



Федеральное агентство по рыболовству  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет»  
(ФГБОУ ВО «КГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ  
Начальник УРОПС

Фонд оценочных средств  
(приложение к рабочей программе дисциплины)  
**«САМОМЕНЕДЖМЕНТ И ЭФФЕКТИВНОЕ РУКОВОДСТВО»**  
основной профессиональной образовательной программы магистратуры  
по направлению подготовки  
**35.04.04 АГРОНОМИЯ**

Профиль программы  
**«АДАПТИВНО-ЛАНДШАФТНЫЕ СИСТЕМЫ ЗЕМЛЕДЕЛИЯ»**

ИНСТИТУТ агроинженерии и пищевых систем  
РАЗРАБОТЧИК кафедра менеджмента

## 1 РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными индикаторами достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
<p>УК-5: Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия;</p> <p>УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки;</p>	<p>УК-5.2: Выбор способов интеграции в команду работников, принадлежащих к разным культурам;</p> <p>УК-6.1: Определение уровня самооценки и уровня притязаний как основы для выбора приоритетов собственной деятельности;</p> <p>УК-6.2: Оценка требований рынка труда и образовательных услуг для выстраивания траектории собственного профессионального роста.</p>	<p>Самоменеджмент и эффективное руководство</p>	<p><u>Знать</u>: основные подходы к планированию личного развития и самореализации;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- современные технологии самоменеджмента, включая тайм-менеджмент, управление стрессом, принятие эффективных решений и действия в нестандартных ситуациях, самодиагностику, самореализацию и саморазвитие;</li> <li>- основные теоретические положения о групповых процессах в организациях, культурных, социальных особенностях группового поведения и толерантного восприятия различий;</li> <li>- признаки команды, содержание стадий жизненного цикла команды, модели эффективных команд, процесс создания и развития команды;</li> <li>- современные технологии применяемые по вопросам управления персоналом в командах;</li> <li>- типологию и функции лидерства, современные модели лидерства, концепции развития лидерства;</li> <li>- современные теории стилей и модели руководства, технологии управления результативностью.</li> </ul> <p><u>Уметь</u>: определять цели личного развития и планировать его, применять технологии развивающей деятельности;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить анализ использования рабочего времени, планировать рабочий день, неделю и т.д.,</li> </ul>

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
			<p>формулировать, декомпозировать цели и определять приоритеты в работе, использовать матрицы управления временем; создавать команды и эффективно работать в командах, определять задачи каждого участника команды, отстаивать свою позицию, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;</p> <p>- применять принципы системного мышления, действовать в нестандартных ситуациях и использовать творческий потенциал; осуществлять функции руководства коллективом с учетом его социокультурных особенностей.</p> <p><i>Владеть:</i> навыками самодиагностики; методами минимизации потери времени и навыками личной эффективности; навыками развития лидерства; навыками эффективной коммуникации.</p>

## 1 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

2.1 Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства текущего контроля успеваемости;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

2.2 К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- тестовые задания;
- задания по контрольной работе (заочная форма обучения);
- задания и контрольные вопросы к практическим занятиям.

2.3 К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме экзамена относятся:

- вопросы к экзамену или экзаменационные тесты.

### **3 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПОЭТАПНОГО ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

3.1 Тестовые задания используются для определения уровня знаний, умений и навыков в области технологии ведения переговоров, сформированного на предыдущем этапе обучения (Приложение №1).

Тестовые задания для текущего контроля включают задания:

- на установление соответствия элементов,
- на запись в виде понятий,
- знание терминов

Оценка теста определяется количеством правильных ответов:

- «Отлично» - 90-100% правильных ответов в тесте;
- «Хорошо» - 70-90% правильных ответов в тесте;
- «Удовлетворительно» - 50-70% правильных ответов в тесте;
- «Неудовлетворительно» - менее 50% правильных ответов в тесте;

3.2 Студенты заочной формы обучения должны выполнить контрольную работу (Приложение № 2).

3.3 В приложении № 3 приведены типовые задания тренинга.

Оценка результатов выполнения задания по каждой практической работе производится при представлении студентом выполненной работы и на основании ответов студента на вопросы по тематике практической работы. Студент, самостоятельно выполнивший задание и продемонстрировавший знание использованных им средств и приемов теоретических основ дисциплины получает по практической работе оценку «зачтено».

3.4 В приложении № 4 представлены типовые задания и контрольные вопросы по практическим работам.

### **4 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

4.1 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

К экзамену допускаются студенты, положительно аттестованные по результатам текущего контроля.

4.2 Экзамен проводится в форме выполнения контрольных работ и типовых заданий к ним.

В приложении № 5 приведены контрольные вопросы по дисциплине.

Критерии выставления оценок представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
<b>1 Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов</b>	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый объект
<b>2 Работа с информацией</b>	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
<b>3. Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта</b>	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задаче данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
<b>4. Освоение стандартных</b>	В состоянии решать только фрагменты	В состоянии решать поставленные	В состоянии решать поставленные	Не только владеет алгоритмом и

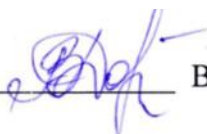
Система оценок	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>0-40%</b>	<b>41-60%</b>	<b>61-80 %</b>	<b>81-100 %</b>
Критерий	<b>«неудовлетворительно»</b>	<b>«удовлетворительно»</b>	<b>«хорошо»</b>	<b>«отлично»</b>
	<b>«не зачтено»</b>	<b>«зачтено»</b>		
<b>алгоритмов решения профессиональных задач</b>	поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	задачи в соответствии с заданным алгоритмом	задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

## 5 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ

Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине «Самоменеджмент и эффективное руководство» представляет собой компонент основной профессиональной образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 35.04.04 Агрономия, профиль «Адаптивно-ландшафтные системы земледелия».

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента (протокол № 7 от 05.04.2022 г.)

Заведующая кафедрой

  
В. В. Дорофеева

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры агрономии и агроэкологии (протокол № 6 от 22.04.2022 г.).

Заведующая кафедрой

  
О.М. Бедарева

## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

### Вариант №1

<b>Вопрос 1</b> Первые письменные упоминания о попытках контролировать время принадлежат:	
а. Демосфену	в. Платону
б. Сенеке	г. Аристотелю

<b>Вопрос 2</b> В истории развития отечественного тайм-менеджмента можно выделить:	
а. 3 этапа	в. 6 этапов
б. 5 этапов	

<b>Вопрос 3</b> Правильно сформулированная цель должна соответствовать SMART-критериям, одним из которых является:	
а. контекстуальность	в. хронометрированность
б. бюджетированность	г. релевантность

<b>Вопрос 4</b> Инструмент целеполагания, который помогает не потерять свои цели из виду и служит напоминанием о целях - это:	
а. Стратегическая яма	в. Стратегическая картонка
б. Стратегическая воронка	

<b>Вопрос 5</b> Правильно сформулированная цель должна соответствовать SMART-критериям, одним из которых является:	
а. размытая формулировка	в. конкретность формулировки
б. неясность формулировки	

<b>Вопрос 6</b> Технология, позволяющая использовать невосполнимое время жизни в соответствии со своими личными и бизнес-целями и ценностями:	
а. Тайм-менеджмент	в. Лайф-менеджмент
б. Смарт-менеджмент	

<b>Вопрос 7</b> Как называется подход, при котором человек действует вопреки внешним обстоятельствам, активно влияет на свою жизнь:	
а. приоритизированный	в. проактивный
б. мотивационный	

<b>Вопрос 8</b> Основное отличие «миссии» от «призвания» согласно Г.А.Архангельскому заключается в следующем:	
а. миссия приобретается постепенно, а призвание возникает мгновенно	в. миссию невозможно реализовать в течение жизни, а призвание - возможно
б. миссию человек может менять по своему усмотрению, а призвание — нет	г. миссия нацелена на краткосрочные перспективы, а призвание — на долгосрочные

<b>Вопрос 9</b> Становление понятия «тайм-менеджмент» относится к:	
а. второй половине 19 века	в. 21 веку
б. первой половине 20 века	г. второй половине 20 века



