);

3) немного улучшенный (автоматизированный с помощью, скажем, MS Outlook) внутренний документооборот, связанный с внутренними коммуникациями и оперативным управлением.

3. Корпоративные стандарты тайм-менеджмента.

Для того чтобы изученное не забывалось, в организации вводят «ТМ-стандарт», в котором формулируются «времясберегающие» правила внутренних коммуникаций, постановки задач, проведения встреч и т.д.

Г. Архангельский пишет о том, что стандартизация процессов дает надежность, контролируемость их результатов. Опираясь на готовые формы, специалисты ничего не забудут и ничего не оставят без внимания. Кроме того, те же самые действия они смогут выполнить быстрее за счет автоматизма, который дает применение готовых форм. И самое главное: в стандартах «материализуются» все принципы эффективной работы, все результаты изобретательности руководства и самих работников в упрощении и улучшении их деятельности. Таким образом, оформляя привычные приемы работы в виде стандартов и готовых схем, персонал разгружает сознание, освобождает его для поиска сильных решений нестандартных задач, для поиска конкурентных преимуществ.

Корпоративные стандарты в организации внедряются через:

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

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

✓ Регламенты – договоренности, исполнение которых подкреплено санкциями. Например, получивший e-mail без заполненного поля «Тема» имеет право удалить его, не читая – вся ответственность на отправителе. Либо: ведущие ежедневник по заданному стандарту планирования имеют преимущественное право на элементы гибкого графика в работе.

✓ Вещи, инструменты – доски планирования, готовые пустографки, бланки и т.п., «воплощающие» грамотные техники работы. В идеале корпоративные стандарты должны воплощаться только в «вещах», поскольку любое письменное правило работает гораздо хуже, чем то же самое правило, воплощенное в некотором инструменте.

Корпоративные стандарты тайм-менеджмента помогают наиболее эффективно использовать рабочее время сотрудников, повышает их уровень организованности и ответственности, способствует улучшению корпоративной культуры организации.

4. Управление рабочим временем.

Любой сотрудник, независимо от занимаемой должности, может оказаться в ситуации, когда нарушаются его планы. Различные исследования показывают, что чаще всего сдать работу в срок не дают собрания, затем

идут спонтанные встречи, сортировка электронной почты, громкие разговоры коллег, чтение новостной ленты. С помощью приемов тайм-менеджмента можно адаптировать распорядок дня к любым условиям и свести к минимуму влияние отвлекающих факторов.

Контроль рабочего времени помогает работникам понять, чем именно они заняты в течение дня, какие дела отнимают больше всего времени. Такой подход помогает выставить приоритеты при составлении плана на день, вовремя выполнить важные и сложные дела.

Для отслеживания продуктивности идеально подходят программы учета рабочего времени такие как CrocoTime, Kickidler, Bitcop, Shtab и другие. Системы мониторинга покажут реальную картину использования рабочих часов: когда сотрудники начинают и заканчивают работать, сколько часов тратят на выполнение дел. Тайм-трекеры делают скриншоты экрана, сохраняют сайты и программы, которые работники открывали в течение дня, формируют отчеты по хронометражу дня, степени занятости. С их помощью сотрудники могут оценить свою эффективность, узнать, сколько времени уходит на разные задачи, выявить проблемные места, требующие оптимизации. Системы учета рабочего времени помогают сохранить мотивацию и дисциплинированность персонала, оптимизировать рабочие процессы.

Корпоративный тайм-менеджмент – это не просто управление временем, а целая система повышения продуктивности и эффективности организации.

Грамотное распределение задач, использование современных инструментов и правильная расстановка приоритетов позволяют:

- повысить продуктивность сотрудников;
- улучшить организацию работы;
- снизить уровень стресса в коллективе;
- добиться лучших результатов при меньших затратах времени.

Чтобы внедрение тайм-менеджмента было успешным, важно не только использовать методы и инструменты, но и формировать в компании культуру продуктивности.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чём заключается сущность корпоративного тайм-менеджмента и чем он отличается от персонального?
2. Какие преимущества даёт внедрение корпоративного тайм-менеджмента организации и её сотрудникам?
3. Какие способа внедрения корпоративного тайм-менеджмента вы можете назвать?
4. Раскройте суть концепции «бациллы эффективности»?
5. Каковы этапы процесса внедрения корпоративного тайм-менеджмента в организации?

6. Что такое корпоративный ТМ-стандарт и какова его роль в организации?

7. Почему корпоративный тайм-менеджмент — это не просто управление временем, а целая система повышения эффективности организации?

Дополнительная литература для самостоятельного изучения проблемного поля темы:

1. Архангельский, Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент: оценка экономической эффективности внедрения / Г. А. Архангельский // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2025. — № 4. – С. 1–15. – URL: https://vest.rea.ru/jour/article/view/2545/1448 (дата обращения: 09.08.2026)

2. Архангельский, Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент : энциклопедия решений / Г. А. Архангельский. – 6-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2018. – 211 с.

3. Веретенников, И. А. Корпоративный тайм-менеджмент / И. А. Веретенников, Т. В. Кузнецова // Перспективы развития предприятий в условиях инновационной направленности экономики : материалы VI Всерос . науч.-практ. конф., Пенза, 23–24 апр. 2020 г.. – Пенза: Пензенский государственный университет, 2020. – С. 84–87.

ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ТЕМАТИКА И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К СЕМИНАРСКИМ И ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Семинарские и практические занятия по дисциплине «Тайм-менеджмент» предназначены для углублённого изучения студентами материалов учебной дисциплины и направлены на развитие навыков осознанного планирования, анализа временных затрат, расстановки приоритетов и самоорганизации; овладение профессиональным языком тайм-менеджмента и навыком оперирования понятиями и определениями (тайм-менеджмент, хронофаги, хронометраж, целеполагание, делегирование, биоритмы, ресурсное состояние и др.); повторение и закрепление лекционного материала.

При подготовке докладов следует отбирать наиболее интересный материал, раскрывающий суть вопроса, и ориентироваться на изученные ранее дисциплины «Основы менеджмента», «Менеджмент в сфере культуры» и «Лидерство: теория и практика». Также необходимо использовать информацию из различных источников: учебных пособий, статей, интернет-ресурсов, рекомендованных в соответствующей теме семинарского занятия в УМК или самостоятельно найденных автором доклада.

При выступлении с ответами по практической части заданий желательно сопровождать выступление наглядными материалами (презентациями, таблицами, графиками, схемами), отражающими суть выполненной аналитической работы (хронометраж, матрица Эйзенхауэра, пирамида Франклина, график работоспособности и др.). Ряд заданий практического характера выполняется парами, остальные индивидуально, что указано в условиях к заданию. Приоритетным является выполнение заданий на основе анализа деятельности отечественных организаций социально-культурной сферы (театров, музеев, библиотек, концертных организаций, домов культуры). Также допускается привлечение материалов зарубежных организаций и проектов, не противоречащих законодательству Республики Беларусь.

В процессе выступления с докладом на семинарском занятии и при демонстрации материалов по практической работе допускается их обсуждение в учебной группе: студенты и преподаватель задают докладчику вопросы, делятся своим опытом применения техник тайм-менеджмента в учебной и профессиональной деятельности.

Ответы на семинарских занятиях, результаты выполнения практических заданий и управляемой самостоятельной работы оцениваются по 10-балльной шкале и учитываются при выставлении зачёта.

