



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

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

# ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Сборник задач и упражнений  
для студентов специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность»,  
38.03.02 «Менеджмент», 38.03.01 «Экономика»,  
38.03.05 «Бизнес-информатика», 38.03.06 «Торговое дело» всех форм обучения

*Учебное электронное издание*



---

Тамбов  
Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»  
2023

УДК 658.513.4(076.5)

ББК Ю956.6я73-4

T12

Рекомендовано Методическим советом университета

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент»,  
заведующий кафедрой «Менеджмент» ФГБОУ ВО «ТГТУ»

*Е. Л. Дмитриева*

T12      **Тайм-менеджмент** [Электронный ресурс] : сборник задач и упражнений / сост. О. Г. Муратова. – Тамбов : Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2023. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Системные требования : ПК не ниже класса Pentium II ; CD-ROM-дисковод ; 1,0 Mb ; RAM ; Windows 95/98/XP ; мышь. – Загл. с экрана.

Состоит из заданий, охватывающих основные теоретические и практические аспекты тайм-менеджмента. Все темы отражают теоретическую часть курса «Тайм-менеджмент». Каждый раздел включает в себя практический кейс, тестовые вопросы, творческие задания.

Предназначен для студентов специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность», 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.01 «Экономика», 38.03.05 «Бизнес-информатика», 38.03.06 «Торговое дело» всех форм обучения.

УДК 658.513.4(076.5)

ББК Ю956.6я73-4

*Все права на размножение и распространение в любой форме остаются за разработчиком.  
Незаконное копирование и использование данного продукта запрещено.*

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный технический университет» (ФГБОУ ВО «ТГТУ»), 2023

## ВВЕДЕНИЕ

В сборнике задач и упражнений представлен материал для практических работ по дисциплине «Тайм-менеджмент». Вся представленная информация соответствует рабочей программе курса.

В экономических науках главным критерием эффективного развития организации является рациональное использование факторов производства: труда, земли, капитала, предпринимательских способностей и информации. Но часто забывают о том, что для реализации всего вышеперечисленного нужно время. Время – это невозобновляемый, самый ценный ресурс жизни. Грамотное распределение времени – основа успешной деятельности не только человека, но и организации в целом.

Как грамотно планировать, организовывать, контролировать свое время? Какие инструменты мотивации использовать? Как формулировать цели и начинать движение к ним? Задания данного сборника помогут закрепить теоретические знания и перевести их в область практики.

### Тема 1. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ, ЕГО ЗНАЧЕНИЕ В ПЛАНИРОВАНИИ РАБОТЫ

*Вопросы для обсуждения.*

1. Древние философы о времени и пользе его рационального использования.
2. Сущность и функции тайм-менеджмента.
3. Основные направления тайм-менеджмента.

#### **Задание 1. «Круг Влияния».**

Возьмите лист бумаги и запишите на нем те области жизни, состояние которых Вас интересует или даже заботит. Это может быть все что угодно: от состояния здоровья Ваших домашних питомцев до экологической проблемы мира.

Отметьте **красным маркером** те элементы списка, которые Вам почти абсолютно подвластны, например, отношения с другом, ситуация в учебном процессе и т.д.

Отметьте **зеленым маркером** те элементы, на которые Вы влияете в той или иной степени, в зависимости от конкретных обстоятельств, например, настроение родителей, наличие ужина в доме и т.д.

Отметьте **желтым маркером** те элементы, которые не поддаются Вашему влиянию, но на которые Вы хотели бы влиять, например, собственную свободу в действиях, собственное настроение и т.д.

**Синим маркером** отметьте те области, на которые Вы, на Ваш взгляд, категорически не можете влиять.

Возьмите другой лист бумаги.

Ответьте на вопрос: «Что я могу сделать для того, чтобы «желтая область» хотя бы частично подпала под мое влияние». Запишите все ответы, какими бы абсурдными они Вам не показались. Иногда достаточно заметить вокруг себя яркую жизнь природы, чтобы настроение стало лучше.

Возьмите третий лист бумаги.

Ответьте:

- Действительно ли меня волнуют вопросы из «синей области»?
- Если да, то какие именно и насколько?
- Могу ли я, теоретически, хоть как-то на них повлиять?
- Если да, то как?
- Если нет, то кто может?
- Как я могу приобрести те качества и характеристики, которыми обладает тот, кто может влиять на перечень вопросов, которые для меня чрезвычайно важны?

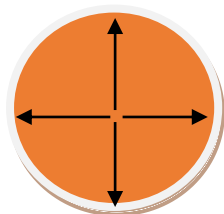


Рис. 1. Круг влияния

Старайтесь делать все, чтобы расширить свой Круг Влияния!

### ТЕСТ

1. Кругу «влияние» отдают приоритет:
  - а) проактивные люди;
  - б) реактивные люди.
2. Вся историю тайм-менеджмента Стивен Кови разделил на:
  - а) 5 поколений;
  - б) 4 поколения;
  - в) 8 поколений.
3. Необходимость контроля времени впервые предложил:
  - а) Сенека;
  - б) Платон;
  - в) Аристотель.
4. Тайм-менеджмент касается:
  - а) домашних и рабочих дел;
  - б) многозадачности;
  - в) гибкости рабочего графика.
5. Проактивность человека определяет:
  - а) круг влияния и круг забот;
  - б) круг потребностей и круг обязанностей;
  - в) круг ценностей и круг целей.
6. Становление понятия Тайм-менеджмента относится к:
  - а) второй половине XIX века;
  - б) первой половине XX века;
  - в) второй половине XX века.

