

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Маркетинг и менеджмент»

# ДЕЛОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ И ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

*Методические рекомендации к практическим занятиям  
для студентов направления подготовки  
09.03.01 «Информатика и вычислительная техника»  
и 09.03.04 «Программная инженерия»  
очной формы обучения*



Могилев 2023

УДК 338.27  
ББК 65.23  
Д78

Рекомендовано к изданию  
учебно-методическим отделом  
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Маркетинг и менеджмент» «5» апреля 2023 г.,  
протокол № 13

Составитель ст. преподаватель С. Л. Комарова

Рецензент канд. экон. наук, доц. Т. Г. Нечаева

Методические рекомендации к практическим занятиям по дисциплине  
«Деловая коммуникация и тайм-менеджмент» предназначены для студентов  
направления подготовки 09.03.01 «Информатика и вычислительная техника» и  
09.03.04 «Программная инженерия» очной формы обучения.

Учебное издание

## ДЕЛОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ И ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Ответственный за выпуск	А. В. Александров
Корректор	Т. А. Рыжикова
Компьютерная верстка	Н. П. Полевничая

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.  
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 56 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования  
«Белорусско-Российский университет».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/156 от 07.03.2019.  
Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский  
университет, 2023

## Содержание

Введение.....	4
1 Важность деловой коммуникации в современном мире.....	5
2 Стили разрешения конфликтов и стили ведения переговоров.....	7
3 Межличностные коммуникации в переговорах.....	10
4 Тайм-менеджмент.....	13
5 Система управления временем .....	15
6 Личная система управления временем.....	16
7 Особенности целеполагания.....	18
8 Способы повышения личной эффективности .....	19
Список литературы.....	21
Приложение А. Примерный перечень вопросов к зачету по дисциплине «Деловая коммуникация и тайм-менеджмент».....	22
Приложение Б. Примерная тематика рефератов по дисциплине «Деловая коммуникация и тайм-менеджмент».....	23

## Введение

Дисциплина «Деловая коммуникация и тайм-менеджмент» является одной из дисциплин блока 1 «Дисциплины (модули), формируемые участниками образовательных отношений».

В современных условиях важную роль играет рабочее время как единственный невозполнимый ресурс, который необходимо оптимально использовать, т. к. от эффективного управления рабочим временем персонала зависит функционирование и развитие отдельного подразделения фирмы и корпорации. В процессе управления постоянно возникают угрозы, связанные с неэффективностью осуществления трудовых процессов, на любом уровне управления организации. Это подталкивает руководство организаций к серьезной работе по изучению, исследованию, анализу эффективного управления рабочим временем. В современных условиях данные вопросы успешно решаются на основе теоретических подходов и практических методов тайм-менеджмента.

Деловая коммуникация и тайм-менеджмент позволяют управлять рабочим временем, планировать, организовывать и оценивать трудовые отношения на всех стадиях бизнес-процессов и минимизировать издержки организации.

Деловая коммуникация и тайм-менеджмент необходимы и руководителю, и исполнителю, т. к. они позволяют использовать передовые технологии, повышение личной эффективности для достижения общих целей организации.

Все вышеизложенное подтверждает актуальность деловой коммуникации и тайм-менеджмента и показывает необходимость его включения в программу обучения бакалавров для направления подготовки специалистов.

Целями освоения дисциплины «Деловая коммуникация и тайм-менеджмент» являются освоение компетенций, необходимых для управления временными ресурсами, повышения личной эффективности, а также получение комплексных знаний в области теории и практики управления временными ресурсами, повышения личной эффективности менеджеров в различных сферах деятельности, освоение инструментария в области организации и эффективного использования времени.

# 1 Важность деловой коммуникации в современном мире

## *Рассматриваемые вопросы*

- 1 Основные термины и понятия теории коммуникаций.
- 2 Методы теории коммуникации. Контент, интен-анализ.
- 3 Виды и уровни коммуникации.
- 4 Профессионально ориентированные коммуникации.

### **Задание 1**

Проанализируйте схему коммуникационного процесса «Студент сдает экзамен». Выделите структурные модели коммуникации, основные элементы, коммуникативные барьеры.

### **Задание 2**

Приведите примеры коммуникативных барьеров, помех в следующих ситуациях.

- 1 Покупатель в магазине.
- 2 Клиент в банке.
- 3 Студент на экзамене.
- 4 Посетитель в кафе.
- 5 Онлайн-конференция.
- 6 Телемост.
- 7 Разговор с иностранным заказчиком по скайпу.

