

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Шебалина Татьяна Викторовна

Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского
федерального университета

Дата подписания: 18.09.2023 11:50:29

Уникальный программный ключ:

d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1c8e796f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ПЯТИГОРСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ) СКФУ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ



Методические рекомендации

по выполнению практических работ

по дисциплине

«ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ И ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ»

для студентов направления подготовки

38.03.02 - Менеджмент

Направленность (профиль):

«Управление бизнесом»

Пятигорск
2021

ВВЕДЕНИЕ

Целью освоения учебной дисциплины «**Тайм-менеджмент и личная эффективность руководителя**» является формирование у студентов общих представлений о сущности и типах управления временем, принципах и способах управления временным ресурсом для более успешного осуществления профессиональной деятельности.

Задачи изучения дисциплины:

- формирование у студентов системы знаний по курсу;
- формирование у студентов представления о тайм-менеджменте;
- развитие организационной компетенции, предполагающей овладение способами управления и руководства временем;
- совершенствование у студентов навыков самоконтроля, самоорганизации и саморегуляции;
- формирование и совершенствование умения качественно анализировать и оценивать свои действия.

Дисциплина Тайм-менеджмент входит в вариативную часть дисциплин ОП ВО подготовки бакалавра направления **38.03.02 - Менеджмент** направленность (профиль) Управление бизнесом и реализуется в 3 семестре.

Дисциплина **Тайм-менеджмент и личная эффективность руководителя** осваивается на основе знаний, умений, навыков, полученных при получении предыдущего образования.

Дисциплина **Тайм-менеджмент и личная эффективность руководителя** является основой для изучения таких последующих дисциплин как: Технологическое предпринимательство.

Практическое занятие № 1. Введение в тайм-менеджмент

Цель: ознакомиться с основными понятиями в дисциплине, а также с понятием административной этики в системе науки управления

Организационная форма: выполнение проектов

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать

- содержание понятий «тайм-менеджмент»,
- концепции управления временем;

Студент будет уметь:

- различать на практике понятия «управление временем» и «руководство временем»;

Формируемые компетенции: УК-6, ОПК-3

Актуальность темы: Самоменеджмент представляет собой последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать своё время.

Теоретическая часть

Основная цель самоменеджмента состоит в том, чтобы максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (самоопределяться) и преодолевать внешние обстоятельства на работе и в личной жизни [2, с. 10]. Как и большинству наук, искусству управлять собой и другими нужно учиться. «Кто не научится управлять собой, тот не сможет управлять другими», – гласит древняя мудрость. Как можно хорошо понимать других, если не понимаешь самого себя? Потому прежде всего человек должен познать самого себя. Есть два пути познания себя: внешний и внутренний. Внешний путь направлен на развитие и совершенствование таких внешних средств, как ум и способности. Внутренний путь ориентирован на развитие и совершенствование той части сущности человека, которую называют душа. Эти пути совершенно разные и ведут совершенно к разным результатам. Они диаметрально противоположны.

Каждому человеку вообще и в особенности тому, кто готовит себя к работе организатора-менеджера или уже является таковым, в первую очередь необходимо уметь превратить ситуацию, для которой типична неупорядоченность действий, обусловленная внешними обстоятельствами, в ситуацию направленных и выполнимых задач. Даже тогда, когда вам необходимо решить множество рабочих задач, благодаря последовательному планированию времени и использованию методов научной организации труда можно лучше выполнить свою работу, каждый день выделяя резерв времени (в том числе и для досуга) для действительно руководящих функций. Л. Зайверт, руководитель Института рационального использования времени в Германии, совершенно обоснованно напоминает о том, что улучшать свою жизнь необходимо с самого себя: «Измени себя – и ты изменишь мир вокруг себя. Вместо того, чтобы менять обстоятельства, которые мы и так не в силах изменить, нужно изменить своё отношение к ним» [2]. 6 Л. Зайверт дает практические рекомендации для тех, кто хочет улучшить свое непосредственное исполнение функций руководителя, меньше засиживаясь на работе, эффективнее выполняя возложенные задачи с меньшими затратами времени, предупреждая стрессы, повышая квалификацию.

Он предлагает контролировать то, чего всем нам часто не хватает – время, – путем составления планов работы, где каждому виду деятельности нужно уделять место, указав временной интервал (долю свободного времени), с помощью которого можно научиться контролировать себя и контролировать исполнение каждодневных задач. На самоменеджмент возлагается выполнение определенных функций, в виде которых представлено ежедневное решение разного рода задач и проблем. Функции находятся в определенной взаимозависимости и, как правило, реализуются в определенной последовательности [2, с. 7 – 40]. Процесс самоменеджмента в аспекте последовательности выполнения конкретных функций охватывает шесть фаз: 1) постановка цели – анализ и формирование личных целей; 2) планирование – разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности; 3) принятие решений по конкретным делам; 4) организация и реализация – составление распорядка дня и организация личного трудового процесса с целью реализации поставленных задач; 5) контроль – самоконтроль и контроль итогов (в случае необходимости – корректировка целей); 6) информация и коммуникация – фаза, свойственная в определенной степени всем функциям, так как и коммуникация, и обмен информацией необходимы на всех фазах самоменеджмента. Для каждой функции разработаны рабочие приемы и методы ее реализации, а также ожидаемый результат в виде выигрыша во времени. Все они составляют технику самоменеджмента.

Темы проектов:

Базовый уровень:

1. Методологии Дэвида Аллена - Getting Things Done, или искусство продуктивности без стресса.

Повышенный уровень:

1. Хронометраж как инструмент выработки эффективного мышления управленца (Теория развития творческой личности - ТРТЛ - российского ученого А.А. Любичева)
2. Анализ систем

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Тайм-менеджмент. Полный курс [Электронный курс]: учебное пособие/ Г.А. Архангельский, С.В. Бехтерев, М.А. Лукашенко, Т.В. Телегина; под ред. Г.А. Архангельский. – Электрон.текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 311 с. – 978-5-9614-1881-1.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68022.html>

Перечень дополнительной литературы:

1. Трейси, Брайан Тайм-менеджмент по Брайну Трейси: Как заставить время работать на вас

[Электронный ресурс]/ Брайн Трейси; : пер. М. Иутина. – 3-е изд. – Электрон.текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 302 с.— 978-5-9614-4423-0. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82536.html>

2. Нётеберг, Штаффан Тайм-менеджмент по помидору: как концентрироваться на одном деле хотя бы 25 минут [Электронный ресурс]/ Штаффан Нётеберг; пер. В. Подобед. - Электрон.текстовые данные. - М.: Альпина Паблишер, 2019. – 248 с. – 978-5-9614-1982-5.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82537.html>

Практическое занятие № 2. Тайм-менеджмент, его значение в планировании работы

Цель: ознакомиться с основными понятиями профессиональной этики и её проблемами

Организационная форма: выполнение проектов

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- способы и методы тайм-менеджмента,

-Алгоритм планирования, способы и методы тайм-менеджмента, алгоритм планирования

Студент будет уметь:

-различать на практике понятия «управление временем» и «руководство временем»

Формируемые компетенции: УК-6, ОПК-3

Актуальность темы: То, что временем необходимо уметь рационально управлять, объяснять сегодня уже никому не нужно. С его нехваткой или полным катастрофическим отсутствием сталкиваются все – от менеджеров низшего звена до управленцев и владельцев предприятий. По данным проведенных известной международной консультационной компанией Chipin amp; Partner исследований 36% времени, которое сотрудник проводит в офисе, или 78 рабочих дней в году, тратится практически впустую.

Теоретическая часть

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

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

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

Написать список дел несложно, а вот расставить приоритеты, особенно с первого раза, – сложнее. Однако уже давно «изобретены» следующие два метода. Оба метода основываются на популярном правиле Парето: 20% всех дел дают 80% всех результатов, и наоборот, т. е. нужно

направлять свои основные усилия на те дела, которые находятся в рамках этих 20%, и именно они относятся к разряду важных.

Первым методом является «АВС-анализ». По данной методике: А-задачи – это самые важные, кроме того, на их реализацию требуется всего 10% времени, но весомость А-задач трудно переоценить, поскольку именно их вклад в достижение целей оценивается как 70%! В-задачи – это задачи средней важности, на них приходится примерно 20% по требуемому на исполнение времени и 20% – по значимости. А вот С-задачи требуют не менее 70% времени, но польза от них в совокупности не более 10%.

Второй метод – способ сочетания параметров «важность и срочность».

Просмотрев список дел, необходимо проанализировать их сравнительную важность и срочность. После этого все дела можно разделить следующим образом:

- 1) А – важные и срочные;
- 2) В – важные и несрочные;
- 3) С – неважные и срочные;
- 4) D – неважные и несрочные.