Семинарское занятие «Современное понимание феномена времени» (4 ч.)

1. Время как философская категория (6-8 определений времени известных мыслителей всех времен и народов).
2. Характеристика времени как объекта и средства исследований.
3. Свойства феномена времени.
4. Виды времени: физическое, биологическое, социальное и психологическое
5. Виды времени: абсолютное, относительное, объективное и субъективное.
6. Восприятие и переживание времени: их принципиальное отличие.
7. Основные проблемы в управлении временем.
8. Классификация расходов времени.
9. Понятие «дефицит времени», его сущностные характеристики и причины появления.
10. Хронофаги (поглотители времени) по Л. Зайверту.
11. Способы минимизации неэффективных расходов времени.
12. Хронометраж как система учета и контроля расходов времени.
13. Типичные затруднения в ведении хронометража и способы их преодоления.

Литература:

1. Архангельский, Г. А. Тайм-менеджмент : учеб. пособие / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, С. В. Бехтерев, Т. В. Телегина; Под. ред. Г. А. Архангельского. – М. : Маркет ДС, 2016. – 288 с.
2. Архангельский, Г. А. Тайм-менеджмент. Полный курс / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев. – М, 2020. – 185 с. – URL: https://www.calameo.com/read/0065319697605c5af83a9 (дата обращения: 23.09.2025).
3. Корабейников, И. Н. Тайм-менеджмент : учеб. пособие / И. Н. Корабейников, Н. Е. Рябикова; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования «Оренбург. гос. ун-т». – Оренбург : ОГУ. – 2020. – 121 с.
4. Морозов, И. В. Тайм-менеджмент : учеб-метод. пособие / И. В. Морозов ; М-во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т культуры и искусств. – Мн. : БГУКИ, 2022. – 100 с.
5. Трейси, Б. Тайм-менеджмент / Брайан Трейси ; пер. с англ. С. Кировой. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 144 с.

Практическое занятие «Современное понимание феномена времени» (2 ч.)

На практическом занятии студентам предлагается пройти несколько тестов, позволяющих определить их отношение ко времени.

Тест «Обладаете ли Вы чувством времени?»

Тест «Умеете ли Вы ценить время?»
Тест «Что мешает Вам эффективно управлять своим временем?»
Тест «Управляете ли Вы своим временем?»

Семинарское занятие «Тайм-менеджмент как технология управления временем» (4 ч.)

1. Понятие тайм-менеджмента и его актуальность.
2. Основные этапы развития тайм-менеджмента.
3. Типы тайм-менеджмента: персональный (личный).
4. Типы тайм-менеджмента: социальный (корпоративный).
5. Основные элементы системы тайм-менеджмента.
6. Структура тайм-менеджмента.
7. Принципы тайм-менеджмента.
8. Временной ресурс в тайм-менеджменте: индивидуальный фонд времени и фонд времени организации.
9. Принципы эффективного использования времени.
10. Тест «Умение использовать рабочее и личное время»

Литература:

1. Архангельский, Г. А. Тайм-менеджмент : учеб. пособие / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, С. В. Бехтерев, Т. В. Телегина; Под. ред. Г. А. Архангельского. – М. : Маркет ДС, 2016. – 288 с.
2. Архангельский, Г. А. Тайм-менеджмент. Полный курс / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев. – М, 2020. – 185 с. – URL: https://www.calameo.com/read/0065319697605c5af83a9 (дата обращения: 23.09.2025).
3. Корабейников, И. Н. Тайм-менеджмент : учеб. пособие / И. Н. Корабейников, Н. Е. Рябикова; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования «Оренбург. гос. ун-т». – Оренбург : ОГУ. – 2020. – 121 с.
4. Морозов, И. В. Тайм-менеджмент : учеб-метод. пособие / И. В. Морозов ; М-во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т культуры и искусств. – Мн. : БГУКИ, 2022. – 100 с.
5. Персональный менеджмент : учебник / С. Д. Резник, В. В. Бондаренко, Ф. Е. Удалов ; Под общ. ред. С. Д. Резника. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : НИЦ Инфра-М, 2017. – 559 с.
6. Тайм-менеджмент // Психологс. – URL: https://psychologos.ru/articles/view/taym-menedzhment (дата обращения: 23.09.2025).
7. Ульяницкая, О. В. Тайм-менеджмент и управление деловой карьерой : учеб. пособие / О. В. Ульяницкая, С. А. Коцалап. – Алчевск : ЛГУ им. В. Даля, 2022. – 296 с.

Семинарское занятие «Целеполагание и планирование как основа тайм-менеджмента» (6 ч.)

1. Сущность понятия «цель», ее свойства и уровни.
2. Значение постановки цели.
3. Технология разработки (поиска) цели: 7 шагов.
4. Процесс нахождения целей по Л. Зайверту.
5. Понятие «целеполагание» и принципы его осуществления.
6. Ценности как основа целеполагания.
7. Этапы процесса целеполагания.
8. Целеполагание по методике SMART.
9. Life-management и целеполагание.
10. Сущность и виды планирования.
11. Контекстное планирование: технология разработки (3 шага) и инструменты.
12. Принципы планирования в тайм-менеджменте.
13. Редлайн и дедлайн в планировании.
14. Методики планирования:
    - ✓ Техника временных блоков;
    - ✓ Техника планирования «Кайрос»;
    - ✓ Диаграмма Ганта;
    - ✓ Методы фиксированного времени (техника Pomodoro, техника 90/30);
    - ✓ Метод OKR – Objectives and Key Results;
    - ✓ Метод GTD – Getting Things Done (Д. Аллен.);
    - ✓ Метод АВС-анализа (или АБВ-анализа) (Л. Зайверт);
    - ✓ Метод Альпы (ALPEN) (Л. Зайверт);
    - ✓ Хронометраж (Г. Архангельский);
    - ✓ Поедание «лягушки» (Б. Трейси);
    - ✓ Автофокус (М. Форстер);
    - ✓ Правило трех (К. Бейли);
    - ✓ Правило «шести П»;
    - ✓ Правило 1–3–5;

А также любые другие методики, которые студентам будут интересны для изучения.

Литература:

1. Айнекенова, Ч. Р. Управление временем : учеб. пособие / Ч. Р. Айнекенова. – Бишкек : Нео Принт, 2019. – 56 с.
2. Ананишнев, В. В. Тайм-менеджмент : учеб. пособие / В. В. Ананишев. – М. : ООО «Москластер», 2020. – 58 с.
3. Архангельский, Г. А. Тайм-менеджмент : учеб. пособие / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, С. В. Бехтерев, Т. В. Телегина; Под. ред. Г. А. Архангельского. – М. : Маркет ДС, 2016. – 288 с.
4. Архангельский, Г. А. Тайм-менеджмент. Полный курс / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев. – М,

2020. – 185 с. – URL: https://www.calameo.com/read/0065319697605c5af83a9 (дата обращения: 23.09.2025).

5. Как эффективно планировать свое время: методы, техники, ошибки // РБК Тренды. – URL: https://trends.rbc.ru/trends/education/609d2b299a79478b4123bce4?from=copy (дата обращения: 23.09.2025).

6. Корабейников, И. Н. Тайм-менеджмент : учеб. пособие / И. Н. Корабейников, Н. Е. Рябикова; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования «Оренбург. гос. ун-т». – Оренбург : ОГУ. – 2020. – 121 с.