7. Карта долгосрочных целей не включает:
  - а) миссию;
  - б) целевые ориентиры;
  - в) возраст.
8. Меллер К. в своих работах акцентирует внимание на:
  - а) осознании личностных ценностей;
  - б) развитии творческих способностей человека;
  - в) изучении эмоционального удовлетворения от работы и частной жизни;
  - г) методологии организации личного и рабочего времени.
9. Тайм-менеджмент зародился в:
  - а) XX веке;
  - б) XXI веке;
  - в) в средние века;
  - г) дата рождения тайм-менеджмента не известна.
10. Королев В. для выявления личных ценностей изобрел следующий инструмент:
  - а) мемуарник;
  - б) карту целей;
  - в) матрицу потребностей;
  - г) дневник.
11. В основу тайм-менеджмента легли методы управления временем, разработанные:
  - а) Г. Фордом;
  - б) Тейлором;
  - в) А. Эйнштейном.
12. Какие подходы С. Кови выделяет в жизни:
  - а) реактивный и проактивный;
  - б) активный и пассивный;
  - в) ресурсный и затратный;
  - г) технологический и индивидуалистический.

## **Тема 2. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ**

### *Вопросы для обсуждения.*

1. Тайм-менеджмент как система, проактивный и реактивный подходы к жизни.
2. Ценности как основа целеполагания.
3. Цели и ключевые области жизни, подходы к определению целей.

### **Задание 1.** Определение индивидуальной линии времени.

Давно отмечено, что у большинства правшей прошлое находится слева, а будущее – справа. У «левшей» все организовано наоборот. Естественно, чем дальше отстоит от Вас прошлое или будущее, тем далее видятся их картины. Ну, а настоящее может у Вас находиться либо прямо перед Вами (на небольшом расстоянии), либо как бы располагаться непосредственно в Вашей голове. Различие это кардинально, потому что уже на основе его Вашу временную организацию мож-

но отнести либо к *сквозному времени*, либо к времени включенному или, иначе, *фиксированному*.

Вначале проделайте рекомендованное упражнение – *технику выявления линии времени* – это позволит Вам приблизиться к пониманию сути понятия «линия времени».

1. *Ежедневное задание*. Успокойте свой разум и подумайте о чем-нибудь тривиальном, что Вы регулярно выполняете, например, о чистке зубов или чтении книги. Это должно быть относительно нейтральное действие, что-либо, что не возбуждает в Вас сильных чувств.

2. *Прошлое*. Когда Вы сделаете выбор, вспомните, в какое конкретно время Вы выполняли это действие: неделю назад, два месяца назад, полгода назад, три года, и, наконец, десять лет тому назад. Когда Вы сможете уловить каждое из этих мгновений, подумайте о них одновременно. Обратите внимание, как они укладываются в Вашем воображении, когда Вы одновременно думаете обо всех шести моментах.

Для большинства людей ментальные образы создают линию, на которой «свежие» воспоминания располагаются ближе, а давние – дальше. У многих эта линия уходит вправо. У других она тянется за ними, и они вынуждены оглянуться, чтобы увидеть прошлое. У некоторых прошлое находится справа. Каждый способ хорош: Ваш разум понял, что именно так следует упорядочить время Вашей жизни.

3. *Будущее*. Где находится Ваше будущее? На этот раз Вам следует проделать то же самое, с той лишь разницей, что Вам необходимо будет отыскать обычные события, которых Вы ожидаете в будущем. Вновь подумайте о чем-то, что Вы делаете, и будете делать регулярно: через неделю, два месяца, через полгода, год, через три года, через десять лет. А теперь подумайте обо всех этих действиях вместе взятых и обратите внимание на то, каким образом они располагаются в пространстве, создавая фундамент Вашей будущей временной линии. Обратите внимание, в какую сторону направлены эти образы будущего. У некоторых они впереди, у других – слева, у третьих – справа. Определите, каким образом Ваша временная линия уходит в будущее.

4. *Ваша собственная временная линия*. Вместе взятые прошлое и будущее создают Вашу временную линию с Вами, находящимися в настоящем. Ваша линия времени может по форме поминать букву Л с Вами в основании, левая часть – воспоминания о прошедшем, правая – Ваши ожидания. Линия будущего впереди и прошлого – сзади.

Независимо от того, какова Ваша линия времени, у Вас теперь есть один из наиболее эффективных способов личностного изменения среди когда-либо открытых в психологии.

Два основных типа линий времени впервые описал Т. Джеймс. Он обнаружил, что между данными вариантами временной организации существует очень большая разница, весьма существенно определяющая жизнь и судьбу человека.

У людей со *сквозной линией времени* представления о времени действительно линейны и последовательны, причем в силу ее местоположения как бы «неподалеку», они оказываются в состоянии воспринимать «цепочки» и последовательности событий в продвижении из прошлого в настоящее. В результате, они легко придерживаются расписаний, точны, приходят в назначенное время и требуют такой же точности от других. Подобные субъекты преобладают в мире бизнеса, и именно ими, скорее всего, и был изобретен лозунг «время – деньги». Прошлое они чаще сохраняют в виде диссоциированных событий.

Люди с *включенным временем*, наоборот, часто оказываются не в состоянии толком различить прошлое, настоящее и будущее, поскольку в силу того, что линия времени проходит как бы через их голову (а бывает и еще хуже – люди вообще плохо представляют, что происходило вчера и чего они могут ожидать от завтрашнего дня, но, к счастью, так бывает редко), они все время находятся в настоящем, в постоянном «здесь и теперь».

В результате точное время встречи и сроки исполнения того или иного дела имеют для них лишь относительное значение. При этом, поскольку они находятся внутри своей линии, их воспоминания, а иногда и будущие представления оказываются *ассоциированными*. Такие люди весьма нелегки для бизнеса – и как собственно бизнесмены, и как деловые партнеры, поскольку, если будущее становится похожим на целый ряд «сейчас», отпадает всяческая необходимость действовать безотлагательно.

Чтобы определить собственную структуру организации временного пространства (а заодно и научиться определять ее у других), сделайте следующую *технику* определения линии времени.

1. Выберите любое повторяющееся действие, которое Вы точно выполняли в прошлом, выполняете в настоящем и будете выполнять в будущем. Это может быть причесывание, умывание, надевание обуви и т.п. Возьмем перемещение в транспорте.