### **Задание 3**

Приведите примеры вербальной, устно речевой, письменно речевой, невербальной коммуникаций. Проанализируйте их.

### **Задание 4**

Проведите контент-анализ 30-секундного телевизионного ролика по следующим параметрам.

- 1 Неожиданность в начале.
- 2 Неожиданность в середине.
- 3 Неожиданность в конце.
- 4 Неожиданное окружение, применение.
- 5 Использование юмора.
- 6 Нет таких элементов в рекламе.

### **Задание 5**

Проведите контент-анализ сайта БРУ по следующим показателям.

- 1 Адрес в интернете (его запоминаемость, адекватность основному виду деятельности компании и др.).
- 2 Место в выдаче поисковых машин (Google, Yandex) по предполагаемым вами ключевым словам.

- 3 Содержание и вид главной страницы.
- 4 Структура сайта (перечень основных страниц).
- 5 Общее качество контента (содержания) сайта.

### *Домашнее задание*

#### **Задание 1**

Напишите эссе на следующие темы.

- 1 Политические коммуникации.
- 2 Публичные коммуникации.
- 3 Межкультурные коммуникации.
- 4 Коммуникации в организациях.
- 5 Какое отношение к деловым коммуникациям имеет нейромаркетинг?

#### **Задание 2**

Провести интент-анализ одного диалога или интервью общественных деятелей, бизнесменов, политиков. Преимущество отдается тем, кто выберет деятелей и бизнесменов РБ.

В анализе необходимо использовать таблицы 1 и 2.

Таблица 1 – Активность собеседника

Категория реплик	Частота различных вариантов
Развернутый ответ	
Односложный ответ	
Уклонение от ответа. Отказ от ответа	
Оспаривание	
Встречный вопрос	
Вторящие реплики	
Перебивание спрашивающего	

Таблица 2 – Активность ведущего

Категория реплик	Частота различных вариантов
Проработка	
Настаивание на вопросе	
Введение новой темы	
Разъяснение	
Комментирование	
Развитие темы собеседника	
Вторящие реплики	
Перебивание собеседника	

### **Задание 3**

Проанализируйте коммуникации в малых группах и определите способы повышения их эффективности.

## **2 Стили разрешения конфликтов и стили ведения переговоров**

### *Рассматриваемые вопросы*

- 1 Вербальная и невербальная коммуникация.
- 2 Концепция асертивности. Асертивное поведение.
- 3 Преимущества развития навыков асертивности.
- 4 Причины стресса. Модель стрессовой реакции факторов, вызывающих стресс.

### **Задание 1**

#### **Задача. Бутики Христорара.**

Жанна Христорар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христорар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христорара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христорара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один – торговое, а другой – политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил два-три дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее от суждений, которые они делали, его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат, ряд его указаний точно не выполнялись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и

его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное – деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твоё обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

### **Ответьте на следующие вопросы.**

1 Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?

2 Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?

3 Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христодар-отец?

4 Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?

5 Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры Вы предложили бы для их устранения?

6 Какие коммуникационные сети использовались Христодаром-отцом во взаимодействии с подчиненными?

7 Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Христодар-отец в общении с подчиненными?

8 Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар-отец и были ли они эффективными?

9 Как бы Вы на месте Жанны ответили отцу на его монолог?

### **Задание 2**

#### **Коммуникация преподавателя и студента.**

Опишите коммуникационный процесс на примере взаимодействия преподавателя и студента в классе в ходе разбора ситуационной задачи. Критериями оценки являются адекватность используемых терминов для описания каждого из этапов процесса коммуникации и качество ответов на вопросы, включая оформление.



### **Задание 3**

#### ***Упражнение 1 «Передача чувств».***

Все встают в затылок друг к другу. Последний поворачивает предпоследнего и передает ему мимикой какое-либо чувство (радость, гнев, печаль, удивление и т. п.), второй человек должен передать следующему это же чувство. У первого спрашивают, какое чувство он получил, и сравнивают с тем, какое чувство было послано вначале.

#### ***Упражнение 2 «Читать человека как книгу».***

Выберите себе партнера, которого менее всего знаете. Вначале задайте ему вопросы, на которые Вы знаете, что последует ответ «да», и наблюдайте за бессознательными различиями в лице и позе, пока партнер думает, как ответить. Затем задайте ему вопросы, на которые человек обязательно ответит «нет», и наблюдайте за изменениями в дыхании, в лице, когда человек отвечает «нет». Продолжайте задавать вопросы до тех пор, пока не почувствуете, что заметили разницу в выражении лица, дыхании, позе человека при ответе «да» и ответе «нет». Когда Вы будете уверены, что знаете, как ответит человек, попробуйте угадать его ответ по невербальным проявлениям, прежде чем он выскажет его вслух.