7. Морозов, И. В. Тайм-менеджмент : учеб-метод. пособие / И. В. Морозов ; М-во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т культуры и искусств. – Мн. : БГУКИ, 2022. – 100 с.

8. Персональный менеджмент : учебник / С. Д. Резник, В. В. Бондаренко, Ф. Е. Удалов ; Под общ. ред. С. Д. Резника. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : НИЦ Инфра-М, 2017. – 559 с.

9. Ульяницкая, О. В. Тайм-менеджмент и управление деловой карьерой : учеб. пособие / О. В. Ульяницкая, С. А. Коцалап. – Алчевск : ЛГУ им. В. Даля, 2022. – 296 с.

10. Целеполагание: как ставить цели и достигать их // Сеть социальных аптек «Столички». – URL: https://stolichki.ru/clubs/health/psychology/celepolaganie-kak-stavit-celi-i-dostigat-ih (дата обращения: 23.09.2025).

Практическое занятие «Целеполагание и планирование как основа тайм-менеджмента» (6 ч.)

1. Заполнить таблицу, разработав индивидуальный баланс успехов и неудач.

Таблица 1

Личный баланс				
Успехи		Неудачи		
Крупные успехи	Какие способности помогли	Крупные неудачи	Каких способностей не хватало	Как преодолели неудачу
1		1		

2. Заполнить таблицу, разработав индивидуальный жизненный план.

Таблица 2

№ п/п	Сфера жизни	Жизненная цель	Значимость важность	Срок	Практические задачи по достижению целей	Контроль исполнения
1.	Образование					

2.	Семья					
3.	Карьера и т.д.					

3. Опираясь на матрицу Эйзенхауэра, студентам предлагается распланировать свою ближайшую рабочую неделю.

4. Используя Пирамиду Франклина, студентам предлагается подумать о своих основных жизненных ценностях, поставить глобальную цель и разбить ее на более мелкие этапы.

Все задания пунктов 2-4 выполняются индивидуально. Полученные результаты обсуждаются на занятиях.

5. На практическом занятии студентам предлагается пройти несколько тестов, позволяющих определить их умение управлять своим временем.

Тест «Как Вы распределяете свое время?»

Тест «Оценка уровня планирования работы»

Тест «Как влияют непредвиденные ситуации на планирование Вашей работы»

Семинарское занятие «Организация деятельности и достижение результатов» (2 ч.)

1. Грамотное использование своего времени как основа эффективного достижения результата.
2. Мотивация (самомотивация) и стимулирование как инструменты достижения результата.
3. Влияние стресса на эффективность достижения результата.
4. Правила ежедневного планирования своего дня.
5. График работоспособности и его значение в достижении результата.
6. Влияние биоритмов на эффективность личности в течение дня.
7. Методы «слонов (и бифштексов)», «лягушек и слонов», «швейцарского сыра» и т.д. в решении крупных или неприятных задач.
8. Организация эффективного отдыха как условие достижения результата.

Литература:

1. Белоусов, В. Принципы планирования на каждый день / В. Белоусов // SINGULARITY. – URL: https://singularity-app.ru/blog/sposoby-planirovaniya-dnya (дата обращения: 28.09.2025).

2. Жигалова, В. Н. Тайм-менеджмент : учеб. пособие / В. Н. Жигалова, А. В. Богомолова. – Томск: Изд-во Томск. гос. ун-та систем управления и радио-лектроники, 2020. – 124 с.

3. Корабейников, И. Н. Тайм-менеджмент : учеб. пособие / И. Н. Корабейников, Н. Е. Рябикова; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования «Оренбург. гос. ун-т». – Оренбург : ОГУ. – 2020. – 121 с.

4. Матыцина, Н. П. Стрессы и их влияние на функционирование организаций / Н. П. Матылицына, И. В. Малев // Символ науки. – 2022. – №11-2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/stressy-i-ih-vliyanie-na-funktsionirovanie-organizatsiy (дата обращения: 28.09.2025).

5. Пархоменко, Л. Е. Динамика работоспособности человека в различные периоды времени / Л. Е. Пархоменко, В. С. Буценко, А. В. Копытовских // Инновационные технологии в промышленности и образовании : материалы I междунар. науч. конф., Пинск, Нукус, 14 декабря 2023 г. / УО «Полесский государственный университет», Каракалпакский государственный университет имени Бердаха; редкол.: В.И. Дунай [и др.]. – Пинск : ПолесГУ, 2023. – С. 347–349. – URL: https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/30846/1/Dinamika.pdf (дата обращения: 28.09.2025).

6. Ульяницкая, О. В. Тайм-менеджмент и управление деловой карьерой : учеб. пособие / О. В. Ульяницкая, С. А. Коцалап. – Алчевск : ЛГУ им. В. Даля, 2022. – 296 с.

Практическое занятие «Организация деятельности и достижение результатов» (2 ч.)

В течение одного полного дня необходимо осуществить хронометраж всех выполняемых видов работ с момента пробуждения и до отхода ко сну. Данные внести в таблицу:

Таблица 3

№	Начало	Окончание	Общее время (мин)	Вид деятельности	Эффективно	Неэффективно

1. Подсчитать количество времени, потраченного эффективно.
2. Выявить основные поглотители времени.
3. Подсчитать количество времени, потраченного неэффективно.
4. Предложить улучшения по организации деятельности.

Полученные результаты обсуждаются на занятиях.

Семинарское занятие «Персональный (личный) тайм-менеджмент» (2 ч.)

1. Персональный тайм-менеджмент как инструмент ресурсности личности.
2. Принципы персонального тайм-менеджмента
3. Анализ личной эффективности.
4. Создание персональной системы контроля и учета расходов времени
5. Правила личной организованности и самодисциплины.
6. Метод «Пяти пальцев» (Л. Зайверт) для контроля выполнения отдельных задач.
7. Методы обеспечения ресурсного состояния личности.

Литература:

1. Корабейников, И. Н. Тайм-менеджмент : учеб. пособие / И. Н. Корабейников, Н. Е. Рябикова; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования «Оренбург. гос. ун-т». – Оренбург : ОГУ. – 2020. – 121 с.
2. Моргунова, Н. В. Тайм-менеджмент : учеб. пособие / Н. В. Моргунова, Р. В. Моргунова ; Владимирский гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2014. – 72 с.
3. Морозов, И. В. Тайм-менеджмент : учеб-метод. пособие / И. В. Морозов ; М-во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т культуры и искусств. – Мн. : БГУКИ, 2022. – 100 с.
4. Соколов, А. Личный тайм-менеджмент: методы и инструменты / А. Соколов // Evolution Management. – URL: https://evomgt.org/articles/lichnostnyj-rost-predprinimatelya/lichnyy-time-management (дата обращения: 23.09.2025).
5. Ульяницкая, О. В. Тайм-менеджмент и управление деловой карьерой : учеб. пособие / О. В. Ульяницкая, С. А. Коцалап. – Алчевск : ЛГУ им. В. Даля, 2022. – 296 с.

Практическое занятие «Персональный (личный) тайм-менеджмент» (2 ч.)

1. Заполнить таблицу, записав свои «поглотители рабочего времени» (телефонные звонки, социальные сети и т.д.), возможные причины потерь времени и способы их устранения

Таблица 4

Поглотитель времени	Возможные причины потерь времени	Меры по их устранению

Полученные результаты обсуждаются на занятиях.

