

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ МАКСИМА ТАНКА»

Институт повышения квалификации и переподготовки  
Факультет управления и профессионального развития педагогов  
Кафедра менеджмента и образовательных технологий

**ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ  
КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ УЧРЕЖДЕНИЯ  
ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ПО УПРАВЛЕНИЮ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ**

Допустить к защите в  
Государственной  
экзаменационной комиссии  
Заведущий кафедрой менеджмента  
и образовательных технологий  
\_\_\_\_\_ Ю.Н.Кислякова  
\_\_\_\_\_ 2017

ЗАИМСТВОВАНИЯ 37,56%  
ЦИТИРОВАНИЯ 1,52%  
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ 60,92%

Дипломная работа  
слушателя 2 года обучения  
группы МО-161 специальности  
переподготовки 1-09 01 72  
«Менеджмент учреждений  
дошкольного, общего среднего  
образования, дополнительного  
образования детей и  
молодежи» заочной формы  
получения образования  
Корчик Ирины Михайловны  
Научный руководитель:  
Маковчик А.В.  
кандидат педагогических наук,  
доцент  
Защищена

\_\_\_\_\_ 2017

с оценкой \_\_\_\_\_  
(\_\_\_\_\_)

Минск 2017

## АННОТАЦИЯ

Ключевые слова: руководители учреждений дошкольного образования, профессиональная компетентность, управление временем, временные потери, структура времени, методы, эффективность, самоконтроль, оценка.

В данной работе представлено в теоретическом осмыслении и эмпирическом изучении развитие профессиональной компетентности руководителя учреждения дошкольного образования по управлению рабочим временем, раскрытию сущности понятия «управление временем, генезиса, динамики, а также в определении условий эффективного применения методик управления временем в профессиональной деятельности руководителя учреждения дошкольного образования.

## ANNOTATION

Key words: heads of pre-school education, professional competence, time management, time loss, time structure, methods, efficacy, self-control, score.

This work is presented in the theoretical reflection and empirical examination of the development of the professional competence of the head of pre-school education for the management of working time, revealing the essence of the concept of "time management, Genesis, dynamics, as well as in determining the conditions for the effective use of time management techniques in the professional activity of the head of pre-school education.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 .....	6
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ РУКОВОДИТЕЛЯ УЧРЕЖДЕНИЯ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ.....	6
1.1 Сущность понятия «управление временем» руководителем учреждения дошкольного образования», структура, взаимосвязь и содержательные характеристики его компонентов.....	6
1.2 Организационно – управленческие условия, повышающие эффективность использования рабочего времени руководителем учреждения дошкольного образования .....	12
ГЛАВА 2 .....	18
РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ МЕТОДИКИ УПРАВЛЕНИЯ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ РУКОВОДИТЕЛЯ УЧРЕЖДЕНИЯ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ.....	18
2.1 Методика управления рабочим временем руководителя учреждения дошкольного образования.....	18
2.2 Апробация разработанной методики управления рабочим временем руководителя учреждения дошкольного образования на базе учреждений дошкольного образования Московского района г. Минска ....	28
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	45
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	47
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	49

## ВВЕДЕНИЕ

«Нет ничего более легкого, чем быть занятым, нет ничего более трудного, чем быть результативным»

Ален Макензи

Темп, в котором мы живем, едва ли можно назвать размеренным и спокойным. Дефицит времени, авральная работа и спешка те испытания, с которыми справиться удастся далеко не каждому. «Работы всегда больше, чем времени!» – основная претензия руководителей.

Задачи, стоящие сегодня перед учреждением образования, требуют формирования у ее руководителей новейших компетенций, готовности к решению различных ситуаций, внедрение в жизнь инновационной деятельности, функциональному использованию информационных ресурсов и технологий.

Заведующий, один из немногих, кто часто имеет дело с такой проблемой, как нехватка времени, большой занятостью, когда работы скопилось столько, что даже опытный руководитель приходя к решению, не понимает, за что взяться сперва, так как все дела на первый взгляд кажутся первостепенными и неотложными. Очень часто при нашей перегруженности возникает вопрос: как управлять временем? Как научиться рационально распоряжаться своим и чужим рабочим временем. «Пока вы не можете управлять своим временем, вы не можете управлять ничем другим» – утверждение американского ученого, экономиста, публициста и одного из самых влиятельных теоретиков менеджмента XXI века Питера Друкера, который считал управление временем основой эффективного руководства [12, с. 45].

«Управление временем» – понятие относительное. Время невозможно накопить, умножить или передать. Оно протекает безвозвратно. Иногда нам может показаться что мы управляем своим временем, но это не так: время просто есть, как есть у нас те или иные цели в жизни, и времени в сутках лишь 24 часа. Очевидно, чем мы можем управлять – это координация нашего персонального труда. Вопрос лишь в том, чтобы находить возможность делать за короткий период максимум дел, успевать сделать так, чтобы за непродолжительный отрезок времени реализовать все самое важное для управленческой деятельности, все, что продвинет к нужной цели.

«Управление временем» – это лишь громкое название того, что по большому счету представляет собой управление своей личностью, организацией, людьми с целью ускорить решения проблем, осуществления мероприятий, выполнения работ, действий. Это управление по наиболее рациональному использованию времени.

Верно распределять рабочее время обязан каждый современный

руководитель, быть мобильным и обладать такими качествами как умение анализировать, работать в команде, иметь широкий кругозор, быть креативным и целеустремленным.

Набирающие обороты изменения обязывают современного руководителя принимать большее число решений, уметь организовывать и планировать свою работу. Все возрастающие внешние запросы требуют навыков расстановки приоритетов в среде лимитированных временных возможностей. Поэтому одной из основных компетенций современного руководителя является навык эффективно организовывать время на любом уровне, будь то личный или командный, а также умение согласовывать свои действия с действиями подчиненных для осуществления поставленных задач.

Научиться рационально использовать запас времени, работать эффективно и идти к успеху можно, научившись верно планировать свою деятельность, управлять своими задачами и делами, расставлять приоритеты, ставить перед собой цели и добиваться их, распределять свою рабочую нагрузку так, чтобы находилось время как для работы, так и для отдыха.

В.П. Шейнов отмечал, что по результатам исследований социологов совершенно справедливо утверждение: «Времени не хватает тому, кто не умеет его использовать» [26, с.57].

Ф.Бэкон считал, что большинство умных, талантливых людей так и не смогло осуществить свои идеи, проекты, ничего не добились в жизни по одной причине: они не могли рационально спланировать свое время. «Успешный человек – это человек, знающий как распорядиться своим временем». [4, с. 78].

Время это одно из важных ресурсов, а время заведующего имеет высокую стоимость. «Время – это подлинная валюта XXI века.» [22, с. 108]. Фраза «время – деньги» не очень верна. Время – многограннее денег. Оно – один из основных ресурсов нашей жизни. Ресурс этот можно «конвертировать» – тратить, расходовать, вкладывать, превращая его в другие ценности.

Большинство успешных людей весьма продуктивны. Они много трудятся и много успевают, а это не одно и то же. Продуктивность подразумевает результат, а не процесс. Люди тратят время впустую, потому что они так и не смогли увеличить эффективность своей работы. Главный секрет личной эффективности кроется в верном распределении времени. В грамотном управлении временем важно не только количество времени, но и качество.

Помочь в решении многих вопросов смогут методы управления временем, дав возможность экономно расходовать время, с наименьшими потерями, в оптимальный срок добиться цели, успеть больше и меньше утомляться. Профессиональное управление временем обеспечивает персональную успешность и эффективность работы. Управление временем— это осознанный мониторинг времени, помогающий руководителю распределить свое время так, чтобы с минимумом усилий и в наиболее

короткий срок придти к своим целям. Освободиться от завала мелких и маловажных дел и найти время для более главного и важного в работе.

Долгое время к управлению временем большинство управленцев в сфере образования относилось настороженно. Это можно объяснить тем, что эта методика разрабатывалась и применялась лишь в экономической сфере. Большое количество научных трудов, литературных статей, пособий имеют отношение к управлению бизнесом, составлению бизнес-планов, расширению экономической структуры. А это значит, что создавалось впечатление, будто эта технология строго экономическая.

Система управления временем содержит в себе набор составляющих, которые, при использовании, в итоге дают весомое уменьшение времени. Однако, его не следует воспринимать как аксиому, потому как каждый человек должен самостоятельно решить для себя вопрос рационального пользования временем. И поэтому более эффективным является личный набор методик управления временем, который в каждом отдельном случае индивидуален.

Профессиональная компетентность руководителя в умении управлять рабочим временем рассматривается как совокупность знаний и умений, которые определяют эффективность деятельности; комплекс знаний и профессионально значимых личностных качеств; единство теоретического и практического стремления к управлению временем.

**Цель** – теоретически обосновать, разработать и экспериментально проверить методику управления рабочим временем руководителя учреждения дошкольного образования

**Объект** – рабочее время руководителя учреждения дошкольного образования

**Предмет** – способы повышения эффективности использования рабочего времени руководителя учреждения дошкольного образования

**Задачи:**

1. Раскрыть сущность понятия «управление временем руководителем учреждения дошкольного образования», структуру, взаимосвязь и содержательные характеристики его компонентов.

2. Обосновать организационно – управленческие условия, повышающие эффективность использования рабочего времени руководителем учреждения дошкольного образования

3. Разработать методику управления рабочим временем руководителя учреждения дошкольного образования

4. Экспериментально проверить эффективность разработанной методики управления рабочим временем руководителя учреждения дошкольного образования на базе учреждений дошкольного образования Московского района г. Минска.

## ГЛАВА 1

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ РУКОВОДИТЕЛЯ УЧРЕЖДЕНИЯ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

#### **1.1 Сущность понятия «управление временем» руководителем учреждения дошкольного образования», структура, взаимосвязь и содержательные характеристики его компонентов**

За последние годы в дошкольном образовании произошли заметные изменения системы работы в яслях - саду. В связи с этим выросло требование к организации управленческой деятельности руководителя. Считается, что до 80 % времени у каждого руководителя пропадает зря или тратится весьма нерационально. Это можно связать с отсутствием конкретного кратковременного и перспективного целеполагания, распределения наиболее важных заданий на определенный временной отрезок, с учетом допустимых отклонений от намеченных планов.

Всем руководителям знакома фраза «работа в системе аврала», когда в короткие сроки нужно осуществить большой объем работы, у тому же качественно и эффективно.

Работа в режиме «стресса» приводит к эмоциональному выгоранию как заведующего, так и педагогов, что так же отражается на достижении долгосрочных целей.

Поэтому перед руководителями наиболее остро стоит задача рационального распределения рабочего времени – они обязаны планировать не только свое собственное время, но и рабочее время своих подопечных.

Технология управления временем подразумевает различные инструменты планирования. Некоторые из них используются каждый день. Чаще всего планируя свою работу, информацию заносят в ежедневник, куда записываются наиболее важные дела или встречи, о которых нужно помнить.

Специалисты приходят к выводу, что управленческая работа может быть успешной лишь тогда, когда во главе стоит руководитель, который старается идти в ногу со временем, получает знания о новых технологиях организации управления и эффективного использования рабочего времени, гибко относится к переменам стратегической направленности в принятии управленческих решений.

Управление своим рабочим временем заключается в том, чтобы делать в данный момент именно то, что ранее планировалось, и в определенное для этого время. Те действия, которые не планировались забирает время у запланированного, что ведет либо к невыполнению, того, что было задумано либо к нарушению циклограммы деятельности заведующего.

Проблемы в управлении временем часто объясняются плохими самодисциплиной и помехоустойчивостью. Низкая самодисциплина может быть компенсирована элементами внешней дисциплины.

Управление временем – это способ организации времени и улучшение эффективности его использования. Это не столько набор техник, сколько стиль управления и осознание ценности времени в невероятном количестве информации и постоянно изменчивом мире. Его основные идеи заключаются в том, что существенное внимание необходимо уделять тому, куда должно инвестироваться время, а не тому, как наиболее быстро делать дела. По сути, это очень значимая и трудная задача распределения приоритетов, которая касается всех областей управленческой деятельности, связанная с принятием решений. Эффективное управление учреждением немислимо без глубокого осознания и практического использования этих принципов в повседневной работе.

О целесообразном использовании времени для полезных видов работы, занятий, которые сменяют друг друга говорили еще древнегреческие и римские философы.

И сейчас управлению личным временем уделяется достаточно внимания многих учёных и политиков. Так, по наблюдениям современников, Б. Франклин (президент США) выделил составляющую основу своей деятельности, постановку долговременных и кратковременных целей. С.И. Калинин исследуя теорию управления временем указывает на универсальные законы («закон Парето», «закон Мерфи», «закон Паркинсона», «закон Зипфа», «закон необратимости времени») и при этом ищет возможность разработать классификацию уже имеющихся технологий управления временем, выделяя три его типа: индивидуальный, ролевой и социальный [11, с. 34].

Главная задача в управлении временем не упорядочить все единицы информации и не перечислить все предполагаемые для исполнения задачи, а поиск более рационального метода расположения в пространстве времени этих задач и дел, учитывая их приоритетности и взаимной обусловленности.

Среди отечественных работ в той области, которые получили наиболее широкую популяризацию исследования подходы Г.Х. Попова, среди западных – технологии Ст. Кови (США), Л. Зайверта (Германия), К. Меллера (Дания). Благодаря усилиям этих и других исследователей система управления временем к 70-м г.г. XX в. оформилась как самостоятельная дисциплина, которая предлагает управленцу широкий спектр систем планирования и самоорганизации.