#### ***Упражнение 3 «Подсказка».***

Участники разбиваются на две команды, каждая команда придумывает несколько слов, записывает их на отдельные листочки бумаги. Затем из противоположной команды выбирают человека, которому дают прочитать слово, и он должен жестами объяснить своей команде, что это за слово, а команда должна угадать его. Затем выбирается другой человек из чужой команды, который «показывает» новое слово. Сравняется, какая команда лучше справилась.

#### ***Упражнение 4 «Пристройка дыханием».***

Участники разбиваются на пары. Второй участник должен повторить позу и начать дышать в ритме дыхания первого, отслеживая ритм дыхания по плечам, грудной клетке партнера. Через 2...3 мин после «пристройки дыханием» второй пытается незаметно замедлить свое дыхание, наблюдая за тем, начнет ли вслед за этим замедляться дыхание партнера. Если партнер «не последовал» за ним, второй вновь «пристраивается» к дыханию партнера.

### **Задание 4**

**Тест «Уровень владения невербальными компонентами в процессе делового общения».**

Ответьте на приведенные утверждения «да» или «нет».

- 1 Собеседники часто обращают мое внимание на то, что я говорю слишком громко или слишком тихо.
- 2 Во время разговора я порой не знаю, куда деть руки.
- 3 Я чувствую неловкость в первые минуты знакомства.
- 4 Почти всегда предстоящее общение с незнакомым человеком вызывает у меня тревогу.
- 5 Я часто бываю скован в движениях.

6 В течение 10-минутной беседы я не могу обойтись без того, чтобы к чему-либо не прислониться или на что-либо не облокотиться.

7 Я обычно не обращаю внимания на мимику и движения партнера, сосредотачиваясь на его речи.

8 Я стараюсь ограничить круг своего делового общения несколькими хорошо знакомыми мне людьми.

9 При разговоре я часто верчу что-либо в руках.

10 Мне трудно скрыть внезапно возникшие эмоции.

11 Во время деловых бесед я стараюсь полностью исключить мимику и жестикуляцию.

### ***Обработка результатов.***

Чем меньше утвердительных ответов (ответов «да»), тем лучше человек владеет невербальными средствами общения.

Если даны 11 отрицательных ответов («нет»), это не означает, что можно пренебречь невербальными методами. Внимательно наблюдая за собой и собеседниками, можно обнаружить много интересных, информативных моментов, которые ранее ни о чем не говорили и которые теперь способны значительно облегчить Вашу профессиональную деятельность.

## **3 Межличностные коммуникации в переговорах**

### ***Рассматриваемые вопросы***

1 Методы ведения переговоров. Вариационный метод, метод интеграции, метод уравнивания, компромиссный метод.

2 Оценка ситуации.

#### **Задание 1**

Разработайте индивидуальный алгоритм анализа результатов переговоров (в виде так называемого «дерева целей»).

#### **Задание 2**

Сформулируйте письменно план проведения итогов совещания.

#### **Задание 3**

##### ***Упражнение-тренинг «Как вы ответите на возражения».***

Представьте себе, что в ответ на Ваше предложение по цене Ваш партнер заявляет следующее: «Ваша цена очень высока. Мы вели переговоры с другой фирмой, они просят меньшую сумму и, кроме того, предложили меньшие сроки». Как Вы ответите на эти возражения?

Способ оттягивания. Воздерживаетесь слишком рано говорить о цене. Сначала объясните, в чем заключается польза продукта, и только потом

называйте цену. Не торопитесь сразу соглашаться с требованиями клиента, это делает Ваше предложение малоценным.

Способ бутерброда. Перечислите все преимущества для клиента, которые дает ему Ваше предложение, а «сверху положите» цену. Или наоборот: цена, потом – все преимущества. В конце сказанной фразы будет польза для клиента, а не голые цифры, обозначающие цену. Вы перемещаете внимание партнера с темы денег на обсуждение Вашего продукта и его преимуществ.

Способ сэндвича. «Поместите» цену между двумя «слоями», отражающими пользу для партнера. «Продавайте» свое коммерческое предложение, припася на «десерт» особенно привлекательный аргумент, подтверждающий необходимость принятия предложения и его выгоду для клиента.