Семинарское занятие «Корпоративный тайм-менеджмент» (2 ч.)

1. Корпоративный тайм-менеджмент как инструмент управления эффективностью организации.
2. Анализ использования рабочего времени: инструменты.
3. Корпоративный стандарт организации времени персонала.
4. Делегирование полномочий руководителем подчиненным.
5. Технология формирования системы корпоративного тайм-менеджмента организации.
6. Тайм-менеджмент и корпоративная культура.
7. Корпоративный тайм-менеджмент в Microsoft Outlook

Литература:

1. Архангельский, Г. А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы / Г. А. Архангельский. – 3-е издание. – СПб. [и др.] : Питер, 2008. – 432 с.
2. Архангельский, Г. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений / Г.А. Архангельский. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160 с.
3. Архангельский, Г. А. Тайм-менеджмент : учеб. пособие / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, С. В. Бехтерев, Т. В. Телегина; Под. ред. Г. А. Архангельского. – М. : Маркет ДС, 2016. – 288 с.
4. Корабейников, И. Н. Тайм-менеджмент : учеб. пособие / И. Н. Корабейников, Н. Е. Рябикова; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования «Оренбург. гос. ун-т». – Оренбург : ОГУ. – 2020. – 121 с.
5. Моргунова, Н. В. Тайм-менеджмент : учеб. пособие / Н. В. Моргунова, Р. В. Моргунова ; Владимирский гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2014. – 72 с.
6. Морозов, И. В. Тайм-менеджмент : учеб-метод. пособие / И. В. Морозов ; М-во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т культуры и искусств. – Мн.: БГУКИ, 2022. – 100 с.
7. Семенов Ю. С. Корпоративный тайм-менеджмент как инструмент повышения эффективности деятельности организации / Ю. А. Семенов // Форум молодых ученых. – 2018. – №12-3 (28). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnyy-taym-menedzhment-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-organizatsii (дата обращения: 23.09.2025).

РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО КОНТРОЛИРУЕМОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ СТУДЕНТОВ

При изучении учебной дисциплины «Тайм-менеджмент» актуализируется значимость самостоятельной работы студентов, целью которой является закрепление навыков осознанного целеполагания, сравнительного анализа методик планирования, расстановки приоритетов, саморефлексии, а также формирования индивидуальной системы самоорганизации и поддержания ресурсного состояния для достижения поставленных целей.

В рамках управляемой самостоятельной работы студенты осваивают технологии анализа временных затрат (хронометраж, график работоспособности и стресса), выявления и минимизации хронофагов («поглотителей времени»), применения методов приоритизации (матрица Эйзенхауэра, пирамида Франклина, SMART, OKR), а также разрабатывают элементы корпоративных систем управления временем (ТМ-стандарт, делегирование, выбор программного обеспечения) для учреждений социально-культурной сферы.

Тема 4. Целеполагание и планирование как основа тайм-менеджмента (4 ч.)

Задание: сформулируйте одну профессиональную цель, связанную с вашей будущей деятельностью в сфере культуры. Распишите эту цель с использованием трёх различных методик целеполагания: SMART**,** пирамида Франклина и OKR**.** Проведите сравнительный анализ эффективности каждой методики, заполнив таблицу, и сделайте аргументированный вывод о том, какая методика наиболее применима для управления в учреждениях культуры.

Методические рекомендации по выполнению

Задание выполняется индивидуально. При выполнении задания необходимо:

1. Выбрать одну конкретную профессиональную цель, связанную с вашей будущей деятельностью в сфере культуры. Примеры целей: «Стать заведующим отделом культурно-массовой работы в городском Доме культуры в течение 3 лет». «Организовать и провести региональный фестиваль народного творчества через 2 года» и т.д.

Цель должна быть реалистичной и конкретной, чтобы её можно было проанализировать по трём методикам.

2. Распишите выбранную цель по пяти критериям SMART:

Критерий	Расшифровка	Ваша формулировка
S (Specific)	Конкретная: что именно нужно сделать?	
M (Measurable)	Измеримая: как измерить	

	результат? (цифры, проценты, события)	
A (Achievable)	Достижимая: есть ли ресурсы для достижения?	
R (Relevant)	Актуальная: почему эта цель важна для вас и организации?	
T (Time-bound)	Ограниченная во времени: точный срок достижения?	

Пример: «Через 4 года (к сентябрю 2030 г.) занять должность заведующего отделом культурно-массовой работы, имея стаж работы в учреждении культуры не менее 1 года, успешно реализовав 3 проекта и получив положительные отзывы от руководства».

3. Постройте иерархию от глобальной миссии до повседневных задач: пирамида Франклина.

Уровень	Название	Содержание
5 (вершина)	Миссия / главная цель жизни	1 предложение: для чего вы живёте? (в контексте профессии)
4	Глобальные цели (10–20 лет)	2–3 цели на десятилетия вперёд
3	Генеральный план	Основные направления деятельности для достижения глобальных целей
2	Долгосрочные цели (1–5 лет)	**Сюда впишите вашу выбранную цель** и другие цели на этот период
1 (основание)	Повседневный план	Конкретные действия, которые вы делаете каждый день / неделю для достижения целей уровня 2

Покажите, как ваша профессиональная цель вписывается в общую жизненную стратегию.

4. Формулировка цели по методике OKR (Objectives and Key Results) предполагает постановку одной амбициозной цели (Objective) и 3–5 значимых измеримых результатов (Key Results), которые подтвердят достижение цели.

Сформулируйте цель (Objective) как качественное, вдохновляющее утверждение (без цифр). На*пример: «Стать ведущим специалистом по организации культурно-массовых мероприятий в регионе».*

Измеримые показатели (Key Results) с цифрами:

1. Успешно реализовать не менее 5 крупных мероприятий с охватом более 500 человек каждое.

2. Получить повышение до должности заведующего отделом.

3. Увеличить количество партнёров организации на 30%.

4. Пройти 2 курса повышения квалификации по проектному менеджменту.

5. Получить не менее 3 положительных рекомендаций от руководителей учреждений культуры.

5. Заполнить аналитическую таблицу, отражающую сходства и различия трех методик по следующим критериям:

Критерий сравнения	**SMART**	**пирамида Франклина**	**OKR**
Временной горизонт цели			
Сложность формулировки (от 1 до 5)			
Наглядность и структурированность			
Удобство для контроля выполнения			
Применимость в сфере культуры			
Какой аспект цели прорабатывает лучше всего?			

6. Сформулировать выводы о преимуществах и недостатках каждой методики, ответив на вопросы.

- ✓ Какая методика дала наиболее реалистичный и достижимый план?
- ✓ Какая методика лучше всего подходит для профессиональной деятельности в сфере культуры и почему?
- ✓ Какая методика оказалась самой сложной в применении?
- ✓ Какую методику вы будете использовать в своей будущей профессиональной деятельности и почему?

Форма предоставления задания: документ с описанием выбранной профессиональной цели, тремя вариантами формулировки по каждой методике, сравнительной аналитической таблицей и выводами.

Тема 5. Организация деятельности и достижение результатов (4 ч.)

Задание: в течение 5 дней ведите ежечасный дневник самонаблюдения, фиксируя уровень работоспособности и стресса. Проведите качественный анализ взаимосвязи между этими показателями, выявите стресс-факторы и разработайте рекомендации по управлению стрессом для повышения продуктивности.

Методические рекомендации по выполнению.