Представители научного управления временем (Ф.У. Тейлор) первым поставил вопрос о повсеместном использовании технологий личной организации труда, делая упор на физический труд. А.К. Гастев механическому подходу в таком использовании «сверху» противопоставил идею «организационно-трудовой бациллы», толкающей сотрудника организации

«независимо совершенствовать рабочие процессы». [12, с. 17]. Председатель организации Лига «Времени» П.М. Керженцев отодвинул организацию труда на второй план, а время, стал считать как наиболее важный ресурс учреждения и работника. Г.С. Альтшуллер основав Теорию решения изобретательских задач впервые обратил внимание, что с помощью хронометража вырабатывается «чувства времени», перерастает в «чувство эффективности», и меняет взгляды людей и учреждения. П. Друкер, указывал на трудности в управлении творческим и управленческим трудом «сверху», не задействуя личную инициативу работника, определив задачи повышения успешности управленческой и творческой деятельности как основную для управления временем в 21 веке.

Анализируя проблему управления временем, можно сказать, что она появилась вместе с человечеством. Книга Джеймса Мак Кея «Управление временем» (1959) первое значительное руководство, раскрывающее теорию и практику управления временем. Это книга самая первая описывает целостную систему, основанную на теории «параллельности» управления временем, обозначает задачи управления учреждением и предлагает советы по самоуправлению временем.

В шестидесятых годах идею управления времени настойчиво продвигал Питер Друкер. В книге «Эффективный управляющий» (1967) Друкер обращает внимание на то, что основное качество управляющего — продуктивность и чтобы ее повысить, надо развить в себе умение управлять временем.

Лотар Й. Зайверт, директор немецкого Института эффективного использования времени — европейский специалист по управлению временем, автор книги «Ваше время — в ваших руках» посвятил отдельные главы книги постановке целей, принятию решений, информации и коммуникациям.

Как пример использования управления времени в современном западном мире - можно выделить книгу Стивена Кови «7 привычек высокоэффективных людей» (1990). Кови раскрывает в своей работе оформленную идею по достижению личной состоятельности. Она формируется в два шага: от зависимости к независимости («личная победа»), от независимости — к сознательной взаимозависимости («общественная победа»). [20, с. 58]. Привычка указывается как единая система знаний, навыков и желаний, помогающая человеку достичь личную состоятельность и высокую эффективность.

Управление временем для современного человека — центральное понятие любой системы личной эффективности и продуктивности. Режим постоянной готовности — основная черта руководителя. Помимо очерченного круга обязанностей подчас появляются незапланированные ситуации, которые нуждаются в оперативном вмешательстве. Одно, другое, третье, и вы осознаете, что не успеваете ничего.

Или, наоборот, все делается четко и по плану. Но близкое окружение начинает возмущаться, так как все свое время приходится посвящать работе в яслях - саду.

Как правильно организовать свое время? Как повысить свою эффективность?

Многие думают, что управление своим временем – это распределение дел по дням, часам, минутам. Но это далеко не так. Главный момент заключается в том, чтобы управлять всей своей жизнью в целом, держать баланс. Важно оказывать внимание каждой сфере жизни. Существует два основных подхода: западный и восточный. Первый подход ориентирован на мужскую половину, на достижение конкретных целей, результата. Второй – характерен для женской половины, ориентирован на процесс. В практике лучше сочетать два этих способа. С помощью технологии управления временем можно прийти к невероятным высотам, увеличить свою эффективность, достичь конкретных результатов. Но одних достижений мало. Важно уметь получать удовольствие от процесса планирования.

Всегда ли эффективно управление временем в руководстве учреждением дошкольного образования?

Однозначно, успех определяется личностью каждого заведующего.

Здесь принципиально то, насколько у руководителя много амбиций, насколько он уверен в своих силах и хочет вывести свой детский сад на высокий уровень. Творческим людям более сложно соблюдать правила, управлять своими целями. Но, скорее всего, большинство заведующих собранные люди. Как и в каждом деле, здесь нужна мотивация. Если знаешь, куда идешь и для чего, возникает конкретность. А это главное, если есть стремление быть успешной и отлично совмещать рабочую деятельность и семейную жизнь. Помимо этого, использование каких-либо техник управления временем обязано непременно вдохновлять. Стоит отказаться от жестких методов, если это сильно выматывает. Лучше найти те инструменты, от которых можно обрести не только результат, но и наслаждение.

Одно из самых главных это то, что планирование времени должно стать привычкой, обязательным ритуалом. И эффективность сильно возрастет. Будет время, чтобы заняться повышением профессионализма, подумать над стратегиями, заняться собой. Это и есть цель. Если умение управлять временем не станет привычкой, никакого существенного результата нельзя будет ожидать. Если он и будет, то крайне нестабильным. Конечно должна быть система. Помимо этого, необходимо постоянное развитие в этом направлении: надочитать специализированную литературу, ходить на семинары и тренинги, практиковать новые техники.

Огромное количество современных руководителей имеют низкую компетентность в управлении временем. Повышение компетентности в области управления временем включает формирование знаний о психологических механизмах, закономерностях и факторах, которые

способствуют эффективному использованию времени, и созданию личной системы управления временем. Время обладает длительностью, последовательностью и взаимосвязано с конкретными объектами или явлениями. Воспринимая его, заведующий складывает свою концепцию времени. Восприятие времени это ощущение потока времени, умение «чувствовать» и точно давать оценку временным отрезкам. Наше психофизиологическое время может указывать на внутреннюю тенденцию ускорения или замедления времени. Стенические эмоции «ускоряют» время, астенические – замедляют.

Здоровое восприятие времени указывает на оптимальную работоспособность. Если проявляется внутренняя тенденция «ускорения» времени, то это может быть следствием мобилизации сил, готовности к борьбе, работе в экстремальных условиях. Если время «замедляется», это показатель низкой работоспособности.

Концепция времени представляет собой внутренний частично осознаваемый «проект» времени жизни. Внешние причины временных потерь – это противоречивые требования к сотруднику, несовпадение личных целей и целей организации, отсутствие ресурсов для осуществления работы, ввод инноваций. Внутренние причины временных потерь – свойства характера, привычки (откладывание тяжелых и малоприятных дел). В списке «воров времени», предложенном Л.Зайвертом, указаны следующие: нечеткая постановка целей, отсутствие приоритетов, чрезмерное чтение, недостаток мотивации, неспособность сказать «нет», излишняя коммуникабельность, неиспользование поручений.

Трудность и многозадачность работы современного руководителя провоцирует нехватку времени, главными причинами которого оказывается бесплановость работы; ошибочная оценка своих возможностей, скорости работы, результативности; неумение контролировать свои потребности; низкая мотивация труда.

Рабочее время можно поделить на две главные части: время для работы и время для перерывов.

Время работы включает в себя как затраты времени, которые связаны с осуществлением управленческой деятельности, так и затраты времени, которые не обусловлены этой деятельностью (подготовительно-заключительного, оперативного времени).

Подготовительно-заключительное время – это время, которое затрачивается на подготовку своего рабочего места, а также на действия, связанные с его завершением (время на выключение компьютера, складывание документов и др.).

Оперативное время – это время работы, которое затрачивается на выполнение своих должностных обязательств. Время перерывов – это время, в течение которого руководитель не занят работой по каким-либо

причинам. Оно делится на две группы: регламентированные и нерегламентированные перерывы.

В попытке эффективно спланировать свой рабочий день, руководитель может столкнуться с некоторыми проблемами.

Проблема № 1: у управленческого цикла отсутствует окончание.

Работа руководителя отлична от работы подчиненного, который должен ответственно делать свое дело и в конце смены или рабочего дня собираться и идти домой. Работа же заведующего, не всегда заканчивается в конце рабочего дня, и зачастую он вынужден контролировать ситуацию и принимать важные решения и руководитель по этому поводу испытывает чувство, что обязан сделать что-то еще.

При обработке информации руководитель должен отсеивать менее значимые, по его мнению, сведения, что иногда может привести к утрате и важной информации.

Проблема № 2: информационные перегрузки.

Довольно актуальной для руководителей является и вопрос информационной перегрузки. Элвин Тоффлер в книге «Шок будущего» пишет: «Вполне может случиться так, что волны информации, захлестывающие восприятие, могут заметно подавить способность думать и действовать у руководителей, терзаемых необходимостью принимать неотложные, непрерывные, срочные решения».

Проблема № 3: анализ информации.

Руководитель, увлеченный обработкой полученной информации и потребностью обмениваться информацией, просто не в состоянии эффективно отвечать на все уведомления. Чтобы справиться со всеми этими трудностями и проблемами, чтобы у руководителя в конце рабочего дня не появилось чувство, что, выполнив большую работу, он все равно не довел до конца главные, и важные дела. Всем заведующим нужно проводить анализ распределения своего рабочего времени.

Руководитель, четко представляющий, что и когда ему требуется делать, имеет бесспорные преимущества перед тем, кто вынужден беспорядочно перепрыгивать с одного вопроса на другой, не замечая за повседневными хлопотами, что большая часть времени уходит на решение второстепенных задач, которые можно было бы поручить подчиненным.

Таким, образом, рабочее время можно поделить на две составляющие: время работы и время перерывов.

Руководитель использует свои временными ресурсы на организацию работы образовательного процесса, управление людьми и управление финансовыми, материально-техническими средствами. «Рабочее время не может накапливаться»

Если временем управлять неумело, то оно расходуется не эффективно, что сказывается на работе всего коллектива. Все руководители учреждений дошкольного образования наделены им в равной мере, но используют по-

разному. Современному руководителю необходимо владеть наукой управления собственным временем, учиться использовать этот невосполнимый ресурс с наибольшей эффективностью, чтобы получить как можно лучшие результаты.

## **1.2 Организационно – управленческие условия, повышающие эффективность использования рабочего времени руководителем учреждения дошкольного образования**

Организационно – управленческие условия повышающие эффективность использования рабочего времени можно разделить на две позиции, которые включают в себя на уровне стратегии учреждения:

- наличие стратегической цели в вопросе управления временем, которая способствует выполнению миссии ясли-сада

- обеспечение единства стратегических и оперативных решений, предполагающее согласованность целей сотрудников и целей руководителя.

на уровне оперативного управления:

- внедрение различных современных методов и форм реализации оперативных управленческих решений.

- организация разноуровневого анализа, используя выработанные критерии эффективности как основу анализа, контроля, прогнозирования будущего продвижения учреждения

- оптимизация горизонтальных и вертикальных информационных потоков

реализация взаимодействия между структурными подразделениями учреждения

- сопровождение подготовки кадров в вопросах управления временем

Управление временем включает в себя набор составляющих, которые, если использовать в совокупности дадут ощутимую экономию времени, важного для работы учреждения. К этим элементам относятся:

- анализ использования рабочего времени;
- цели, которые ставит руководитель в процессе управления временем;
- составление плана деятельности;
- разработка необходимых методов решения проблем неэффективной траты времени;
- реализация- действия, соответствующие намеченному плану;
- контроль достижения цели, выполнения планов, подведение итогов по результатам.

Анализ – это процесс, позволяющий определить неэффективное использование рабочего времени, причины этой неэффективности, а также

выделить из этих причин главные, которые наиболее неблагоприятно влияют на использование времени.

Постановка целей – обязательный этап в управлении временем, в ходе реализации которого можно получить ответ на вопрос о необходимости управления рабочим временем. Постановка целей помогает в дальнейшем ориентироваться в том, какие методы управления временем следует применять, а какие применять не следует.

Способы достижения целей определяются руководителем в зависимости от того, о каких именно целях идет речь в каждом конкретном случае. Планирование рабочего времени связано с достижением краткосрочных, текущих целей. Очень важно четко сопоставить желаемые результаты и ресурсы, которые имеются для их достижения, в том числе и временные. Для проведения качественной оценки способов достижения той или иной цели, необходимо учесть все ограничения, которые накладывает реальная ситуация. Например, желание руководителя отвести больше времени на совещание с работниками пищеблока по какой-либо возникшей проблеме может не осуществиться из-за неожиданного визита представителей центра гигиены, которые потребуют внимания к себе.

Ограничения, с которыми сталкивается руководитель пытаясь достичь поставленных целей, делятся на внешние и внутренние.

К внешним ограничениям относятся:

#### 1. Ресурсные ограничения.

При постановке целей необходимо сопоставить желаемые результаты с реальными возможностями и оценить, имеет ли учреждение соответствующие финансовые, трудовые и материальные ресурсы для того, чтобы намеченные задачи были решены. Если для какой-то цели не хватает ресурсов, то такая цель окажется недостижимой.

#### 2. Невысокая квалификация сотрудников.

Когда предполагается достигать поставленные цели в новых перспективных областях деятельности или использовать новые технологии, может получиться, что в учреждении отсутствует количество сотрудников, нужного уровня квалификации. В таком случае руководитель отказывается от достижения поставленной цели, или принимает решение трудоустроить новых людей.

#### 3. Законы.

Иногда достижение желаемых целей ограничивают законы, которые руководитель не может изменить.

#### 4. Сужение полномочий.

Руководителя существенно может ограничить в возможности достичь поставленных целей высшее руководство, как бы сузить полномочия всех сотрудников учреждения. Обычно в случае эффективной организации обмена информацией между сотрудниками понимание на разных уровнях

управления может быть достигнуто, а возникшие препятствия легко устранимы.

Внутренние ограничения при определении способов достижения целей связаны непосредственно с самим руководителем, с его уровнем образования, физическим состоянием, здоровьем, культурой поведения, компетентностью. Кроме этого, при оценке способов достижения целей большое значение имеют следующие факторы:

### 1. Личностные оценки руководителя.

Это субъективные представления о значимости и приоритетности того или иного качества или блага. Они выступают в виде компаса, указывающего человеку желательное направление, когда приходится выбирать между альтернативами действий. У каждого из нас есть своя внутренняя система ценностей, которая имеет влияние на наши действия и определяет те средства, которые используются для достижения поставленных целей.

### 2. Стиль управления

Лидер с демократическим стилем управления доверяет людям, ориентируется на творческий подход, надеется на самодисциплину. В его приоритетах сознательный и ответственный подход к любому делу, интеграция всего персонала для создания качественной работы, полное использование способностей, квалификации и инициатив работников для достижения общей цели.