**Вопрос 10.** Одна из наиболее характерных причин дефицита времени:

а. неумение контролировать свои потребности

в. плановость работы

б. умение контролировать свои потребности

**Вопрос 11** Все поглотители времени по степени контролируемости можно условно разделить на:

а. 3 группы

в. 5 групп

б. 2 группы

г. 4 группы

**Вопрос 12** Как древние греки называли поглотители времени:

а. хронографы

в. хронологии

б. хронофаги

**Вопрос 13** Как называются неэффективно организованные процессы деятельности, ведущие к потерям времени:

а. рубрикаторами потерь

в. поглотителями времени

б. расхитителями собственности

**Вопрос 14** Показателем для хронометража может быть:

а. только одна цель стратегического уровня

в. любая цель

б. главная цель жизни

**Вопрос 15** Техника хронометража помогает:

а. выявить свои типовые стратегические цели

в. определить критерии для формулирования цели

б. выявить свои типовые поглотители времени

**Вопрос 16.** Идея учета времени, описанная в произведении Д.Гранина «Эта странная жизнь» - это:

а. распределение ресурсов, которые потребуются на достижение поставленных целей. грамотная расстановка приоритетов

в. хронометраж - основа системы управления личным временем

б. оптимизация рабочего процесса

**Вопрос 17** Кайрос- это:

а. сильное стрессовое переживание

в. удобный момент время, подходящее для осуществления конкретного замысла

б. чрезмерное нервное напряжение

г. задачи, привязанные к определенному времени

**Вопрос 18** Поглотители времени – это:

а. неэффективно организованные процессы, ведущие к его потерям

в. неэффективно используемые ресурсы

б. отсутствие дифференциации целей

г. нереализованные возможности

**Вопрос 19.** Одна из наиболее характерных причин дефицита времени:

а. адекватная оценка своих способностей, скорости работы, результативности	в. соответствие работника и занимаемой им должности
б. неадекватная оценка своих способностей, скорости работы, результативности	

<b>Вопрос 20.</b> Правильно сформулированная цель должна соответствовать SMART-критериям, одним из которых является:	
а. размытая формулировка	в. конкретность формулировки
б. неясность формулировки	

### Вариант №2

<b>Вопрос 1</b> Какому «кругу» отдают приоритет проактивные люди согласно С.Кови	
а. круг интересов	в. круг влияния
б. круг ценностей	г. круг целей

<b>Вопрос 2</b> В контекстном планировании задачи, для которых время исполнения известно заранее, называются:	
а. бюджетными	в. приоритетными
б. жесткими	

<b>Вопрос 3.</b> Одним из шагов техники контекстного планирования является:	
а. просмотр списка задач при приближении контекста	в. просмотр своих ключевых областей
б. просмотр списка хронофагов при приближении контекста	

<b>Вопрос 4</b> К гибким задачам относится задача:	
а. встретить в аэропорту представителя заказчика, прибывающего рейсом 324 в 20.00	в. разработать регламент обработки входящих заказов
б. обязательно сегодня сдать отчет в бухгалтерию до 18.00	г. Сдать отчет в бухгалтерию в 13.30

<b>Вопрос 5</b> Одним из шагов техники контекстного планирования является:	
а. просмотр списка задач при приближении контекста	в. соотнесение данных хронометража с группами контекстов
б. просмотр своих ключевых областей	г. просмотр списка хронофагов при приближении контекста

<b>Вопрос 6.</b> Вид планирования, рассчитанный на несколько лет вперед, называется:	
а. долгосрочное планирование	в. планирование на всю жизнь
б. краткосрочное планирование	

<b>Вопрос 7.</b> Проактивный подход к жизни – это	
а. некий взгляд на список задач личности, возможность представить их именно так, хочет человек	в. выстраивание ее по своему желанию, активное влияние на события и обстоятельства. Самостоятельное формирование своей жизни и принятие на себя ответственности за нее

б. проживание ее посредством реагирования на внешние обстоятельства, жизнь «как сложилось» и «как получилось»	
---	--

<b>Вопрос 8</b> Для применения техники жестко-гибкого планирования используется:	
а. диаграмма Гантта	в. еженедельник, разделенный пополам
б. диаграмма Ишикавы	г. программное обеспечение MS Project

<b>Вопрос 9</b> Метод структурирования внимания, разработанный Г. Архангельским заключается в:	
а. постоянно держать в памяти все незавершенные задачи	в. запоминать, ориентируясь на напоминания
б. вспоминать о нужных делах в нужное время	г. отслеживать большое количество задач

<b>Вопрос 10.</b> Древние греки называли поглотителей времени	
а.хронотопами	в.хронографами
б.хронофагами	г.хронотипами

<b>Вопрос 11</b> Для создания эффективного обзора задач важен принцип:	
а. иррационализма	в. материализации
б. дезинтеграции	

<b>Вопрос 12</b> Что означает принять решение, оценив по определенным критериям, какие из поставленных задач и дел имеют первостепенное значение, какие – второстепенное:	
а. расставить контексты в хронологическом порядке	в. расставить приоритеты
б. распределить ресурсы	

<b>Вопрос 13</b> Быстро собрать необходимую информацию позволяют	
а. конкретность формулировок	в. контрольные списки
б. двухмерные графики	

<b>Вопрос 14</b> Технология представления потоков информации в виде, требующем минимального времени т психофизиологических ресурсов для ее анализа и понимания - это	
а. финансовый менеджмент	в. майн-менеджмент
б. информационный менеджмент	г. коммуникационный менеджмент

<b>Вопрос 15</b> Представление информации, которое позволяет увидеть всю совокупность и взаимосвязь элементов и дает возможность эффективно принимать решения	
а. Обзор проблем	в. двухмерные графики
б. Обзор плана	г.

<b>Вопрос 16</b> Не относится к инструментам, позволяющим легко и просто создать эффективный обзор	
а. ежедневник	в. Обзор задач

б. майнд-менеджмент	г. контрольные списки
---------------------	-----------------------

**Вопрос 17** Матрица Эйзенхауэра позволяет расставить приоритеты, оценив все задачи по двум критериям:

а. срочность и регулярность	в. важность и срочность
б. гибкость и жесткость	

**Вопрос 18** По матрице Эйзенхауэра важные, но несрочные задачи относятся к категории:

а. D	в. А
б. B	

**Вопрос 19** Как называется стратегия достижения надцели (действие в проблемной ситуации):

а. «веером возможностей»	в. «поеданием лягушки»
б. «нарезкой слона»	

**Вопрос 20** «Бифштексы», получаемые в результате «нарезки слона», бывают

а. практическими и теоретическими	в. физическими и юридическими
б. креативными и обыденными	г реальными и иллюзорными

### Вариант №3

**Вопрос 1** Крупные задачи, которые невозможно решить за один раз-это

а. пирамиды	в хронофаги
б. слоны	г пинарики

**Вопрос 2** Делегирование задач – это:

а. постановка задач подчиненным с определением необходимых полномочий и ресурсов, ответственности за неисполнение	в планирование, учитывающее не только временные рамки, но и определенные условия и обстоятельства, благоприятные для решения конкретной задачи
б. управление человеком собственной деятельностью, организация выполнения задач и распределения ресурсов	г представление информации, позволяющее легко видеть всю совокупность и взаимосвязи элементов и дающее возможность эффективно принимать решения

**Вопрос 3** Суть метода «швейцарского сыра» заключается :

а. задачи выполняются последовательно, по степени их значимости	в задача выполняется поэтапно
б. задача выполняется не в логическом порядке, а в произвольном распределения ресурсов	г задача выполняется не в произвольном порядке, а в логическом

**Вопрос 4** «Якорь» - это:

а. задачи, привязанные к контекстам	в. любой материальный объект или любой стимул (визуальный и аудиальный образ,
-------------------------------------	---

	жест, поза, движение, цвет, запах), вызывающий определенные эмоциональные состояния
б. совокупность условий, обстоятельств, наиболее подходящих для совершения определенного дела, решения конкретной задачи	г. задачи, привязанные к определенному времени

<b>Вопрос 5</b> В современную эпоху закон Парето получил широкую известность под названием	
а. «Принцип 20/80»	в «Принцип 50/50»
б. «Принцип 70/30»	г «Принцип 80/20»

<b>Вопрос 6.</b> Люди с более высокой работоспособностью в утреннее время относятся к хронотипу	
а. «снегири»	в. «голуби»
б. «совы»	г. «жаворонки»
<b>Вопрос 7.</b> Периоды спада и подъема физической и психической активности в течение суток задает	
а. интеллектуальный биоритм	в. суточный ритм
б. физический биоритм	г. эмоциональный биоритм

<b>Вопрос 8.</b> Люди со сравнительно высокой работоспособностью в вечернее и ночное время относятся к хронотипу	
а. «снегири»	в. «голуби»
б. «совы»	г. «жаворонки»

<b>Вопрос 9.</b> По матрице Эйзенхауэра неважные и несрочные задачи относятся к категории	
а. А	в. С
б. В	г. D