Такая градация волей-неволей заставит призадуматься. Первое время трудновато расставлять приоритеты и распределять дела, но впоследствии будет все легче и легче, а затраченные усилия окупятся.

Ставший классиком менеджмента Питер Друкера призывал не только к анализу, но и к смелости. Кроме того, рекомендуется использовать такие принципы:

- 1) ориентируйтесь на будущее, а не на прошедшее;
- 2) концентрируйтесь на целях и потенциальных выгодах, а не на трудностях, они бывают у всех;
- 3) выбирайте свой собственный путь, а не испытанную и зашарканную «проторенную» тропу;
- 4) ставьте перед собой высокие цели, которые дают возможность круто изменить ситуацию, а не те, что «надежны» и легко достижимы.

Следует помнить, что не нужно пытаться распланировать все! Ведь это жизнь, которая может преподносить нам множество неожиданных сюрпризов, приятных и не очень. Повсеместный контроль одному человеку неподвластен! Глупо полагать, что чем больше времени ты затрачиваешь на планирование, тем больше времени сэкономишь. После определенного предела эффективность планирования резко падает. Как и во всем, здесь важно не переборщить. Специалисты рекомендуют жестко планировать лишь 60% своего рабочего времени, 20% оставлять для решения непредвиденных вопросов, а оставшиеся 20% вообще предполагают свободную творческую деятельность.

Менеджерам среднего звена и любого уровня руководителям стоит учитывать, что отнюдь не всем людям близки по духу и подходят по психологическому складу жесткий порядок и постоянное планирование: творческим натурам рекомендуют создавать условия, предполагающие спонтанность, свободу выбора и действий, тогда их работоспособность и эффективность деятельности повышаются во много раз! В жестко заданных рамках они испытывают дискомфорт, и результаты труда еле-еле дотягивают до необходимого уровня. В целом для большого и разношерстного коллектива рациональнее использовать технологии, предполагающие избегание жесткого планирования, сохранение гибкости и возможностей реагирования на форс-мажорные обстоятельства, оставляющие резерв и поощряющие творчество, задор и увлеченность делом. Это особенно важно для российского делового человека, которому приходится постоянно работать с хаосом и неопределенностью как во внешней, так и во внутренней среде.

Прием второй заключается в эффективной работе с информацией. Однако не надо впадать в крайность и впитывать, как губка, в себя всю входящую информацию. Понятно, что чем больше информации собрано для анализа руководителем, тем меньше вероятность пойти по неверному или нерациональному пути. И здесь нужно сохранять чувство меры, потому что

существует определенный объем информации, который можно получить и подвергнуть анализу. Фильтруй информацию, смело отбрасывая неважную и незначительную.

Кроме того, помни о том, что сознание и внимание человека могут эффективно концентрироваться и работать только с одним объектом: заданием, мыслью или документом. Всегда выделяй и четко представляй тот объект, на который в данный момент и в данное время направлено твое внимание. Хорошо бы было еще и научиться осознанно переключать свое внимание. С одной стороны, каждый перенос внимания с задачи на задачу требует потери времени и сил. С другой стороны, одно и то же занятие быстро надоедает, а концентрация усилий на одном деле утомляет. Поэтому специалисты советуют направлять свое внимание следующим образом: больше крупных переходов, меньше мелких.

На основе собранной информации обычно принимается то или иное решение. Принятие решения не должно становиться трудным и затяжным процессом. Необходимо просмотреть данные, выявить все плюсы и минусы, сформулировать возможные пути решения проблемы, выбрать наиболее приемлемый из них и... выполнять! Специалисты по тайм-менеджменту говорят: «Лучше грамотно претворить в жизнь не самое лучшее решение, чем долго и нудно метаться в поисках самого оптимального, т. е. если делать, то делать, или лучше вообще не начинать».

Прием третий: готовность выполнять неприятные дела. Каждому из нас время от времени приходится сталкиваться с вопросами, которые нам неинтересны или же вовсе противны. Многие стараются дела эти отодвинуть как можно дальше, отложить в дальний ящик и всячески отлынивают, что еще больше увеличивает затраты времени на их исполнение! Можно попробовать использовать следующий механизм, чтобы преодолеть отвращение к таким делам:

- 1) взгляни неприятности прямо в лицо;
- 2) признай, что еще большей неприятностью становится промедление и ожидание момента, когда все же придется приступить к этому делу;
- 3) пробуди в себе энтузиазм, чтобы справиться с неприятием данного дела.

Действительно, рано или поздно все-таки придется решать эту самую неприятную проблему. Кроме того, если возникшая проблема не исчезнет сама собой, объем работы, который необходимо выполнить, может увеличиться с течением времени. Нерешенный вопрос будет преследовать тебя, пока ты совсем не избавишься от него, а мысли о нем будут вызывать все большее раздражение.

Прием четвертый: изменение общения с окружающими. Имеется в виду следующая ситуация: у людей определенного склада характера может появиться желание, а потом и привычка обращаться с просьбой выполнить те или иные дела, сбавривать их тебе. Почему? Потому что ты сам приучил их к этому. Конечно, желание нравиться всем и вся присуще каждому, но не следует забывать и о своих интересах. Если можно удовлетворить этих людей, не жертвуя при этом своими интересами, тогда вперед! Если можно найти компромисс и исполнить их просьбы частично и без ущерба для себя, тоже, в принципе, нормально! Но, если подобные обращения становятся системой и серьезно осложняют тебе жизнь, отнимая драгоценное время, – научись говорить «нет»! Еще один совет специалистов тайм-менеджмента: «Не стоит даже пытаться переубедить людей». Их убеждения – их личное дело, и тебя это не касается. Тратить время на элементарное сотрясение воздуха бессмысленными разговорами и спорами просто глупо. Всегда нужно высказывать собственное мнение, соглашаясь с теми аргументами, которые признаешь, и отвергать те, которые не признаешь. После разговор сам подойдет к своему логическому завершению. Чаще всего у собеседников не возникает больше вопросов.

Прием пятый: умелое чередование работы и отдыха. Чем сильнее загружен, тем больше нужно отдыхать! Самое главное здесь: к началу нового рабочего периода организм должен восстановить силы. Поэтому не стоит пропускать полноценные перерывы, сон и отдых, даже если очень много дел. Каждому человеку присущи в течение суток подъемы и спады энергии, жизненного тонуса и умственной активности, т. е. суточные биоритмы. Про них нельзя

забывать: в периоды подъема биологической активности следует заниматься творческой работой, требующей умственного напряжения и внимания. Промежутки времени, в которые наблюдается спад биологической активности, напротив, лучше посвятить рутинным задачам, административной деятельности, работе с корреспонденцией или проведению совещаний.

Темы проектов:

Базовый уровень:

1. Личная система тайм-менеджмента по Г. Архангельскому

Повышенный уровень:

1. Грамотная организация подготовки студента к экзаменам с позиций ТМ.

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Тайм-менеджмент. Полный курс [Электронный курс]: учебное пособие/ Г.А. Архангельский, С.В. Бехтерев, М.А. Лукашенко, Т.В. Телегина; под ред. Г.А. Архангельский. – Электрон.текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 311 с. – 978-5-9614-1881-1.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68022.html>

Перечень дополнительной литературы:

1. Трейси, Брайан Тайм-менеджмент по Брайну Трейси: Как заставить время работать на вас [Электронный ресурс]/ Брайн Трейси; : пер. М. Иутина. – 3-е изд. – Электрон.текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 302 с.— 978-5-9614-4423-0. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82536.html>
2. Нётеберг, Штаффан Тайм-менеджмент по помидору: как концентрироваться на одном деле хотя бы 25 минут [Электронный ресурс]/ Штаффан Нётеберг; пер. В. Подобед. - Электрон.текстовые данные. - М.: Альпина Паблишер, 2019. – 248 с. – 978-5-9614-1982-5.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82537.html>

Практическое занятие № 3. Целеполагание. Виды планирования

Цель: ознакомиться с основными понятиями политической этики как нормативной основы политической деятельности

Организационная форма: выполнение проектов

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- способы и методы тайм-менеджмента,
- алгоритм планирования

Студент будет уметь:

- Различать на практике понятия «управление временем» и «руководство временем»;
- определять «поглотителей» времени и корректировать процесс управления временем;
- оценивать свои реальные резервы времени;
- определять приоритеты деятельности и ставить адекватные цели;
- формулировать стратегические и тактические цели в соответствии с правилами КИНДР и SMART;
- выбирать наиболее эффективные способы управления временем;
- делегировать дела с низким уровнем приоритетности;
- выделять резервы рабочего времени под новые задачи или проекты;
- планировать и высвобождать время для отдыха и восстановления сил;

Формируемые компетенции: УК-6, ОПК-3

Актуальность темы: Каждый человек обладает собственным стилем жизни. Условно разделяют модели поведения на две большие группы: приспособленческую и целеориентированную. К первой относятся люди, подстраивающиеся к условиям жизни, ко

второй – твердо идущие к намеченной цели. Обе модели имеют свои достоинства и недостатки. Ориентируясь именно на минусы, можно определить, что же выбрать. Рассмотрим обе стороны медали каждого из способов.