2. Вспомните, как Вы ехали куда-то пять лет назад, или притворитесь, что вспомнили об этом. Здесь нам не важен и не нужен конкретный пример этого действия пятилетней давности. Просто подумайте о том, что Вы действительно куда-то ехали пять лет назад. Немного поразмышляйте об этом и обязательно отметьте, где в пространстве вокруг Вас Вам «почудилась» картинка этого воспоминания. Запомните это место.

3. Далее по аналогичной схеме вспомните (и отметьте место картинки), как Вы ехали:

- год назад;
- месяц назад;
- неделю назад;
- вчера.



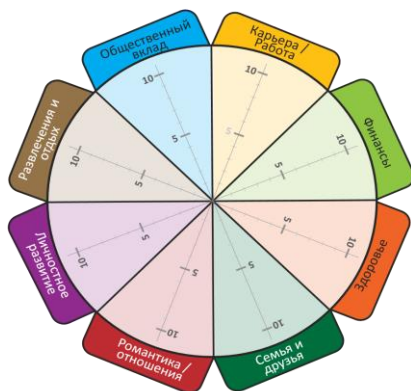
4. Теперь подумайте, что Вы будете еще куда-то ехать, и, в соответствии с вышеизложенным, вообразите, как Вы будете это делать:

- *завтра*;
- *через неделю*;
- *через месяц*;
- *через год*;
- *через пять лет*.

5. Здесь обратите внимание, что, начиная с некоторого момента (обычно – после года), картинки могут перестать появляться, а взгляд Ваш, вместо того, чтобы отмечать место их появления, будет метаться по пространству. Если это произошло, остановитесь.

6. Теперь вообразите, что Вы едете куда-то прямо сейчас, отметьте место образа настоящего, проведите воображаемую линию между всеми этими Вашими «картинками» и зарисуйте ее на листе бумаги, как бы оставив план всего этого в проекции «вид сверху».

**Задание 2.** По 10-балльной шкале определите удовлетворенность каждой сферы.



**Рис. 2. Колесо жизненного баланса**

## ТЕСТ

1. Подход к определению целей «управление собой как компанией» заключается в:

- а) расстановке приоритетов с использованием системы критериев для принятия решения в ситуации выбора при наличии большого количества вариантов;
- б) оптимальном способе ограничить огромное количество напоминаний и задач и их перемещение;
- в) отношении к собственной жизни аналогично налаживанию менеджмента вашей личной корпорации.

2. В компании Майкрософт основным средством корпоративной коммуникации являются:
  - а) телефонные переговоры;
  - б) электронная почта;
  - в) «сарафанное радио», совещание.
3. Из перечисленного к разделам тайм-менеджмента согласно П. Друкеру не относится:
  - а) управление временем;
  - б) регистрация времени;
  - в) реструктуризация времени;
  - г) укрупнении времени.
4. Под каким названием получил широкую известность в современную эпоху закон Парето?
  - а) принцип 20/80;
  - б) принцип 70/30;
  - в) принцип 50/50;
  - г) принцип 80/20.
5. Система «персональный канбан» основана на принципах:
  - а) визуализировать свою работу;
  - б) ограничить общее количество незавершенных работ;
  - в) все перечисленное верно.

### **Тема 3. ХРОНОМЕТРАЖ КАК ПЕРСОНАЛЬНАЯ СИСТЕМА УЧЕТА ВРЕМЕНИ**

*Вопросы для обсуждения.*

1. Поглотители времени.
2. Способы минимизации неэффективных расходов времени.
3. Хронометраж как система учета и контроля расходов времени. Как составить хронометраж рабочего времени.

Хронометраж или карта рабочего дня помогает увидеть, куда именно уходит ваше время. В течение недели записывайте все, что вы делаете – сколько минут уходит на задачу, например, проверку почты, приготовление отчета или ужина, разговор с семьей в рабочее время и т.д. Постарайтесь записывать все как можно подробнее. Если вы готовите отчет, то так и пишите, что готовите отчет и какой именно. Если неделя выдалась нетипичной, то сделайте хронометраж более типичной недели. Так, у вас будет большее понимание распределения времени. Закончив описание, разделите все время на категории: работа, домашние дела, покупки, досуг, фитнес – выделите те категории, которые присущи именно вашим делам. Посчитайте, сколько времени вы тратите на каждую из этих категорий в день, в течение недели. Хронометраж вы можете оформить в обычном блокноте, в таблице Excel или в какой-нибудь специализированной программе (Toggl или ATimeLogger 2, у которых есть также бесплатные версии). Можно построить график Ганта.

### **Задание 1.** «Каскадирование цели. Планирование».

Главным для определения цели и оценки выполнения является умение дробить ее на мелкие достижимые задания, которые можно эффективно контролировать в обозримые промежутки времени. Эти небольшие, легко очерчиваемые задания позволят вам еще на стадии планирования иметь более надежный инструмент для расчета времени, которое требуется для выполнения всей работы в целом и каждой части ее в отдельности.

*Инструкция:* составить план приготовления шоколадного слоеного пирога для школьного благотворительного базара. Ассоциация учителей и родителей рассчитывает на то, что вы доставите шоколадный пирог к 16.30 ч сегодняшнего дня на благотворительный сбор, который в нашем учреждении начинается в 8 ч утра. Вы можете сделать пирог сами или купить, но шаги, необходимые для того, чтобы он был готов вовремя, будут определять ход ваших действий.

Используйте приведенное ниже расписание с отмеченным временем как главный инструмент планирования. Помните, чем подробнее составлен план всего процесса, тем быстрее Вы приблизитесь к намеченному времени и проследите за отдельными заданиями, составляющими общий процесс.

*Описание цели:* приготовить шоколадный слоеный пирог для школьного благотворительного базара не позднее 16.30 ч.

Необходимый штат, необходимые ресурсы, особые замечания.