У авторитарного руководителя принятые решения поступают вниз как директивы, которые не подлежат обсуждению. Цели могут быть достигнуты, при этом не значит, что они у руководителя и сотрудников совпадали.

### 3. Критерии оценки цели.

Определяя способы достижения намеченных целей, помимо ограничений, выделяются и критерии оценки нужных вариантов. Когда вариант не подходит критериям, которые приняты, то он не рассматривается как значимый в контексте данного времени.

Критерии оценки могут бывают количественные, и качественные. Бывает возникает проблема, если сравниваются критерии, с разным выражением. Пытаться сравнивать, можно только, то что однотипно. Все критерии надо выражать в одной форме. Лучше, если это будет та форма, в которой выражается и цель.

Зачем нужно ставить грамотно сформулированную цель?

1. Четкая формулировка целей определяет смысл существования учреждения, и, следовательно, работа каждого сотрудника становится более осмысленной. Понимание всей системы целей деятельности ясли-сада облегчает согласование организационных и личных целей.

2. Если цель сформулирована правильно, то она помогает задать направление развития всего учреждения и, улучшает общую согласованность и координацию действий всех сотрудников. Знание главного курса и основных принципов играет конструктивную роль даже в

экстремальной обстановке, когда исчезают какие-либо четкие ориентиры деятельности, а учреждение какое-то время продолжает работать четко и слажено.

3. Четкая формулировка целей позволяет оценить степень прогресса и успешность продвижения к результату не только всего учреждения, но и каждого отдельного сотрудника. Это весьма важный момент, потому как без конкретной проработки системы целей сложно определить объем достигнутых на практике результатов. А без этого невозможно сформулировать какие-либо стандарты деятельности, в том числе и временные. Если отсутствуют четкие стандарты деятельности, то всякие оценки «эффективности» или «неэффективности» работы будут не чем иным, как малообоснованным субъективным мнением руководства, выдаваемым за мудрые управленческие выводы.

4. Продуманная организационная цель имеет собственный мотивационный потенциал – она стимулирует, притягивает, направляет всех сотрудников.

После поставки цели следует этап планирования. Планирование представляет собой процесс составления списка задач, которые будут выполняться в определенное время. Планирование рабочего времени содержит определенные особенности. Для того что бы планы были эффективными, надо соблюдать принципы планирования:

1. Планирование выражает волю. Это реально тогда, когда планы отражают действительную мотивацию и в основе их лежат реальные ценности.

2. Планирование должно быть системным и учитывать весь комплекс целей, обстоятельств и ресурсов. Системность помогает достичь высокого общего эффекта целей, нейтрализовать возможные конфликты между ними.

3. Сущность планирования – наведение порядка в выполняемых делах. Порядок может быть линейным (сроки) и структурным (приоритеты, логическая взаимосвязь и взаимообусловленность целей).

Порядок – это нечто противостоящее хаосу, но, если можно так выразиться, степень и характер порядка у разных людей могут быть весьма различными. По своей форме план может быть максимально индивидуальным, главное, чтобы он помог повысить степень упорядоченности деятельности конкретного человека или учреждения.

4. Планирование должно быть перспективным, а не ретроспективным. Ретроспективное планирование обращено в прошлое и стремится к копированию уже использованных ранее рецептов достижения успеха. В индивидуальном планировании такое использование шаблонов поведения еще может оказаться эффективным, но вот в организационном планировании (в частности – в стратегическом планировании) оно, скорее всего, будет иметь губительные последствия.

Функционирование учреждения дошкольного образования и деятельность каждого работника всегда реализуется по жесткому, заранее подготовленному плану. Каркасом планирования является годовой план, в котором, должны быть отражены приоритетные направления деятельности ясли - сада сообразно общим задачам образования детей.

Основная его функция – фиксация во времени целей и задач, поставленных перед учреждением.

На уровне оперативного планирования иногда возникает отступление (отход) от ранее поставленных задач. Зачастую их формулированию, пониманию и реализации мешает не только низкий уровень профессиональной компетентности, но и отсутствие компетенций управления собственным рабочим временем в условиях современного учреждения образования.

Если изначально в отечественной педагогике первостепенное внимание уделялось стратегическому планированию функционирования учреждения образования образовательных, то в современных условиях всё большее внимание уделяется инновационным методикам обучения и воспитания, а также планированию работы конкретных специалистов.

5. Планирование должно быть оптимальным. Если возможно, то необходимо выявить индивидуальную норму планирования, избегая чрезмерно сверхпланирования (такое планирование быстро преобразуется в «вора времени»; а запланированные детали постоянно не совпадают с реальностью, вызывая недовольство и дезориентацию) и недопланирования (когда план намечен только в общих чертах, оставляя много «белых пятен» в распределении времени).

6. Баланс между интуитивным творчеством при написании плана и использованием каких-либо формальных правил и алгоритмов планирования.

7. Учет при планировании всех масштабов времени. Элементарное деление планов может быть на долгосрочные и краткосрочные. При этом, что является долгосрочным, а что краткосрочным при персональном планировании – решает сам руководитель. Для кого-то планирование дел на месяц вполне может быть долгосрочным, а для кого-то – краткосрочным. Можно использовать и другой масштаб времени при планировании, например, разделить рутинное планирование, связанное с регулярными повторяющимися делами и видами деятельности, и ситуативное, связанное с выполнением актуальных задач или с резервированием времени на возможные неожиданности

Подводя итог данного раздела, можно сказать, что планирование рабочего времени так же важно, как и планирование работы учреждения в целом. План включает цели, оценки способов их достижения и определение возможностей использования рабочего времени из реальных вариантов. Планировать нужно лишь тот объем задач, с которыми есть возможность реально справиться.

Для осуществления эффективного планирования, необходимо сначала четко представить себе свой бюджет времени. Составляя план дня рекомендуется зарезервировать 40% рабочего времени, для того, чтобы иметь запас времени, который поможет решить непредвиденные задачи.

Применение системы управления временем предполагает, что руководитель будет творчески подходить к ее использованию.

Время – главный критерий, по которому оценивается эффективность и целесообразность плана.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

## ГЛАВА 2

### РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ МЕТОДИКИ УПРАВЛЕНИЯ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ РУКОВОДИТЕЛЯ УЧРЕЖДЕНИЯ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

#### 2.1 Методика управления рабочим временем руководителя учреждения дошкольного образования

Проведенная оценка результатов инвентаризации своего рабочего времени вызвала некоторые вопросы:

1. Как уменьшить затраты времени? Какая работа требует увеличения времени, а какая — уменьшения, а какая может быть оставлена без изменений? Насколько кардинальными должны быть эти изменения? Как распределить затраты времени по каждому виду деятельности между собой?

2. Что практически необходимо сделать, чтобы время использовалось эффективнее? Какие решения в своей деятельности необходимо принять, чтобы воплотить на практике идеи по изменению расходов времени?

3. Как достичь того, чтобы старания, направленные на изменение расходов времени, не оказались бы сами по себе безрезультатными растратами времени? Как создать такую систему самомотивации, которая могла бы одолеть периоды усталости, лености, апатии, разочарований и т. п.?

Ответ на эти вопросы таков – качественная постановка целей и действенное планирование путей и способов их достижения. Ключевой секрет управления временем довольно прост и в тоже время очень сложен. Надо всего лишь максимально детально поставить перед собой цель.

Как может сразу показаться, знание методик управления временем не даст ощутимых дополнительных ресурсов – в сутках не добавится лишний час, непонятно откуда не возьмутся новые сотрудники, готовые с удовольствием выполнить нашу работу. Сами по себе знания останутся бесполезной информацией, если не применить их активно в реальной ситуации. Если использование системы рационального планирования времени сделать привычкой, то эта система в скором времени будет работать на нас. Многие руководители, использующие систему управления временем в ежедневной деятельности, указывают на то, что она помогает достаточно высоко повысить эффективность работы – как за счёт «инвентаризации» своего рабочего времени, так и за счёт планирования самой работы. Невозможно с уверенностью утверждать, о том, что эта система будет всем одинаково полезна, но, можно, предположить следующие результаты:

- появиться понимание того, что является важным для достижения поставленных целей.

- цели будут достигаться быстрее. Работа наполнится новым смыслом и удовлетворением.
- план работы будет конкретный и ясный и не менее конкретный график работы.
- возрастет организованность, сократятся расходы времени на пустые разговоры и ненужные дела.
- проще будет сосредоточиться на наиболее важных вопросах, появится возможность повысить результативность принятых решений.
- увеличится возможность достигнуть большего за меньшее время, а сэкономленное время использовать для достижения других целей.
- хорошо организованному руководителю легче и комфортнее работать с коллегами.
- появится больше возможностей для творчества, так как освободится для этого достаточно времени.
- к тому же появится еще много свободного времени и для себя.

«Удачливые руководители обладают разными чертами характера и качествами. Но одно качество объединяет их всех: они сознательно и системно используют свое время и освобождаются для выполнения истинно управленческих функций для досуга». Питера [12, с. 135].

В управлении рабочим временем необязательно поддерживаться определенных правил, главное найти удобный для себя способ эффективного использования времени, который для каждого руководителя будет действенными и результативным. Важно определить те методы, которые помогут найти правильное решение даже в условиях неопределенности. «Создайте собственную, удобную для вас, систему управления временем. Придерживайтесь этой системы. Найдите внутренние силы и внешние ресурсы, которые помогут вам не предать собственную идею» [11, с. 121]. Заведующий, который умеет определить неэффективную деятельность и усовершенствовать ее, который стремиться и знает как применить рациональные методы, подстроить их под себя или разработать свои, сможет оптимизировать и повысить результативность своей работы. А вот непосредственно сами организационные моменты своей работы и их воплощение в жизнь – это, дело техники. Однажды произошедшее изменение и принесут свои результаты во всех видах деятельности.

В процессе организации работы время является важнейшим элементом планирования. Время – это постоянная величина, ее нельзя изменить, но управлять ею эффективно для достижения лучшего результата можно. Умение результативно организовать свое время и время работы подчиненных для руководителя – очень актуальная задача. Существует множество методик и принципов управления временем, разработанных на базе экономических законов и успешно применяемых разными организациями. Но это еще не значит, что нельзя научиться эффективно управлять своим временем самостоятельно.

«Управление временем – это действие или процесс тренировки сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность. Управление временем может помочь получить ряд навыков, инструментов и методов, используемых при выполнении конкретных задач, проектов и целей. Данный набор содержит в себе широкий спектр деятельности, а конкретно: анализ временных затрат, составление списков и расстановку приоритетов, постановку целей, составление плана, распределение, делегирование, мониторинг и организацию» [7, с. 19].

Для того, чтобы определить пробелы в управлении временем руководителя был проведен опрос по тестам и опросникам:

- Тест «Персональная компетентность во времени»
- Индивидуальный тест «Проблемы в управлении временем».
- Опросник «Тайм-синдром менеджера» Н.Водопьяновой
- Опросник «Дефицит времени в управленческой деятельности»

Тест «Персональная компетентность во времени» [11, с. 194]. (Приложение А) даст возможность получить руководителю оценку индивидуальной компетентности во времени, позволит оценить сформированность основных навыков управления временем и свою компетентность во времени в целом. Тест достаточно полно охватывает все наиболее существенные аспекты оперативного управления временем в контексте индивидуального тайм-менеджмента.

Индивидуальный тест «Проблемы в управлении Вашим временем» [14, с. 200]. (Приложение Б) и опросник «Тайм-синдром менеджера» Н.Водопьяновой (Приложение В) [5 с. 394] помогут определить совокупность переживаний дефицита времени в профессиональной деятельности руководителя при решении управленческих задач. Управленческая деятельность – сложная умственная (по объему аналитических, контролирующих и других управленческих функций) и коммуникативная деятельность, выполняемая в условиях неопределенности результата и ограничений во времени и др. В деятельности руководителя дефицит времени часто выступает как сильный стрессор.

Основу разработанных опросников составляют результаты наблюдений и исследований о переживаниях управленцев, связанных с дефицитом времени и недостаточным умением управлять рабочим временем. Первые три шкалы опросника базируются на концепции Е. Головахи и А. Кроника о психологическом времени личности [4, с. 1141].

Проблему дефицита времени можно констатировать по каждому показателю.

Пункты: 1-3\* – указывают на переживания ограниченности времени.

Пункты: 4-6 – указывают на переживания напряженности дефицита времени.

Пункты: 7-9 – определяют эмоциональное отношение ко времени

Пункты: 10-12 – определяют продуктивность использования личного времени.

Пункты: 13-15 – устанавливают зависимости от работы.

Пункты: 16-18 – указывают на агрессию.

Опросник «Дефицит времени в управленческой деятельности»

(Приложение Г) это модифицированная русскоязычная версия разработанная на основе представлений Л. Зайверта о функциях управления [22, с. 84]. По мнению Л. Зайверта, ежедневное решение разного рода задач и проблем – это ряд различных функций, которые находятся в определенной взаимозависимости между собой и, осуществляются в определенной последовательности. Подобный процесс может быть представлен как своего рода «Круг правил».

Опросник позволит оценить частоту переживания дефицита времени у руководителя при решении всевозможных задач и проблем управленческой деятельности. Она предлагает оценить, как часто руководитель испытывает дефицит времени при выполнении основных функций (Рисунок 2.1.)

Во внешнем круге обозначены следующие шесть функций.

1. Постановка цели. Анализ и формирование личных целей.

2. Планирование. Составление планов и других альтернатив своей деятельности.

3. Принятие решений. Принимаемые решения по делам которые предстоят.

4. Реализация и организация. Составление распорядка дня и организация личного трудового процесса с целью выполнения поставленных задач.

5. Контроль. Самоконтроль и контроль результатов, если понадобится, то и корректирование целей.

6. Информация и коммуникации. Вокруг этой функции находятся остальные функции, поскольку коммуникация как обмен информацией необходима на всех этапах процесса управления (Рисунок 2.1).