<b>Вопрос 10.</b> К гибким задачам относится задача «...»	
а. сдать отчет в бухгалтерию в 13.30	в. разработать регламент обработки входящих заказов
б. обязательно сегодня сдать отчет в бухгалтерию до 18.00	г. представить новую концепцию развития отдела в понедельник, в 13.00

<b>Вопрос 11.</b> Показателем для хронометража может быть...	
а. главная цель жизни	в. цель, соответствующая SMART-критериям
б. только одна цель стратегического уровня	г. любая цель

<b>Вопрос 12.</b> Подход, при котором человек действует вопреки внешним обстоятельствам, активно влияет на свою жизнь, называется...	
а. реактивным	в. проактивным
б. мотивационным	г. смартизированным

<b>Вопрос 13.</b> Одним из шагов техники контекстного планирования является	
а. просмотр списка задач при приближении контекста	в. соотнесение данных хронометража с группами контекстов
б. просмотр своих ключевых областей	г. просмотр списка хронофагов при приближении контекста

<b>Вопрос 14.</b> Неэффективно организованные процессы деятельности, ведущие к потерям времени, называются ...	
а. расхитителями собственности	в. поглотителями времени
б. рубрикаторами потерь	г. похитителями качества

<b>Вопрос 15.</b> Неверно, что ... являются группой инструментов создания обзора	
а. контрольные списки	в. двумерные графики
б. хронокарты	г. интеллект-карты
<b>Вопрос 16.</b> Неверно, что ... является шагом алгоритма жестко-гибкого планирования	
а. вычеркивание выполненных задач	в. определение времени исполнения для всех задач
б. составление списка жестких задач	г. выделение из списка выполненных задач

<b>Вопрос 17.</b> Неверно, что ... является способом самонастройки на решение задач	
а. метод «швейцарского сыра»	в. техника хронометража
б. техника «якорения»	г. «заточка карандашей»

<b>Вопрос 18.</b> Неверно, что ... является правилом организации эффективного отдыха	
а. ритмичность	в. смена контекста
б. концентрация	г. максимальное переключение

<b>Вопрос 19.</b> Матрица Эйзенхауэра позволяет расставить приоритеты, оценив все задачи по двум критериям – ...	
а. гибкость и жесткость	в. важность и срочность
б. важность и гибкость	г. бюджетруемость и регулярность

<b>Вопрос 20.</b> «Бифштексы», получаемые в результате «нарезки слона», должны соответствовать ...	
а. данным хронокарты	в. двум самым весомым критериям матрицы многокритериальной оценки
б. SMART-критериям	г. критериям «важности» и «срочности» матрицы Эйзенхауэр

## **ТИПОВАЯ ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ (для заочной формы обучения)**

1. Стратегия «управление временем» как управление собственной деятельностью, рациональная организация выполнения задач и распределения собственных ресурсов в процессе жизнедеятельности.
2. Сущность и генезис самоменеджмента.
3. Процесс целеполагания в самоменеджменте.
4. Техники самоменеджмента у «управлении временем»
5. Философия А. Лакейна в процессе определения жизненных целей.
6. Эффективное определение приоритетов. Схема И. Кодлера.
7. Правила постановки задач. Лучевая диаграмма задач для достижения цели.
8. Праксеология как наука об эффективной деятельности человека.
9. Деятели отечественной научной организации труда: современный подход.
10. Стиль работы и рациональная организация труда.
11. Способы организации жизнедеятельности в контексте трудовых отношений.
12. Управление стрессами как неотъемлемый элемент рациональной организации собственной трудовой активности.
13. Основные цели персонального менеджмента и концепция тайм-менеджмента.
14. Определение жизненных приоритетов в контексте постановки профессиональных задач.
15. Система планирования в самоменеджменте как метод достижения успеха.
16. Технология принятия профессионально-ориентированного решения в условиях кризисной ситуации.
17. Способы повышения эффективности технологии персонального менеджмента.
18. Техники самоменеджмента в процессе «управления временем».
- 19.э Сущность системы планирования времени А.А. Любищева, героя повести Д. Гранина «Эта странная жизнь».
20. Инвентаризация времени и установление приоритетов. Инструменты создания обзора.
21. Древовидные карты как инструменты обзора задач.
22. Контрольные списки как инструменты обзора задач.
23. Двухмерные графики как инструменты обзора задач.
24. Основные способы и методы расстановки приоритетов в Тайм- менеджменте.
25. Матрица Эйзенхауэра как инструмент расстановки приоритетов.

## ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ТРЕНИНГА ПО «ДИСЦИПЛИНЕ САМОМЕНЕДЖМЕНТ И ЭФФЕКТИВНОЕ РУКОВОДСТВО»

### ТЕМА 5: Эффективное руководство

**Цель** Упражнение на постановку целей.

**Размер группы** Любой

**Время** 5-7 минут

#### **Инструкция**

Вызывается любой доброволец (либо вызывает сам ведущий). Начинайте говорить быстрее, чтобы был момент растерянности. Плюс киньте фразу в зал: «Смотрите внимательнее, что сейчас будет происходить».

Вы поймали золотую рыбку. У вас есть 15 секунд, чтобы загадать ей три желания.

Далее ведущий ведет отсчет или загибает пальцы по секундам. Молчит? (Загадал, но не произнес. Если вы не произнесли свои желания, как они догадаются?). Если произнесли, ведущий повторяет их так как было сказано.

### Тренинг "Эффективный руководитель"

#### **Задание к тренингу 1.**

*Дом, кучу денег, машину...*

Ведущий рисует дом.

*Это что? Дом. Получи! Или: Хорошо, у меня в следующем году будет дом. Ты же не сказал, кому ты загадал дом?*

– *Кучу денег.*

Скиньтесь по рублю! Получи.

– *Хочу быть счастливым!*

Обязательно: в следующем месяце будешь счастлив, даже несколько раз. Или будешь всегда счастлив, начиная с 2050 года. Любимая женщина? Через 150 лет у тебя появится. Я не доживу! А это твои проблемы.

Можно потренироваться еще на ком-то... «Я могу поспорить на любую сумму денег, что даже сейчас никто из вас с этим не справится!»

Итоги:

– Что сейчас происходило?

– Как нужно было загадывать желания, чтобы они были исполнены?

Подвести участников к постановке целей по схеме SMART:

- Specific — конкретные
- Measurable — измеримые
- Agreed — согласованные (с целями более высокого уровня)
- Realistic — реалистичные
- Timed — определенные во времени

#### **Задание к тренингу 2**

**Цель** Вызов к теме постановки целей.



**Размер группы Любой**

**Время** от 5 до 10 минут

**Ресурсы** Бумага А4 200 листов. Корзина для бумаги.

**Инструкция**

Для следующего упражнения мне нужен доброволец. Пока один. Твоя задача встать в 2-х метрах от корзины и забросить в нее как можно больше смятых из вот этой пачки.

Через 1 мин прервать его. Пересчитать количество комков газеты в корзине. Вызвать следующего добровольца. Твоя задача – за 1 мин забросить в корзину более, к примеру, 21 смятых листа. Обычно забрасывают больше, например, 29 листов. Позовите третьего участника. Итак, ты видел, каких результатов достигли эти двое. Как ты думаешь, чего сможешь достичь ты за это же время?»

**Дебрифинг**

Посвятите дебрифинг постановке целей.

**Задание к тренингу 3**

**Цель** Вызов к теме постановки целей

**Размер группы Любой**

**Время** от 5 до 10 минут

**Подготовка и ресурсы** Бумага и пишущие принадлежности для участников

**Инструкция**

Сейчас каждому из вас нужно написать записку для своего личного помощника с просьбой купить ботинки. На работу 1 минута.

После того как вышло время, тренер собирает записки и по одной зачитывает. После чего спрашивает, есть ли у помощника шанс не правильно понять босса и выполнить задание неправильно? Если есть, на флип-чарт выписываются условия которые нужно упомянуть, чтобы этого не произошло.

**Дебрифинг**

– Что сейчас происходило?

– Как нужно было писать задание, чтобы оно было выполнено?