График работы:

8.00	10.00	12.00	14.00	16.00
8.30	10.30	12.30	14.30	
9.00	11.00	13.00	15.00	
9.30	11.30	13.30	15.30	

16.30 – окончательный срок приготовления пирога для школьного благотворительного базара

### **Задание 2.** Ролевая игра.

Главный герой получает задание выполнить план дня. Коллеги получают задания, которые максимально усложняют жизнь главного героя. Например, главный бухгалтер, которая не хочет уходить, пока ей не подпишут все документы; начальник отдела маркетинга, который не уйдет, пока ему не дадут цифру объемов продаж за прошлый месяц и т.д. (человек 5–6)

### **Задание 3.** Как успеть...

Вы приехали отдыхать в Египет (Турцию, Италию и т.д. не важно). На отдыхе Вы планировали:

- 1) покататься на скутере;
- 2) загореть на зависть подружкам;
- 3) посмотреть древние развалины ... и т.д. пункты.

Например, Вы приехали и в первый же день заболели. Пролежали все 9 дней с температурой. А когда выздоровели, оказалось, что у Вас всего 1 день, Постарайтесь все успеть (на одном тренинге додумались ходить везде в купальнике, и достопримечательности увидеть, и загореть, а на другом – предложили загорать уже дома в солярии, прикол, что редко кто вспоминает, что обычно на такие курорты приезжают с целью в море поплавать).

**Задание 4.** Анализ структуры расхода времени по полезности. (время проведения 5 минут).

Разделите все свои статьи расхода времени на три крупных группы: «полезное время», «техническое время» и «время-поглотитель».

**«Полезное время»** – то время, которое работает на ваши цели, способствует достижению нужных результатов. Это время работает на создание нового, на развитие.

**«Техническое время»** – время, которое расходуется на поддержание и восстановление организма и окружения (сон, еда, готовка, уборка и т.д.). Это время с нулевым «сухим остатком», хотя все действия в этом списке нужные. Только в отличие от дел в первой группе, они работают не на создание нового, а на поддержание текущего состояния.

**«Бесполезное время», «Время-поглотитель»** – пустые развлечения, это время тоже с нулевым «сухим остатком», но в отличие от второй группы, эти затраты не являются необходимыми. Например:

***Полезное время:** работа, учеба.*

***Техническое время:** обслуживание себя, домашние дела, транспорт.*

***Время-поглотитель:** сон, развлечения.*

*Примечание:* будьте честными при разделении своих направлений деятельности по этим группам. Для кого-то «работа» действительно является «Полезным временем», потому что там он постоянно учится чему-то новому, развивается, растет как личность. А для кого-то «работа» является просто способом заработать средства, чтобы «прокормить» и «одеть» себя. Тогда честнее будет отнести «работу» к «техническому времени».

## ТЕСТ

1. Показателем для хронометража может быть:
  - а) любая цель;
  - б) цель, соответствующая SMART-критериям;
  - в) главная цель жизни;
  - г) надцель;
  - д) только одна цель стратегического уровня.
2. Техника хронометража позволяет:
  - а) определить основные ценности;

- б) выявить свои типовые поглотители времени;
  - в) выявить свои типовые стратегические поглотители времени;
  - г) выявить надцели;
  - д) определить критерии для формулирования цели.
3. Наверное, что ... является способом самонастройки на решение задач:
- а) техника «якорения»;
  - б) «заточка карандашей»;
  - в) техника хронометража;
  - г) метод «швейцарского сыра»;
  - д) промежуточная радость.
4. Расставьте шаги алгоритма жестко-гибкого планирования дня в порядке их выполнения:
- а) составить список жестких задач;
  - б) составить список гибких задач;
  - в) выделить приоритетные задачи;
  - г) выполненное вычеркнуть;
  - д) определить бюджет времени для приоритетных задач.
5. Показателем для хронометража может быть:
- а) любая цель;
  - б) цель, соответствующая SMART-критериям;
  - в) главная цель жизни.
6. К гибким задачам относится задача «...»:
- а) разработать регламент обработки входящих заказов;
  - б) сдать отчет в бухгалтерию в 13.30;
  - в) позвонить ключевому клиенту и договориться о встрече;
  - г) представить новую концепцию развития отдела в понедельник в 13.30;
  - д) представить информацию о росте производства на совете директоров.
7. Все контексты условно можно разделить на:
- а) 5 условных групп;
  - б) 3 условные группы;
  - в) 4 условные группы;
  - г) бесконечное множество условных групп.

#### **Тема 4. ИНСТРУМЕНТЫ, МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ВРЕМЕНИ**

*Вопросы для обсуждения.*

1. Принципы эффективного использования рабочего времени.
2. Анализ планирования рабочего времени руководителя. Способы его оптимизации.
3. Метод структурированного внимания и горизонты планирования, система планирования на основе метода структурированного внимания. Результато-ориентированное планирование.

**Задание 1.** Прочитайте приведенные ниже размышления менеджера о предстоящем дне и план дня, который он составил.

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

Звонил рассерженный клиент – не получил заказ в срок. Надо бы ему перезвонить, выяснить все вопросы, успокоить. Материалы надо к выставке готовить: открытие через две недели, а ни слайдов, ни текста для рекламных буклетов еще нет. Да и насчет полиграфии пора бы озадачиться, позвонить и заказать изготовление материалов – календарики всякие, листовки, буклеты, сувениры, плакаты, а то, как всегда, в последний момент спохватимся и опять – голый стенд и две жалкие листовки. Позор!

В 13:00 назначены переговоры с поставщиком – это дело святое, надо ехать самому. Интересно только, на чем? Машину из сервиса так и не нашел времени забрать, а надо бы. На метро? Или такси заказать? Ничего себе – так у нас же еще презентация сегодня! Ну конечно, начало в 18:00, а команда ни сном, ни духом. Срочно надо всех собирать на инструктаж. Хорошо бы еще текст статьи в «Экономический вестник» отредактировать, а то уже месяц валяется где-то в столе. Кстати о столе – не мешало бы разобраться в этом хаосе, а то вечно полчаса копаешься, пока нужный документ найдешь. А так хотелось сегодня в спортзал сходить, размяться! Ну, это вряд ли. Если еще учесть накопившийся объем не внесенной в базу данных информации по клиентам... А ведь это потенциальная прибыль фирмы.

Ну вот, позвонила секретарь – через полчаса совещание у шефа, присутствие обязательно. Надо успеть хоть план дня накидать, а то опять половина задач из головы «вылетят». Итак, что там у нас самое главное на сегодня?