Задание выполняется индивидуально.

1. В течение 5 дней (например, с понедельника по пятницу) в период с 7:00 до 22:00 (или в соответствии с вашим реальным режимом дня) каждый час фиксируйте два показателя по шкале от 1 до 10:

Балл	**Работоспособность**	**Уровень стресса**
1–3	Очень низкая, сонливость, не могу сосредоточиться	Полное спокойствие, релаксация
4–6	Средняя, могу выполнять простые задачи	Умеренное напряжение, рабочее состояние
7–10	Высокая, легкость в выполнении сложных задач	Сильное напряжение, тревога, спешка

2. Заполните таблицу по образцу:

День	Время	Работо-способность (1–10)	Уровень стресса (1–10)	Чем занимался(ась)?	Что повлияло на состояние?
Пн	7:00	6	4	Дорога в университет	…
Пн	8:00	8	5	Лекция	…
Пн	9:45	7	6	Семинар	…
…	…	…	…	…	…

3. Проанализируйте свои записи и ответьте на вопросы:
   - ✓ При каком уровне стресса (по шкале 1–10) ваша работоспособность была максимальной?
   - ✓ При каком уровне стресса работоспособность снижалась?
   - ✓ Был ли у вас «оптимальный» уровень стресса (когда вы чувствовали себя собранным, но не перегруженным)?

4. На основе примечаний в таблице выделите факторы, которые вызывали у вас стресс в течение недели: дедлайны; перегрузка (слишком много дел); отсутствие перерывов / отдыха; внешние отвлекающие факторы (шум, сообщения, звонки); неопределённость / отсутствие чёткого плана; другие факторы (укажите).

5. Заполните таблицу:

Стресс-фактор	Как часто встречался (кол-во дней/часов)	Как он влиял на работоспособность	Способы минимизации
Дедлайны	3 дня	Работоспособность падала с 8 до 5 за 2 часа до сдачи	Использовать матрицу Эйзенхауэра, не откладывать на последний день
…	…	…	…

6. Ответьте на вопросы и оцените динамику в течение дня и недели:
   - ✓ В какие часы дня работоспособность была максимальной, а стресс – минимальным?

- ✓ В какие часы дня стресс был максимальным? Совпадало ли это со снижением продуктивности?
- ✓ Был ли какой-то день недели особенно стрессовым? С чем это связано?
- ✓ Как менялась продуктивность после перерывов / отдыха?

7. Сформулируйте себе 3-5 рекомендаций по управлению стрессом, ответив на следующие вопросы:

- ✓ Как снизить влияние стресс-факторов?
- ✓ В какое время планировать сложные задачи, чтобы они совпадали с пиками продуктивности?
- ✓ Какие перерывы и виды отдыха наиболее эффективны для восстановления?
- ✓ Какие изменения в режиме дня / планировании вы внедрите?

Форма предоставления задания: документ с ежедневными таблицами наблюдений (5 дней), текстовым анализом взаимосвязи работоспособности и стресса и рекомендациями по управлению стрессом.

Тема 6. Персональный (личный) тайм-менеджмент (4 ч.)

Задание: проведите самооценку по методу «Колесо жизненного баланса». В течение 5 дней ведите дневник рефлексии по методу «Пяти пальцев» Л. Зайверта. На основе анализа разработайте индивидуальную систему самоорганизации (правила, привычки, план внедрения). Опишите методы борьбы с усталостью и поддержания ресурсного состояния.

Методические рекомендации по выполнению.

Задание выполняется индивидуально.

- ✓ Колесо жизненного баланса.

Нарисуйте окружность и разделите её на 8 равных секторов, подписав их: здоровье, семья, друзья / социальные связи, карьера /учеба, финансы, саморазвитие, отдых /хобби, духовность / личностный рост.

Оцените каждый сектор по шкале от 1 до 10 (1 – полностью неудовлетворён, 10 – идеально).

Отметьте точки на каждом луче и соедините их – получится «колесо». Визуально вы увидите, какие сферы «проседают». Выделите 2–3 сферы, требующие первоочередного внимания. Запишите, какие конкретные шаги вы можете предпринять для их улучшения.

- ✓ Метод «Пяти пальцев» Л. Зайверта (ежедневная рефлексия).

В течение 5 рабочих дней (например, с понедельника по пятницу) в конце каждого дня отвечайте на 5 вопросов (по одному на каждый палец):

Палец	Символ	Вопрос	Ваш ответ
Мизинец	**М** (Мыслительный)	Что нового я сегодня узнал?	…
Безымянный	**Б** (Близкий)	С кем я сегодня пообщался? Кому помог?	…

Средний	**С** (Состояние)	Какое у меня было настроение и самочувствие?	…
Указательный	**Ц** (Целевой)	Что я сделал для достижения своих целей?	…
Большой	**Б** (Бодрость)	Что дало мне энергию? Что вызвало усталость?	…

Записи должны быть конкретными и содержательными (не общими фразами). Например: не «Узнал что-то новое», а «Узнал о методе OKR и его отличии от SMART»; не «Плохое настроение», а «Стресс из-за дедлайна, но после прогулки состояние улучшилось».

В пятницу (или в последний день) сделайте обобщающий анализ за неделю:

- ✓ Какие тенденции прослеживаются? (например: среда – самый тяжёлый день, вторник – продуктивный)
- ✓ Какие факторы чаще всего влияли на ваше состояние?
- ✓ Что вы планируете изменить в следующей неделе?

3. На основе выполненных анализов (Колесо баланса + метод «Пяти пальцев») разработайте: 5–7 правил личной организованности (что вы обязуетесь делать регулярно). Например, «ежедневно планировать следующий день с 21:00 до 21:15», «Не проверять соцсети в первой половине дня», «Каждую пятницу подводить итоги недели».

Разработайте план внедрения привычек (на ближайший месяц): какие привычки вы хотите сформировать? Какие привычки искоренить? Как вы будете контролировать себя: чек-лист, напоминания, дневник?

Опишите методы борьбы с усталостью и поддержания ресурсного состояния, ответив на вопросы:

- ✓ Что такое дауншифтинг и как он может помочь в вашей ситуации?
- ✓ Какие виды отдыха наиболее эффективны для вас?
- ✓ Как вы планируете восстанавливать энергию в течение дня/недели?

Форма предоставления задания: документ, содержащий ваше «Колесо жизненного баланса» (схема + анализ), дневник рефлексии за 5 дней с обобщающим анализом, разработанной вами системой самоорганизации (правила + привычки + план внедрения) и методами поддержания ресурсного состояния.

Тема 7. Корпоративный тайм-менеджмент (2 ч.)

Задание 1: выберите конкретное учреждение культуры (музей, театр, библиотеку, концертную организацию, дом культуры и т.д.). Разработайте для него корпоративный ТМ-стандарт.

Методические рекомендации по выполнению.

1. Для выполнения задания необходимо выбрать конкретный тип учреждения (по согласованию с преподавателем), с указанием специфики: музей (исторический, художественный, краеведческий и т.д.); театр (драматический, музыкальный, кукольный); библиотека (городская, районная, национальная); концертная организация / филармония и пр. Описать основные направления деятельности, численность сотрудников, специфику рабочих процессов (сезонность, проектный характер работы, взаимодействие с посетителями и т.д.).