Подвести участников к постановке целей по схеме *SMART*:

- **Specific** — конкретные
- **Measurable** — измеримые
- **Agreed** — согласованные (с целями более высокого уровня)
- **Realistic** — реалистичные
- **Timed** — определенные во времени

## ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ И КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО ПРАКТИЧЕСКИМ РАБОТАМ

### Практическая работа № 1. Сущность и техника самоменеджмента

**Задание №1.** Напишите эссе-размышление «Способы успешного использования времени».

*Вопросы для устного опроса:*

1. Что такое целеполагание? Для чего оно нужно? Приведите конкретный пример, подкрепляющий ваш ответ.
2. В чем суть проактивного и реактивного подходов к жизни? Как выявить, какой подход отличает конкретного человека?
3. В чем заключаются полезность и недостатки применения техники SMART при формулировании целей?
4. Ко всем ли целям можно применять SMART-подход? Аргументируйте свою точку зрения, приведите примеры, подтверждающие ваше мнение.
5. Как, на ваш взгляд, можно отличить «родные» цели от «навязанных»?
6. В чем состоит суть стратегии действий в задачной ситуации «Воронка шагов»?
7. Для чего необходимо определять свои базовые ценности? Какой инструмент для этого рекомендуется использовать?
8. В чем состоит суть стратегии действий в проблемной ситуации «Веер возможностей»?
9. Что такое SMART-цели и надцели? В чем отличие задачных ситуаций от проблемных?

### Практическая работа № 2. Методы управления временем: тайм-менеджмент

**Задание №1.** Хронометраж В течение двух недель проведите полный хронометраж своего времени. Данные записывайте, используя любой из способов фиксации расходов времени техники полного хронометража. Проанализируйте полученные данные:

- выявите свои поглотители,
- используя формулу подсчета непродуктивных расходов времени, подсчитайте, сколько времени в день ушло на поглотители.
- подсчитайте, сколько времени вы использовали с пользой, эффективно.

Запишите полученные результаты. Подумайте, как вы можете оптимизировать свои расходы времени. Запишите.

Выделите два основных ключевых показателя из списка дел, который вы составили в ходе выполнения предыдущего упражнения. Используя технику сокращенного хронометража, проследите за динамикой изменений этих показателей в течение недели. Для этого постройте совмещенный график динамики показателей. Запишите результаты своих наблюдений.

#### **Задание № 2.**

1. Выпишите в таблицу свои основные «поглотители» времени.
2. Запишите во вторую колонку причины, которые способствуют потере времени.

3. Продумайте шаги по рационализации своих расходов времени: что вы реально можете сделать в каждом конкретном случае.

4. Запишите все шаги в третью колонку.

5. Проанализируйте полученные данные по всем поглотителям: есть ли общее, что их объединяет? Есть ли одинаковые способы и меры устранения лишних затрат времени?

Поглотитель времени	Возможные причины потери времени	Меры по устранению
---------------------	-------------------------------------	--------------------

*Вопросы для устного опроса:*

1. Дайте определение понятия «поглотители времени». Объясните, в чем заключается опасность данного явления.

2. Дайте определение понятия «хронометраж». Какие основные задачи помогает решить данная техника?

3. Сколько шагов техники полного хронометража вы знаете? Кратко охарактеризуйте каждый из них.

4. Какие основные виды поглотителей времени по степени их контролируемости вы знаете? Назовите их, дайте краткую характеристику каждого вида.

5. Какие основные виды поглотителей времени по способу расхищения времени вы знаете? Назовите их, дайте краткую характеристику каждого вида.

6. Какие основные способы борьбы с хронофагами вы можете назвать? Приведите пример применения каждого способа.

7. Для чего необходим столбец «Комментарии» в хронокарте? Объясните его назначение для дальнейшей оценки эффективности расходов времени.

8. Как можно оптимизировать время, затрачиваемое на дорогу? Приведите примеры.

### **Практическая работа № 3 Планирование**

**Задание №1.** Прочитайте примеры речевых формулировок, определите, какие из них соответствуют человеку с реактивным отношением к жизни, какие – с проактивным. Объясните свое мнение.

1. Я не могу ничего сделать в этой ситуации.
2. Посмотрим, что можно сделать.
3. Они никогда не согласятся подписать этот договор.
4. Можно даже не пытаться, все равно ничего не получится.
5. Трудно что-либо предпринять, когда компьютер старый, нет нужной программы, отключен Интернет.
6. Всегда есть выход, надо только смотреть вокруг и видеть новые возможности.
7. Какие могут быть возможности, если ситуация безвыходная?
8. Можно выбрать новый подход к достижению желаемого результата.
9. Ничего не могу поделать со своими эмоциями, это происходит независимо от меня.
10. Это они виноваты, что у меня жизнь так сложилась ...
11. Я сам принимаю это решение и готов отвечать за него.
12. Я могу поступить по-другому и ответить за свой выбор.

13. Мои эмоции и чувства я могу контролировать сам, ведь это мои чувства и эмоции, а не чьи-либо.

**Задание № 2.** Вспомните свой типовой рабочий день.

1. Запишите все дела, задачи, действия этого дня, которые можете отнести к разряду поглотителей времени, в левую колонку таблицы (минимум три). При необходимости поясните, почему это дело, действие, задачу вы рассматриваете как потерю времени?

2. В колонку рядом запишите причины возникновения данной потери времени.

3. В правой колонке запишите, какие способы борьбы с данным хронофагом вы уже применяете или планируете применить, какие меры, на ваш взгляд, наиболее подойдут для успешной борьбы с данным поглотителем времени?

2. Напишите эссе на тему: «Слово «нет» экономит неожиданно много времени. Так ли это?»

3. Тема для дискуссии: Если вы не можете изменить ситуацию, измените себя.

#### *Вопросы для устного опроса:*

1. Насколько целесообразно планировать свои дела и задачи в ситуациях постоянных изменений и высокой степени непредсказуемости?

2. В чем заключается суть контекстного планирования?

3. Чем отличается жесткое планирование от гибкого? Как вы думаете, какой из видов планирования дает больше преимуществ в ситуациях постоянных изменений? Почему?

4. Что такое контекст? Какие типы контекстов вы знаете? Приведите примеры контекстов каждого типа.

5. В чем состоит основное отличие жестких задач от гибких? Приведите примеры.

6. Какие задачи называют бюджетлируемыми? Для чего необходимо выделять задачи этого типа при планировании своего времени?

7. С помощью каких инструментов можно наладить свою систему контекстного планирования? Приведите примеры.

8. Каким образом алгоритм жестко-гибкого планирования дня помогает управлять своим временем?

9. Из каких шагов состоит алгоритм жестко-гибкого планирования? Дайте краткую характеристику каждого шага.

#### **Практическая работа № 4. Эффективное лидерство**

**Задание №1.** Составить сравнительную таблицу личностных теорий лидерства.

2. Проанализировать ситуацию (кейс) Кейс «Основа успеха Билла Гейтса» Уильям Х. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры.

В 1980 г. в его компанию "Майкрософт" обратилась корпорация "Аи Би Эм" относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям недавно нанятого программиста "Майкрософт" смогла предложить "Аи Би Эм" теперь всем известную программу MS-DOS, которая используется во всех персональных компьютерах "Аи Би Эм" и совместимых с ними компьютерах. Впоследствии "Майкрософт" стала буквально незаменимой в отрасли компьютеров. Компания поставляла математическое

обеспечение, которое 10 профессиональные программисты используют на компьютерах производства "Аи Би Эм" и "Эппл". Под руководством Гейтса "Майкрософт" установила стандарты для программ, которые управляют сетями персональных компьютеров и периферийных устройств. В данный момент разрабатывается операционная система для второго поколения персональных компьютеров "Аи Би Эм".

Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделала "Майкрософт" крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса — миллиардером. Согласно журналу "Уолл Стрит Джарнэл", «эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса, а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами "Майкрософт"». Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В 1985г. когда Джон Скалли из "Эппл" разрабатывал язык "МакБейсик" для своего персонального компьютера "Макинтош", Гейтс пригрозил остановить действие купленной "Эппл" лицензии на использование программ, которые "Майкрософт" разработала для "Эппл-П", если Скалли не закроет проект "МакБейсик". Учитывая, что дела с линией "Макинтоша" тогда обстояли плохо, а необходимые для многих счетов средства поступали только с линии "Эппл-П", Скалли оставалось, как согласиться.

Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. Джон Роуч, высшее административное лицо компании "Тэнди", говорит: "В этой отрасли нет никого более надежного, чем Билл Гейтс". Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Другие, однако же, ждут не дождутся, когда "Аи Би Эм" решит, что она стала уязвимой для Гейтса и "Майкрософта", и прекратит свои отношения с ними.

Вопросы к кейсу:

- 1) Влиятелен ли Билл Гейтс? Обладает он больше властью или харизмой?
- 2) Какой тип власти он использует?
- 3) Можно ли назвать Гейтса лидером?
- 4) Использует ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение трудящихся в принятие решений?