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

2. Проанализируйте, насколько точно был выполнен алгоритм планирования дня.

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

**Матрица Эйзенхауэра.** Как выглядит матрица Эйзенхауэра. Матрицу Эйзенхауэра можно представить в следующем формате: К срочным делам относится все, что вам кажется важным, что необходимо сделать немедленно – вне зависимости от того, влияет оно на результат или нет. Важное – это то, что имеет серьезные последствия для результата. В зависимости от этих критериев задачи попадают в один из четырех квадратов матрицы.

**«А»: важное и срочное.** Задачи типа «А» – важные и срочные. В этом квадрате оказываются задачи, которые нельзя откладывать ни на минуту, поскольку последствия могут оказаться разрушительными. К ним могут относиться авралы, распоряжения руководства, форс-мажоры, критические ситуации, экстренные совещания, горящие проекты, непредвиденные события, устранения последствий аварии и т.д.



**Рис. 3. Матрица Эйзенхауэра**

Это могут быть не только негативные события, но и какие-либо благоприятные возможности, которыми нужно воспользоваться незамедлительно.

Такие задачи дают ощущение эффективности и требуют много энергии, однако могут привести к выгоранию, если задержаться на них надолго.

Задачи «А» не всегда такими рождаются — часто они появляются из изначально несрочных, но важных задач типа «В», например, если мы что-то откладываем, не уверены в своих силах или не знаем, с чего начать, либо по иным причинам. Еще один путь оказаться в квадрате «А» — мотивироваться стрессовыми условиями. Например, когда мы становимся максимально эффективными в наиболее сложных для себя ситуациях. Такой способ мышления делает человека зависимым от внешнего давления и лишает личной мотивации — он все время будет искать кризисы. Это вызывает стресс, повышает уровень кортизола, чем существенно влияет на состояние здоровья и эффективность в долгосрочной перспективе. Кроме того, такой подход наиболее рискованный для дела.

**«В»: важное и несрочное.** Задачи типа «В» — важные и несрочные. К этой категории относятся стратегические задачи, у которых высокий приоритет, но кажется, что время еще терпит. Руководители признаются, что тратят на них около 20...30% времени, хотя стратегическим задачам полагается уделять 70% времени. Постарайтесь увеличить удельный вес стратегических задач в плане дня. Например, их можно поместить в список гибких задач с высоким приоритетом.

Дела квадрата «В» сокращают число кризисов из квадрата «А». Оказавшись в квадрате «В», вы повышаете уверенность в себе, про-

дуктивность своей деятельности, снижаете уровень стресса, поскольку четко планируете время и силы.

Например, вам нужно пройти программу MBA за полгода. Вы можете спланировать время занятий и уделять им каждый день, задать точки, к которым необходимо сдать промежуточный тест. Тогда вы сможете заниматься без лишних усилий, лучше осваивать материал и сдать все в срок. Но так бывает не всегда. По старой студенческой привычке многие откладывают все на последний момент, и результат оказывается ниже, чем хотелось бы. При этом, чтобы его добиться, приходится вложить больше сил и энергии.

**«С»:** срочное, но не важное. Задачи типа «С» – неважные и срочные. С одной стороны, ими нужно заняться немедленно, но если отложить, критических последствий не будет. Зачастую мы путаем задачи «С» с задачами «А». Если у вас слишком много отвлекающих дел, вы оказываетесь постоянно загруженными, но и удовлетворения не чувствуете.

**«D»:** несрочное и неважное. Задачи типа «D» – неважные и несрочные. В этом квадрате собираются все пожиратели времени, например, поиски информации в Интернете, общение в соцсетях, онлайн-игры, разговоры по телефону.

Это бесполезные, но чаще всего приятные задачи, от которых мозг получает удовольствие, поэтому отказаться от них непросто. Постарайтесь отказаться от максимального количества задач, которые попадают в эту категорию. Исключение – ситуации, когда вы устали и вам нужно просто переключить внимание. К примеру, вы весь день были в разъездах, а затем вернулись в офис. Чтобы прийти в себя, можно разрешить себе полчаса посидеть в Интернете. Задавайте четкую временную меру таким задачам.

**Задание 2.** Составьте личную матрицу Эйзенхауэра. Проанализируйте полученный результат.

Проанализируйте свои возможности, ресурсы, которые препятствуют переходу дел из несрочных в срочные.

### **Задание 3.** «Создание личных стандартов»

Вначале Вам будет довольно сложно создать большое количество собственных стандартов деятельности. Поэтому следует начать с самого простого.

Наиболее распространенный, всем известный стандарт – техника чтения. Измерьте, сколько слов Вы можете прочитать за одну минуту. Попробуйте повторить измерение через 2 дня. Естественно, результат существенно не изменится. Ваше умение читать давно закреплено, и теперь подобный стандарт Вы можете только совершенствовать. **Внимание!** Так же Вам следует поступать со всеми другими стандар-



тами: закреплять их путем повторения. Это касается и формирования навыков, предложенных Вам в самоучителе.

Теперь попробуйте вернуться к упражнению на концентрацию внимания. Пройдите его еще раз. Вряд ли Вы заметите позитивные изменения, если не работали над своим вниманием, не будет также негативных изменений, если Вы не устали или не думаете о посторонних вещах. Однако стоит Вам начать работу над концентрацией и переключением своего внимания, как стандарт начнет повышаться – Вы будете находить числа в квадрате все быстрее и быстрее.

Теперь вернемся к теме о процессах, рассмотренной нами ранее (тема 2). Выберите любую область деятельности, любой ее процесс, подпроцесс и, наконец, процедуру. Стандарт содержания процедуры Вы можете описать согласно приведенной выше схеме. Для определения временного стандарта, заполните таблицу следующей формы.