Способ сравнения. Соотнесите цену с пользой продукта, со сроком его эксплуатации, с иными расходами клиента: «Хотя новая вывеска стоит на X рублей больше, чем другая, зато она служит в два раза дольше, значит, Вы дополнительно еще три года будете испытывать удовольствие, используя ее в работе».

Способ деления. «Расшифруйте» цену. Разложите ее на более мелкие составляющие.

Способ умножения.

Обращение эмоционального характера. Чаще взывайте к эмоциям партнеров. Дайте понять, что они достойны того, чтобы позволить себе нечто особенное.

Способ подведения итогов. В правой колонке таблицы запишите все недостатки, которые перечислил клиент. Затем вместе с ним еще раз проанализируйте все достоинства и преимущества Вашего предложения и перечислите их в левой колонке таблицы. После этого спросите его, неужели он хочет из-за единичных недостатков отказаться от такого количества преимуществ.

Аргументы, указывающие на недостатки. В составленной таблице укажите цену, которая устраивала клиента. Затем объясните ему, наличие каких недостатков или отсутствие каких преимуществ связано с более низкой ценой. При этом называйте исключаемое преимущество, зачеркивайте его в таблице красным маркером и комментируйте, что означает отсутствие данного преимущества.

Согласительный способ. Воздерживайтесь от скидок, предлагайте иные бесплатные услуги.

Уступка за уступку. Идите на уступки только в том случае, если объем заказа большой и если за этим заказом поступят другие, не меньшие.

Способ продажи отличий. Не продавайте цены! Продавайте те качества, продукты, достижения, сильные стороны, которые отличают Вашу фирму от других, например:

- интенсивность установочных и монтажных работ;
- богатый опыт;
- отзывы довольных сотрудничеством с Вами партнеров;
- высококачественные консультации и классные специалисты;

- систематическое обслуживание;
- близость к клиенту с точки зрения местонахождения;
- отраслевые ноу-хау и т. д.

#### **Задание 4**

Успешно ведя переговоры, Вы соглашаетесь в том числе и на то, что выходит за рамки Ваших полномочий. У Вас есть серьезные опасения, что Ваше руководство принятое Вами решение может не одобрить.

Сформулируйте и запишите все возможные модели поведения в данной ситуации. Оцените их с точки зрения возможных приобретений и потерь. Выберите наилучший вариант из них.

#### **Задание 5**

Вы являетесь руководителем делегации и ведете переговоры по поводу получения весьма крупного и выгодного Вам контракта. Вдруг в середине переговоров один из членов Вашей делегации выступает с инициативой, которая идет вразрез с Вашими планами.

Сформулируйте и запишите все возможные модели поведения в данной ситуации. Оцените их с точки зрения возможных приобретений и потерь. Выберите наилучший вариант из них.

#### **Задание 5**

##### ***Ролевая игра***

Вы – консультант по переговорам. Требуется Ваш компетентный совет. К Вам обратилась за помощью деловая женщина и описала следующую ситуацию.

«Не так давно мой муж решил открыть собственное дело и предложил мне пользоваться одной автомашиной, пока его фирма не встанет на ноги. Я не возражала, т. к. он согласился завозить меня каждый день на работу и увозить домой. Но однажды вечером он опоздал на полтора часа. Он объяснил это опоздание так: «Бизнес прежде всего». На следующий день он снова опоздал почти на час и снова дал то же объяснение. «А, кроме того, – добавил он, – у тебя все равно не было, наверное, срочных дел». На этот раз я не смогла сдержаться. Тон моей речи был довольно резким. «Почему ты не мог позвонить своему партнеру и сказать, что у тебя была уже намечена встреча?» - спросила я его. – «Вы могли бы переговорить после того, как ты отвез бы меня домой». В ответ я услышала следующее: «Не думал, что это необходимо. Я полагал, что ты считаешь, что мое дело более важным». – «А как насчет моего дела? – возразила я. – Значит, я должна все понимать и ждать тебя сколько угодно, как послушная жenuшка!» Мы оба начали горячиться. Если так будет продолжаться и дальше, у меня появятся серьезные опасения за наш совместный брак. Как же мне дальше быть?».

Сделайте письменный комментарий этой проблемной ситуации с позиции консультанта по переговорам.