3. Напишите десять ключевых качеств, требуемых для эффективного лидерства в современном бизнесе. Проранжируйте их. Определите, какие из этих качеств присущи вам.

#### *Вопросы к обсуждению*

1. Какова природная основа лидерства?
2. Врожденные и приобретенные стороны лидерства.
3. Взаимосвязь и различия понятий «власть» и «лидерство».
4. Взаимосвязь и различия понятий «лидерство» и «влияние».
5. Взаимосвязь и различия понятий «лидерство» и «менеджмент».
6. Факторы формирования лидерства.
7. Законное лидерство.
8. Лидерство, основанное на страхе.

9. Лидерство, основанное на убеждении.

10. Лидерство, основанное на знании.

### **Практическая работа № 5. Приоритеты. Методы расстановки приоритетов**

**Задание №1.** Составьте список дел на ближайший месяц, 6 месяцев, год, далее распределить все дела на данной таблице, проанализировать. Переместить по необходимости что-то из одного сектора в другой. Так, если очень много дел попадает в разряд Срочно и Важно, то данную графу можно проранжировать по важности.

**Задание №2.** Составьте список своих ключевых областей:

Возьмите 20–40 стикеров, выпишите на них свои обычные ежедневные дела и задачи (например, «сидел в контакте», «писал реферат», «готовил отчет о выполненной работе», «составлял клиентский договор» и т.д.). На один стикер можно выписать только одно дело (задачу).

Сгруппируйте стикеры с близкими делами (задачами). Должно получиться несколько групп (5–9). Например, в одну группу собираем все стикеры, связанные с рабочими ситуациями.

Дайте названия сформированным группам. Название должно быть коротким (1–2 слова) и отражать суть всех задач, вошедших в эту группу. Например, «Работа», «Учеба», «Семья» и т.д.

2. Напишите эссе на тему: «Слово «нет» экономит неожиданно много времени. Так ли это?»

*Вопросы для устного опроса:*

1. В чем заключается смысл расстановки приоритетов?
2. Почему важно уметь расставить приоритеты?
3. Какие методы расстановки приоритетов вы знаете?
4. На какие типы делятся задачи в соответствии с матрицей Эйзенхауэра?
5. По каким критериям расставляются приоритеты в матрице Эйзенхауэра?
6. В каких случаях целесообразно использовать метод многокритериальной оценки?
7. В чем заключается суть метода многокритериальной оценки?
8. Какие еще способы расстановки приоритетов вы знаете, используете в своей рабочей и учебной деятельности?

### **Практическая работа № 6. «Самомотивация»**

**Задание №1.** Напишите задание для своего знакомого с просьбой купить вам ботинки. У вас 1 минута. Через минуту просите участников поменяться листками, прочитать просьбу коллеги, далее – обсуждаете: есть ли возможность понять неправильно и купить не те ботинки. Часто не пишут размер, цвет, стоимость за которую надо купить, когда надо купить (если я куплю их через 10 лет, ты будешь доволен?) и т.д. Обсуждаете те нюансы, которые ведут к нечеткости понимания.

*Вывод:* когда мы даем кому-то поручение или планируем свою деятельность, формулировки должны быть четкими, содержать конкретику, должны быть оговорены по

времени, измеримы, т.е. выходим на обсуждение системы постановки цели и планирования – **smart**.

Обсуждается теория по smart и дается упражнение, уже из реальной рабочей ситуации, где они должны спланировать действия по данной системе

### **Задание №2.**

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

*Сегодня четверг, 15.00. Завтра утром необходимо провести презентацию нового продукта компании у клиента, а слайды еще не готовы. К сегодняшнему вечеру начальник ждет отчет о командировке. В понедельник предстоит сдать экзамен по экономике предприятия, а через две недели – курсовую работу по оптимизации рабочих процессов. Кроме того, через месяц стартует новый региональный проект, от которого будет зависеть судьба дальнейшего развития нашей компании в этом регионе.*

### **Задачи:**

1. Подготовить слайды презентации.
2. Родители просят срочно на выходных отвезти какие-то вещи на дачу.
3. Ковригин из отдела развития сочно просит сделать за него статистику для отчета, иначе ему грозит выговор.
4. Ребята собираются выехать на озеро на выходные, зовут с собой.
5. Доделать отчет о командировке.
6. Сформировать пул предложений по проекту.
7. Разработать для проекта механизм мониторинга исполнения делегированных задач.
8. Подготовить ответы на вопросы к экзамену.
9. Доработать вторую главу и дополнить первую главу курсовой работы статистическими данными, которые нужно найти.

### **Задание №3.**

Выполняя задание практикума по теме «Хронометраж», вы получили данные расходов своего времени за несколько дней. Используя эти данные, расставьте приоритеты в своих делах и задачах с помощью матрицы Эйзенхауэра (какие из дел к какому типу задач вы можете отнести?). Предложите улучшения своих расходов времени, записав, какие шаги вы можете сделать, чтобы уменьшить количество дел категории D и C. Выполните задание в документе Word.

- A. \_\_\_\_\_  
B. \_\_\_\_\_  
C. \_\_\_\_\_  
D. \_\_\_\_\_

Шаги, которые я предприму для сокращения потерь времени:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

### **Задание №4.**

Используя многокритериальную оценку, расставьте приоритеты для своих долгосрочных целей. Для выбора целей и ценностей воспользуйтесь выполненными

заданиями по заполнению стратегической картонки и мемуарника (тема «Целеполагание», вопросы 4 и 7), а также картой ключевых областей жизни (тема «Эффективный обзор задач», задание №2).

С помощью материалов из списка литературы самостоятельно изучите следующие вопросы темы:

1. Способ парного сравнения для расстановки приоритетов.
  2. Расстановка приоритетов в ежедневных задачах с помощью многокритериальной оценки (сокращенный вариант).
  3. Определение приоритетности долгосрочных целей, определение приоритетности текущих задач.
  4. Правило Парето.
  5. Навязанная срочность и важность, стратегии отказа, «расчистка» навязанной важности и срочности.
2. Напишите эссе на тему: Когда достигается наивысшая работоспособность?

Вопросы для устного опроса:

1. Почему одной из важных задач тайм-менеджмента является выработка умения правильно распределять свою рабочую нагрузку?
2. Какую роль играют суточные биоритмы в распределении рабочей нагрузки?
3. Каким правилам нужно следовать, чтобы отдых в течение рабочего дня стал эффективным?
4. Какие способы самонастройки на выполнение работы вы знаете?
5. Как в тайм-менеджменте называются трудоемкие задачи? Приведите примеры.
6. Как в тайм-менеджменте называются мелкие неприятные задачи? Приведите примеры.
7. Что называется «бифштексом»? Приведите пример.
8. В чем отличие «реального бифштекса» от «иллюзорного бифштекса»?
9. В чем заключается суть метода «Швейцарский сыр»?

### Типовые задания для контроля

#### Задание № 1.

1. Примите решения по конкретной ситуации и обоснуйте его.

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

Вы – менеджер по рекламе компании по продаже строительных материалов. Вам поручили срочно подготовить рекламные материалы к выставке, которая откроется через три недели. Вам нужно выбрать полиграфическую фирму, которая быстро, качественно сможет изготовить рекламный буклет компании (нужно около 300 - 500 штук). Вы обзвонили три фирмы и собрали следующую информацию:

**Фирма А:** могут изготовить буклет за 2 недели, если вы предоставите весь материал: текст, фотографии, рисунки. Макет буклета разрабатывает художник фирмы А, обязательно согласование макета с заказчиком. Минимальный тираж заказа – от 100 экземпляров. Фирма



находится на другом конце города, добраться до нее около 1,5 часов, своих курьеров у них нет. Цена средняя, приемлемая для вашей компании. Качество полиграфии хорошее.

**Фирма В:** могут изготовить буклет в сжатые сроки – 4 дня. Макет они не разрабатывают, вы должны предоставить свой готовый макет. Этапа согласования макета с заказчиком нет. Фирма находится недалеко от вашего офиса, в 20 минутах ходьбы. Своих курьеров у них нет, нужно ехать самому. Минимальный тираж, который можно заказать – от 300 экземпляров. Цена изготовления очень низкая. Качество полиграфии среднее.