2. Разработка корпоративного ТМ-стандарта должна включать следующие разделы:

Раздел	**Рекомендуемое содержание**
1. Общие положения	Цель, задачи, область применения, основные термины (тайм-менеджмент, хронофаги, дедлайн, делегирование и др.)
2. Планирование рабочего времени	Виды планов (ежедневные, недельные, месячные, годовые); рекомендуемые методики (матрица Эйзенхауэра, диаграмма Ганта); сроки сдачи и утверждения планов; ответственные
3. Учёт рабочего времени	Порядок ведения табеля / хронометража; ответственность; периодичность отчётов
4. Регламент совещаний и встреч	Максимальная продолжительность; обязательная повестка; формат (очно/онлайн); ответственные за подготовку; регламент выступлений
5. Делегирование и распределение задач	Критерии делегирования; уровни ответственности; контроль выполнения (промежуточные точки)
6. Борьба с хронофагами	Запрещённые / ограниченные действия в рабочее время; регламент использования соцсетей, личных звонков, перекуров; использование тайм-трекинга
7. Ответственность и мотивация	Поощрения за соблюдение стандарта; меры за систематические нарушения; система обратной связи

3. Оформите ТМ-стандарт как официальный внутренний документ с чёткой структурой.

4. Сформулируйте выводы, ответив на вопросы:

- ✓ почему вы выбрали именно это учреждение: в чём его специфика?
- ✓ Какие особенности деятельности учреждения вы учли при разработке каждого раздела стандарта?
- ✓ Какие трудности могут возникнуть при внедрении разработанного стандарта (например, сопротивление творческих сотрудников, привычка к свободному графику)?
- ✓ Какие компромиссные решения вы предложили (например, гибкое планирование для творческого персонала с сохранением общих правил учёта времени)?

- ✓ Как разработанный стандарт может повысить эффективность деятельности учреждения?
- ✓ Как вы будете мотивировать сотрудников к соблюдению стандарта (учитывая, что многие творческие работники негативно относятся к бюрократическим регламентам)?

Форма предоставления задания: документ.

Примерный план (оглавление)

1. Титульный лист.
2. Введение (актуальность разработки ТМ-стандарта для учреждений культуры).
3. Описание выбранного учреждения культуры (тип, направления деятельности, специфика).
4. Корпоративный ТМ-стандарт (текст документа):
   - 4.1. Общие положения.
   - 4.2. Планирование рабочего времени.
   - 4.3. Учёт рабочего времени.
   - 4.4. Регламент совещаний и встреч.
   - 4.5. Организация рабочего пространства и борьба с хронофагами.
   - 4.6. Поощрения и ответственность.
5. Выводы и обоснования.
6. Список использованных источников (при необходимости).
7. Приложения (по желанию).

Контроль за результатами самостоятельной работы студентов осуществляется в III семестре во время консультаций.

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Цели задачи, структура и принципы тайм-менеджмента и их роль в повышении эффективности деятельности современной организации.
2. Время как феномен: его свойства и виды.
3. Основные проблемы управления временем: прокрастинация, нереалистичное планирование и пр.
4. Классификация расходов времени и принципы эффективного использования времени.
5. Понятие «дефицит времени», его сущностные характеристики и причины появления.
6. Хронофаги – поглотители времени и способы минимизации неэффективных расходов времени.
7. Хронометраж как система учета и контроля расходов времени. Типичные затруднения в ведении хронометража и способы их преодоления.
8. Временной ресурс в тайм-менеджменте: индивидуальный фонд времени и фонд времени организации.
9. Сущность понятия «цель» в тайм-менеджменте, ее свойства, уровни, технология разработки/поиска (7 шагов) и процесс нахождения (по Л. Зайверту).
10. Понятие «целеполагание», принципы и этапы его осуществления. Методика SMART.
11. Сущность, виды и принципы планирования в тайм-менеджменте. Редлайн и дедлайн в планировании.
12. Методики планирования: матрица Эйзенхауэра, пирамида Франклина, диаграмма Ганта, принцип Парето.
13. Методики планирования: метод Альпы (ALPEN) (Л. Зайверт), техника планирования «Кайрос», метод АВС-анализа (Л. Зайверт), метод OKR.
14. Методы «слонов (и бифштексов)», «лягушек и слонов», «швейцарского сыра» и т.д. в решении крупных или неприятных задач.
15. Работоспособность личности и биоритмы.
16. Мотивация (самомотивация) и стимулирование как инструменты достижения результата.
17. Персональный тайм-менеджмент как инструмент ресурсности личности. Правила личной организованности и самодисциплины.
18. Методы обеспечения ресурсного состояния личности. Метод «Пяти пальцев» (Л. Зайверт) для контроля выполнения отдельных задач.
19. Самоорганизация в системе тайм-менеджмента и влияние привычек на самоорганизацию.
20. Стресс и способы ему противостояния с использованием техник тайм-менеджмента.
21. Корпоративный тайм-менеджмент как инструмент управления эффективностью организации. Корпоративные ТМ-стандарты.

22. Делегирование полномочий как эффективный инструмент персонального и корпоративного тайм-менеджмента.

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ СТУДЕНТОВ
ТЕСТ А

Выберите правильный ответ:

1. Метод OKR (Objectives and Key Results) предполагает:

а) постановку цели с проверкой по пяти критериям (конкретность, измеримость и др.);

б) формулировку амбициозной качественной цели и 3–5 измеримых ключевых результатов для её достижения;

в) распределение задач по четырём квадрантам в зависимости от срочности и важности.

2. Основная цель хронометража в системе тайм-менеджмента – это:

а) увеличение скорости выполнения всех видов работ;

б) выявление фактических затрат времени на различные виды деятельности и анализ их эффективности;

в) контроль за дисциплиной сотрудников.

3. Установите соответствие между методом решения сложных задач и его сущностью:

Метод	Сущность
1. Метод «швейцарского сыра»	А. Выполнение сначала самой неприятной задачи («съедание лягушки»), а затем — приятных и лёгких дел
2. Метод «слона»	Б. «Прогрызание» сложной задачи через выполнение маленьких, доступных частей (как дырки в сыре)
3. Метод «лягушки»	В. Разбиение крупной и сложной задачи («слона») на последовательность небольших этапов

Ответ: 1 - __; 2 - __; 3 - __ .

4. Согласно методу ALPEN, первый шаг в планировании дня – это:

а) определение времени на выполнение каждой задачи;

б) запись всех задач, которые необходимо выполнить;

в) расстановка приоритетов по важности.

5. К инструментам корпоративного тайм-менеджмента относятся:

а) техника Pomodoro;

б) корпоративный ТМ-стандарт, регламентирующий планирование и учёт рабочего времени;

в) метод «Пяти пальцев» Л. Зайверта.

ТЕСТ Б

Выберите правильный ответ:

1. Принцип Парето (правило 20/80) в контексте тайм-менеджмента утверждает, что

а) 20% усилий дают 80% результатов, поэтому важно выделять ключевые задачи;

б) 20% задач являются срочными, 80% — важными;

в) 80% времени тратится на планирование, 20% — на выполнение.

2. Техника Pomodoro предполагает следующий режим работы и отдыха:

а) 50 минут работы, 10 минут отдыха;

б) 25 минут работы, 5 минут отдыха;

в) 90 минут работы, 20 минут отдыха;

г) 45 минут работы, 15 минут отдыха.