## 4 Тайм-менеджмент

### *Рассматриваемые вопросы*

- 1 Природа времени.
- 2 Понятие времени и его модели.
- 3 Виды времени:
  - а) социальное время;
  - б) экономическое время;
  - в) психологическое время;
  - г) рекреационное время.
- 4 Основной закон времени.
- 5 Понятие «помехи» и их разновидность.

### **Задание 1**

Студенту необходимо выбрать одну из предложенных тем на выбор. Подготовить презентацию (8–10 слайдов) на следующие темы.

- 1 Различные периоды в развитии тайм-менеджмента.
- 2 Период «классического» тайм-менеджмента и его представители.
- 3 Мнение различных ученых о рациональном использовании времени.
- 4 История становления отечественного тайм-менеджмента.
- 5 Современный тайм-менеджмент.
- 6 Система управления временем.
- 7 Система хронометража.
- 8 Теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) Г. С. Альтшуллера.
- 9 Концепция о достижении личностной зрелости.

### **Задание 2**

Индивидуальная работа студентов с раздаточным материалом о сущности и назначении тайм-менеджмента. Необходимо прочитать; кратко ответить письменно на вопросы (пять вариантов); подготовиться к устному сообщению по указанным темам.

- 1 Древние философы о времени и его рациональном использовании.
- 2 Сущность тайм-менеджмента.
- 3 Зачем современному деловому человеку тайм-менеджмент?
- 4 Концепции контроля времени гарвардской школы бизнеса.
- 5 Временная компетентность менеджера.

### **Задание 3**

#### **«15 желаний».**

- 1 Записать 15 желаний.
- 2 Анализ желаний с позиций критериев и характеристик цели КИНДР (конкретность, измеримость, назначенность, достижимость, реалистичность).
- 3 Коррекция наиболее значимых для субъекта целей.

Любая жизненная цель, «пропущенная» через все критерии, обретает законченный образ или отклоняется как несостоятельная.

#### **Задание 4**

«Дерево целей» (необходимо разделить на группы по 3-4 человека).

- 1 Выбор «фирмы» и вида деятельности на рынке услуг.
- 2 Определение направлений, задач, мероприятий для достижения поставленных целей.
- 3 Презентация и анализ полученных результатов.
- 4 Коррекция «дерева целей».

#### **Задание 5**

Построение личного «дерева» или составление плана мероприятий по достижению двух-трех целей из задания 3 на выбор.

#### ***Контрольные вопросы***

- 1 Перечислите функции тайм-менеджмента.
- 2 В чем сущность концепции контроля времени гарвардской школы бизнеса?
- 3 Поясните выражение «Временная компетентность менеджера».
- 4 С какого времени человечество стало задумываться о рациональном использовании времени?
- 5 В чем особенности развития отечественного тайм-менеджмента?
- 6 Всякий ли человек способен к тайм-менеджменту?
- 7 Что называется тайм-менеджментом?
- 8 В чем противоречие термина тайм-менеджмент?
- 9 Чем отличается «управление временем» от «руководства временем»?
- 10 При соблюдении каких правил и условий тайм-менеджмент будет эффективен?
- 11 Каково значение тайм-менеджмента для личности?
- 12 Почему, планируя любой проект, необходимо разбить его на подпункты и расписать программу выполнения задач или действий?

## 5 Система управления временем

### *Рассматриваемые вопросы*

- 1 Постановка цели и задач, планирование.
- 2 Выбор решения поставленных задач.
- 3 Выполнение. Контроль.
- 4 Компетентность во времени.

### **Задание 1**

**«Уточнение своих приоритетов»** (по методу ABC) (студенты разбиваются на команды по 2–3 человека)

*Ситуация.* Вы – руководитель успешно развивающейся фирмы.

- 1 Составить список всех своих будущих задач.
- 2 Систематизировать их по важности и установить очередность.
- 3 Пронумеровать эти задачи.
- 4 Оценить задачи соответственно по категориям А, В и С.
- 5 Задачи категории А (15 % общего их количества) решает первый руководитель.
- 6 Задачи категории В (20 %) подлежат перепоручению.
- 7 Задачи категории С в силу своей малозначимости подлежат обязательному перепоручению.
- 8 Анализ полученных результатов.

### **Задание 2**

**«Матрица Эйзенхауэра»** (индивидуальная работа).

- 1 Записать все свои дела на ближайшие 10 дней.
- 2 Распределить их по группам, используя два основных критерия – важность и срочность. Необходимо заполнить матрицу (рисунок 1).