**Рисунок 2.1. – Круг правил при выполнении управленческих функций**

Отдельные функции могут не следовать точно одна за другой, как это представлено на рисунке, а вариативно переплетаться. Проблемы одних

функций ведет к психологическим переживаниям «давления» времени и как следствие – к информационному стрессу.

Предлагается в 12 перечисленных ситуациях отметить, как часто испытывается дефицит времени. Для этого надо поставить в соответствующей графе знак «+».

Особенности переживания дефицита времени рассматриваются по отдельным показателям, для этого подсчитывается сумма баллов по всем пунктам. Чем выше сумма, тем больше предрасположенность к развитию тайм-синдрома менеджера, хуже развито умение управлять рабочим временем. Анализ результатов можно производить по каждому из шести блоков показателей, которые рассчитываются в соответствии с «ключом» [22, с. 84].

Пункты: 1, 2 – признак дефицита времени при постановке целей.

Пункты: 3, 4 – признак дефицита времени при планировании.

Пункты: 5, 6 – признак дефицита времени принятия решений.

Пункты: 7, 8 – признак дефицита времени при организации.

Пункты: 9, 10 – признак дефицита времени при выполнении функций контроля.

Пункты: 11, 12 – признак дефицита времени для аналитической работы и коммуникаций.

После проведения инвентаризации своего рабочего времени руководитель должен сделать анализ затрачиваемого времени. Результат лучше оформить в таблице (Таблице 2.1.), чтобы можно было иногда возвращаться к ней как к некому руководству.

Таблица 2.1. – Анализ временных затрат

№ п/п	Траты времени	Рекомендации по управлению временем
1	Откладывание дел «на потом»	Управление процессом принятия решений
2	Непредвиденные перерывы	Решение одной важной задачи за один раз
3	Затягивание. Время оценивается нереально.	Постановка и ежедневная корректировка краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов
4	Плохая, непродуманная организация	Использование контрольных перечней и списков дел
5	Неэффективные встречи	Самоорганизация, пунктуальность
6	Микроуправление, которое не позволяет другим расти	Работа над высокоприоритетными задачами в первую очередь
7	Выполнение срочных, а не важных заданий	Правильная организация мероприятий (точные временные рамки проведения, точные цели, конкретные ответственные)
8	Плохое планирование, отсутствие плана	Конкретные задачи каждому подчиненному
9	Отсутствие возможности делегировать часть полномочий другим	Делегирование части полномочий подчиненным, расширение их участия в процессе принятия решений

Закон Хофштадтера гласит: «Любая работа всегда занимает больше времени, чем вы планируете на нее потратить, даже если при этом учитывается закон Хофштадтера» [12, с. 24]. Несмотря на свою шуточность, закон довольно метко определяет, как сложно спланировать что-либо. Действительно, анализ затрачиваемого вами времени на те или иные действия не упростит процесс планирования, но сделает его более комфортным.

Метод «Альпы» позволяет поставить каждую отдельную задачу на свое место и одновременно грамотно спланировать чек-лист целей на весь день.

Этот метод состоит из пяти стадий:

- 1) составление списка задач
- 2) оценка времени выполнения
- 3) планирование времени в отношении 60 на 40
- 4) расстановка приоритетов и перепоручение
- 5) контроль процесса выполнения

Десять минут затраченные на использование метода, помогают сэкономить до нескольких часов ежедневно. Плюсы метода в том, что:

- метод прост и легок в использовании;
- помогает контролировать рабочий процесс и справляться с непредвиденными делами;
- концентрация внимания в первую очередь идет на важных делах и это помогает делать больше.

Этап №1. Составление списка дел.

Взять лист бумаги и выписать на него все задачи, которые должны быть решены за этот день. Выделить только более-менее значимые и весомые по временным затратам. Мелочи вроде «кинуть письмо в почтовый ящик» лучше можете выписать на отдельный лист.

Этап №2. Оценка времени.

После составления списка задач, приходит время оценки времени выполнения каждой задачи.

Оценка времени помогает более реалистично взглянуть на объем работ, который необходимо выполнить и сразу же определить, какие задачи запланированные на сегодня, успешно выполнены, а какие нет.

При оценки временных затрат закладываются дополнительные временные отрезки безопасности на их выполнение, где-то + 20%. Это позволит максимально вложиться в план и успеть больше.

Этап №3. Планирование времени.

Напротив каждого дела ставиться примерное время, которое требуется на его решение. Например, 30 минут или 1,5 часа. Подсчитывается общее количество времени, которое требуется для выполнения всех поставленных на день задач. Полученные данные необходимо проанализировать исходя из соотношения 60:40, т.е. 60% запланированных

дел на 40% внезапно появившихся новых задач. При 8-часовом рабочем дне по времени составленных задач должен охватывать только 5 часов. Остальные 3 часа нужно отвести на всякий случай. Поэтому цель 3-его этапа в методе «Альпы» – это сделать так, чтобы выбрать только 60% тех задач, которые можно сегодня выполнить. Остальные либо перенесли на другой день, либо перепоручили кому-то другому.

Этап №4. Выставление приоритетов и перепоручение дел.

На этом этапе для начала необходимо расставить приоритеты в делах. Подумать, какие из задач являются более важными и срочными, а какие – менее. Поможет в этом матрица Эйзенхауэра, она позволяет вычлнить приоритетные задачи и расставить временные акценты по их исполнению.

Ускоренный анализ по принципу Эйзенхауэра [20, с. 94]. является вспомогательным в тех случаях, когда необходимо срочно принять решение о приоритетности выполнения задач. Приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность задачи. Они подразделяются на четыре группы (Таблица 2.2.)

Таблица 2.2. – Анализ временных затрат

Срочные важные задачи.	Их выполняет руководитель
Срочные менее важные задачи	Руководитель может перепоручить их решение другим лицам
Менее срочные важные задачи.	Руководителю необязательно решать их сразу, но решить их он может позже сам
Менее срочные менее важные задачи	Руководитель должен перепоручить их решение другим лицам

На основании матрицы распределяются задачи на четыре колонки: важные и срочные; важные и не срочные; срочные, но не важные, срочные и не важные. А дела не срочные и не важные с мелкими задачами даже можно занести на отдельный лист.

При этом можно сразу использовать сокращения, соответствующие типу задачи (встреча, визит — «в», контроль — «к», в процессе исполнения — «п» и т.д.). Это поможет классифицировать дела по группам и сэкономит время. Очерёдность выполнения планируемых дел можно также установить с помощью принципа Парето, который гласит, что за первые 20 % времени достигается 80 % результата. «Срочные дела, как правило, не самые важные, а важные - не самые срочные» [26, с. 53].

Этап №5. Контроль выполнения.

В получившийся у в итоге всех манипуляций список необходимо внести несколько дополнений. Во-первых, нужно обозначить дела, которые строго привязаны к конкретному часу — это так называемые «колышки». [16, с. 173]. Во-вторых, нужно подготовить список задач, которые можно включить в расписание в перерывах между основными делами или в случае, если вдруг появится свободное время. Это так называемые «временные заплатки». Их можно брать из третьей и четвертой колонок первоначального списка.

Вся суть метода теряется, если не будет ежедневного оценивания своих результатов. Давно замечено, что человек, который видит результаты своего труда действует эффективнее. Именно поэтому необходимо оценить, какие из задач были реализованы, а какие еще будет необходимо решить. Должны быть выявлены причины, по которым дело не было выполнено, и должно быть принято решение, о том, что надо сделать, чтобы такого больше не повторилось.

Принцип «Альпы» объединяет под собой несколько популярных методик управления временем, добавляя к ним новые и чрезвычайно важные нюансы. В итоге, получается полноценный мощный инструмент для планирования, учитывающий такие аспекты любых повседневных задач, как их важность, срочность и трудоемкость решения.

Метод не самый простой, но если в нем разобраться, то дальнейшая работа по методике будет занимать не более 10-15 минут каждый день. Поэтому придется сделать над собой усилие.

Таким образом, образуется четкая последовательность дел на текущий день, либо на следующий, если дела планируются заранее. А это всегда огромный плюс и серьезный шаг на пути к максимальному контролю своего времени.

Метод «Альпы» дает много полезного и важного.

- Четкое представление о том, что надо делать сегодня и завтра.
- Четкое понимание того, сколько времени потребуется для решения имеющихся задач.
- Понимание того, какие задачи необходимо делегировать своим заместителям, коллегам или перенести на потом.
- Умение за 10 минут с высокой точностью спланировать весь день.
- Наличие дополнительного времени для всяческих непредвиденных ситуаций и незапланированных дел.
- Наличие времени для решения мелких, но нужных задач и времени для себя.
- Снижение вероятности срыва сроков и т.д.

Благодаря этой системе можно стать организованным и продуктивным. Для стопроцентного успеха можно также освоить сервер Leader Task. Эта программа используется многими успешными

организациями, при этом она проста и не требует специальных знаний и навыков. Она имеет явные преимущества перед бумажным ежедневником:

- есть функция напоминаний о делах,
- его нельзя потерять,
- достаточно просто вносить правки в расписание,
- можно прикреплять к делам фотографии, документы и прочую информацию

Если удобнее фиксировать планы на бумаге – никто не мешает использовать и аналоговый ежедневник, и программу. На бумаге можно записывать идеи и делать зарисовки, а в программе – составлять чёткий план действий.

Для решения задач по формированию эффективной личной системы управления временем используются личностные, коммуникативные и организационные резервы. Личностные резервы - внутренние возможности самого человека. К ним относятся: умение выделять цели, умение планировать, умение работать с информацией и умение читать профессионально. Цели рекомендуется ставить с помощью техники SMART.

Чем ближе цель по времени, чем она очевиднее и тем полезнее детализировать ее с помощью этой техники, найдя подходящий измеритель и привязав достижение цели к четкому сроку. Конкретизация и способы измерения достижения результата помогают лучше понять, чего хочется на самом деле. Это позволяет в некоторой степени отделить свои цели от навязанных «Правильно поставленная цель – уже часть успеха» [12, с. 135]. Так подумал в 1954 году Питер Друкер и представил миру свои правила постановки целей – систему SMART – целей.

Применение схемы «SMART» в любом случае позволит достичь целей в управлении временем. Традиционно используется следующая расшифровка схемы (Таблица 2.3.) [5, с. 321].

Таблица 2.3. – Расшифровка аббревиатуры «SMART»

Буква	Значение (перевод)	Пояснение
S	Specific (Конкретный)	Цель. Что конкретно надо будет достигнуть?
M	Measurable (Измеримый)	В чем будет измеряться результат. Для количественного показателя необходимо определить единицы измерения.
A	Attainable (Достижимый)	За счёт чего планируется достигнуть цели.
R	Relevant (Актуальный)	Следует определить, правда ли выполненная задача позволяет придти к желаемой цели?
T	Time-bound (Ограниченный во времени)	Определение временного промежутка (начало-окончание), когда должна быть достигнута цель.

Для того, чтобы сосредоточить внимание и со свежим творческим подъемом завершить работу, затратив минимум усталости можно использовать технику «Помидора». Техника была придумана итальянцем Франческо Цирилло. Она очень простая, автор оформил её в целый законченный продукт. Техника «Помидора» — методику управления временем в конце 1980-х. Техника предполагает разбиение задач на 30-минутные периоды, называемые «Помидоры» (25 минут — работа, 5 минут — перерыв). Каждые 4 Помидора — длинный перерыв. Перед запуском таймера надо составить список рабочих задач для этого можно использовать обычный лист бумаги.

Лист бумаги надо озаглавить — «Задачи на сегодня». Учитывая приоритеты (от более к менее важным), составить список всех задач на сегодня. После этого установить таймер на 25 минут и начать работать.

Звонок таймера означает наступление 5-минутного отдыха. В это время нежелательно заниматься рабочими делами и лучше расслабиться и отвлечься от работы. По прошествии 5 минут нужно вернуться к задаче и продолжить её выполнение. Каждый «помидорный» отрезок нужно отмечать крестиком напротив той задачи, которая выполняется. После четырёх отрезков сделать долгий перерыв — от 15 до 30 минут. Закончив работать над задачей, вычеркнуть её из списка и приняться за следующую.

Ведение списка задач нужно для самоконтроля и наблюдения за своей эффективностью. Например, по прошествии недели можно посмотреть, сколько «помидоров» потрачено на выполнение той или иной задачи.

Умножив количество отрезков на 25 минут, получатся более конкретные единицы измерения, чем «помидоры», — минуты.

В результате изучения вопроса управления временем можно сделать выводы о том, что, знание методик управления временем не даст осязаемых дополнительных ресурсов и само по себе знание останется бесполезной информацией, если не применять его активно в реальной жизни. В управлении рабочим временем необязательно придерживаться определенных правил, важно просто найти свой индивидуальный способ грамотного использования времени, который для каждого руководителя будет действенными и результативным. Главное определить свои способы, которые помогут найти решение даже в условиях неопределенности.

Управление временем — это осознанный процесс контроля количества времени, затраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность. Управление временем по мере получения ряд навыков, инструментов и методов в анализе временных затрат, составлении списков и расстановке приоритетов, постановке целей, планировании, распределении и делегировании.

## 2.2 Апробация разработанной методики управления рабочим временем руководителя учреждения дошкольного образования на базе учреждений дошкольного образования Московского района г. Минска

Перечень методик достаточный. Но с чего все-таки начать?

Прежде чем усовершенствовать что-то, надо посмотреть, а как обстоят дела сейчас, конкретно в эту минуту? Знание исходной ситуации – это точка отсчета, отталкиваясь от которой начинается движение вперед. Проведя инвентаризацию своего рабочего времени, проанализировав свой рабочий стиль и вскрыв причины возникающего дефицита времени надо определить на что тратится рабочее время. А потом узнать, существуют ли правила, позволяющие повысить эффективность управления рабочим временем?