Теоретическая часть

Приспособленцам свойственно плыть по течению, подчиняться современным реалиям. Такие люди не стараются что-то кардинально поменять или улучшить. По характеру они, как правило, добры и снисходительны, ценят стабильность и боятся потерь вследствие каких-то перемен в жизни. При малейших неприятностях приспособленцы склонны впадать в депрессию или испытывать сильные переживания. Они не создают условия, а привыкают к существующим, стараясь безоговорочно выполнять определенные нормы и правила.

Целеустремленные личности строят жизнь сами и по течению не плывут. Обычно это предприниматели, специалисты высокого класса и успешные люди, обладающие мудростью и опытом. Быть одним из многих недостаточно, они стремятся к безусловному лидерству в интересующей их области. Такая активность и амбициозность иногда сулят неприятности, целеполагание в деятельности этих людей предполагает преодоление различного рода препятствий. Обладая твердым характером, лидеры твердо идут к достижению результатов и не жалуются на возникающие при этом проблемы. Они склонны к созиданию ради максимального комфорта.

Каждый тип личности имеет как плюсы, так и минусы. Любой человек в равной степени может выбрать тот или иной путь. Те же приспособленцы полезны для общества. Когда лидер что-то создает, другой тип принимает это и использует.

Разберемся в самом термине «целеполагание». Коротко говоря, это работа по постановке целей. При этом не только формируются (одна большая или несколько маленьких), но и разрабатываются варианты их достижения. В результате решаются конкретные проблемы и задачи, улучшающие качество жизнедеятельности.

Под целью каждый человек понимает что-то свое:

- желаемый исход событий;
- конкретный результат процесса;
- ожидаемый вариант будущего.

Цель определяет достижимый и желаемый для человека результат. Почему это так важно? В процессе целеполагания человек упорядочивает свою деятельность, начинает ее контролировать.

К сожалению, некоторые иногда наслаждаются самим процессом решения поставленной перед собой задачи, из-за чего изначальная цель забывается и подменяется другой.

Цель должна быть четкой, ясной и конкретной. 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.

Расплывчатыми и неясными бывают слишком глобальные или завышенные планы. С другой стороны, именно они помогают определиться со смыслом жизни. Людям свойственно иметь персональные цели, важные непосредственно для них. При этом человек может состоять в какой-либо социальной группе, которая также имеет актуальные намерения. Деятельность человека будет эффективна, когда он заинтересован в достижении общих целей помимо своих персональных.

Сущность процесса целеполагания

Существуют специальные тренинги, обучающие приемам целеполагания, в том числе различным системам планирования и тайм-менеджменту. В результате человек приобретает навыки распределения задач на ближние и дальние сроки, а также учится грамотно ставить цели и находить оптимальные пути их достижения.

Организация целеполагания служит началом любой деятельности, поскольку цель всегда связана с какой-либо задачей. Технология планирования используется во всех отраслях человеческой деятельности. 10 главных принципов этого процесса:

1. Основой любой деятельности человека является неосознанная и объективная потребность в чем-либо. Зачастую необходимость навязывается человеку извне против собственной воли. К примеру, жизнь невозможна без дыхания или приема пищи. Базовые вещи, в которых нуждается человек, иерархически проиллюстрированы в виде пирамиды Маслоу.

2. Как правило, мотивация определяет совокупность осознанных потребностей индивида. Но поскольку в процессе жизни люди приобретают множество различных запросов, система становится сложной, зачастую противоречивой и сознательной лишь частично. Данный феномен психологи называют борьбой мотивов. Иными словами, имеющиеся у индивида мотивы начинают конкурировать друг с другом, выстраиваясь в иерархию. Наиболее значимый, оказавшийся наверху лестницы, и будет являться целью.

Составными частями мотивационного процесса служат его компоненты — мотивировки. Они объективно доказывают и поясняют значимость конкретного побуждения.

3. Желание приобретает форму и становится целью в тот момент, когда человек четко понимает, чего он хочет достичь. На начальном этапе целеполагания существует лишь идеальный образ, конфликтующий с реальностью и представляющий собой сложную структуру доводов, объяснений, формулировок, ожиданий, догадок и т. д. В современном понимании это сознательное явление, созданное при определенном эмоциональном состоянии индивида, которое, в свою очередь, играет важную роль в осознании цели.

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. Результат и потребляемые ресурсы письменно фиксируются в виде шагов, которые заранее анализируются или проясняются. В этом заключается планирование как часть функции целеполагания.

7. Прогноз процессов и ресурсов для достижения цели всегда будет отличаться от реализованного результата. Даже наиболее точно выполненное планирование в дальнейшем придется корректировать из-за неизбежных погрешностей.

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. В психологии имеется закономерность, называемая градиентом цели. Смысл ее сводится к следующему: чем ближе достижение результата, тем сильнее мотивация и выше уровень деятельности.

Целеполагание — это комплексный и достаточно долгий процесс. Основная сложность заключена в необходимом превращении неосознанных желаний в отчетливо очерченные установки, в создании подробного плана их реализации и выбора используемых ресурсов. Сам процесс не заканчивается на выборе целей. В ходе осуществления намеченных пунктов плана неизбежно возникают погрешности, которые нужно своевременно корректировать.

Как правильно ставить цель? Бизнес молодость:

Читайте нашу статью «Партизанский маркетинг: чем дальше в лес, тем лучше для рекламы».

Взаимосвязь целей и целеполагания

Целью может быть все, чего индивид желает достичь, что он хочет реализовать. В итоге она не всегда достижима. Это продукт осознанной деятельности, волевых качеств и мотивации. Как и в случае с внутренними психическими процессами, понятие цели может проецироваться на внешний мир.

Цель — это идеализированное воплощение результата какой-либо деятельности и способов его достижения с помощью конкретных инструментов. Она тесно связана с

желаниями и намерениями человека, с его представлением идеального будущего, с волей личности и сознанием. С одной стороны, это основа любого действия, с другой — результат.

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. Определяют деятельность и крупных компаний.

Свойства целей (корректность, взаимная согласованность, пластичность и глубина) зависят от характера формирования и изменчивости личности.

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

Темы проектов:

Базовый уровень:

1. Анализ причин появления «хронофагов».

Повышенный уровень:

1. Система кайдзен и ее сущностные характеристики.

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Тайм-менеджмент. Полный курс [Электронный курс]: учебное пособие/ Г.А. Архангельский, С.В. Бехтерев, М.А. Лукашенко, Т.В. Телегина; под ред. Г.А. Архангельский. – Электрон.текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 311 с. – 978-5-9614-1881-1.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68022.html>

Перечень дополнительной литературы:

1. Трейси, Брайан Тайм-менеджмент по Брайну Трейси: Как заставить время работать на вас [Электронный ресурс]/ Брайн Трейси; : пер. М. Иутина. – 3-е изд. – Электрон.текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 302 с.— 978-5-9614-4423-0. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82536.html>
2. Нётеберг, Штаффан Тайм-менеджмент по помидору: как концентрироваться на одном деле хотя бы 25 минут [Электронный ресурс]/ Штаффан Нётеберг; пер. В. Подобед. - Электрон.текстовые данные. - М.: Альпина Паблишер, 2019. – 248 с. – 978-5-9614-1982-5.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82537.html>

Практическое занятие № 4. Инструменты и методы планирования и распределения времени.

Цель: ознакомиться с основными понятиями этических аспектов экономической деятельности

Организационная форма: выполнение проектов

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- инструменты тайм-менеджмента;
- корпоративные стандарты тайм-менеджмента

Студент будет уметь:

- различать на практике понятия «управление временем» и «руководство временем».

Формируемые компетенции: УК-6, ОПК-3

Актуальность темы: Для того, чтобы грамотно распоряжаться своим временем, вам необходимо знать тайм-менеджмент: методы планирования времени. Достаточно трудно построить работу с отдачей максимальной пользы. Планирование времени – это не составление списка важных и неотложных дел, это, прежде всего, умение правильно распределить нагрузку.