3. Что из перечисленного относится к хронофагам (поглотителям времени) в профессиональной деятельности менеджера в сфере культуры:

а) проведение плановых совещаний по утверждённой повестке;

б) бесцельное использование социальных сетей и мессенджеров в рабочее время;

в) ведение календаря планирования.

4. Основная цель внедрения корпоративного ТМ-стандарта в учреждении культуры – это:

а ужесточение контроля за дисциплиной сотрудников;

б) повышение эффективности использования рабочего времени и снижение потерь;

в) сокращение численности персонала;

г) увеличение продолжительности рабочего дня.

5. Для эффективного управления временем специалисту в сфере культуры ситуационный подход предполагает необходимость:

а) строго придерживаться одного выбранного метода планирования независимо от обстоятельств;

б) выбирать инструменты и методы тайм-менеджмента (матрицу приоритетов, технику планирования, график работоспособности) в зависимости от типа учреждения культуры, сезонности деятельности, уровня загрузки, творческих задач и личных биоритмов;

в) выполнять все задачи в порядке их поступления;

г) игнорировать индивидуальные особенности работоспособности.

ТЕСТ В

Выберите правильный ответ:

1. Тайм-менеджмент как технология управления временем – это:

а) умение быстро выполнять любую работу;

б) деятельность по планированию, распределению, постановке целей, делегированию, анализу временных затрат и расстановке приоритетов;

в) система штрафов за опоздания на работу;

г) метод ускорения физического течения времени.

2.Одной из основных задач тайм-менеджмента является:

а) увеличение количества рабочих часов в сутках;

б) выявление и минимизация хронофагов;

в) полное исключение отдыха из распорядка дня;

г) выполнение всех задач без исключения.

3. Установите соответствие между методикой планирования и ее сущностью:

Методика	Сущность
1. Матрица Эйзенхауэра	А. Разделение задач на важные и срочные с распределением по четырём квадрантам
2. Метод SMART	Б. Работа циклами: 25 минут работы, 5 минут отдыха
3. Техника Pomodoro	В. Постановка целей, которые должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и ограниченными во времени

Ответ: 1 - __; 2 - __; 3 - __ .

4. Согласно правилу планирования времени 60:20:20, рабочее время следует распределять следующим образом:

а) 60% – на выполнение текущих задач, 20% – на совещания, 20% – на контроль;

б) 60% – на запланированную работу, 20% – на непредвиденные задачи и форс-мажоры, 20% – на стратегические и творческие задачи;

в) 60% – на отдых, 20% – на работу, 20% – на сон;

г) 60% – на делегирование, 20% – на планирование, 20% – на отчёты.

5. Какие факторы относятся к основным причинам возникновения дефицита рабочего времени:

а) высокая квалификация сотрудников;

б) неэффективное целеполагание, прокрастинация, отсутствие регулярного анализа и корректировки планов;

в) использование современных цифровых инструментов;

г) чёткое соблюдение режима труда и отдыха.

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа по учебной дисциплине «Тайм-менеджмент» составлена в соответствии с требованиями образовательного стандарта ОСВО 6-05-0314-03-2023 по специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации.

Актуальность изучения учебной дисциплины обусловлена необходимостью формирования у студентов, обучающихся по специальности «Социально-культурный менеджмент и коммуникации», профилизации «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры», будущих специалистов в области социального управления и коммуникаций, теоретических знаний и практических навыков применения технологий тайм-менеджмента для реализации действенных подходов к организации трудовой деятельности как отдельно взятого сотрудника, так и всего коллектива, в целом, с учетом их личностных возможностей и производственных характеристик учреждения. Учебная дисциплина способствует углублению базовой профессиональной подготовки студентов, а также учитывает их личностные потребности в эффективном управлении собственным и трудовым временем.

Целью учебной дисциплины «Тайм-менеджмент» является формирование у студентов комплексных знаний о принципах, методах и технологиях тайм-менеджмента, а также практических навыков по управлению личным и трудовым временем.

Задачи учебной дисциплины*:*

- сформировать у студентов представление о феномене времени и научных подходах к его определению;
- рассмотреть принципы, элементы и типы тайм-менеджмента;
- изучить современные методики планирования времени и приемы создания индивидуального рабочего стиля;
- развить навык эффективного самоменеджмента.

Изучение учебной дисциплины «Тайм-менеджмент» должно обеспечить формирование у студентов *специализированной компетенции*:

–применять навыки и приемы самоменеджмента и планирования рабочего времени сотрудников.

В результате освоения учебной дисциплины «Тайм-менеджмент» студент должен:

знать:

- научные подходы к определению времени и его свойств;
- понятие и предназначение тайм-менеджмента;
- факторы, оказывающие влияние на эффективность использования фонда рабочего времени;

- основные методики и технологии планирования времени;
- структуру рабочего времени;
- принципы эффективного использования времени для достижения личного и профессионального результата;

уметь:

- выявлять хронофаги (поглотители времени);
- разрабатывать жизненную стратегию, опираясь на знания по управлению временем;
- применять методы тайм-менеджмента в решении крупных и сложных задач;

владеть:

- категориально-понятийным аппаратом учебной дисциплины;
- методами осознанного планирования, расстановки приоритетов и обеспечения ресурсного состояния для достижения поставленных целей;
- навыками учета баланса времени и его эффективного использования;
- навыками работы с программным обеспечением по управлению временем.

Изучение учебной дисциплины базируется на знаниях, полученных в результате освоения таких учебных дисциплин, как: «Основы менеджмента», «Деловые отношения и речевая коммуникация», «Менеджмент в сфере культуры», «Лидерство: теория и практика».

В рамках образовательного процесса по учебной дисциплине студент должен не только приобрести теоретические и практические знания, умения и навыки по специальности, но и развить свой ценностно-личностный, духовный потенциал, сформировать качества патриота и гражданина, готового к активному участию в экономической, производственной и социально-культурной жизни страны.

В соответствии с учебным планом по учебной дисциплине «Тайм-менеджмент» для дневной формы получения образования всего предусмотрено 92 часа, из них аудиторных занятий – 54 часа. Примерное распределение аудиторных часов по видам занятий: лекции – 14 часов, практические занятия – 16 часов, семинарские занятия – 24 часа. Для заочной формы получения образования на изучение данной учебной дисциплины всего предусмотрено 92 часа, из них аудиторных занятий – 12 часов. Примерное распределение аудиторных часов по видам занятий: лекции – 4 часа, семинарские занятия – 4 часа, практические занятия – 4 часа.

Рекомендуемой формой текущей аттестации студентов является тестирование, которое может проходить в письменной форме или с использованием Google Forms. Рекомендуемой формой промежуточной аттестации студентов является зачет, который может проходить в устной или письменной форме, форме тестирования или выполнения кейс-заданий.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1. Введение

Цель и задачи учебной дисциплины «Тайм-менеджмент», ее взаимосвязь с другими учебными дисциплинами специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации, профилизации «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры». Содержание учебной дисциплины и ее информационное обеспечение. Виды самостоятельной работы студентов и формы их контроля. Формы текущего и промежуточного контроля.

Тема 2. Современное понимание феномена времени

Время как философская категория и специфический феномен. Время как фундаментальное понятие человеческого мышления. Важнейшие свойства времени: необратимость; изменчивость; способность отражать факт существования вещей и событий, их взаимную определенность в пространстве. Течение времени.

Реальное время и модели времени. Неоднородность, непрерывность, моно(поли)хронизм реального времени. Индивидуальные и социальные (групповые) модели времени. Проблема согласования моделей времени с реальным временем.