Для апробации разработанной методики были отобраны 43 руководителя дошкольных учреждений Московского района. Информация анализировалась по следующим категориям: стаж в должности (Рисунок 2.2).и знание информации о методах управления времени (Рисунок 2.3).

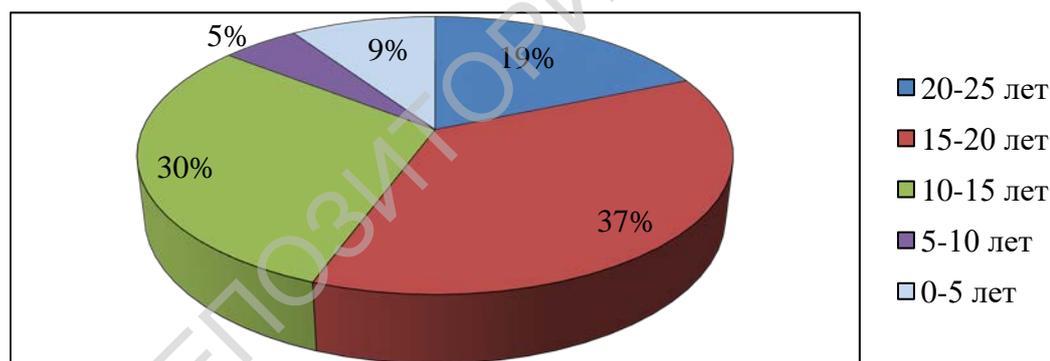


Рисунок 2.2. – Стаж в должности

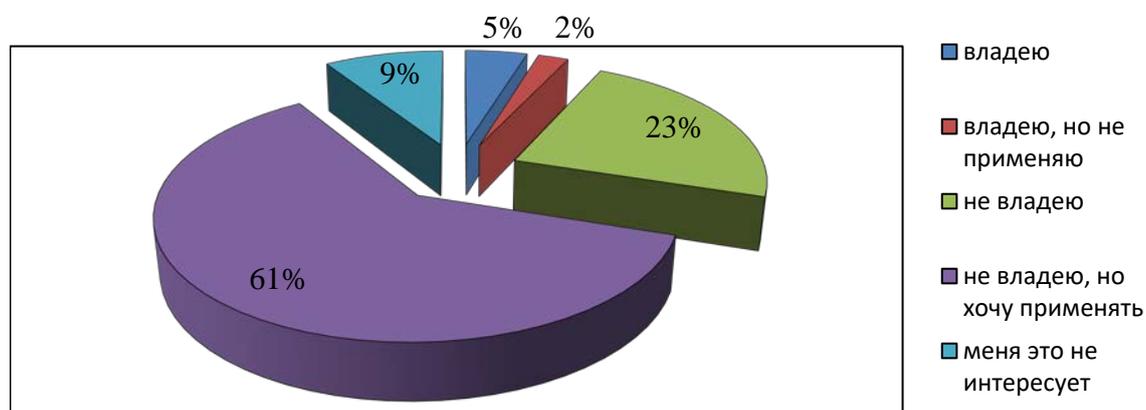
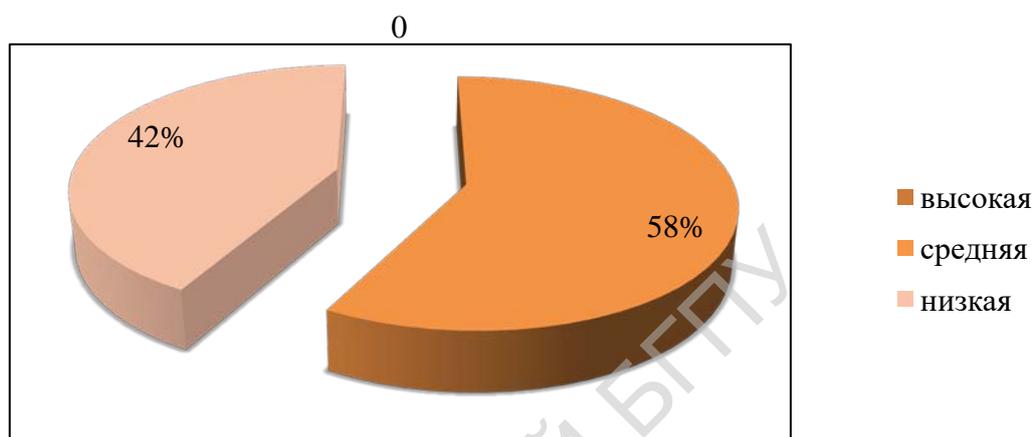


Рисунок 2.3. – Владение информацией об управлении временем

На начало исследования (сентябрь 2016 г.) тест «Персональная компетентность во времени» показал следующее: высокую компетентность заведующих ясли – сада в управлении временем не имел никто – 0 человек (0%), среднюю (нормальную) компетентность – 25 человек (58 %), низкую – 18 человек (42%) (Рисунок 2.4).



**Рисунок 2.4. – Персональная компетентность 2016г.**

В работе у руководителей отсутствовал резерв времени, не было четкого представления о своих долгосрочных целях, делегирование дел было спонтанным. Планирование времени не было систематическим.

Для выявления особенностей восприятия времени и диагностики проблем в управлении временем были использован тест «Проблемы в управлении временем». В индивидуальном тесте нет «правильных» или «неправильных» ответов. Одни утверждения демонстрируют эффективность каждодневной работы, другие – упущения, недочеты в ее организации с точки зрения управления временем.

Анализ полученных данных выявил в сентябре 2016 низкую компетентность в управлении временем. Полученные результаты позволили констатировать, что руководители испытывал следующие проблемы, связанные с управлением временем: определение приоритетов; постановка целей и определении сроков выполнения работы; трудности в работе с документами, в стратегическом и оперативном планировании работы. Проведенный анализ эмпирического материала позволяет заключить, что заведующий испытывал проблемы в большей степени, связанные с определением рабочих приоритетов в процессе профессиональной деятельности. Это проявлялось в неумении распределить текущие задачи по важности и срочности, что побуждало выполнять несколько видов работ одновременно, испытывая при этом острую нехватку времени. Серьезной проблемой была постановка целей и определении сроков выполнения

работы. Неправильное или некорректное формулирование целей, их противоречивость и несогласованность с ключевыми ценностями личности не позволяло определить профильные вопросы, на которых необходимо было концентрировать свои усилия. Значительные сложности возникали у руководителя при работе с документами: большие временные затраты на поиск нужных документов, ознакомление с ними, неумение оперативно принять решение по представленной информации. Определенные трудности управления временем связаны со стратегическим и оперативным планированием работы. Проблемы, с планированием деятельности, связаны с поэтапным планированием. Внимание концентрировалось на решение срочных дел, а не на анализе их важности. Результаты проведенного хронометража рабочего дня руководителя, позволил констатировать, что наиболее распространенные «воры времени» в управленческой деятельности следующие:

- нечеткая постановка целей;
- отсутствие приоритетов;
- попытка много сделать за один раз;
- личная неорганизованность «бумажные завалы»;
- неполная информация;
- отсутствие самодисциплины;
- неумение довести дело до конца;
- затяжные совещания;
- неиспользование делегирования.

Под тайм – синдромом руководителя понимается совокупность переживаний дефицита времени в профессиональной деятельности при решении управленческих задач. Управленческая деятельность – сложная умственная и коммуникативная деятельность, в которой дефицит времени часто выступает как сильный стрессор.

Опросник «Тайм-синдром менеджера» Н.Водопьяновой помог увидеть проблемы (чем выше процент, тем больше проблема), связанные с дефицитом времени и плохим умением управлять рабочим временем.

В результате были получены следующие данные (сентябрь 2016):

- показатель переживания ограниченности времени – 67% (выше среднего)
- показатель переживания напряженности дефицита времени – 75% (выше среднего)
- показатель эмоционального отношения ко времени – эмоциональное переживание дефицита времени – 58 (выше среднего)
- показатель продуктивности использования личного времени – 75% (выше среднего)
- показатель зависимости от работы – 75 (выше среднего)
- показатель агрессии – 50% (средний уровень)

Опросник «Дефицит времени в управленческой деятельности», разработанный на основе представлений Л. Зайверта о функциях самоменеджмента, позволил оценить частоту переживания дефицита времени у при решении разного рода задач и проблем управленческой деятельности, которые находятся в определенной взаимозависимости между собой. В начале исследования сумма показателей была достаточно высокой, что говорило о нерациональном использовании рабочего времени; о большой загруженности срочными делами. Имели место переносы деятельности из одной сферы жизни в другую, отсутствие бюджетирования времени при планировании деятельности. Отсутствовала эффективная циклограмма работы руководителя (Рисунок 2.5).

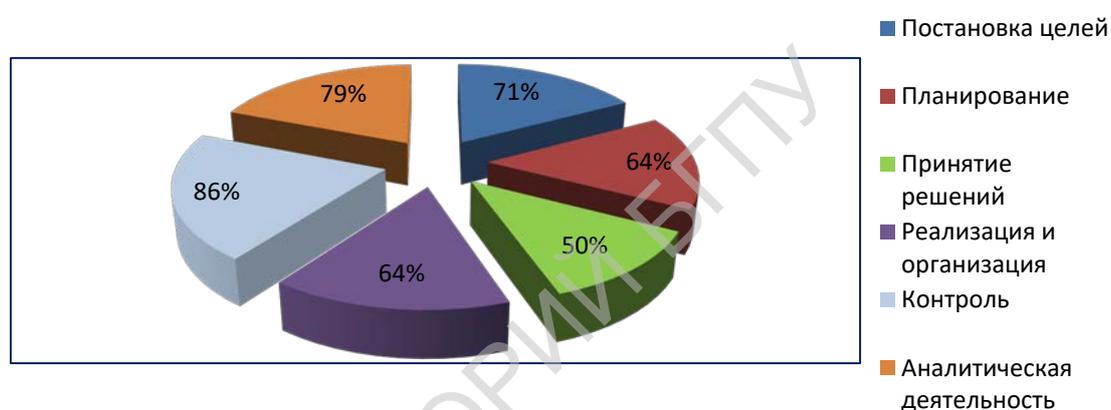


Рисунок 2.5. – Дефицит времени, 2016г.

С чего надо было начать заведующему, чтобы включить управление временем в свою жизнь? Чтобы от понимания основных теоретических положений закона времени как ресурса перейти к практике управления временем, для того, чтобы понять, что изменить в управлении временем, есть ли способы правильного распределения и экономии времени, были отобраны и использованы следующие методы и техники:

- Метод «Альпы»
- Техника «Матрица Эйзенхауэра»
- Целеполагание по схеме «SMART»
- Метод «Помидора».

Метод «Альпы» для руководителей оказался полезным и простым. При первом знакомстве привлекло внимание то, что из 8 часов рабочего времени, три часа надо оставлять на «всякие непредвиденные» дела. В начале использования метода заведующим приходилось делать над собой усилие. После того, как они в нем разобрались их дальнейшая работа по методике стала занимать не более 10-15 минут каждый день.

Таким образом, появилась четкая последовательность дел на текущий день, либо на следующий, если дела планируются заранее. А это всегда огромный плюс и серьезный шаг на пути к максимальному контролю своего времени.

Метод Альпы дал много полезного и важного:

- четкое представление о том, что надо делать сегодня и завтра.
- четкое понимание того, сколько времени потребуется для решения имеющихся задач.
- понимание того, какие задачи необходимо делегировать своим заместителям, коллегам или перенести на потом.
- умение за 10 минут с высокой точностью спланировать весь день.
- наличие дополнительного времени для всяческих непредвиденных ситуаций и незапланированных дел.
- наличие времени для решения мелких, но нужных задач .
- снижение вероятности срыва сроков выполнения дел.

Согласно опроса руководителей SMART- техника оказались не настолько проста, хотя и оказалась эффективной. На первом этапе использования техники целеполагание строилось от большего к меньшему. Дела все записывались. Составлялся список на неделю, затем распределялся по дням, далее – по часам. Все это хотелось систематизировать. После уже появились календари, таблицы.

Очень эффективным явилось создание своего календаря от руки. Это хорошо, когда планирование связано с моторикой и творчеством.

Многие люди умеют прекрасно планировать, но выполняют лишь некоторые цели. Как себя заставить? Марк Твен говорил: «Кто не видит конечной цели, очень удивляется, придя не туда» [12, с. 135].

SMART - техника хороший метод распланировать свои 30 дней, поставить цели и задачи буквально по дням., главное, чтобы цели были:

- конкретными
- измеримыми
- достижимыми
- реальными
- ограниченными во времени

Руководителям предлагалось не оценивать правильность своих поступков – просто сделать то, что намечено.

SMART-техникой руководители пользовались для проверки полученных от других людей советов, рекомендаций, предложений , например, на совещаниях. При работе с большим количеством целей SMART-техника позволяла отсеять «плохие» цели и оставлять «хорошие». Техника создала ряд плюсов:

- удобство структурирования
- алгоритмизацию
- мониторинг движения к цели

возможность программировать свое сознание на их достижение

Однако достоинства иногда оборачивались недостатками. Даты достижения целей должны были быть актуальными. Долгосрочное

планирование по SMART не имело смысла при быстро меняющейся ситуации, когда цели становились не актуальными раньше срока достижения.

А если у человека «семь пятниц на неделе», то техника и вовсе была бесполезной.

В ситуации, когда важен не конкретный результат, а движение в определенном направлении, методику SMART приходилось применять с некоторыми оговорками. Таким образом методика подразумевает совершение действий для достижения поставленной цели. Если заведомо планируется отсутствие каких-либо действий, эффективность методики невысока. Для текущих дел больше подходило спонтанное планирование.