*Пример:*

Процедура «Дорога в университет»		
№	Задачи	Время выполнения
1	Дойти на стоянку	5 мин
2	Разогреть машину	3 мин
3	Непосредственно переезд	25 мин
4	Оставить машину на стоянке	2 мин
5	Дойти до университета	10 мин
Итого (временное значение стандарта выполнения процедуры)		45 мин

*Форма для заполнения:*

Процедура « »		
№	Задачи	Время выполнения
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
Итого (временное значение стандарта выполнения процедуры)		

В таком виде довольно удобно просчитывать все Ваши личные последующие стандарты.

Составьте перечень процедур, которые, по Вашему мнению, сообразно стандартизировать. Не следует вычислять сразу большое количество стандартов, тем более, не подкрепляя их практическими исследованиями.

Последнюю колонку таблицы Вы можете разделить на несколько столбцов для того, чтобы фиксировать изменения стандартов.

**Как планирование помогает сохранить мотивацию к работе и повысить свою эффективность.** Постоянные отвлечения на что-нибудь извне – телефонный звонок, сотрудники, вопросы, требующие вмешательства, – снижают скорость решения задач и отбирают много времени. Исследования компании McKinsey показали, что менеджеры отвлекаются от работы в среднем раз в 8 минут. Чтобы вернуться затем к работе, нужно еще какое-то время.

Если жестко держаться за свой график, можно загнать себя в стрессовые условия, ощущение продуктивности от работы станет снижаться, как и сама продуктивность. Необходимо принять, что изменения графика – это нормально, от этого никуда не деться. Чтобы эти изменения не сбивали ваши планы и не дезориентировали, нужно с самого начала создавать график, который будет учитывать долю неопределенности – адаптивный план, который можно корректировать без потери качества и который учитывает время на непредвиденные ситуации. Такой тип планирования в тайм-менеджменте называется жестко-гибким. Для жестко-гибкого графика нам необходимо определить категории задач, распределить задачи по этим категориям и распределить во времени.

В жестко-гибкий график входят три категории задач: жесткие; гибкие; бюджетуемые.

*Жесткие задачи.* Любые задачи, которые привязаны к конкретному времени и их нельзя сдвинуть. Например, совещание в 10:00, переговоры в 12:00, встреча с клиентом в 15:00 и т.д.

*Гибкие задачи.* «Гибкие» – не значит «неприоритетные». Гибкие – это те задачи, для которых не определено конкретное время. Например, нужно подписать документы до полудня, при этом не важно, во сколько именно – в 9:30 или в 11:45. К гибким могут относиться и задачи, которые можно отложить или сделать не до конца, если возникнут непредвиденные обстоятельства с жестким графиком.

*Бюджетуемые задачи.* Этот тип задач требует бюджета времени, в течение которого надо исключить какие бы то ни было прерывания и отвлечения. Например, чтобы подготовить отчет, вам нужно два часа интенсивной работы – погрузиться в данные, проанализировать,

составить. Представьте, что в течение этих двух часов вас отвлекли четыре раза по 15 минут (общее чистое время на отвлечение – один час). Работа над отчетом удлинится не на один час, а на гораздо большее время. Исследования свидетельствуют, что однократное прерывание от работы увеличивает время на ее выполнение в 1,5 раза и во столько же раз растет количество ошибок. Получается, что на подготовку вашего отчета уйдет 4,5 часа вместо запланированных двух. Как составить жестко-гибкий график. Жестко-гибкий график необходимо планировать так, чтобы он легко перестраивался в случае каких-либо изменений, а не рушился на глазах.

Начинайте план с жестких задач. Составьте список жестких задач на день и расставьте их во времени. Выделите эти задачи в плане в отдельную колонку или цветом, чтобы они не потерялись в общем списке. Составьте список гибких задач. Гибкие задачи не стоит привязывать к четкому времени, лучше решать их в течение дня. Главное – определите, в какой последовательности Вы будете выполнять эти задачи, какие из них обязательные (но не жесткие), а какие можно перенести. Например, могут быть обязательные дела, желательные и те, которые неплохо бы сделать, но в условиях ограниченного времени их без особых негативных последствий можно перенести. Расставьте гибкие задачи в списке по приоритетам, начиная с обязательных. Запланируйте бюджетлируемые задачи. Выделите задачи, на выполнение которых необходимо определенное время – 1,5 часа, 2 часа и т.д. В сетке времени, которую Вы составили, нужно найти промежутки, куда можно вписать эти бюджетлируемые задачи и ничего другого на это время не планировать. Обратите внимание, что жесткие и бюджетлируемые задачи вместе не должны занимать более 60...70% времени в вашем графике. Оставшиеся 30% уделите гибким задачам – когда в течение дня появляется «окно», Вы берете первую гибкую задачу из списка, затем следующую за ней и т.д. Если вдруг возникает внеочередная задача, вы вносите ее в список (например, ставите ее на первое место, отодвигая все остальные ниже) – не хватаетесь за выполнение немедленно, а ставите в общую очередь.

**Задание 4.** Исключите из приведенного алгоритма планирования лишние шаги и запишите алгоритм правильно.

1. Исключите из приведенного алгоритма планирования лишние шаги и запишите алгоритм правильно.
2. Выделить ключевые показатели и отследить их в динамике.
3. Составить список жестких задач.
4. Отметить свои личные контексты.

5. Составить список гибких задач.
  6. Перенести в список жестких задач как можно больше задач из гибкого списка.
  7. Заполнить пустое пространство между жесткими задачами.
  8. Определить время исполнения для всех задач на день.
  9. Выделить из списка приоритетные задачи.
  10. Разбить приоритетные задачи на подзадачи.
  11. Забюджетировать время для приоритетных задач.
  12. Определить время на выполнение жестких задач в размере 80% от рабочего дня.
- Должно получиться всего 4 шага.

## **Тема 5. МОТИВАЦИЯ В ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТЕ**

*Вопросы для обсуждения.*

1. Сущность мотивации и мотивов деятельности.
2. Мотивация как условие достижение цели.
3. Особенности самомотивации.

### **Задание 1. Ценности и приоритеты.**

Упражнение помогает определить основные ценности каждого участника и расставить приоритеты и определить для себя основные критерии, исходя из которых необходимо определять дальнейшие шаги по планированию и достижению жизненных целей.