Важные и срочные	Важные, но несрочные
Срочные, но не важные	Неважные и несрочные

Рисунок 1 – Матрица Эйзенхауэра

### **Задание 3**

**«Планирование и анализ использования рабочего времени»** (вариант 1 – блоки) (студенты должны работать в парах).

*Ситуация.* Вы – руководитель фирмы.

- 1 Написать список обязательных дел на неделю (повседневных и вновь появившихся).
- 2 Разбить список на отдельные категории, сгруппировать задачи по рабочим функциям (например, развитие бизнеса, управление подчиненными, повседневные операции и т. п.).

3 В конце дня зафиксировать время, затраченное на выполнение задач. В конце рабочей недели проанализировать, на что именно и сколько ушло времени (воображаемый процесс).

#### **Задание 4**

##### **«Аудит времени» (вариант 2 – сетка).**

Составить сетку затрат своего времени за прошедшую неделю и проанализировать с точки зрения рациональности использования временных ресурсов (задание дается заранее).

#### ***Контрольные вопросы***

- 1 Дайте пояснение, чем отличается цель от мечты.
- 2 Как можно выделить основные критерии понятия «цель»?
- 3 Какие бывают цели?
- 4 Как Вы понимаете словосочетание «целеустремленный человек»?
- 5 Почему человек, живущий без цели, проживает жизнь впустую?
- 6 Как планировать работу? Назовите стадии планирования. Почему важно их соблюдать?
- 7 Какие правила рекомендуют соблюдать специалисты тайм-менеджмента при планировании Вашего рабочего дня?
- 8 Готовы ли Вы составить план своей личной жизни и карьеры?

## **6 Личная система управления временем**

#### ***Рассматриваемые вопросы***

- 1 Система управления временем.
- 2 Критерии проектирования личной системы управления временем.
- 3 Органайзер.
- 4 Методы инвентаризации времени.
- 5 Анализ времени:
  - а) категории временных затрат и их анализ;
  - б) анализ помех;
  - в) результаты инвентаризации и анализа времени.

#### **Задание 1**

##### **«Определение воров, или поглотителей своего времени».**

1 Работа в микрогруппе. Устно проговаривается, что именно можно назвать «ворами» времени.

2 Индивидуально заполняют первый столбик таблицы 3 по предложенному образцу. Найти не менее 7–10 «воров» времени, кроме указанных.

3 Работа в микрогруппе. Устно анализируются причины появления «воров» и определяются способы борьбы с ними.



4 Индивидуально заполняются столбики 2 и 3.

5 Анализ полученных результатов в парах, коллективная коррекция методов борьбы с хронофагами.

Таблица 3 – «Воры» Вашего времени

«Вор» Вашего времени	Причины появления «воров»	Как с ними бороться?
1	2	3
Промедление	Стремление сделать все качественно и идеально	Дать себе право на ошибку
Неправильно поставленная цель	Неумение ставить цель	Изучить критерии и характеристики целей
Неумение твердо говорить «нет»	Страх обидеть другого человека	«Не вешать» на себя проблемы других. Научиться цивилизованно отказывать

### Задание 2

#### «Правильно выражай мысли».

Один из «воров» – неумение точно и кратко говорить.

Работа с раздаточным материалом парами согласно заданиям.

1 Отдать распоряжение.

2 Сообщить кратко полученную информацию.

3 Выразить свое отношение к происходящему в отделе.

4 Выразить удовлетворение полученными работником результатами его исследований.

### Задание 3

#### «Самомотивация» (индивидуальная работа).

1 Список задач на ближайший месяц.

2 Соотнесение их со своими ценностями.

3 Выбор мотивации по Г. А. Архангельскому.

4 Анализ мотивационных приоритетов и потенциальных результатов.

#### Ответьте на вопросы.

Каковы мои цели? Что для меня важно?

Когда Вы сделаете это, задайте себе три вопроса, относящиеся к каждой из целей:

1) что самое важное в данной цели;

2) что я ценю в данной цели;

3) какое значение эта цель имеет для меня.

## **Задание 4**

Ролевая игра «Откуда проблемы?»

Проиграть ситуацию, затем проанализировать:

- 1) «никуда не успеваю»;
- 2) «все достало!!!»;
- 3) «ничего у меня не получится!».