Когда определены цели приходит время расставлять приоритеты. Дела следует записывать в порядке приоритетов: важные дела, срочные дела, важные несрочные дела, несрочные и неважные дела. Выполнять прежде всего надо важнейшие и срочные дела, но следует стремиться максимально работать в течение дня над важными несрочными делами. Эффективному использованию времени как стратегического ресурса помогла матрица Эйзенхауэра, позволившая распределить все дела по важности и срочности, выделить приоритетные задачи и расставить временные акценты по их исполнению. Эта схема планирования деятельности подтвердила на практике высокую эффективность в случаях, когда требовалось быстрое принятие решений. (Рисунок 2.6).

<p>1. Срочные важные</p>  <p><b>САМ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разрешение конфликтов</li> <li>– решение неотложных задач</li> <li>– дела, у которых заканчивается срок сдачи</li> <li>– планирование новых проектов</li> <li>– важные мероприятия (выставки, коллегия)</li> <li>– определение новых перспектив</li> </ul>	<p>3. Несрочные важные</p>  <p><b>ОБДУМАТЬ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– написание протоколов</li> <li>– контроль</li> <li>– ответы на письма</li> <li>– работа аттестационной комиссии</li> </ul>
<p>2. Срочные неважные</p>  <p><b>ЗАМ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– некоторые совещания (методические, хозяйственные)</li> <li>– чтение электронной почты</li> <li>– сбор информации</li> <li>– некоторые телефонные звонки</li> </ul>	<p>4. Несрочные неважные</p>  <p><b>ОТБРОСИТЬ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– перерывы</li> <li>– рутинная работа</li> <li>– общение с коллегами,</li> </ul>

Рисунок 2.6. – Матрица Эйзенхауэра на практике

- Первостепенные задачи – это дела срочные и важные. Желание отложить такие дела на потом создаст лишние проблемы – за них нужно приниматься самому и безотлагательно.

- Дела важные, но не срочные. Такие задачи можно отложить, однако они могут оказать значительное влияние в долгосрочной перспективе. Несрочные и важные дела, как правило, становятся срочными и важными, если их постоянно откладывать. Для того, чтобы такого не произошло, заранее надо предусмотреть для них временной резерв.

- Срочные, но не важные задачи мало сказываются на успехе работы. Занятие срочными, но не важными делами не дает результата и может сильно отразиться на эффективности. Такие дела отнимают большую часть временного резерва. Это как раз те задачи, которые по возможности нужно перепоручать или уменьшать их количество.

- Несрочные и неважные дела не имеют никакого значения и не влияют на работу при их невыполнении. Такие дела надо смело вычеркивать из списка.

Можно собой гордиться, если квадрат "Важно и Срочно" будет чаще пустым: а это вполне реально, если чаще заниматься делами квадрата "Важно, но не Срочно". Так работают профессионалы!

Самое главное — определить главное [7, с. 179].

Для расстановки приоритетов был использован метод ABCD. Это более простой чем матрица Эйзенхауэра способ, планирования и заключался он в том, чтобы каждой задаче в списке дел присваивать приоритет ее выполнения.

Так, задача, отмеченная буквой А, указывает на самое важное дело с самыми серьезными последствиями в случае невыполнения. Основное правило метода состоит в том, чтобы не браться за дело С, пока не выполнена задача А, а за дело В, пока открыта задача В, и т.д. Буква D означает «дой!»». Этой буквой отмечались несущественные задачи, которые особо не влияют ни на что. Для расстановки приоритетов в каждой группе задач, используются цифры, которые указывали на последовательность выполнения дел. Таким образом, самое важное дело в списке было обозначено как А1.

В ходе анализа было выявлено, что руководителям ежедневно приходилось решать дела с пометкой «Весьма срочно», которые приходили по электронной почте из управления образования. За период с 2012 по 2017 годы таких писем было 600. Это значит, что на 10 писем за 20 дней (рабочий месяц) тратилось дополнительное время. Часто такие письма требовали просто сбора какой – либо информации и являлись «вором» времени. Здесь помогло умение работать с информацией. Раньше причиной недостающего времени являлось отсутствие систематизации, но управлять рабочим временем помогло использование метода четырех «D». Получив информацию, принимается одно из четырех решений: удалить (Delete);

выполнить действие (Do it); делегировать (Delegate it) или отложить (Defer it).

Определив «болевые точки» временных проблем был найден способ с ними бороться (Таблица 2.4.)

Таблица 2.4. – Краткие рекомендации

Проблема	Возможные причины	Рекомендации
1	2	3
Отсутствие перспективного планирования	<p>Не видит руководитель пользу перспективного планирования.</p> <p>Ориентация на текущие действия.</p> <p>Паника перед новыми делами</p> <p>Отсутствие долгосрочных целей.</p>	<p>На стратегическое планирование надо будет время, которое оно же потом и экономит .</p> <p>Надо думать о результатах, а не просто об активности.</p> <p>Сформулировать долгосрочные цели и обсудить их с коллегами по работе. Не бояться масштабной работы.</p>
Отсутствие оперативного планирования.	Отсутствие четких краткосрочных целей и задач.	<p>Сформулировать краткосрочные цели.</p> <p>Обсудить со своими подчиненными</p>
Проблемы в постановке целей и определении сроков выполнения работ.	<p>Неумение сконцентрироваться на конкретной работе.</p> <p>Не четкое понятие о масштабе и важности работы.</p> <p>Не правильно соотнесен объем работы с трудозатратами.</p>	<p>Постараться определить, каких результатов хочется достичь в итоге выполнения конкретной работы.</p> <p>Сколько времени понадобится для достижения каждого конкретного результата? Кто еще будет выполнять эту работу? Как ее можете разделить?</p> <p>Составить план-график выполнения работ с указанием сроков и ответственных исполнителей.</p>
Отсутствие порядка выполнения дел в зависимости от их важности и срочности.	<p>Широкие интересы.</p> <p>Неопределенность в порядке выполнения дел в зависимости от важности.</p> <p>Неумение устанавливать порядок дел в зависимости от их срочности.</p>	<p>Разграничить дела срочные и важные. Выбрать время для ежедневного планирования.</p> <p>Говорить "нет". Делать первоочередные дела в первую очередь.</p> <p>Развивать свою собственную философию времени. Соотносить выполнение дел в зависимости от их важности с теми событиями, которые происходят.</p>

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3
Утомление вследствие отсутствия делегирования полномочий.	<p>Желание сделать все самому.</p> <p>Опасение, что подчиненные не смогут с ними справиться.</p> <p>Неуверенность в компетентности подчиненных.</p>	<p>Больше дел поручать другим. Обучить подчиненных.</p> <p>Разрешать коллегам ошибаться. Передавать некоторые дела полностью.</p> <p>Перераспределить объем работ. Установить четкий порядок выполнения дел в зависимости от их важности.</p>
Управление в условиях спешки.	<p>Неправильная организация взаимодействия по вертикали и горизонтали.</p> <p>Нереалистичная оценка времени.</p> <p>Неумение сказать "нет".</p>	<p>Применить те же приемы, что и при отсутствии планирования.</p> <p>Планировать время на возможные перерывы в работе.</p> <p>Ориентироваться на имеющиеся возможности.</p> <p>Учиться говорить "нет" коллегам по</p>
	<p>Нечеткая постановка задач и слабый контроль за работой.</p> <p>Нетерпеливость в отношении деталей.</p>	<p>работе и подчиненным.</p> <p>Не жалеть сил, чтобы сделать все, как следует.</p> <p>Это экономит время, которое потратится на переделку.</p>
"Раскачивание " в выполнении дел, нерешительность	<p>Наличие "любимой" и "нелюбимой" работы.</p> <p>Неуверенность в точности фактов.</p> <p>Страх последствий возможной ошибки.</p> <p>Отсутствие умения принимать рациональные решения.</p>	<p>Если настаивать на том, чтобы были собраны все факты, то это парализует возможность анализа этих фактов.</p> <p>Улучшить систему сбора и уточнения фактов. Принимать риск как неизбежность. Решать, не имея перед собой всех фактов.</p> <p>С передачей дела другому человеку передавать ему и право на ошибку. Использовать ошибку как возможность извлечь из нее уроки.</p> <p>Собрать факты, поставить цели, продумать все возможные решения и нежелательные последствия, принять решение и выполнить его.</p>

Окончание таблицы 2.4

1	2	3
Неспособность сказать “нет”	Боязнь обидеть кого-либо.  Отсутствие готовых отговорок.	Честный ответ не должен быть обидным. Пример: “Мне очень жаль, но я вынужден сделать Вам следующее предложение...”.  Лучшим извинением служит честное признание, что у Вас нет времени. Предпосылка к тому, чтобы сказать “нет”, состоит в том, что ежедневно надо планировать свою работу и знать ограниченность своего времени.
Постоянные посетители	Удовольствие от общения.  Неумение отказывать.	Общаться в разных местах.  Встречать посетителей в дверях кабинета.  Проводите «стоячие» заседания. Отсеивать посетителей. Чаще говорите «нет». Быть недоступным. Отменить политику открытых дверей.

Очень важно для руководителя уметь читать профессионально. Это включает не только быстроту, но и способность использовать разные скорости чтения. Причинами медленного чтения могут быть: отсутствие сосредоточения; сложность восприятия структуры читаемого текста; возвраты в чтении; проговаривание вслух или про себя того, что читается. Если обнаружить проблему, то можно сэкономить до 30 % времени, которое уходит на чтение деловых бумаг.

Коммуникативные резервы выявляют возможности получить недостающее время благодаря умению эффективно выстраивать личностное и социально ориентированное общение с окружающими людьми. К ним относится:

1. Умение делегировать. Давая сотруднику задание, следует выделить 4 основных пункта: что именно требуется от подчиненного; почему эта работа важна и нужна; как следует выполнять эту работу; когда ее нужно завершить.

2. Умение работать с людьми, в том числе с тревожными, конфликтными, многословными.

3. Умение говорить «нет». Произнося с соответствующей уважительной интонацией «нет», можно сэкономить не только свое время в будущем, но и время сотрудника в настоящем.

Организационные резервы предполагают определение возможностей экономии времени благодаря рациональному распределению труда, четкому знанию своих прав и обязанностей, эффективной организации работы по

принятию управленческих решений, оптимальное использование рабочего времени во время проведения совещаний.

Умение управлять своим рабочим временем предполагает и соблюдение регламента. Руководитель должен и сам уметь соблюдать регламент, и требовать этого от других. Наиболее важно это для проведения совещаний и других коллективных мероприятий, когда в определенный момент активен только один или несколько человек, а остальные участвуют в процессе пассивно, зачастую просто теряют рабочее время. Не случайно термин "регламент" является одним из основных в лексиконе организаторов подобных встреч. Рабочее время неодинаково по своей сути, хотя деления на циферблате часов вроде бы и показывают обратное. В управлении временем целесообразно было бы ввести понятия "дорогие минуты" и "дешевые часы". Время коллективных мероприятий — пример "дорогих минут", когда исчезает не только время неподготовленного оратора, но и время всех его слушателей, среди которых обычно находятся высокооплачиваемые руководители и специалисты. Навыки соблюдения регламента, как и более общее умение управлять своим рабочим временем, заключаются в том, что человек оказывается в состоянии перераспределять свой труд так, чтобы все то, что может быть сделано в "дешевые часы", перемещалось туда из "дорогих минут".

Для того, чтобы добиться успеха в работе много времени надо посвящать планированию. «Заранее планируйте каждый свой день. Посредством планирования мы переносим будущее в настоящее и тем самым имеем возможность сделать что-нибудь в отношении него уже сейчас» считал Алан Лэйкин [3, с. 64].

Ежедневное планирование просто необходимо для повышения производительности и эффективного управления временем.

Правило 6 «П» гласит: правильное предварительное планирование предотвращает плохие показатели [6, с. 117].

Планировать и думать нужно всегда на бумаге. Если цели нет на бумаге, то она не существует. Перечень задач — это своего рода карта, которая не даст сбиться с пути к намеченной цели.

«Если мы полагаемся на нашу память, мы не замечаем, на что расходуется наше время...» [12, с. 84].

Работа со списком запланированных дел в первый же день увеличивает производительность на 25%. С вечера надо приготовить список задач, которые нужно сделать завтра. Придя на работу, всегда будет возможность знать, с чего начать свой день. При появлении нового дела оно вносится в список с учетом приоритетности по отношению к ранее запланированным задачам. Выполненная очередная задача вычеркивается из списка. Это дает ощущение удовлетворенности своей работой, прибавляет энтузиазма и заряжает энергией.

Очень важно не накапливать документы на рабочем столе. Как минимум две причины есть, чтобы стол был всегда чистым.. Во-первых, приятно посмотреть. Во-вторых, гораздо проще и быстрее находить все, что нужно. «На рабочем месте не должно быть ничего лишнего, чтобы попусту не тыкаться, не суетиться и не искать нужного среди ненужного» – писал Гастев» [11. С 123]

На рабочем столе должны находиться только те документы и принадлежности, которыми чаще всего используются для решения задач управления. На столе надо выделить зоны: выбросить; передать; сделать; в архив и т.д.

Те папки, которыми планируется часто использовать в течение рабочего дня, руководителю лучше расположить в пределах зон, которые были определены. В конце рабочего дня документы нужно положить в соответствующие папки. Действия желательно довести до автоматизма. Папки с документами могут иметь названия: срочно; на исполнение (с разделителями, обозначающими сроки исполнения); для передачи.

Планировать лучше от сложного к простому, от долгосрочного к краткосрочному, от целей на год, до плана на день. Каждой задаче надо ставить зафиксированные сроки. Сложную задачу следует делить на более мелкие задачи. В этом хорошо помогает дерево решений, где основная задача — дерево, а мелкие задачи для ее выполнения — ветви. Необходимо продолжать «разветвление» до тех пор, пока процесс выполнения всей задачи не станет простым и ясным. Перед тем, как начать что-либо делать, надо вспомнить правило 10/90: 10% времени, затраченного на планирование до начала выполнения задачи, сэкономит 90% времени при ее решении.

Управление временем - это управление собой во времени, умение бороться с "хронофагами" и использование личностных, коммуникативных и организационных ресурсов оптимизации деятельности.