Теоретическая часть

Всем известно, что на составление простого плана уходит порядка 8 минут, но экономится около часа времени. Нужно учесть следующие основные методы планирования: •

План обязательно составляется на бумаге или же электронным документом, который будет у вас всегда под рукой. Ни в коем случае не держите план только в своей голове, даже самая маленькая деталь, которую вы можете упустить или забыть, является частью плана; •

После каждого часа работы выделяйте около десяти минут на отдых и восстановление сил. Это необходимо, потратив 10 минут, вы при этом сможете восстановить свои силы и продолжить работу в привычном для вас темпе; • При любых обстоятельствах используйте

в работе ежедневник, это в разы повысит вашу продуктивность. Успешное планирование времени означает некие методы планирования, которые вы успешно умеете применять на практике. На сегодняшний день, существует большое множество различных теоретических разработок, мы приведем пример самых эффективных из них: • Метод планирования

времени по принципу Парето • Метод Альпы • Планирование времени, анализ ABC Начнем с принципа Парето Прежде чем заняться планированием времени, учитывайте принцип Дисбаланса. Этот метод имеет отношение ко многим экономическим сферам, а состоит он по

следующим принципам: 80% ресурсов которые вы затратили, обеспечивают 20% полученного результата, оставшиеся 20% обеспечивают все 80% результата. Из этого следует, что малая часть времени, ресурсов и усилий, в ответе за наибольшую часть результатов. Ведь только

вдумайтесь в цифры, потратив всего 20% своего времени, вы получите 80% результата, внушительные показатели, не правда ли? В основе самих ресурсов могут выступать

сотрудники, время или материалы, деньги. Практическая польза данного принципа состоит в том, что применение его означает сосредоточенность ограниченных ресурсов и средств компании на одном из сегментов работы, а не привычного распыления во всех направлениях и сегментах работы. Метод поможет определить тот сегмент, где можно получить максимально

большой результат от прилагаемых усилий и затрат. Метод Альпы Для планирования времени эффективно и часто применяют именно этот метод. С помощью него, потратив небольшое

количество времени, вы оптимально и максимально эффективно распланируете все важные дела. Принцип его работы состоит в следующем: 1. Обязательно зафиксировать все сроки и

дела. Все важные дела, которые не терпят отлагательств и должны быть выполнены в течении дня, нужно обязательно записать в ваш ежедневник или блокнот. Должны быть четко обозначены сроки на выполнение той или иной задачи. Эффективность повысится в разы, если

вы подойдете ответственно к этому заданию. 2. Четко определить, сколько может понадобиться времени, на выполнение каждого запланированного задания. При планировании времени

учитывайте так же перерывы на отдых между работой, чем точнее вы определите время, тем эффективнее сложится работа. 3. Учет буферного времени. Как бы точно мы не пытались рассчитать время, его уйдет все равно больше, чем мы запланировали. С учетом этого факта,

распланируйте время с учетом 70% от всего рабочего времени, это даст вам резерв в случае нехватки основного времени. 4. Расставьте приоритеты важным делам и срочным. Это важнейшая часть плана. Естественно вы не сможете переделать за один день все дела, которые необходимо сделать. Вот почему следует расставить приоритеты по важности дел. Это разумно

и целесообразно, выполнение дела, которое не терпит отлагательства, важно в первую очередь, после можно приступить к важному делу, при условии, что оно не является срочным. Расставьте приоритеты всегда по срочности и важности. Метод планирования времени на основе анализа ABC Основная суть его заключается в расстановке важных приоритетов: •

Наиболее важное дело под отметкой «А». Эти дела самые сложные и трудоемкие их необходимо выполнить первыми. • Дело «В» это важные дела, которые не ограничены конкретными сроками и могут подождать. • Дела под обозначением «С», наименее значимые и выполняются последними. Метод планирования времени при этом анализе весьма эффективен. Тайм-менеджмент и методы планирования времени, которые приведены выше, обязательно повысят вашу трудоспособность и эффективность.

Темы проектов:

Базовый уровень:

1. Тайм-менеджмент для работающей женщины – это реально?
2. Японские методы управления временем с позиций российского менталитета.

Повышенный уровень:

1. Проблема равновесия между профессиональной и частной жизнью как главная задача управления временем и своей жизнью (Н.Пезешкиан и др.).

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Тайм-менеджмент. Полный курс [Электронный курс]: учебное пособие/ Г.А. Архангельский, С.В. Бехтерев, М.А. Лукашенко, Т.В. Телегина; под ред. Г.А. Архангельский. – Электрон.текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 311 с. – 978-5-9614-1881-1.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68022.html>

Перечень дополнительной литературы:

1. Трейси, Брайан Тайм-менеджмент по Брайну Трейси: Как заставить время работать на вас [Электронный ресурс]/ Брайн Трейси; : пер. М. Иутина. – 3-е изд. – Электрон.текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 302 с.— 978-5-9614-4423-0. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82536.html>
2. Нётеберг, Штаффан Тайм-менеджмент по помидору: как концентрироваться на одном деле хотя бы 25 минут [Электронный ресурс]/ Штаффан Нётеберг; пер. В. Подобед. - Электрон.текстовые данные. - М.: Альпина Паблишер, 2019. – 248 с. – 978-5-9614-1982-5.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82537.html>

Практическое занятие № 5. Поглотители времени. Ресурсы времени.

Цель: ознакомиться с основными понятиями этики государственного и муниципального управления на современном этапе: основные подходы и решения.

Организационная форма: выполнение проектов

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- Хронофаги: понятие и их виды;

Студент будет уметь:

- проводить аудит своего времени и анализировать причины «нехватки» времени;
- определять «поглотителей» времени и корректировать процесс управления временем;
- оценивать свои реальные резервы времени;
- определять приоритеты деятельности и ставить адекватные цели;
- делегировать дела с низким уровнем приоритетности;
- выделять время резервы рабочего времени под новые задачи или проекты;
- планировать и высвобождать время для отдыха и восстановления сил.

Формируемые компетенции: УК-6, ОПК-3

Актуальность темы: Поглотители времени в тайм-менеджменте – это обстоятельства, которые оборачиваются нецелевой тратой времени.

Теоретическая часть

Под целевым же расходом подразумевается время, которое пущено на движение к обозначенным целям. В связи с этим хронофаг (поглотитель времени) съедает не только время, но также возможности, цели и силы на их достижение. По этой причине необходимо не только обозначить поглотителей времени, но и по максимуму им противостоять. Таким образом получится избежать лишних временных трат и приблизиться к решению поставленных задач.

Виды поглотителей времени

Наиболее часто поглотители времени – это производная нашей жизни. Это и плохо, и хорошо. Плохо – потому что время съедается. А хорошо потому, что подобные хронофаги можно ликвидировать самостоятельно. Итак, какие же их виды различают?

Неконтролируемые хронофаги. Время в пути, автомобильные пробки, сидение в приемных, очередях и др. Чем больше народу задействовано в процессе, тем чаще рождаются неконтролируемые поглотители времени. Скорее всего, вам случалось ждать кого-то, кто опаздывал на встречу. К несчастью, культура обращения со временем в нашем обществе еще не выработана.

Контролируемые хронофаги. Допустим, поглотитель – это время на утренние процедуры. Согласитесь, что если необходимо выйти из дома через 15 минут, то понадобится как раз 15 минут, чтобы быть готовым. Если запланировано выйти через час, то сборы займут именно час и ни минутой меньше. Урезайте время на сборы, это дополнительный источник свободного времени для подавляющего количества людей.

Непрогнозируемые. Вы попали в аварию. И неизвестно, через сколько прибудет эвакуатор. Либо вы вошли в приемную – и стало известно, что начальник срочно отправился на объект. С непрогнозируемыми поглотителями времени лучше справляться одним методом, избранным заранее. Самый общий – электронная книга. Можно просто брать ее с собой и при обнаружении поглотителя времени применять книгу как ответное оружие.

Прогнозируемые. Вам доподлинно известно, что на пути встретится пробка, которая отнимет несколько часов. Либо вы в курсе, что в приемной нужно будет дожидаться приглашения минимум четверть часа. Важно представлять, сколько точно отнимет поглотитель времени, для того чтобы продумать атаку и продуктивно его победить. Прогнозируемые хронофаги замечательны тем, что можно с пользой взаимодействовать с ними для самых разнообразных целей: от отдыха до самообразования.

Индивидуальные хронофаги. Определяются нюансами характера, привычными приемами организации времени. Кто-то медленно «раскачивается» и теряет время еще до работы над задачей. Кто-то не в силах принять решение из-за сомнений и боязни ошибиться. При этом уходит чересчур много времени на то, чтобы перепроверить себя. Кто-то привык делать 5-20 перекуров в день, добавляя к ним беседы с коллегами и чаепития. Это те поглотители времени, которые созданы самим человеком. Сложно даже представить, что уходит в данной ситуации. К сожалению, не только время. Есть один положительный момент – данные хронофаги контролируемые. Над ними можно одержать победу волевым усилием.