**Фирма С:** Стоимость изготовления очень высокая. Высокое качество полиграфии, срок изготовления – 2,5 недели (очень много заказов). Минимальный тираж, который можно заказать – от 500 штук. Есть свой художник, который может помочь разработать макет, подскажет, какие фотографии, рисунки подойдут, согласовывает макет с заказчиком. Если есть необходимость, фотограф компании выезжает к клиенту и делает необходимые фотографии нужного качества. Фирма находится далеко, в 1,5 часах езды, но есть своя курьерская служба, готовые буклеты готовы доставить по любому адресу. Цена очень высокая

					<b>ИТОГ</b>
<b>Фирма А</b>					
<b>Фирма В</b>					
<b>Фирма С</b>					

### Задание № 2.

Проанализируйте свои достижения и соотнесите их во времени. Заполните таблицу, в которой укажите возраст и то, что вы успели достичь к этому времени.

#### Достижения

№	Возраст	Достижения

### Задание № 3.

Составьте «портрет» вашего учебного дня (при желании можно включить и свободное время). Для анализа лучше всего взять вчерашний день, но если он плохо отражает ваш обычный учебный график, возьмите какой-нибудь другой, если вы его можете детально вспомнить. Можно также нарисовать портрет «типичного», «среднестатистического» учебного дня.

### Задание № 4.

Один день из жизни менеджера среднего звена. В 9.00 он пришел на работу: Уже прибежала Катерина – на подпись накопилось огромное количество документов, которые необходимо отправить клиентам сегодня. Основной поставщик задерживает поставки – надо ехать лично и разбираться. Проект А не стартует уже неделю: не даны необходимые указания, Васин и Иванов тормозят процесс, требуют совещания, чтобы выяснить все вопросы. Но это же не меньше часа займет, а то и больше. Надо не забыть позвонить в головной офис: на носу ежемесячный отчет. Через неделю выставка, на которой должна быть наша продукция, а никто еще не приходил с отчетом о готовности. Понятно, что это значит! А так хотелось сегодня сходить в бассейн... Нет, вряд ли получится. И эти постоянные звонки, которые отвлекают! Так, а на какое число назначена презентация? На сегодня. А к ней еще готовиться. И кстати,

уточнить, куда ехать. На столе где-то лежит недоправленная программа – надо бы ее перекинуть в отдел поддержки клиентов. Но сначала закончить правки. Только где она именно? — Да? Да буду через полчаса... Еще и начальство вызывает.

Составьте план на день.

### Задание № 5.

Определите с кем и на какие темы вы обычно общаетесь для построения эффективной системы коммуникаций. Ход работы: сначала определите 2-3 жизненно важные сферы вашего общения (например, работа или учеба, семья, друзья и др.). Впишите в таблицу Ф. И. О. или инициалы всех людей, с которыми вы общаетесь регулярно более 1-2 часов хотя бы 1-2 раза в неделю

	Сфера общения		
	1. Работа (учеба)	2.	3.
«Большие переговоры» (решение и формирование новых вопросов)			
«Малые разговоры» (укрепление отношений)			
Пустая болтовня			

Решите, с кем вы хотите общаться больше, а с кем меньше. Можно отметить ваши идеи по изменению объема общения прямо в таблице, написав рядом с инициалами, например, математические символы: «общаться меньше» ( < ) «общаться больше» ( > ) «оставить без изменений» ( = ) «совсем отказаться от общения» ( 0 ).

Решите, с кем вы хотите изменить характер общения, и укажите с помощью стрелок направление этих изменений.

Решите, какие изменения в индивидуальной системе коммуникаций следует произвести в первую очередь. То есть какие изменения вашего круга общения являются наиболее приоритетными с точки зрения оптимизации затрат времени на общение. Выберите 3-5 приоритетных действий по изменению системы коммуникаций и прямо в таблице (рядом с инициалами людей, с которыми необходимо изменить характер общения) проставьте цифры, указывающие приоритетность действий («1» - «изменить в первую очередь» и т. д.).

### Задание № 6.

Возьмите 10 пустых карточек и запишите на них 10 жизненно важных ценностей. Например: карьера, достаток, дети, собственное здоровье, интересные поездки и путешествия, хороший автомобиль, изучение иностранного языка, спорт, хобби, собственный дом. После того, как заполнили все карточки, расположите именно в той последовательности, насколько каждый пункт вам важен. А теперь задайте вопрос: «Действительно ли достаток для меня важнее собственного здоровья?»

Если ответ положительный, оставляйте карточки на своих местах, если отрицательный – меняйте местами. В идеале картина должна выглядеть таким образом, что на все вопросы вы честно должны ответить: «Да!».

Пояснение. За любым духовным желанием и ценностью стоит наше время, расходы, ресурсы. Именно их мы порой готовы тратить, чтобы отправиться в путешествие. Что касается здоровья – подумайте, как часто вы жертвовали поездкой на юг, фрукты, витамины, чтобы быстрее закончить ремонт или купить бытовую технику. Вот вам и ответ. Все дело — в

ценностях и приоритетах. У всех они разные и данное упражнение – поможет вам их определить.

### **Задание № 7.**

В большинстве источников приводятся списки «поглотителей времени» применительно к работе офисного служащего или руководителя, что не совсем подходит для работы со студентами. Поэтому здесь мы приведем обобщенный список, который отражает в большей степени психологические особенности субъекта, чем проблемы организации его рабочего процесса.

Студенты самостоятельно отвечают на следующие вопросы (да или нет):

«Завтра, завтра, не сегодня»: большие, отнимающие много времени и поэтому неприятные задания я отодвигаю. Или же мне трудно довести их до конца, потому что никак не могу найти спокойного момента.

Стресс: чтобы начать работу, нужно чтобы поджимало время если я даже не смогу соблюсти сроки, то хотя бы не очень опоздаю.

Разбросанность: я не могу решить, как расставить приоритеты, поэтому пытаюсь решить все задачи сразу, но у меня не получается.

Везде подстерегают помехи: то, что меня отвлекает, сильнее меня.

Если от меня кто-то чего-то хочет, то я не могу сказать, что у меня есть своя собственная работа и не могу отказать в просьбе

Рабочие дни разорваны, потому что много таких промежутков времени, когда я не могу сделать ничего полезного.

Я не вижу смысла в том, что делаю.

Чтобы претворить свои планы в жизнь, мне не хватает самодисциплины.

После заполнения опросника возможны различные варианты работы. Один из вариантов: студенты объединяются в группы по схожим проблемам и инсценируют ее, представляют группе. Далее участники группы выдвигают предположения о психологических выгодах данного типа поведения, о способах решения проблемы и альтернативного поведения.

### **Задание № 8.**

Вы – руководитель фирмы. Напишите список обязательных дел на неделю:

- а. напишите список повседневных и вновь появившихся обязательных дел на неделю
- б. разбейте список на отдельные категории, сгруппируйте задачи по рабочим функциям (например, развитие бизнеса, управление подчиненными, повседневные операции и т.п.)
- в. в конце дня зафиксируйте время, затраченное на выполнение задач. В конце рабочей недели проанализируйте, на что именно и сколько ушло времени (воображаемый процесс).

### **Задание № 9.**

Продолжите следующие утверждения по возможности наиболее подробно.

Инструкция

Допишите предложения.

- а. Как бы я ни был занят, я всегда нахожу время для \_\_\_\_\_
- б. Мои цели становятся четко определенными, когда дело касается \_\_\_\_
- в. Я точно знаю, сколько времени мне потребуется для \_\_\_\_\_
- г. Я всегда без промедления приступаю к \_\_\_\_\_

- д. Я никогда не опаздываю \_\_\_\_\_
- е. У меня не возникает проблем, когда \_\_\_\_\_
- ж. Я безо всяких проблем приступаю к выполнению сложных проектов, когда \_\_\_\_\_
- з. Я всегда занят в перерывах между \_\_\_\_\_
- и. Мне легко сказать нет (кому? в каких ситуациях?) \_\_\_\_\_
- к. Мне легче уложиться в заданные сроки, когда \_\_\_\_\_
- л. Я больше всего счастлив, когда я \_\_\_\_\_
- м. Дела, выполнение которых я легко перепоручаю другим это \_\_\_\_\_

Теперь просмотрите свои ответы и определите, что нового вы можете узнать о себе. Спросите себя, почему выполнение этих конкретных дел и задач у вас хорошо получается. Почему это работает?

Вы приступаете к выполнению определенных дел потому, что они вам очень нравятся? Или потому, что вы ловко с ними справляетесь? Или вы поддаетесь внешнему давлению? Все дело в том времени суток, которое вы выбираете для этих задач, или в количестве времени, которое требуется для их выполнения?

С какими задачами вы лучше справляетесь — с теми, которые требуют от вас работы в одиночку или с требующими совместной работы с другими людьми?