Предлагается участникам заранее приготовить 10 листочков для записей. Необходимо написать 10 своих жизненных ценностей, то на чем основана вся их жизнь. После этого участники получают задачу расставить приоритеты полученных ценностей по степени важности в их жизни. После того, как эти два процесса выполнены, нужно разделить на пары. В паре работа происходит следующим образом. Первый участник раскладывает свои жизненные принципы согласно расставленным приоритетам. Второй участник задает ему вопрос, указывая на ценность под номером «1»: Готов ли ты это иметь, но не иметь ценность под номером «2»? Например, готов ли ты иметь здоровье, но не иметь достаток? Если ответ – да, то все остается как есть, если ответ – нет, то ценности меняются местами. И вопрос задается снова и т.д. В итоге на все вопросы должен быть положительный ответ. Затем участники меняются местами и процесс повторяется.

### **Задание 2. Охотник за идеями.**

1. Сформулируйте свою задачу или проблему. Можете записать ее, чтобы структурировать информацию, а потом наполнять ее идеями.
2. Сядьте поудобнее и подумайте об этой задаче – если бы она была цветом, то каким? Установите ее цвет.

3. Держите этот цвет в уме все время, пока Вы не решите задачу или проблему. На прогулке, дома, в офисе, читая журнал в метро или стоя в пробке на светофоре. Пусть цвет будет с вами всегда. Устройте на него охоту. Как только Вам на глаза попался этот оттенок, придумайте и запишите идею, которая касается Вашей проблемы. Не обдумывайте и не анализируйте ее, не оценивайте на пригодность – просто запишите. Собирайте все эти идеи там, где Вы записали свою задачу. Так мы подключаем дивергентное мышление.

4. Установите время охоты в зависимости от сложности задачи и сроков, за которые ее нужно решить – час, день, неделя.

5. Как только время охоты закончилось, соберите все свои записи – вот теперь их можно анализировать, оценивать, отсеивать и применять – использовать конвергентное мышление. Следовательно, мы расширились – собрали идеи, затем сузились – выбрали. Получается такая вот воронка или сачок для классных решений.

### **Задание 3. Техника «Помидор».**

Метод помидора заключается в том, что разбиваете время на 30-минутные отрезки: 25 минут работы и 5 минут отдыха. Перед тем, как начать, возьмите свой план задач на день с учетом приоритетов или составьте его. Задачи должны быть определены очень четко, например, подготовить отчет для еженедельного совещания. Поставьте таймер на 25 минут и приступайте к работе. Отключите на это время все отвлекающие факторы. Как только прозвонит будильник, сделайте перерыв на 5 минут. Каждый такой отрезок времени – «помидор». Если задача занимает больше 5 – 7 «помидоров» (т.е. на нее нужно более 2,5 часов рабочего времени), разбейте ее на подзадачи. После четырех таких отрезков времени сделайте долгий перерыв – от 15 до 30 минут.

### **Задание 4. Техника «Найденное время».**

Идея этой техники заключается в том, чтобы всегда быть готовыми с пользой использовать время, которое у вас появилось. К примеру, Вы приехали на встречу, а ее отложили на 20 минут. Эти 20 найденных минут можно отдать пожирателям времени, а можно потратить на решение простых и несрочных задач, которые висят в вашем графике. Чтобы быть подготовленными к таким «окнам», составьте себе список из 15 – 20 задач. Это не должны быть срочные дела, скорее, какие-то экстрапланы, которые Вы давно хотели выполнить (прочитать статью, составить письмо и т.д.). Подготовьте для себя возможность заранее. Например, если это статья, загрузите ее в ноутбук или смартфон. Регулярно дополняйте этот список задач.

## Тема 6. ПРИОРИТЕТЫ. ОПТИМИЗАЦИЯ РАСХОДОВ ВРЕМЕНИ. ТЕХНОЛОГИИ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

*Вопросы для обсуждения.*

1. Определение и суть расстановки приоритетов в тайм-менеджменте.
2. Основные способы и методы расстановки приоритетов в тайм-менеджменте.
3. Определение приоритетности долгосрочных целей.
4. Грамотное распределение рабочей нагрузки как основа успеха и эффективной работы.

### **Задание 1.** «Развертывание процессов».

Вам необходимо сделать следующее:

- записать 3 – 6 ключевых областей деятельности (названия сформулируйте самостоятельно);
- расписать процессы, которые должны обеспечивать реализацию Ваших основных областей деятельности;
- каждый процесс разбить на подпроцессы (подпроцессы могут быть не только действиями, но и объектами деятельности; иметь последовательные связи или не иметь их; могут подлежать, частично подлежать или не подлежать делегированию; могут быть циклическими, повторяемыми через определенные периоды времени или разовыми и т.д.);
- возьмите по одному подпроцессу из каждой ключевой области деятельности (их будет, соответственно, от 3 до 6) и распишите их процедуры. Рекомендуется работать над теми подпроцессами, которые на данный момент для Вас наиболее актуальны. Если таковых не имеется, то поработайте над теми, которые, по Вашему мнению, наиболее важны;
- выберите любую из перечисленных процедур. Опишите задачу по ее выполнению;
- выберите любую из описанных задач, распишите конкретные действия, необходимые для ее выполнения.

Продумайте полученный результат. Легко ли Вам было детализировать процессы? Любой ли из них Вы могли бы также легко детализировать, или в других областях возникли бы какие-то сложности? Проанализируйте степень, в которой те или иные процессы поддаются делегированию. Используете ли Вы эту возможность?

Выделите время и постарайтесь, хотя бы устно, проговорить или даже просто продумать возможность детализации всех перечисленных Вами, процессов, всех обозначенных областей деятельности.