Темы проектов:

Базовый уровень:

1. Может ли беспорядок быть эффективным, или метод ограниченного беспорядка (Ф.Дэвид, Э.Абрахамсон, Г. Архангельский и др.)

Повышенный уровень:

1. Тайм –менеджмент как основа карьеры.

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Тайм-менеджмент. Полный курс [Электронный курс]: учебное пособие/ Г.А. Архангельский, С.В. Бехтерев, М.А. Лукашенко, Т.В. Телегина; под ред. Г.А. Архангельский. – Электрон.текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 311 с. – 978-5-9614-1881-1.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68022.html>

Перечень дополнительной литературы:

1. Трейси, Брайан Тайм-менеджмент по Брайну Трейси: Как заставить время работать на вас [Электронный ресурс]/ Брайн Трейси; : пер. М. Иутина. – 3-е изд. – Электрон.текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 302 с.— 978-5-9614-4423-0. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82536.html>
2. Нётеберг, Штаффан Тайм-менеджмент по помидору: как концентрироваться на одном деле хотя бы 25 минут [Электронный ресурс]/ Штаффан Нётеберг; пер. В. Подобед. - Электрон.текстовые данные. - М.: Альпина Паблишер, 2019. – 248 с. – 978-5-9614-1982-5.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82537.html>

Практическое занятие № 6. Мотивация в тайм-менеджменте

Цель: ознакомиться с основными понятиями делового общения

Организационная форма: выполнение проектов

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- понятия мотивации и мотивов деятельности.
- Сущность содержательных и процессуальных теорий мотивации.
- Виды мотивации по Хеккаузену, стимулы и мотиваторы;

Студент будет уметь:

- отличать внешнюю мотивацию от внутренней, «запускать» механизм самомотивации,
- определять ведущий мотив своей деятельности и корректировать систему мотивов деятельности.

Формируемые компетенции: УК-6, ОПК-3

Актуальность темы: Чтобы человек хорошо работал, необходимо его побуждать и стимулировать к хорошей работе. Некоторые руководители считают, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. Материальное вознаграждение обычно оказывается успешным, но в действительности, предположение, что только деньги стимулируют человека к хорошей работе, неверно.

Теоретическая часть

Мотивация- это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Первоначальные концепции мотивации. Политика кнута и пряника - самый первый из применяемых приемов стимулирования, когда не использовали научных подходов к управлению, и не было понятия «мотивации». К концу 19 в. социально-экономические условия жизни в Европе были очень тяжелые, но отсутствие работы было равносильно смерти и люди, чтобы выжить, работали на фабриках и заводах по 14 часов в сутки и их заработной платы порой не хватало на еду. После появления школы научного менеджмента (1910 г.), подход к оплате труда немного изменился. Была осознана глупость заработков на грани голода, было введено понятие «достаточной дневной выработки» и предложено доплачивать за производство продукции сверх установленных норм, пропорционально вкладу каждого работника. Этот метод приводил к повышению производительности труда на предприятиях и был использован многими руководителями. Со временем социально-экономические условия жизни человека улучшались, и простой пряник или кнут не заставлял человека трудиться эффективнее, что заставило специалистов по управлению искать новые подходы к управлению. Элтон Мэйо был одним из первых, кто исследовал психологию в управлении. В 1923 г. на

текстильной фабрике в Филадельфии текучесть рабочей силы на прядильном участке составила 250%, в то время как на других участках всего лишь 6%. Мэйо обследовал ситуацию и выяснил причины этого, оказалось, что условия труда не позволяли работникам общаться и их труд был мало уважаем. Мэйо решил, что снижению текучести будет способствовать улучшение условий труда, а не повышение оплаты за него. Было установлено два 10 минутных перерыва. Результаты проявились немедленно: текучесть кадров уменьшилась, улучшилось моральное состояние рабочих, увеличилась производительность труда. Далее были восьмилетние исследования в Хоторне, которые выявили, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда. На основе этих выводов появилось новое направление в менеджменте — школа человеческих отношений. Психологические теории мотивации возникли в 1940 гг. и развиваются в настоящее время.

Современные теории мотивации делятся на две группы: содержательные и процессуальные теории.

Содержательные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют действовать людей определенным образом.

Чтобы понять смысл теории мотивации нужно разобраться в понятиях потребности и вознаграждения. Человек испытывает потребность, когда ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо. Потребности классифицируются на первичные и вторичные. Первичные потребности (физиологические): потребность в пище, воде, потребность дышать, спать, сексуальные потребности. Вторичные потребности (психологические) - потребность в успехе, уважении, привязанности, власти, в принадлежности кому или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, вторичные осознаются в течение жизни, приходят со временем, опытом. Поскольку у людей различный жизненный опыт, то вторичные потребности различаются в большей степени, чем первичные. Потребности можно определить по поведению человека. Потребности служат мотивом, побуждением к действию (рис. 12.1). Человек ставит себе цель — средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Существует, так называемый, закон результата, когда люди повторяют то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегают, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением.

Вознаграждение - имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, это все, что человек считает ценным для себя. Понятие ценности у людей специфичны, значит, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности. Вознаграждения: внутренние и внешние. Внутреннее вознаграждение дает сама работа: чувство достижения результата, значимости выполняемой работы, самоуважения, дружба и общение, возникающие в процессе работы. Внешнее вознаграждение - не от работы, а дается самой организацией: зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (личный кабинет), похвала, признание, дополнительные выплаты, дополнительный отпуск, служебный автомобиль, оплата страховки.

В содержательных теориях мотивации наибольшее значение имеют работы Маслоу, Герцберга и МакКлелланда.

Иерархия потребностей по Маслоу. Разделил потребности на 5 категорий:

1. Физиологические: еда, вода, убежище, отдых, сексуальные потребности.
2. В безопасности и уверенности в будущем.
3. Социальные: чувство принадлежности к чему-либо или к кому-либо, социального взаимодействия, привязанности, поддержки.
4. Потребности в уважении: самоуважении, личных достижений, уважении со стороны окружающих, признании.
5. Потребности в самовыражении - реализация своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По теории Маслоу все потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры.

Социальные потребности

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться 2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды. 3. Проводите с подчиненными периодические совещания. 4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба. 5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Потребности в уважении

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу. 2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами. 3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты. 4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений. 5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия. 6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице. 7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности

Потребности в самовыражении

1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал 2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи 3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности

Потребности нижних уровней требуют удовлетворения прежде, чем более высоких уровней. Человек, испытывающий голод, будет сначала стремиться найти пищу, а затем уже будет строить себе жилище. Живя в удобстве и безопасности, человек сначала будет стремиться удовлетворить социальные потребности, а уже потом начнет стремиться к уважению со стороны окружающих. Для того чтобы потребность более высокого уровня начала влиять на поведение человека, потребность более низкого уровня не обязательно должна быть удовлетворена полностью. Т.к. потребности меняются, то мотивация эффективная сейчас, через время при удовлетворении потребности становится не эффективной. Теория Маслоу внесла значительный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе: мотивация людей определяется широким спектром потребностей и мотивация их одними экономическими стимулами недостаточно эффективна. Руководителю необходимо правильно определять активные потребности своих подчиненных и мотивировать способами (табл. 12.1), которые могут их удовлетворить. Со временем потребности меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация эффективная в данный момент, будет так же действенна все время.

Теория потребностей МакКлеланда. Считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности. Потребность во власти выражается, как желание воздействовать на других людей. Люди с этой потребностью - часто энергичные, откровенные, не боятся конфронтации, отстаивают свои позиции, хорошие ораторы. Люди с потребностью успеха - умеренно рискуют, берут на себя ответственность при решении проблем и хотят, чтобы за достигнутые результаты они конкретно поощрялись. Люди с потребностью причастности заинтересованы в налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим, для них очень подходит работа, связанная с социальным общением.

Двухфакторная теория Герцберга. Выделил две категории, влияющих на удовлетворенность работой: гигиенические факторы (политика фирмы и администрации, условия работы, заработок, межличностные отношения, степень контроля за работой) и мотивация (успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности, возможности творческого и делового роста). Гигиенические факторы связаны с внешней средой, в которой осуществляется работа, а мотивация с самим характером и сущностью работы. При отсутствии или недостаточном присутствии гигиенических факторов человек не удовлетворен работой. Но если они есть, то это не вызывает удовлетворения работой и не мотивирует человека. Отсутствие или недостаточное

присутствие мотивации не приводит к неудовлетворению работой. Но их наличие вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности труда.