Спросите себя, что именно побуждает вас выполнять эти задачи. Даже если некоторые области вашей жизни, находящиеся под вашим полным контролем, сами по себе кажутся вам незначительными, их анализ может помочь вам выявить, как решить другие, более серьезные проблемы

### **Задание № 10.**

Возьмите 10 пустых карточек и запишите на них 10 жизненно важных ценностей. Например: карьера, достаток, дети, собственное здоровье, интересные поездки и путешествия, хороший автомобиль, изучение иностранного языка, спорт, хобби, собственный дом. После того, как заполнили все карточки, расположите именно в той последовательности, насколько каждый пункт вам важен. А теперь задайте вопрос: «Действительно ли достаток для меня важнее собственного здоровья?»

Если ответ положительный, оставляйте карточки на своих местах, если отрицательный – меняйте местами. В идеале картина должна выглядеть таким образом, что на все вопросы вы честно должны ответить: «Да!».

Пояснение. За любым духовным желанием и ценностью стоит наше время, расходы, ресурсы. Именно их мы порой готовы тратить, чтобы отправиться в путешествие. Что касается здоровья – подумайте, как часто вы жертвовали поездкой на юг, фрукты, витамины, чтобы быстрее закончить ремонт или купить бытовую технику. Вот вам и ответ. Все дело — в ценностях и приоритетах. У всех они разные и данное упражнение – поможет вам их определить.

### **Задание 11**

При работе над крупной задачей («слоном») «Изучение английского языка» менеджер отдела продаж разбил ее на следующие части («бифштексы»):

- Учить грамматику
- каждый день выучивать по 10 новых слов
- каждый день делать упражнения
- смотреть фильмы

общаться с англоговорящими коллегами по работе курсы.

- а) Определите, каждый ли из этих «бифштексов» является реальным.
- б) Переформулируйте «иллюзорные» бифштексы, сделав их «реальными».

### Задание 12

Найдите в приведенном ниже списке формулировки, которые не являются результатом-ориентированными, переформулируйте их в результат-ориентированный вид:

- зайти в спортзал.
- собеседование 14.00.
- МФПА, зачет.
- найти ключи от квартиры.
- Отдать CD-диск соседу.
- позвонить клиенту.
- Свой ответ обоснуйте.

### Задание 13

Распределите дела из приведенного ниже списка с помощью матрицы Эйзенхауэра по типам задач в зависимости от важности и срочности:

1. ( ) Разобраться в ящиках стола.
2. ( ) Подготовиться к завтрашнему экзамену по английскому.
3. ( ) Написать курсовую, которую нужно сдать в конце учебного года.
4. ( ) Почитать книжку.
5. ( ) Помочь другу установить Интернет.

### Задание 14

Вы – руководитель фирмы. Напишите список обязательных дел на неделю:

- а. напишите список повседневных и вновь появившихся обязательных дел на неделю
- б. разбейте список на отдельные категории, сгруппируйте задачи по рабочим функциям (например, развитие бизнеса, управление подчиненными, повседневные операции и т.п.)
- в. в конце дня зафиксируйте время, затраченное на выполнение задач. В конце рабочей недели проанализируйте, на что именно и сколько ушло времени (воображаемый процесс).

### Задание 15

Проанализируйте фрагмент хронокарты сотрудника банка. Определите основные поглотители времени, количество «съеденного» ими времени. Предложите способы минимизации непродуктивных расходов времени.

Время начала (окончания)	Мин.	Вид работы
11-45 (11-50)	5	Позвонила Шмакову, назначила встречу по возможному сотрудничеству
11-50 (12-15)	25	Дооформила распоряжение. Хотя это задача Крутиковой.
12-15-12-35	20	???? что делала
12-35 (13-00)	25	ПОЧТА, ТЕЛ РАЗГОВОРЫ
13-00 (13-30)	30	Запрос Журавлевой о налогах
13-30 (14-00)	30	Корректировка письма по налоговым последствиям
14-00-14-28	28	ОБЕД

### **Задание 16**

Продолжите следующие утверждения по возможности наиболее подробно. Допишите предложения.

Как бы я ни был занят, я всегда нахожу время для \_\_\_\_\_

Мои цели становятся четко определенными, когда дело касается \_\_\_\_\_

Я точно знаю, сколько времени мне потребуется для \_\_\_\_\_

Я всегда без промедления приступаю к \_\_\_\_\_

Я никогда не опаздываю \_\_\_\_\_

У меня не возникает проблем, когда \_\_\_\_\_

Я безо всяких проблем приступаю к выполнению сложных проектов, когда \_\_\_\_\_

Я всегда занят в перерывах между \_\_\_\_\_

Мне легко сказать нет (кому? в каких ситуациях?) \_\_\_\_\_

Мне легче уложиться в заданные сроки, когда \_\_\_\_\_

Я больше всего счастлив, когда я \_\_\_\_\_

Дела, выполнение которых я легко перепоручаю другим это \_\_\_\_\_

Определите, что нового вы можете узнать о себе. Спросите себя, почему выполнение этих конкретных дел и задач у вас хорошо получается. Почему это работает? Вы приступаете к выполнению определенных дел потому, что они вам очень нравятся? Или потому, что вы ловко с ними справляетесь? Или вы поддаетесь внешнему давлению? Все дело в том времени суток, которое вы выбираете для этих задач, или в количестве времени, которое требуется для их выполнения? С какими задачами вы лучше справляетесь — с теми, которые требуют от вас работы в одиночку или с требующими совместной работы с другими людьми? Спросите себя, что именно побуждает вас выполнять эти задачи. Даже если некоторые области вашей жизни, находящиеся под вашим полным контролем, сами по себе кажутся вам незначительными, их анализ может помочь вам выяснить, как решить другие, более серьезные проблемы

### **Задание 17**

Выпишите на один большой лист бумаги все ваши дела, которые нужно сделать, задачи, которые нужно решить, проблемы, которые висят над головой. По мере возможности группируйте их в блоки по смыслу, но не слишком этим озадачивайтесь.

На том же или отдельном листе нарисуйте предстоящий год (от настоящего момента). Это должна быть одна прямая линия с очень грубой разбивкой (по месяцам, самое большое — по неделям). Приблизительно отметьте на этой прямой важнейшие критические точки — события или сроки, от которых сильно зависит выполнение крупных задач. Также отметьте те задачи, которые было бы удобнее всего сделать в определенное время года. Не вдавайтесь слишком сильно в подробности и получите список слегка сгруппированных дел и грубый рисунок года

### **Задание 18**

Запланируйте задачи на день, используя алгоритм жестко-гибкого планирования.

- а. Написать реферат по экономике
- б. в 16.25 позвонить в отдел снабжения начальнику отдела
- в. проверить платежки и внести данные в базу
- г. к 18.00 закончить отчет по проекту «Елец-1020»
- д. не забыть составить список участников конференции
- е. в 17.00 сдать командировочные в бухгалтерию

ж. позвонить инспектору, выяснить, какие изменения произошли в порядке начисления налога подготовить справку к заседанию Совета Директоров.

Жёсткие задачи		Список гибких задач
8.00		Оплатить мобильный телефон
9.00		Забрать машину из автомойки
10.00	Провести совещание отдела	Позвонить клиенту А., узнать про контракт
11.00		Подготовить презентацию для клиента (30 мин)
12.00		Подготовиться к выставке (1,5 ч)
13.00		Найти цитаты для статьи
14.00		Подобрать материалы для кандидатской
15.00		Позвонить Иванову для уточнения времени выставки
16.00	Встреча с клиентом В.	Разобраться на столе
17.00		Подписать документы
18.00		Провести инструктаж перед встречей со спортивной командой
19.00		
20.00		
21.00		
22.00		
23.00		

### Задание 19

Заполните таблицу «План на день».

Составьте свой план на завтрашний день.

Оцените, насколько и в какой степени было реализовано запланированное.

Определите причины того, что не все запланированное было осуществлено

**ПЛАН НА ДЕНЬ** (дата \_\_\_\_\_ день недели \_\_\_\_\_ месяц \_\_\_\_\_ год \_\_\_\_\_)

№	Содержание задачи	Степень выполнения	Причины не выполнения

### Задание 20

Определите, какие из приведенных задач – результаты - ориентированные, а какие нет.

Используя формулу результата - ориентированного формулирования задач, переформулируйте задачи в результат - ориентированный вид:

- а. позвонить клиенту
- б. оформить договор в соответствии с последними коррективами
- в. лекция
- г. деканат менеджмента
- д. почта, папка Входящие
- е. старые письма
- ж. тестовые задания к экзамену

### Задание 21

Установите соответствие между приведенными типами контекстов и списком гибких задач:

<b>КОНТЕКСТЫ</b>			
места	человек, группа людей	внешние обстоятельства	внутренние обстоятельства

Задачи:

а. Если опять будет задержка информации, сегодня на совещании руководителей филиалов поднять вопрос о координации работы.