### ***Контрольные вопросы***

- 1 Что называют «хронофагами»?
- 2 Как переводится дословно «хронофаг»?
- 3 Каких видов бывают хронофаги?
- 4 Чем отличаются контролируемые поглотители времени от неконтролируемых?
- 5 Каких поглотителей времени можем назвать прогнозируемыми?
- 6 С чего необходимо начать борьбу с «хронофагами»?
- 7 Нужно ли контролировать то, что делегировано другим?
- 8 Какой способ выявления «воров» времени Вы считаете лучшим?
- 9 Как ассертивность может быть связана с «поглотителями» времени?
- 10 Какие плюсы от внедрения тайм-менеджмента в деятельность человека?
- 11 Какие инструменты следует использовать в личном тайм-менеджменте?
- 12 Назовите методы определения приоритетов.
- 13 В чем суть принципа планирования «60 × 40»?
- 14 В чем отличие аудита от инвентаризации времени?
- 15 Как Вы понимаете принцип Парето 80 × 20?
- 16 Почему следует иногда решать одну задачу?
- 17 Что означает выражение «родные цели»?

## **7 Особенности целеполагания**

### ***Рассматриваемые вопросы***

- 1 Принятие решений и контроль, главный секрет управления временем. Планирование.
- 2 Принципы, пропорции, методы планирования (метод «Альпы»), система планирования.
- 3 Типы решений; виды, правила, ошибки контроля.

### **Задание 1**

**«Очевидные и скрытые потери времени».**

Составьте таблицу «Очевидные и скрытые потери времени» по своему рабочему времени студента (таблица 4).

Таблица 4 – Очевидные и скрытые потери времени

Потери времени	Очевидные	Скрытые
Индивидуальные	Нервозность	«Зависание» на проблеме – перегруженность
Межличностные	Неконструктивная критика	Бесцельное общение – манипуляции

**Задание 2**

Игра-дискуссия «ЗА» и «ПРОТИВ» (участники делятся на две команды, готовят защиту своей позиции).

**Задание 3**

Анализ ситуаций (работе в команде по 5 человек).

Рассказать ситуацию и найти в процессе группового обсуждения вариант самомотивации для выполнения неприятной или затянувшейся работы (преподаватель заранее выдает вариант проблемной ситуации).

***Контрольные вопросы***

- 1 Дайте расшифровку метода «швейцарского сыра».
- 2 Нужна ли деятельность без мотива?
- 3 Каких «лягушек» ежедневно предлагает «съесть» Г. Архангельский?
- 4 Всегда ли человек имеет мотивацию в достижении успеха?
- 5 Может ли успешный человек, имея мотивацию, избегать неудач?
- 6 Какие «якоря» помогают Вам выполнять не очень приятную работу?

**8 Способы повышения личной эффективности*****Рассматриваемые вопросы***

- 1 Направления повышения личной эффективности.
- 2 Принципы лидерства, правила эффективного делегирования, коммуникативная компетентность.
- 3 Персональные правила «хорошего рабочего дня».

**Задание 1**

Тест.

- 1 Распределение времени – это в первую очередь:
  - а) список обязательных дел;
  - б) продуманная стратегия использования времени;
  - в) уточнение собственных приоритетов;
  - г) все ответы верны.
- 2 Для эффективного распределения времени:
  - а) знать свои ресурсы времени целесообразно;

- б) распределить дела по блокам;
- в) составить список дел и дифференцировать их по значимости;
- г) все ответы верны.

3 Процесс управления временем подразумевает:

- а) составление графиков дел (несколько ответов);
- б) распределение дел по категориям;
- в) постоянный контроль и регулирования деятельности для достижения поставленной цели;
- г) все ответы верны.

## **Задание 2**

1 Составить нормативный баланс рабочего дня, если по установленным нормативам  $T_{пз} = 18$  мин на восьмичасовую смену,  $T_{обс} = 30$  мин на смену,  $T_{отл} = 4\%$  от оперативного времени.

2 Составить нормативный баланс рабочего дня, если по установленным нормативам  $T_{пз} = 10$  мин на шестичасовую смену,  $T_{отл} = 6\%$ , а  $T_{обс} = 1,5\%$  от оперативного времени.

3 Определить максимально возможное повышение производительности труда за счет улучшения использования рабочего времени, если по фактическому балансу рабочего дня оперативное время составляет 383 мин, а по нормативному 425 мин на восьмичасовую смену.