Процессуальные теории мотивации.

Рассматривают мотивацию в ином плане. Анализируют, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Считают, что поведение людей определяется не только потребностями, а и восприятием, ожиданиями и последствиями выбранного поведения.

Теория ожиданий. (Виктор Врум). Человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидания рассматриваются как оценка личностью вероятности определенного события. Большинство людей надеется, что окончание института позволит им получить лучшую работу, и что если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе. Важны три взаимосвязи: затраты труда - результаты, результаты - вознаграждения и валентность (удовлетворенность вознаграждением). Например затраты труда — результаты: менеджер по продажам может ожидать, что если он обзвонит на 10 клиентов в неделю больше, чем обычно, объем продаж возрастет; результаты - вознаграждения: работник может ожидать, что в результате предпринятых им усилий, он будет оценен как квалифицированный специалист и получит продвижение по службе. Если люди чувствуют, что нет прямой и четкой связи между затрачиваемыми ими усилиями и результатами, между полученными результатами и вознаграждением - их мотивация ослабевает. Валентность - поскольку потребности и желания в отношении вознаграждения различны, то конкретное вознаграждение, полученное за результаты, может и не иметь ценности. Например, работник получил прибавку к зарплате, а рассчитывал на повышение по службе. Если валентность (удовлетворенность вознаграждением) низка, то мотивация падает. Если значение любого из трех факторов будет мало, то будет слабая мотивация и низкие результаты труда: $\text{Мотивация} = (3 - P) * (P - B) * V$.

Теория справедливости. Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то возникает психологическое напряжение. Человек будет стремиться к восстановлению справедливости: или уменьшив усилия к работе, или пытаясь повысить оплату. Те, кто считает, что ему переплачивают, будут работать так же интенсивно или увеличат интенсивность труда.

Модель Портера-Лоулера. Комплексная теория, включающая элементы теории ожидания и теории справедливости. Выделили пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворенности. Достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Темы проектов:

Базовый уровень:

1. Инструменты управления временем и их эффективность в управленческой деятельности.

Повышенный уровень:

1. Свободная тема (по согласованию с преподавателем. Например, об особенностях использования рабочего времени на вашем предприятии.)

. Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Тайм-менеджмент. Полный курс [Электронный курс]: учебное пособие/ Г.А. Архангельский, С.В. Бехтерев, М.А. Лукашенко, Т.В. Телегина; под ред. Г.А. Архангельский. – Электрон.текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 311 с. – 978-5-9614-1881-1.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68022.html>

Перечень дополнительной литературы:

1. Трейси, Брайан Тайм-менеджмент по Брайну Трейси: Как заставить время работать на вас [Электронный ресурс]/ Брайн Трейси; : пер. М. Иутина. – 3-е изд. – Электрон.текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 302 с.— 978-5-9614-4423-0. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82536.html>
2. Нётеберг, Штаффан Тайм-менеджмент по помидору: как концентрироваться на одном деле хотя бы 25 минут [Электронный ресурс]/ Штаффан Нётеберг; пер. В. Подобед. - Электрон.текстовые данные. - М.: Альпина Паблишер, 2019. – 248 с. – 978-5-9614-1982-5.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82537.html>

Практическое занятие № 7. Процессный подход к деятельности. Методики Кайдзен

Цель: ознакомиться с основными понятиями способы и методы тайм-менеджмента, алгоритм планирования по методике Кайдзен

Организационная форма: выполнение проектов

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- способы и методы тайм-менеджмента, алгоритм планирования по методике Кайдзен

Студент будет уметь:

- различать на практике понятия «управление временем» и «руководство временем»,
- выбирать наиболее эффективные способы управления временем;

Формируемые компетенции: УК-6, ОПК-3

Актуальность темы: Кайдзен зародился в Японии. Само слово является составным, и включает в себя два других - «кай»(изменение) и «дзен»(хороший, к лучшему). Автором этой концепции менеджмента является Масааки Имаи. Он считает, что кайдзен - это постоянное стремление к совершенствованию всего, что мы делаем, воплощенное в конкретные формы, методы и технологии. Этот метод используют выдающиеся компании: Toyota, Nissan, Canon, Honda, Komatsu, Matsushita...

Теоретическая часть

Кайдзен далеко не всегда лежит на поверхности. Часто, этот процесс совершенно незаметен, так как в его основе лежит постепенное, незаметное совершенствование.

Кайдзен- это разработанный в Японии подход к организации деятельности, основанный на:

- здравом смысле;
- самодисциплине;
- порядке;
- экономии.

Такой подход во многом совпадает с современной позицией технологии организации собственной деятельности человека во времени. Так:

- здравый смысл включает в себя опору на реальность;
- самодисциплина выражена в нормах и расписаниях;
- порядок представляет собой процесс деятельности, подвергнутый реинжинирингу и упорядочению;
- экономия находит отражение в устранении потерь времени.

Подход к организации времени с точки зрения Кайдзен-т это использование и анализ статистических данных. Такая методология требует, чтобы изучаемые ситуации и проблемы

были выражены в численной форме. Благодаря этому Вы привыкаете работать с достоверными данными, не руководствуясь интуицией и внутренним голосом. Решая статистическую проблему при сборе данных приходится всё время обращаться к её источнику, такой подход способствует формированию процессного мышления.

Опора на реальность предусматривает избавление от иллюзий, что в результате наших усилий, мы, возможно и не так, как хотелось, но все же продвигаемся вперед.

Чтобы изменить показатели деятельности следует приложить усилия к улучшению течения самого процесса. Для этого необходимы метрики и стандарты (эталоны) - как для процессов, так и для результатов.

Процессный подход к деятельности предполагает в поисках причин возникновения проблем обращать внимание на всю цепочку процедур, составляющих процесс. Для этого используют технику многократного повторения вопроса : «Почему?»,- так можно выявить последовательность обстоятельств, одно из которых будет определяющим.

Пример:

Почему произошла задержка публикации статьи?

Потому что работа над статьей не была завершена в срок.

Почему статья не была готова к назначенному сроку?

Потому что работа над статьей прервалась и не была продолжена в срок.

Почему работа не была продолжена позже назначенного срока?

Потому что первичный экземпляр с внесенными поправками не был доступен для обработки в офисе в понедельник.

Почему экземпляр не был доступен?

Потому что автор работал над ним на выходных и оставил его на даче

Почему автор оставил статью на даче?

Потому что там был нарушен порядок.

Таким образом, причиной, которая привела к задержке публикации, оказалось нарушение порядка. Устранить причину возможных задержек, в данном случае, означает навести порядок. Напомню, что порядок- одно из основных положений методики Кайдзен./7/

В концепции Кайдзен акцент делается на «человеческий фактор»- на то, что люди постоянно должны изыскивать возможности для улучшения своей деятельности.

Таким образом, Кайдзен интересен для персональной организации деятельности следующими составляющими:

- ориентацией на процесс, а не результат;

- использованием статистических данных при анализе деятельности и принятии решений;

Применении циклов поддержки существующего уровня деятельности и внесения изменений (циклы SDCA:стандартизируй -выполняй- проверяй- воздействуй и PDSA:планируй- выполняй- проверяй- воздействуй).

Любая деятельность - это фактически последовательность процессов. Описание деятельности человека в виде процессов и их составляющих помогает более глубокому пониманию сложившейся ситуации- того, что с ним в действительности происходит.

Построение процессов деятельности и их составляющих- это наилучшее решение в свете понимания того, что произойдет в будущем. Правильно построенная последовательность действий становится базой для реальных планов.

Процессы представляют собой полные и цельные потоки работы. Их можно описать на различных уровнях детализации (процедуры, задачи, операции), но они всегда имеют начало, определенную последовательность шагов и четко определенное завершение./8/

Определяем процесс

Процесс - логичный, последовательный, ограниченный по времени набор взаимосвязанных процедур, который потребляет ресурсы и обеспечивает специфичный результат, который чаще всего размыт во времени. Процесс описывает алгоритм выполнения мероприятий, с учетом их логической и временной упорядоченности.

Возможно выделение подпроцесса - части процесса, которая выполняет специфическую роль в обеспечении функционирования основного процесса.

Процедуры - действия, выполняемые в рамках процесса или подпроцесса. Процедуры описываются в алгоритмах исполнения. Алгоритмы содержат перечень задач, которые решаются в рамках процедуры. Процедуры также определяются стандартами их выполнения.

Задачи - отдельные элементы процедуры.

Операции (действия) - самая мелкая составляющая деятельности, имеющая наиболее простую и конкретную форму; кратчайшая по времени составляющая процесса, не подлежащая дальнейшему дроблению.