б. Поучаствовать в собеседовании с кандидатом на должность менеджера по работе с клиентами, если будет настроение.

в. Если будут приняты изменения в налоговый кодекс, придется переделать наш внутренний регламент 37/18-14.

г. Когда придет факс от «Маверикс», выставить им счет.

д. Когда генеральный вызовет на совещание, надо не забыть уточнить у него вопросы по расчету бюджета проекта «Томск 8».

е. Когда программист будет пробегать мимо – напомнить изменить цены на сайте.

### **Задание 22**

Возьмите бумагу и ручку, поставьте таймер на 15 минут. В течение этого времени вы должны написать на листе все, что вы желаете получить в этой жизни. Не анализируйте ваши мысли и желания, записывайте любое, даже самое фантастическое желание. Количество целей не ограничено, но, как только пройдет 15 минут — запись останавливается.

Затем поставьте таймер на 2 минуты и в течение этого времени выбираете из своего списка то, чем вы хотите заниматься на протяжении 3 лет.

Следующие 2 минуты (включите таймер) потратьте на внесение или исключение из списка желаний. То, что останется в списке, должно быть реалистично и выполнимо, это должны быть важные для вас цели и намерения.

Опять поставьте таймер на 2 минуты — запишите список целей на полгода, еще 2 минуты потратьте на редактуру списка.

Вам необходимо определить точность, реалистичность целей, посмотреть наличие у вас возможностей для достижения целей. Когда задание выполнено, не выбрасывайте листочки: они вам пригодятся, чтобы сверять намеченный курс с тем, что происходит сейчас

### **Задание 23**

С помощью двумерного графика запланируйте свою подготовку к сдаче экзамена / зачета по Тайм-менеджменту. Подзадач должно быть не менее семи.

### **Задание 24**

Подумайте над составленным списком дел и разбейте все дела на 7-8 основных областей (например, «Семья», «проект X», «самообразование» и т.д.). Далее распределите все дела, зафиксированные на предыдущем шаге между определенными областями.

Для разбиения списка дел между определенными областями можете заново переписать весь список или просто установить для каждой области свой цвет и подчеркивать соответствующие дела этим цветом. Составив подобное разделение, вы сможете более



свободно ориентироваться в своей деятельности и меньше бояться ее необъятности. Следующее, что необходимо сделать на данном этапе – это осознать собственные ценности: «Что для Вас наиболее ценно и ради чего вы собираетесь решать те или иные задачи.

### **Задание 25**

Перечислите то, что обладает для вас наибольшей ценностью в этой жизни, на что вам не жалко своего времени.

#### **Ценности**

<b>Мои ценности на сегодняшний день</b>	<b>Мои ценности через пять лет</b>

Пояснение. Каждому человеку нужно научиться контролировать свое время. Правильное понимание значения времени дает возможность распределить свои силы, продумать режим труда и отдыха. Двадцать четыре часа, которые вмещают в себя сутки, нужно рассматривать как возможность продвижения к своей цели, приобретения полезных знаний, развития важных умений и навыков, которые станут надежным жизненным багажом

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### Тема 1: Сущность и техника самоменеджмента

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1 Сущность и концепции персонального менеджмента

Вопрос 2. Общая модель качеств современного менеджера.

Вопрос 3. Методы рационализации личного труда руководителя

Вопрос 1. Сущность и концепции персонального менеджмента

При изучении данного вопроса следует рассмотреть существующие основные подходы к определению и сущности самоменеджмента (selfmanagement, персональный менеджмент) - искусства управлять собой, своим временем, своей жизнью, сознательно делать свою карьеру через самооценку, самоопределения, саморазвития.

Вопрос 2. Качества современного менеджера.

При рассмотрении этих вопросов особенное внимание следует обратить на навыки современного менеджера

Вопрос 3. Методы рационализации личного труда руководителя

При рассмотрении данного вопроса необходимо учесть, что существует много факторов, влияющих на личную организацию руководителя, а также принципы и правила, которые следует свести воедино, превратив их в полезные привычки, доведенные до автоматизма.

### Тема 2: Методы управления временем: тайм-менеджмент

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Основные понятия тайм-менеджмента

Вопрос 2. Правила тайм-менеджмента

Вопрос 3. Методики планирования времени

**Вопрос 1.** Основные понятия тайм-менеджмента.

При рассмотрении данного вопроса следует принимать во внимание то, **тайм-менеджмент** – это техника управления временем, которая включает в себя правила и принципы, которые помогают человеку правильно организовать свое время и достичь максимальной эффективности в любом деле. С помощью тайм - менеджмента человек может сам осознанно контролировать время, которое он тратит на разные виды деятельности, увеличивая при этом эффективность и продуктивность своей работы или отдыха. Планирование, распределение, расстановка приоритетов, постановка целей помогает человеку справиться с сумасшедшим ритмом современной жизни. Тайм-менеджмент помогает человеку успевать делать все без стрессов и избежать хронической усталости.

**Вопрос 2.** Правила тайм-менеджмента.

При изучении этого вопроса следует рассмотреть подробнее следующие правила управления временем:

**1) Первое правило тайм-менеджмента – правильная постановка цели.**

Если вы научитесь четко определять свои цели, а также определять, какие задачи являются второстепенными, то вы сэкономите массу времени.

**2) Второе основное правило тайм-менеджмента – приоритезация.**

Умение расставлять приоритеты заключается в грамотном распределении задач по степени важности.

### **3) Третье правило тайм-менеджмента – это планирование.**

После постановки цели следующим этапом будет планирование. Планирование – неотъемлемая часть тайм-менеджмента.

#### **Вопрос 3. Методики планирования времени**

При рассмотрении данного пункта следует проанализировать существующие методики планирования.

### **Тема 3: «Планирование»**

Вопросы для обсуждения:

1. Неоднородность времени: линейное и нелинейное время.
2. Два типа задач. Определение понятия контекст.
3. Основные типы контекстов.
4. Определение понятия и задачи контекстного планирования.
5. Техника контекстного планирования. Инструменты контекстного планирования.
6. Планирование дня. Три типа ежедневных задач: жесткие, гибкие, бюджетлируемые.
7. Алгоритм планирования ежедневных задач разного типа.
8. Метод структурированного внимания.
9. Планирование на основе метода структурированного внимания.
10. Горизонты планирования.
11. Результато- ориентированное планирование (формула эффективной постановки задач). Результато – ориентированность и конкретизированность задач: различия, области применения.
12. Основы формирования бюджета затрат на персонал и контроля его исполнения, владение навыками контроля за использованием рабочего времени

### **Тема 4: Деловые коммуникации**

Вопросы для обсуждения:

**Вопрос 1.** Основы деловой и межкультурной коммуникации

**Вопрос 2.** Процесс коммуникации и его составляющие

**Вопрос 3.** Типы межличностных коммуникаций

**Вопрос 4.** Формы деловых коммуникаций

**Вопрос 1. Основы деловой и межкультурной коммуникации**

Одним из главных вопросов данной темы является **человеческое общение** – сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека

**Вопрос 2.** Процесс коммуникации и его составляющие

При изучении данного вопроса следует обратить внимание, что в формализованном виде процесс коммуникаций представляет собой взаимодействие двух сторон: отправителя и получателя информации.

**Вопрос 3.** Типы межличностных коммуникаций

При изучении данного вопроса следует понимать, что необходимо остановиться на анализе основных типов межличностных коммуникаций

**Вопрос 4.** Формы деловых коммуникаций

В данном вопросе следует рассмотреть *прямое и косвенное общение*.

**Тема 5: Эффективное лидерство**

Вопросы для обсуждения:

**Вопрос 1.** Сущностные характеристики лидерства

**Вопрос 2.** Теории лидерства

**Вопрос 3.** Навыки эффективного лидера

**Тема: 5 «Самомотивация».**

Вопросы для обсуждения:

1. Самоорганизация и самообразование.
2. Распределение рабочей нагрузки.
3. Грамотное распределение рабочей нагрузки.
4. Правила организации эффективного отдыха. Эффективный сон.
5. Самонастройка на решение задач: методы, способы.
6. Эффективное решение больших трудоемких задач.
7. Техника работы с задачами – 13 «слонами».
8. Использование СМАРТ-критериев для подзадач.
9. Решение мелких неприятных задач.
10. Модели эффективности. Корпоративное управление эффективностью