Управление временем творческое занятие, где желателен креативный подход и изобретение всяких «маленьких хитростей», позволяющих более эффективно использовать время. Можно, выбрать какой-нибудь отдельный компонент закона времени как ресурс (цель, способ работы, энергию, помехи), который, является наиболее слабым местом в персональном или организационном управлении временем, и заниматься его совершенствованием.

Главный смысл понятия «компетентность организации во времени» — возможность быстро выявить, в каком звене управленческого процесса все делается легко и быстро, а в каком наступает «торможение» [4, с. 22].

В индивидуальном управлении временем можно выделить семь показателей компетентности во времени:

1. Осознанные и упорядоченные личные цели, их гармоничная согласованность с целями сотрудников

2. Постоянное планирование личного времени, записывание основных задач и более мелких задач, а также сроков и ресурсов.

3. Действенное планирование — умение определять приоритеты, резервировать время, делить дела на «гибкие» и «жесткие», принимать во внимание личные биоритмы.

4. Умение использовать сотрудников как временной ресурс, способность целенаправленно развивать навыки делегирования.

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

6. Наилучшее сочетание работы и отдыха, внедрение методов самомотивации.

7. Самоконтроль, создание схем внешнего контроля, способность справляться с помехами.

Успех в управлении временем заключается в сосредоточенности и целенаправленности. Начинать надо с решения первоочередных задач выполняя все последовательно, то есть что-то одно в определенный отрезок времени. Если бросать дело и возвращаться к нему снова и снова, то снижается эффективность работы в пять раз.

Закон принудительной эффективности, говорит о том, что времени все равно никогда на все не хватает, но его всегда достаточно для самого главного. Поэтому важно сосредоточиться и дать себе установку выполнить то, что принесет наибольшую выгоду и результат.

Внедрение методик управления временем позволит скорректировать как личностные качества, так и повысить профессиональное мастерство. Позволит:

- повысить способность к анализу информации и определения проблем;
- развить умение находить ресурсы для решения проблем;
- выработать правильную стратегию достижения целей;
- развить умение планировать конкретные действия;
- развить способность аргументировано убеждать и принимать коллегиальные решения;
- создать установки на саморазвитие и самореализацию.

Когда управление временем становится частью рабочего процесса руководителя, абсолютно по-новому у него налаживается система взаимодействия персонала, воспитанников и родителей. В результате повышается эффективность деятельности педагогического состава учреждения; возрастает позитивная мотивация к реализации творческой деятельности за счет высвободившегося времени.

Любая привычка может выработаться в течение трех – четырех недель. Первый месяц просто надо привыкнуть, доводите эту систему до автоматизма. Следующий месяц – это период, когда в системе начинают

возникают различные подводные камни, которые раньше были незаметны: собственное поведение, привычки, лень – все, что может мешать планировать время. Главная задача на этом этапе – научиться определять эти помехи. На третьем месяце уже при помощи системы управления временем появится возможность бороться с проблемами, причем каждый раз с новыми. В этой системе можно найти очень много ответов, просто их нужно искать. Пользоваться ею надо очень творчески, все время добавлять что-то свое.

Техника «Помидор» создавалась с целью, минимизировать потери времени, в процессе работы. С помощью этой техники стало возможным оценить, сколько «помидоров» есть на каждый день. Обычный восьмичасовой рабочий день равняется 14 «помидорным» отрезкам. Составляя список задач на день, можно было заранее оценить, на какие задачи выделить больше времени, на какие — меньше, а какие стоит перенести на завтра.

Со временем рабочие отрезки стали делиться на несколько частей, оставляя 3–5 минут в начале отрезка для изучения сделанной до этого работы и 3–5 минут в конце для просмотра того, что делается сейчас. Этот анализ не требует изменений в продолжительности «помидора». Если же анализ давался с трудом, то он откладывался на потом. На первом этапе использования метода «Помидора» возникали некоторые проблемы: воодушевление падало с ростом сложности задачи. Если задача была сложной и ее невозможно было завершить в течение одного 25-минутного промежутка времени, тогда появлялось желание отложить ее. Прокрастинация приносила сиюминутное облегчение, однако проблема при этом никуда не исчезала. Неважно, насколько сложной является задача, — важно начать ее решать. Приходилось заводить снова таймер — и через полчаса было уже хоть что-то сделано, а перерыв служил наградой. Если не закончить дело, оно не будет иметь никакой ценности. В методе «Помидора» с утра планировалась вся работа, принимались на себя обязательства решить некоторый минимальный набор задач. Затем перед каждым «помидором» заново оценивались приоритеты, выбиралось одно конкретное дело, которое важнее всего завершить. При этом всегда приходилось заниматься только самой значимой работой и ничем другим.

Оценка времени в «помидорах» давала моментальную обратную связь о темпе работы, когда сравнивалось количество запланированных для конкретного дела «помидоров» с количеством реально потраченных.

Повторный тест «Персональная компетентность во времени» через год выявил: высокую компетентность заведующих в управлении временем (15 человек – 35%), среднюю (нормальную) компетентность (15 человек – 35%), низкую – (13 человек – 30%). Каждый рабочий день руководителей начинается с определения того, что нужно сделать в первую очередь, в делах есть строгое следование установленным срокам, регулярно работают с

организером, берутся за любую работу быстро и решительно, без лишней «раскачки» (Рисунок 2.7).

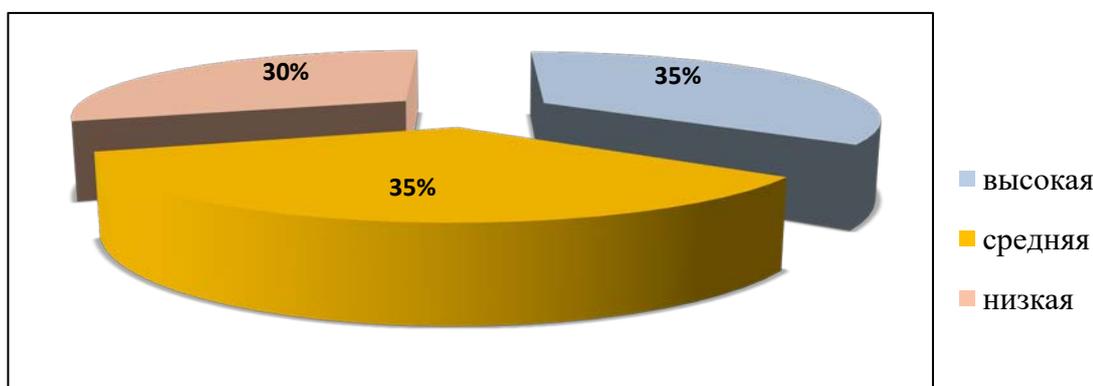


Рисунок 2.7. – Персональная компетентность 2017г.

Используя в течение года эффективные методики управления временем в сентябре 2017 года были получены результаты, свидетельствующие о высокой компетентности руководителя в данном вопросе. Отсутствуют проблемы со стратегическим планированием работ. Контролируется ход выполнения длительной работы, фиксируются все происходящие события, контролируется оперативное использование рабочего времени. Конкретными стали цели и сроки выполнения работ. Эффективнее организовано взаимодействие с подчиненными, неважные и несрочные дела делегируются, «рутинные» дела теперь не занимают большую половину рабочего дня. Работа начинается без промедления, не затягивается выполнение ответственных поручений, эффективно планируются совещания.

Повторный опрос «Тайм-синдром менеджера» Н.Водопьяновой в сентябре 2017 показал:

- показатель переживания ограниченности времени – 25% (низкий)
- показатель переживания напряженности дефицита времени – 33 (низкий)
- показатель эмоционального отношения ко времени – эмоциональное переживание дефицита времени – 60% (средний)
- показатель продуктивности использования личного времени – 42% (ниже среднего)
- показатель зависимости от работы – 25% (низкий)
- показатель агрессии – 17% (низкий)

В результате руководители могут проанализировать результаты и дать себе объективную оценку, определить насколько они довольны своими результатами в каждом из секторов. После этого выделить сектора, которые требуют наибольшего внимания. Если начать осознанно планировать и работать по какой-либо сфере, остальные тоже подтянутся (Рисунок 2.8).

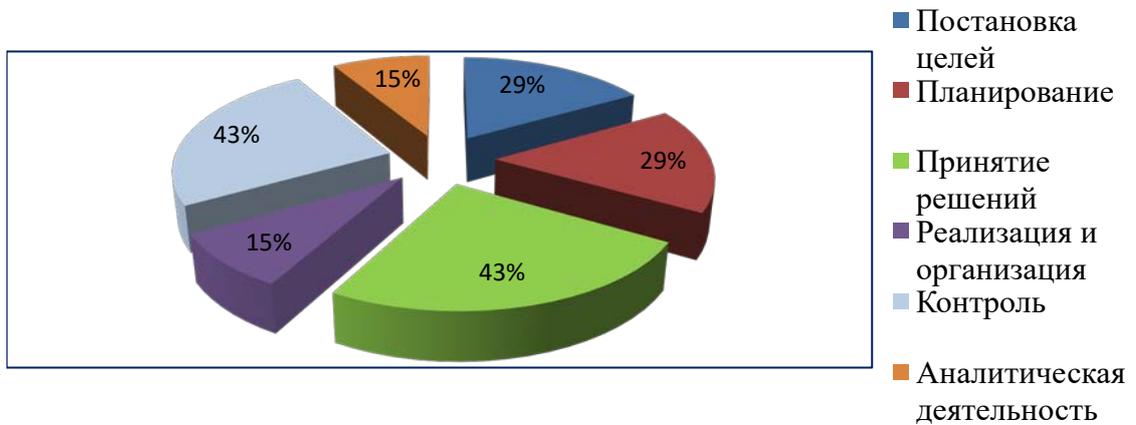
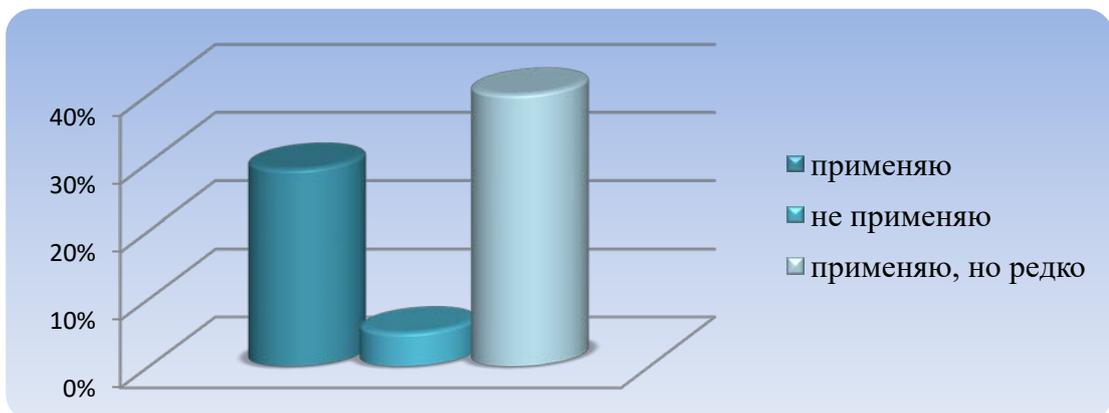


Рисунок 2.8. – Дефицит времени, 2017г.

В сентябре 2017г. был проанализирован процент частоты использования предложенных методов. (Рисунок 2.9, Рисунок .2.10).



Рисунок 2.9. – использование конкретных методов 2017г.



**Рисунок 2.10. – использование методов в общем 2017г.**

Невысокий процент использования методов управления временем объясняется тем, что это трудоемкий процесс и требует терпения и сноровки. Руководители на первых порах допускают ошибки в использовании методов:

- берут на себя слишком много. Свои способности можно и нужно совершенствовать, но нужно знать меру. В определенный момент количество задач может оказаться слишком велико, провоцируя стрессы и конфликты. Для предотвращения данной проблемы можно: попросить о помощи. Нужно уметь пересилить себя и попросить о помощи, когда это необходимо.
- усложняют систему управления временем. Порой эта система оказывается слишком сложной. Если она приносит результат – отлично. В противном случае, когда возникают неэффективные траты времени, стоит подумать над переменами.
- заняты, но неэффективны. Трата множества времени на бесполезные, низкоприоритетные задачи – серьезная проблема. Среди способов решения данной ошибки – задаться вопросом «Принесет ли пользу то, что я делаю?». В случае отрицательного ответа следует задуматься над решением более полезных задач. Этот вопрос отлично подойдет как заставка на компьютере.
- не отдыхают. У человеческого организма есть предел, работа нон-стоп не подойдет. Можно, конечно, работать очень долго без перерыва, но смысла от этого нет – эффективность постепенно снижается.

В результате использования применяемых техник можно сделать следующий вывод: они были направлены не на то, чтобы успеть больше, а на то, чтобы достичь большего. Применять методики управления временем на практике оказалось довольно сложно. Однако они помогли перейти от понимания основных теоретических положений закона времени как ресурса к практике управления временем.

В итоге появилась возможность анализировать результаты и давать себе объективную оценку, определять удовлетворенность своими результатами в разных видах деятельности, добиться успеха.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе была раскрыта сущность понятия «управление временем руководителем учреждения дошкольного образования», структура, взаимосвязь и содержательные характеристики компонентов времени.

Обоснованы организационно – управленческие условия, повышающие эффективность использования рабочего времени.

Управление временем — это действие или процесс тренировки сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность [16, с. 12]. Руководитель использует свои временные ресурсы на организацию работы образовательного процесса, управление людьми и управление финансовыми, материально-техническими средствами. Рабочее время можно поделить на две составляющие: время работы и время перерывов. Рабочее время не может накапливаться.

Если временем управлять неумело, то оно расходуется неэффективно, что сказывается на работе всего коллектива. Все руководители учреждений дошкольного образования наделены им в равной мере, но используют по-разному. Современному руководителю необходимо владеть наукой управления собственным временем.