Определив, какое событие считается началом процесса, а какое - его завершением, можно оценить продолжительность всего процесса.

Для описания ПД используют следующие шаги

- инвентаризация существующей информации (сбор и обработка);
- определение и изучение текущих процессов (выделение отдельных процессов, распределение их по основным группам, краткое описание каждого процесса);
- выбор процессов, которые нуждаются в документировании (по критериям: периодичности выполнения процесса, его временного объема, требуемой результативности, финансовой значимости, отношения к жизненным ценностям);
- утверждение уровня детализации последующего документирования (определение того, будут ли документироваться операции (действия) или достаточно фиксировать выполнение задач, или даже процедур, определение метрики документирования);
- выбор методики документирования (общий обзор процессов, принципиальная и детальная схемы процесса, схема управления процессами).

Документировать, описывать процесс бесполезно, если в нем самом содержится много нарушений и вариабельности.

Кайдзен рекомендует сначала стабилизировать процесс:

- осознать, что из составляющих процесса обязательно, а что лишнее, и отказаться от ненужных элементов;
- упорядочить оставшиеся мероприятия, т.е., возможно, переформировать последовательность процедур, задач и операций;
- полученную упорядоченность проверять и корректировать ежедневно;
- стандартизировать, т.е. документально закрепить этот процесс.

Характеристики нормативов по Кайдзен:

- наилучший, самый легкий способ выполнить мероприятие;
- наилучший способ сохранения накопленного опыта;
- обеспечивают установленный (неизменный) способ изменения показателей;
- показывают отношения между причиной и результатом (отклонения, вариабельность, потери);
- служат основой для выполнения текущей работы и для совершенствования;
- помогают предотвратить повторение ошибок и минимизируют вариабельность.

Тема проектов:

Базовый уровень:

1. Критические размышления о тайм-менеджменте (Андрей Беляков, Е.Чичваркин и др.)

Повышенный уровень:

1. Лайф-менеджмент: искусство управления собственной жизнью

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Тайм-менеджмент. Полный курс [Электронный курс]: учебное пособие/ Г.А. Архангельский, С.В. Бехтерев, М.А. Лукашенко, Т.В. Телегина; под ред. Г.А. Архангельский. –

Электрон.текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 311 с. – 978-5-9614-1881-1.-
Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68022.html>

Перечень дополнительной литературы:

1. Трейси, Брайан Тайм-менеджмент по Брайну Трейси: Как заставить время работать на вас [Электронный ресурс]/ Брайн Трейси; : пер. М. Иутина. – 3-е изд. – Электрон.текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 302 с.— 978-5-9614-4423-0. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82536.html>
2. Нётеберг, Штаффан Тайм-менеджмент по помидору: как концентрироваться на одном деле хотя бы 25 минут [Электронный ресурс]/ Штаффан Нётеберг; пер. В. Подобед. - Электрон.текстовые данные. - М.: Альпина Паблишер, 2019. – 248 с. – 978-5-9614-1982-5.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82537.html>

Практическое занятие № 8. Стресс. Традиционные и нетрадиционные способы борьбы со стрессом. Релаксация.

Цель: ознакомиться с основными понятиями стресса, фрустрации и причин их возникновения; способы повышения ГЭД личности; способы и методы тайм-менеджмента, алгоритм планирования

Организационная форма: выполнение проектов

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- понятия стресса, фрустрации и причин их возникновения;
- способы повышения ГЭД личности;
- способы и методы тайм-менеджмента, алгоритм планирования ;

Студент будет уметь:

- оценивать свои реальные резервы времени.
- определять приоритеты деятельности и ставить адекватные цели;
- выбирать наиболее эффективные способы управления временем.
- делегировать дела с низким уровнем приоритетности; планировать и высвобождать время для отдыха и восстановления сил.

Формируемые компетенции: УК-6, ОПК-3

Актуальность темы: При возникновении стрессовой ситуации необходимы активные действия по устранению источника стресса с целью наименьших психических и физических потерь организма: уменьшение силы воздействия стрессора, устранение повторяемости стрессовой ситуации и перераспределение временного фактора. Одним из эффективных путей такого воздействия является снижение субъективной значимости стрессового фактора.

Теоретическая часть

Выход из стрессового состояния предусматривает обязательное выполнение трех последовательных этапов:

- 1-й – выявление стрессора и активное воздействие на него;
- 2-й – устранение физиологических последствий стресса;
- 3-й – снятие психического напряжения.

Снятию психологических механизмов стрессов способствует искусство, общение, переключение на любимое занятие, чтение художественной литературы, слушание музыки.

Огромную роль в устранении негативных последствий стресса играет трудовая деятельность. Необходимо помнить, что труд – это не только социальная потребность, но и биологическая необходимость.

Различные виды физической деятельности являются основным способом устранения физиологических механизмов стресса. Подавить эмоциональную «стрессовую бурю» можно мышечной работой, особенно на свежем воздухе. В результате мышечной работы ликвидируется избыток гормонов, поддерживающих состояние эмоционального

перенапряжения. Это приводит к расширению просвета мелких кровеносных сосудов, улучшает работу сердца, выравнивает артериальное давление, снижает возбудимость нервной системы, нормализует эмоциональное состояние.

Одним из методов профилактики стрессовых состояний является организация рационального питания. Из пищи в период стрессового состояния исключаются активаторы ЦНС, например, кофеин, содержащийся в кофе и чае. Очень важно в этот период регулярное питание, так как нарушение режима питания – одна из существенных причин повышения реакции организма на действие стрессора.

Большое значение для профилактики стресса имеет предупреждение конфликтных ситуаций. Это должно являться общей заботой людей в общественных местах, на работе и месте учебы, в семье. Исключить конфликты полностью невозможно, но разумная деятельность в этом направлении может принести ощутимый положительный результат.

Лучшей психологической защитой от неуверенности в себе, одиночества являются самосовершенствование, творческий труд, которые создают авторитет и повышают чувство собственного достоинства. Этому также способствуют широкие знания, доброе отношение к людям, чуткость и отзывчивость.

Довольно распространено мнение об алкоголе как средстве борьбы со стрессами. Но алкоголь может лишь облегчить переживание стресса, снижая при этом способность человека к сопротивлению. Далее сам алкоголь становится стрессором и часто служит причиной тяжелых стрессов утраты самоконтроля. Не случайно один из древних ученых отметил: «В бутылке неудовлетворенность ищет утешение, трусость – мужество, а робость – уверенность в себе».

Темы проектов:

Базовый уровень:

1. Исследование причин дефицита времени студента.

Повышенный уровень

1. Технологии тайм-менеджмента – это технологии для всех или избранных?

Повышенный уровень:

1. Современные проблемы этики государственной службы.
2. Суть и специфика управленческой этики.
3. Роль культуры управления в современном менеджменте.
4. Виды и функции культуры управления.
5. Культура управления в органах государственной власти.
6. Необходимые требования к умениям менеджера для обеспечения эффективной работы организации.

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Тайм-менеджмент. Полный курс [Электронный курс]: учебное пособие/ Г.А. Архангельский, С.В. Бехтерев, М.А. Лукашенко, Т.В. Телегина; под ред. Г.А. Архангельский. – Электрон.текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 311 с. – 978-5-9614-1881-1.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68022.html>

Перечень дополнительной литературы:

1. Трейси, Брайан Тайм-менеджмент по Брайну Трейси: Как заставить время работать на вас [Электронный ресурс]/ Брайн Трейси; : пер. М. Иутина. – 3-е изд. – Электрон.текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 302 с.— 978-5-9614-4423-0. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82536.html>
2. Нётеберг, Штаффан Тайм-менеджмент по помидору: как концентрироваться на одном деле хотя бы 25 минут [Электронный ресурс]/ Штаффан Нётеберг; пер. В. Подобед. - Электрон.текстовые данные. - М.: Альпина Паблишер, 2019. – 248 с. – 978-5-9614-1982-5.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82537.html>

Практическое занятие № 9. Отдых как условие успешного тайм-менеджмента

Цель: ознакомиться с основными понятиями индивидуальных биоритмов человека; способы и методы тайм-менеджмента

Организационная форма: выполнение проектов

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- индивидуальные биоритмы человека; способы и методы тайм-менеджмента,
- инструменты тайм-менеджмента; «воров» времени

Студент будет уметь:

- планировать рабочее время и время для отдыха и восстановления сил;
- корректировать процесс управления временем;
- делегировать дела с низким уровнем приоритетности;
- работать с «ворами» времени».
- планировать рабочее время и время для отдыха и восстановления сил ; корректировать процесс управления временем; делегировать дела с низким уровнем приоритетности; работать с «ворами» времени»

Формируемые компетенции: УК-6, ОПК-3

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

Теоретическая часть

Правила эффективного отдыха

1. Ритмичность – первое условие эффективного отдыха. Планируйте небольшие перерывы через определенные промежутки времени. Самый оптимальный режим – пять минут отдыха через каждый час. Можно устраивать себе перерывы длительностью 10–15 минут через каждые полтора часа. Именно этот принцип используется при организации учебного процесса: неслучайно одна пара институтских занятий длится 1,5 часа, а перерыв – 10 минут. Вспомните и школу: урок – 45 минут, перемена – пять минут. Это обусловлено тем, что непрерывная работа в интервале длительностью 1,5 часа наиболее комфортна для человека. А дальше наступает перегрузка, мы начинаем уставать, становится сложнее запоминать даже небольшой объем информации, и она хуже воспринимается. Поэтому, как бы вы ни были загружены или увлечены работой, найдите пять минут на передышку.