## ***Контрольные вопросы***

- 1 Расшифруйте понятие процессного подхода.
- 2 Расшифруйте аббревиатуры SDCA и PDCA, прокомментируйте их.
- 3 Почему в индивидуальной деятельности согласно методике Кайдзен целесообразнее ориентироваться на процесс, а не на результат?
- 4 Что подразумевают под процессом?
- 5 Какие части процесса называют (подпроцессами) и какую нагрузку они несут?
- 6 Какие действия необходимы для стабилизации процесса деятельности?
- 7 Почему работа личности в напряженном состоянии идет часто медленнее?

## Список литературы

1 **Архангельский, Г. А.** Тайм-менеджмент. Полный курс / Г. А. Архангельский, С. В. Бехтерев, М. А. Лукашенко. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 311 с.

2 **Архангельский, Г. А.** Корпоративный тайм-менеджмент: энциклопедия решений / Г. А. Архангельский. – Москва: Альпина Паблишер, 2013. – 162 с.

3 Тайм-менеджмент / Г. А. Архангельский [и др.]. – Москва: Альпина Паблишер, 2012. – 311 с.

4 **Горбачев, А. Г.** Тайм-менеджмент. Время руководителя. 24+2 / А. Г. Горбачев. – Москва: ДМК Пресс, 2007. – 128 с.

## **Приложение А (справочное)**

### **Примерный перечень вопросов к зачету по дисциплине Деловая коммуникация и тайм-менеджмент**

- 1 История формирования научной организации труда.
- 2 Управление рабочим временем.
- 3 Понятие и концепция управления временем.
- 4 Принципы тайм-менеджмента.
- 5 Задачи и функции тайм-менеджмента.
- 6 Функциональные области тайм-менеджмента и их характеристики.
- 7 Ключевые проблемы и решения тайм-менеджмента.
- 8 Основные методы тайм-менеджмента.
- 9 Разработка процедур и методов контроля времени.
- 10 Дефицит рабочего времени.
- 11 Планирование рабочего времени специалистов.
- 12 Планирование рабочего времени рабочих.
- 13 Анализ использования рабочего времени.
- 14 Процедуры и методы контроля рабочего времени.
- 15 Методы упорядочивания планов рабочего времени.
- 16 Анализ использования рабочего времени специалистов.
- 17 Анализ использования рабочего времени рабочих.
- 18 Оперативное планирование деятельности исполнителей.
- 19 Управление свободным временем.
- 20 Показатели использования рабочего времени.
- 21 Перспективный план использования рабочего времени специалиста.
- 22 Использование принципа Парето в управлении временем.
- 23 Использование в тайм-менеджменте ABC-анализа.
- 24 Постановка цели тайм-менеджмента.
- 25 Особенности тайм-менеджмента в России.
- 26 Тайм-менеджмент: сущность и принципы.
- 27 Планирование трудовой деятельности.
- 28 Делегирование полномочий в тайм-менеджменте.
- 29 Контроль итогов и корректировка целей тайм-менеджмента.
- 30 Пять уроков тайм-менеджмента.
- 31 Тайм-менеджмент как система управления временем.
- 32 Аудит личной и управленческой эффективности.
- 33 Как успевать жить и работать.
- 34 Разработка стратегии управления человеческими ресурсами организаций.
- 35 Планирование операционной (производственной) деятельности организаций.
- 36 Особенности и функции тайм-менеджмента.

## **Приложение Б (справочное)**

### **Примерная тематика рефератов по дисциплине «Деловая коммуникация и тайм-менеджмент»**

- 1 Становление тайм-менеджмента в России.
- 2 Становление тайм-менеджмента в зарубежных странах.
- 3 Способы эффективного использования времени.
- 4 Тайм-менеджмент как система управления временем.
- 5 Принципы корпоративного тайм-менеджмента.
- 6 Тайм-менеджмент как основа развития организации.
- 7 Эффективные технологии тайм-менеджмента.
- 8 Перспективы развития тайм-менеджмента.
- 9 Культурологические основы тайм-менеджмента.
- 10 Основные недостатки методов тайм-менеджмента.
- 11 Организация групповой работы исполнителей.
- 12 Принципы формирования команды.
- 13 Самоменеджмент.
- 14 Причины дефицита времени.
- 15 Обучение тайм-менеджменту.
- 16 Делегирование полномочий в тайм-менеджменте.
- 17 Контроль итогов и корректировка целей тайм-менеджмента.
- 18 Пять уроков тайм-менеджмента.
- 19 Тайм-менеджмент как система управления временем.
- 20 Организация эффективной групповой работы исполнителей.
- 21 Групповая динамика и принципы формирования команд.
- 22 Реализация стратегии управления человеческими ресурсами в организации.