Виды времени: физическое, биологическое, социальное и психологическое. Абсолютное (истинное), относительное (кажущееся) время. Объективное и субъективное время.

Проблемы управления временем: неэффективное целеполагание, нереалистичное планирование, неподходящие инструменты, отсутствие регулярного анализа и корректировки, игнорирование приоритетов, прокрастинация, перегрузка.

Тема 3. Тайм-менеджмент как технология управления временем

Понятие и предназначение «Тайм-менеджмента» как технологии организации времени и повышения эффективности его использования. Тайм-менеджмент как деятельность по планированию, распределению, постановке целей, делегированию, анализу временных затрат, мониторингу, организации, составлению списков и расстановке приоритетов. Элементы тайм-менеджмента как системы: эффективность, технология, стратегия, тема. Структура и принципы тайм-менеджмента.

Временной ресурс в тайм-менеджменте. Структура рабочего времени. Индивидуальный фонд времени и фонд времени организации. Принципы и факторы эффективного использования фонда рабочего времени. Дефицит рабочего времени, его сущностные характеристики и причины появления. Хронофаги (поглотители времени). Способы минимизации неэффективных расходов времени. Хронометраж как система учета и контроля расходов времени.

Тема 4. Целеполагание и планирование как основа тайм-менеджмента

Целеполагание как принципиальное требование тайм-менеджмента. Сущность и уровни цели. Установка и обоснование цели. Конкретность, ясность и индивидуальность цели. Корректность, взаимная согласованность, пластичность и глубина цели.

Организация процесса целеполагания: принципы и типичные ошибки. Бесцельность. «Провал времени». Технология разработки (поиска) цели: 7 шагов. Метод проверки адекватности поставленных целей – SMART (Specific Measurable Accepted Realistic Timely). Life-management и целеполагание.

Сущность и виды планирования времени. Краткосрочное (оперативное), среднесрочное, долгосрочное планирование. Гибкое и жесткое планирование. Контекстное планирование технология разработки (3 шага) и инструменты. Коррекция планов. Форс-мажоры, срывы графиков, внеплановые мероприятия.

Принципы эффективного планирования времени. Редлайн и дедлайн в планировании. Правило планирования времени: соотношение 60:20:20. Методики планирования: техника временных блоков; техника планирования «Кайрос»; Матрица Эйзенхауэра; принцип Парето; Пирамида Франклина; диаграмма Ганта; методы фиксированного времени (техника Pomodoro, техника 90/30); метод OKR (Дж. Дорр); метод GTD (Д. Аллен.); метод ABC-анализа (Л. Зайверт); Метод Альпы (ALPEN) (Л. Зайверт); хронометраж (Г. Архангельский); автофокус (М. Форстер); правило трех (К. Бейли); правило «шести П»; правило 1–3–5 и пр.

Тема 5. Организация деятельности и достижение результатов

Грамотное использование времени как основа эффективного достижения результата. График работоспособности и его значение в достижении результата. Правила ежедневного планирования.

Влияние биоритмов на эффективность личности в течение дня. Суточные, недельные и годичные ритмы и факторы их нарушающие.

Индивидуальный рабочий стиль как фактор достижения результатов. Мотивация (самомотивация) и стимулирование как компоненты индивидуального стиля и инструменты достижения результата. Влияние стресса на эффективность достижения результата. Организация эффективного отдыха как условие достижения результата.

Делегирование полномочий как инструмент рационального использования времени для достижения результата. Основные правила делегирования и факторы его определяющие.

Тема 6. Персональный (личный) тайм-менеджмент

Персональный тайм-менеджмент как инструмент ресурсности личности. Принципы персонального тайм-менеджмента. Персональный

тайм-менеджмент как самопознание. Содержание самопознания в контексте тайм-менеджмента.

Самоорганизация в системе тайм-менеджмента. Анализ личной эффективности: ситуативная самоаналитика и деловая самооценка. Создание персональной системы контроля и учета расходов времени. Правила личной организованности и самодисциплины. Метод «Пяти пальцев» (Л. Зайверт) для контроля выполнения отдельных задач.

Душевная усталость. Дауншифтинг и методы обеспечения ресурсного состояния личности.

Тема 7. Корпоративный тайм-менеджмент

Корпоративный тайм-менеджмент как инструмент управления эффективностью организации. Влияние корпоративного тайм-менеджмента на карьеру, уровень удовлетворенности работой, личную и командную продуктивность. Способы внедрения корпоративного тайм-менеджмента. Технология формирования системы корпоративного тайм-менеджмента организации.

Тайм-менеджмент и корпоративная культура. Корпоративный стандарт организации времени персонала – «ТМ-стандарт». Распределение обязанностей в контексте тайм-менеджмента. Главные правила успешного перепоручения обязанностей.

Инструменты анализа использования рабочего времени: программы учета рабочего времени: CrocoTime, Kickidler, Bitcop, Shtab и др. Корпоративный тайм-менеджмент в Microsoft Outlook.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Дневная форма получения образования

Номер темы	Название темы	Количество аудиторных часов			Количество часов УСР	Форма контроля знаний
		лекции	практические занятия	семинарские занятия		
1.	Введение	0,5				
2.	Современное понимание феномена времени	1,5	2	4		
3.	Тайм-менеджмент как технология управления временем	2		4		
4.	Целеполагание и планирование как основа тайм-менеджмента	2	6	6	4	инд. задание
5.	Организация деятельности и достижение результатов	2	2	2	2	инд. задание
6.	Персональный (личный) тайм-менеджмент	2	2	2	2	инд. задание
7.	Корпоративный тайм-менеджмент	2		2	2	инд. задание
Всего…		12	12	20	10	

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Заочная форма получения образования

Номер темы	Название темы	Количество часов для дневной формы получения образования	Количество аудиторных часов			Количество часов для самостоятельного изучения учебного материала
			лекции	практические занятия	семинарские занятия	
1.	Введение	0,5	0,5			
2.	Современное понимание феномена времени	7,5				7,5
3.	Тайм-менеджмент как технология управления временем	6	1,5			4,5
4.	Целеполагание и планирование как основа тайм-менеджмента	18	2	2		14
5.	Организация деятельности и достижение результатов	8		2		6
6.	Персональный (личный) тайм-менеджмент	8			2	6
7.	Корпоративный тайм-менеджмент	6			2	4
Всего…		54	4	4	4	42

СПИСОК ОСНОВНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Азарёнок, Н. В*. Управление личной эффективностью : учеб. пособие / Н. В. Азарёнок ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2021. – С. 25–81.

2. *Морозов, И. В*. Тайм-менеджмент : учеб-метод. пособие / И. В. Морозов ; М-во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т культуры и искусств. – Минск : БГУКИ, 2022. – С. 6–68.

СПИСОК ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Беляцкий Н. П.* Бизнес-лидерство : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – 359 с.

2. *Беляцкий, Н. П.* Креативный менеджмент : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 382 с.

3. *Бобина, Н. В.* Самоменеджмент : учеб. пособие / Н. В. Бобина, Л. А. Каменская, И. Ю. Столярова. – Сочи : СГУ, 2020. – С. 8–78. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618131.

4. *Кадырова, С. В.* Self-management в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / С. В. Кадырова, Е. А. Немцева, Г. Л. Тульчинский. – СПб. : Лань : Планета музыки, 2021. – 222 с.