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

Как говорили древние мудрецы, движение – это жизнь. Человеку свойственно двигаться. В течение рабочего дня или в процессе учебных занятий мы не всегда имеем такую возможность. Вспомните, когда все занятия проходят в одной и той же аудитории и вы долго остаетесь на одном и том же месте, возникает ли у вас желание на переменах сходить в буфет или дойти до кофейного аппарата, подняться на этаж выше и поболтать с приятелями из параллельного потока? Если вы работаете в офисе, хочется ли вам выйти из кабинета, пройтись

по коридору, сходить куда-то перекусить или выпить чашку кофе в соседнем кафе? Все это имеет отношение к третьему правилу эффективного отдыха.

Известный поэт Владимир Маяковский выразил суть этого принципа в следующем простом лозунге: «Товарищ, запомни правило простое: Работаешь сидя – Отдыхай стоя!»

3. Смена контекста. Во время короткого пятиминутного отдыха стоит изменить условия (контекст), в которых вы находитесь. Так, если вы целый день сидите перед монитором компьютера или за рабочим столом – встаньте, походите, сделайте несколько физических упражнений. Если вы весь день проводите на ногах или в разъездах, отдыхать лучше сидя. Сменить контекст можно, сменив привычные условия офисного пространства. Чем резче будет эта смена, тем сильнее положительный эффект.

Для повышения отдачи от использования правил организации эффективного отдыха рекомендуется иметь в запасе несколько наиболее приемлемых для вас сценариев свободных пятиминуток, которые помогут сделать небольшие перерывы не только максимально приятными, но и полезными.

Все сценарии по степени переключения и смене контекста можно оценить по пятибалльной шкале, например:

1 балл: смены контекста не происходит. Оставаясь на том же рабочем месте, в той же позе, глядя на тот же монитор компьютера, так же напрягая зрение и интеллект, переключиться с рабочего файла на просмотр интернет-ресурсов, не связанных с работой, зайти в чат, воспользоваться ICQ.

2 балла: смены контекста не происходит. Оставаясь на том же рабочем месте, но отвернувшись от монитора компьютера, поболтать с коллегами на нерабочие темы, позвонить другу, почитать книжку или журнал, не связанные с работой.

3 балла: частичная смена контекста, возможное переключение с рабочих тем. Дойти до комнаты отдыха, выйти в коридор, зайти в соседний отдел. Поговорить с коллегами, позвонить по телефону, выпить чашку чая и т. д. Мы находимся в той же офисной среде и часто продолжаем обсуждать рабочие вопросы.

4 балла: полная смена контекста, переключение с рабочих задач. Выйти из офиса на улицу, полностью отключиться от рабочих тем и проблем, просто полюбоваться на окружающий пейзаж и полностью освободиться от влияния офисной среды.

5 баллов: полная смена контекста, абсолютное переключение с рабочих тем плюс легкая физическая нагрузка. Способ, достойный самой высокой оценки. Нужно выйти на улицу, сделать несколько простых физических упражнений или просто пройти быстрым шагом, полностью забыв на эти пять-десять минут о рабочих ситуациях и проблемах, освободив от них свое сознание. Очень полезно иметь в своем арсенале несколько простых упражнений для снятия стресса и усталости глаз, особенно если приходится много работать на компьютере.

Чем сильнее степень переключения и смены контекста, тем быстрее и лучше вы отдохнете за сравнительно короткий промежуток времени, тем легче вам будет выполнять свои функциональные обязанности, рабочий день не будет тянуться бесконечно, и к его окончанию вы будете чувствовать себя полным сил и энергии.

Темы проектов:

Базовый уровень:

1. Аудит своего времени. Как и зачем его проводить?

Повышенный уровень:

1. От «Time is Money» к ««Time is Life».

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Тайм-менеджмент. Полный курс [Электронный курс]: учебное пособие/ Г.А. Архангельский, С.В. Бехтерев, М.А. Лукашенко, Т.В. Телегина; под ред. Г.А. Архангельский. –

Электрон.текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 311 с. – 978-5-9614-1881-1.-
Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68022.html>

Перечень дополнительной литературы:

1. Трейси, Брайан Тайм-менеджмент по Брайну Трейси: Как заставить время работать на вас [Электронный ресурс]/ Брайн Трейси; : пер. М. Иутина. – 3-е изд. – Электрон.текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 302 с.— 978-5-9614-4423-0. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82536.html>
2. Нётеберг, Штаффан Тайм-менеджмент по помидору: как концентрироваться на одном деле хотя бы 25 минут [Электронный ресурс]/ Штаффан Нётеберг; пер. В. Подобед. - Электрон.текстовые данные. - М.: Альпина Паблишер, 2019. – 248 с. – 978-5-9614-1982-5.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82537.html>

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Тайм-менеджмент. Полный курс [Электронный курс]: учебное пособие/ Г.А. Архангельский, С.В. Бехтерев, М.А. Лукашенко, Т.В. Телегина; под ред. Г.А. Архангельский. – Электрон.текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 311 с. – 978-5-9614-1881-1.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68022.html>

Перечень дополнительной литературы:

1. Трейси, Брайан Тайм-менеджмент по Брайну Трейси: Как заставить время работать на вас [Электронный ресурс]/ Брайн Трейси; : пер. М. Иутина. – 3-е изд. – Электрон.текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 302 с.— 978-5-9614-4423-0. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82536.html>
2. Нётеберг, Штаффан Тайм-менеджмент по помидору: как концентрироваться на одном деле хотя бы 25 минут [Электронный ресурс]/ Штаффан Нётеберг; пер. В. Подобед. - Электрон.текстовые данные. - М.: Альпина Паблишер, 2019. – 248 с. – 978-5-9614-1982-5.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82537.html>

Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине:

1. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине Тайм-менеджмент;
2. Методические указания для обучающихся по организации и проведению самостоятельной работы по дисциплине Тайм-менеджмент.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины:

1. www.ecfor.ru – Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН
2. www.forecast.ru – Центр Макроэкономического Анализа и Краткосрочного прогнозирования
3. www.programs.gov.ru – Федерально-целевые программы

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

<http://www.biblioclub.ru> -ЭБС "Университетская библиотека онлайн"

<http://www.iprbookshop.ru/> - Электронно- библиотечная система IPRbooks

<http://e.lanbooks.com> - Электронно-библиотечная система Лань

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Специальное программное обеспечение не требуется.

Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Специализированная учебная мебель и технические средства обучения, служащие для представления учебной информации: набор для демонстрационного оборудования, учебно-наглядные пособия.

Особенности освоения дисциплины (модуля) лицами с ограниченными возможностями здоровья

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются специальные учебники, учебные пособия и дидактические материалы, специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, услуги ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Освоение дисциплины (модуля) обучающимися с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано совместно с другими обучающимися, а так же в отдельных группах.

Освоение дисциплины (модуля) обучающимися с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья.

В целях доступности получения высшего образования по образовательной программе лицами с ограниченными возможностями здоровья при освоении дисциплины (модуля) обеспечивается:

1) для лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

- присутствие ассистента, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (помогает занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, в том числе, записывая под диктовку),
- письменные задания, а также инструкции о порядке их выполнения оформляются увеличенным шрифтом,
- специальные учебники, учебные пособия и дидактические материалы (имеющие крупный шрифт или аудиофайлы),
- индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс,
- при необходимости студенту для выполнения задания предоставляется увеличивающее устройство;

2) для лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:

- присутствие ассистента, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (помогает занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, в том числе, записывая под диктовку),
- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости обучающемуся предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
- обеспечивается надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации;

3) для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата (в том числе с тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей)

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;
- по желанию студента задания могут выполняться в устной форме.