**Задание 2.** Заполните ТМ-заповеди в табл. 1.

**1. Критерии и заповеди тайм-менеджмента**

ТМ-критерии	ТМ-заповеди
Материализованность и обозримость задач и информации	
Гибкость деятельности, простота планирования, оперативность реагирования	
Системность, согласованность, скоординированность работы	
Измеримость результатов, времени и эффективности	
Приоритезированность, сфокусированность на главном	
Целеориентированность, определенность направления	
Инвестиционность, ориентация на развитие	
Контролируемость исполнения	
Своевременность исполнения	
Внимание к эффективности	
Легкость работы	

**Тест**

1. Неэффективно организованные процессы деятельности, ведущие к потерям времени, называются:
  - а) рубрикаторами потерь;
  - б) поглотителями времени;
  - в) расхитителями собственности;
  - г) похитителями качества.
2. Подходящий момент для решений задачи, удачный шанс, нелинейное время, хронос.
  - а) кайрос;
  - б) хронофаг;
  - в) SMART;
  - г) кароши.
3. Правилom организации эффективного отдыха не является:
  - а) ритмичность;
  - б) максимальное переключение;
  - в) концентрация;
  - г) смена контекста.
4. Группой инструментов создания обзора не являются:
  - а) контрольные списки;
  - б) интеллект-карты;
  - в) двумерные графики;
  - г) хронокарты.
5. «Бифштексы», получаемые в результате нарезки «слона», должны соответствовать:

- а) данным хронокарты;
  - б) ценностям из мемуарника;
  - в) двум самым высоким критериям матрицы многокритериальной оценки.
  - г) SMART-критериям.
6. Неприятные мелкие задачи, которые хочется отложить, но они не требуют много времени на решение:
- а) мемуарнички;
  - б) лягушки;
  - в) швейцарский сыр;
  - г) подцели.
7. Крупные задачи, которые невозможно решить за один раз:
- а) слоны;
  - б) пирамиды;
  - в) хронофаги;
  - г) крокодилы.
8. Выстройте в правильной последовательности стадии метода планирования времени и принятия решений «Альпы»:
- а) резервирование времени «про запас» (60:40);
  - б) принятие решений по приоритетным сокращениям и перепоручению;
  - в) составление заданий дня;
  - г) оценка длительности дел.

## **Тема 7. КОРПОРАТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ**

*Вопросы для обсуждения.*

1. Необходимость корпоративного внедрения тайм-менеджмента.
2. Предпосылки и определение корпоративного тайм-менеджмента.
3. Тайм-менеджмент в программе корпоративного университета.

Корпоративные ТМ-стандарты.

**Задание 1.** Опишите возможные варианты работы сотрудника в открытом офисе, когда нужно сконцентрироваться на выполнении бюджетлируемой задачи, требующей погружения.

**Задание 2.** Составьте список жестких, гибких и бюджетированных задач организации.

Жесткие задачи	Гибкие задачи	Бюджетлируемые задачи
1		
2		
3		
4		
5		



**Задание 3.** Оцените общее владение ТМ-навыками команды на основе данного ТМ-профиля.



**Рис. 4. Пример ТМ-профиля команды**

## ТЕСТ

1. Помогает руководителю высвободить время, способствует использованию профессиональных знаний сотрудников, стимулирует раскрытие способностей и положительно воздействует на мотивацию сотрудников:

- планирование;
- целеполагание;
- контроль;
- делегирование.

2. Способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии:

- стимулирование труда;
- мотивация;
- премия;
- заработная плата.

3. В работе менеджера чувство времени и его значение связано с:

- методами выработки;
- областью применения;
- искажением чувства времени.

4. Как успевать важное, или расстановка приоритетов:

- области применения;
- методы расстановки;
- «АВС»-анализ;
- матрица Эйзенхауэра.

5. Планирование реализуемой деятельности:

- временные масштабы планирования;
- ориентация на текущий день;
- ориентация на ближайшую неделю;
- отдаленный (месяц, год).

6. Персональный тайм-менеджмент используется для повышения ...
  - а) контроля над использованием времени сотрудниками;
  - б) личной эффективности руководителей;
  - в) корпоративной производительности;
  - г) степени рационального управления временем компании.
7. Персональная эффективность – это личная ...
  - а) эффективность сотрудников + совокупность их личных контекстов;
  - б) производительность подчиненных + жесткая регламентация со стороны руководства;
  - в) эффективность сотрудника + контекст конкретной сферы деятельности организации;
  - г) система стандартизации работы сотрудников + выстроенная система делегирования задач со стороны управленческого аппарата.
8. ... регулирует взаимодействия между сотрудниками
  - а) корпоративный тайм-менеджмент;
  - б) личный тайм-менеджмент;
  - в) командный тайм-менеджмент;
  - г) организационный тайм-менеджмент.
9. Чувство времени и его значение в работе менеджера связано с:
  - а) областью применения;
  - б) методами выработки;
  - в) искажением чувства времени.
10. Типичные ошибки в подготовке планов, их причины; методы коррекции и предупреждения:
  - а) технические ошибки;
  - б) психологические ошибки.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. **Тайм-менеджмент.** Полный курс [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г.А. Архангельский и др. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 311 с. – URL : <http://www.iprbookshop.ru/68022.html>
2. **Архангельский, Г. А.** Корпоративный тайм-менеджмент [Электронный ресурс] : энциклопедия решений / Г. А. Архангельский. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 212 с. – URL : <http://www.iprbookshop.ru/62045.html>
3. **Годин, А. М.** Брендинг [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. М. Годин. – М. : Дашков и К. 2016. – 184 с. – URL : <https://e.lanbook.com/book/93371>.
4. **Чернопятов, А. М.** Бенчмаркинг [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / А. М. Чернопятов. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 151 с. – URL : <http://www.iprbookshop.ru/70760.html>

Учебное электронное издание

# ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Сборник задач и упражнений

Составитель

МУРАТОВА Ольга Геннадьевна

Редактирование И. В. Калистратовой  
Графический и мультимедийный дизайнер Т. Ю. Зотова  
Обложка, упаковка, тиражирование И. В. Калистратовой

Подписано к использованию 17.10.2023.

Тираж 50 шт. Заказ № 124

Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»  
392000, г. Тамбов, ул. Советская, д. 106, к. 14.

Тел./факс (4752) 63-81-08.

E-mail: izdatelstvo@tstu.ru