Организационно – управленческие условия повышающие эффективность использования рабочего времени делятся на две категории: уровень стратегии учреждения и уровень оперативного управления:

Анализ – это процесс, позволяющий определить неэффективное использование рабочего времени, причины этой неэффективности.

Постановка целей – обязательный этап в управлении временем, в ходе реализации которого можно получить ответ на вопрос о важности управления рабочим временем. Возможности для достижения целей определяются руководителем в зависимости от того, о каких именно целях идет речь в каждом конкретном случае. Планирование рабочего времени связано с достижением целей. Планирование включает постановку целей, оценку способов их достижения и выбор наиболее оптимальных вариантов использования рабочего времени из всех возможных.

Во второй главе была подобран инструментарий для методики управления рабочим временем руководителя учреждения дошкольного образования и практически апробирован руководителями учреждений дошкольного образования.

Как показала практика, эффективность и успешность работы руководителя зависит от его профессиональной компетентности в умении управлять рабочим временем для достижения цели и получения результата.

Внедрение методик управления временем дало возможность подкорректировать как личностные качества, так и повысить свое профессиональное мастерство. Позволило увеличить способность к анализу информации и обозначить проблемы, развить умение находить ресурсы для решения проблем и выработать правильную стратегию достижения целей, развить умение планировать конкретные действия, развить способность аргументировано убеждать и принимать коллегиальные решения.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Абульханова, К. А., Березина Т. Н. Время личности и время жизни. / К. А Абульханова – СПб : Алетейя, 2001 . – 143 с.
2. Адамс, Б. Время. Секреты управления / Б. Адамс. – М.: АСТ: Астрель, 2007. – 304 с.
3. Адэйр, Д. Эффективный тайм-менеджмент: учебное пособие / Д. Адэйр. – М.: Эксмо, 2003. – 256 с.
4. Азарова, О. Н. Тайм-менеджмент за 30 минут / О. Н. Азарова – Ростов-на-Дону : Феникс, 2007 г. – 160 с.
5. Аллен, Д. Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса / Д. Аллен – М. : Вильямс, 2007г. – 368 с.
6. Архангельский, Г. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы / Г. Архангельский – М. : АиСТ– М: 2003. – 455 с.
7. Архангельский, Г. А. Тайм-менеджмент. Полный курс : учеб. пособие / Г. А. Архангельский. – Изд. – 2-е. – М. : Альпина Паблшер, 2017. – 310 с
8. Архангельский, Г. А. Тайм- драйв как успевать жить и работать. Полный курс : учеб. пособие / Г. А. Архангельский. – Изд. – 2-е. – М. : Альпина Паблшер, 2017. – 250 с
9. Асеев, В. Г. Значимость и временная стратегия поведения / В. Г. Асеев, Психологический журнал, 1981. № 6. С. 28-37.
10. Богославец, Л. Г. Тайм-менеджмент в работе образовательных учреждений / Л. Г. Богославец . – М. :ТЦ Сфера, 2012 г. –130 с.
11. Болотова, А.К. Психология организации времени: Учебное пособие для студентов вузов. / А.К. Болотова. – М.: Аспект Пресс, 2006– 148 с
12. Гастев, А К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда / А. К. Гастев – М. : Либроком, 2011 г. – 480 с.
13. Друкер, П. Практика менеджмента / Друкер П. – М. : Вильямс, 2009 г. – 400 с.
14. Зайверт, Л. Ваше время в ваших руках: советы деловым людям как эффективно использовать рабочее время / Л. Зайверт М. : Интэрэксперт, 1995г. – 208 с.
15. Захаренко, Г. В. Тайм-менеджмент / Г. В. Захаренко – СПб. : Питер, 2004 г. – 128 с.
16. Калинин, С. И. Тайм-менеджмент: практикум по управлению временем / С. И. Калинин – СПб. : Речь, 2006 г. – 341 с.
17. Керженцев, П. М. Борьба за время / П. М. Керженцев – М. : Экономика, 1965 г. – 280 с.
18. Кинан, К. Управление временем / К. Кинан – М. : Эксмо, 2006 г. – 80 с.
19. Кноблаух, Й. Управление временем / Й. Кноблаух, Х. Велтье ; (пер. с нем. Д. В. Ковалевой) – 7-е изд. – М. : «Омега-Л», 2013 г. – 139 с.

20. Кови, С. Семь навыков высокоэффективных людей / С. Кови – М : Омега-Л, 2005г. – 114 с.
21. Ксендзова, Г. Ф. Менеджмент в ДОУ: теория и практика. Методические рекомендации / Г. Ф. Ксендзова – Якутск: Издательство ГУ РОНПО РС/Я/, 2003. – 48 с.
22. Меркулова, Т. В Тайм-менеджмент для учителя, или как эффективно организовать свое время / Т. В. Меркулова, А. Г. Теплицкая – М. : Педагогический университет «Первое сентября», 2011 – 40 с.
23. Моргенстерн, Дж. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. Дж. Моргенсон – М.: «Добрая книга» , 2006-256 с.
24. Ожиганова, М. С., Власова Л. Н., Кушнарера И. В. Тайм-менеджмент как система управления временем руководителей /М. С Ожиганова Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 24. – С. 83–85. – URL: <http://e-koncept.ru/2017/770465.htm>.
25. О'Коннелл, Ф. Успевай всё вовремя. Самоучитель по тайм-менеджменту: пер.англ.изд. / Ф. О'Коннелл – М. : «Дело и Сервис», 2007 г. – 176 с.
26. Подольный, Р.Г. Освоение времени. / Р Г. Подольный – М.: 2007 – 154 с
27. Трейси, Б. Тайм-менеджмент: как заставить время работать на вас / Б. Трейси; Пер. с англ. – 3–е изд. – М. : Альпина Паблишерз, 2011 г. – 304 с.
28. Фишбейн, Д. Менеджмент 2.0: пора меняться / Д. Фишбейн // Директор школы, – 2010. – № 6.
29. Цуканов, Б.И. Время в психике человека. / Б. И. Цуканов – Одесса: Астро Принт, 2000. – 64 с.
30. Цуканов, Б. И. Фактор времени и природа темперамента / Б. И. Цуканов // Вопросы психологии, 1999. № 4. С. 128-136.
31. Шейнов, В. П. Практические приемы менеджмента: учеб. пособие / В. П. Шейнов. – М. : Амалфея, 2005. – 160 с.
32. Ягер, Д. Творческое управление временем в новом веке / Д. Ягер – М. : Альпина-паблишер, 2005 – 174 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

Тест «Персональная компетентность во времени»

*Инструкция:* в предлагаемом тесте на каждый из вопросов можно дать один из трех возможных ответов: «да», «иногда», «нет».

#### **Вопросы:**

1. В любой работе я стараюсь иметь запас (резерв) времени, выделяю своего рода неприкосновенное время на всякий случай.
2. Я четко знаю свои долгосрочные цели, постоянно держу их в уме и периодически обдумываю способы их достижения.
3. Я регулярно использую делегирование, поручая другим людям выполнение важных для меня задач.
4. Я подробно планирую шаги, этапы достижения своих целей.
5. Я понимаю, что общение с друзьями в рабочее время – помеха, и стараюсь избегать таких ситуаций.
6. Я уважаю и ценю собственное время и стараюсь добиться уважения к своему времени и от других людей.
7. Для планирования своего времени я использую записи.
8. Каждый рабочий день я начинаю с определения того, что нужно сделать в первую очередь.
9. В своих делах я строго придерживаюсь установленных мною же сроков.
10. Я хорошо знаю собственные биоритмы и планирую свои дела с учетом своих «внутренних часов».
11. Я умею и стараюсь кратко говорить по телефону.
12. Я довольно настойчивый человек и обычно, несмотря на помехи и отвлечения, продолжаю работать по плану.
13. Перед началом любой работы я тщательно обдумываю ее, планирую, что мне может понадобиться, сроки и этапы работы и т. п.
14. Я умею говорить «нет» неожиданным делам и людям.
15. В конце рабочего дня я анализирую все, что произошло, обдумываю, что мне мешало, а что помогало вовремя выполнить работу.
16. Рутинные дела я стараюсь делать крупными блоками, быстро, словно потоком.
17. Я регулярно работаю с органайзером, записной книжкой и другими средствами, помогающими мне лучше управлять своим временем.
18. Я умею браться за любую работу быстро и решительно, без лишней «раскачки».
19. Даже случайные потери времени (вроде стояния в очереди) я стараюсь использовать с толком.

20. Я считаю, что отдых – это смена деятельности, его также надо планировать и продумывать.

21. Мне легко попросить помощи у других людей, в особенности если это поможет мне лучше распределить и спланировать мое время.

22. Обычно я легко понимаю, какие из моих дел являются наиболее важными и что их нужно выполнить в первую очередь.

23. Я имею четкое представление о своей будущей карьере.

24. Я ранее уже интересовался различными системами и методами управления временем.

25. У меня есть собственная система управления личным временем.

**Обработка интерпретация результатов:**

ответ «да» -2 балла, ответ «иногда» – 1 балл, ответ «нет» – 0 баллов.

Для получения интегрального показателя «компетентности во времени» суммируются баллы за все вопросы.

40 - 50 баллов *высокая* личностная компетентность в управлении временем

29 - 39 баллов *средняя* (нормальная) компетентность в управлении временем 1-35. 2- 43

17 баллов и меньше *недостаточная* компетентность в управлении временем (непродуктивно теряется рабочее время или его «разворачивают» окружающие).

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Индивидуальный тест «Проблемы в управлении Вашим временем»  
Предлагается три варианта ответов на каждый из вопросов: «да», «нет», «не знаю».

№	Вопрос	Да	Нет	Не знаю
1	Мне постоянно требуется дополнительное время, чтобы закончить свою работу			
2	Я регулярно беру работу на дом			
3	Я готовлю ежедневный перечень дел			
4	На работе у меня практически не остается времени на себя			
5	Мне часто приходится выполнять непредвиденную срочную работу			
6	Я люблю с утра сделать работу попроще, оставляя более сложные и кропотливые дела на послеобеденное время			
7	Я трачу много времени на совещания и встречи			
8	Мне всегда трудно приступить к выполнению какого-то сложного дела или проекта			
9	Чтобы выполнить все намеченное, мне нужно приезжать на работу еще до начала рабочего дня и уезжать домой намного позже его официального завершения			
10	Много времени у меня уходит на поездки			
11	Я постоянно участвую в решении всех спорных вопросах в моем отделе (фирме)			
12	Каждый день я ставлю перед собой определенную конкретную цель			
13	Я самостоятельно разбираю свою почту			
14	Мне часто бывает трудно довести до конца большое и сложное дело самостоятельно			
15	Мой шеф постоянно интересуется тем, как идет работа по тому или иному ключевому заданию			
16	Я люблю вникать в детали проекта, чтобы знать, что работа идет в правильном направлении			
17	Я постоянно участвую во всякого рода совещаниях и собраниях			
18	Я всегда пишу перечень заданий, которые нужно выполнить			
19	Мне нравится обсуждать различные вопросы с коллегами по работе, хотя иногда на это уходит много времени			
20	У меня есть должностная инструкция			
21	Мой рабочий стол завален бумагами, не мешало бы навести на нем порядок			
22	Мне не хватает времени на чтение, чтобы быть в курсе всех новинок по моей специальности			
23	Я трачу много времени на бумажную работу			
24	У меня не остается времени на семью, отдых, друзей			
25	У меня существует внутренний тормоз, когда речь идет о			

	каком-то сложном или большом деле			
26	Мне проще все сделать самому, чем просить кого-то			
27	Свой рабочий день я начинаю с чтения газет, дружеских бесед, кофе			
28	Меня постоянно отрывают от дел			
29	Много времени я трачу на поиски нужной мне информации			
30	Неприятные дела я всегда откладываю на потом			
31	Мне трудно бороться с перегрузками и стрессами			
32	Нередко я просто забываю сделать то, что мне поручено			
33	У меня бывает много посторонних посетителей во время работы			
34	Я зарываюсь в мелочах, из-за этого у меня постоянные заторы в работе			
35	У меня есть ощущение, что мои деловые совещания могли бы быть более эффективными			
36	Я люблю работать допоздна			
37	Я перепрыгиваю с одного дела на другое и ничего не довожу до конца			
38	При желании я всегда могу выкроить пару минут, чтобы перевести дыхание и расслабиться			
39	У меня есть специальный план обучения для себя и для своих подчиненных			
40	Я постоянно встречаюсь с подчиненными, чтобы быть в курсе всех работ			
41	После совещаний у меня остается впечатление, что от меня ждали чего-то другого			
42	Я часто не обращаю внимания на очень важные детали			
43	На выходные я часто беру работу домой			
44	Многие дела занимают у меня больше времени, чем предполагалось с самого начала, и порой мне приходится завершать несколько дел одновременно			
45	Я часто не использую свой отпуск до конца			
46	Мне нравится менять привычки и приобретать новые			
47	Моим подчиненным приходится работать сверхурочно			
48	Моя система работы с документами может быть улучшена			
49	Все совещания, которые я провожу, длятся ровно столько, сколько запланировано, начинаются и заканчиваются вовремя			
50	Справляться с большими производственными нагрузками мне позволяет постоянная смена приоритетов			
51	На моем рабочем месте постоянно звонит телефон			
52	Мой секретарь всегда в курсе моих ежедневных планов			
53	У меня есть четкий план работ на ближайшие полгода			
54	Я поручаю подчиненным только те дела, на которые у меня не хватает времени			
55	Я всегда контролирую результаты своей работы и работы своих подчиненных			

Обработка интерпретация результатов:

1. Ответ «ДА» на вопросы 8, 14, 25 и «НЕТ» на вопрос 53 - есть общие проблемы со стратегическим планированием работ.

2. Ответ «ДА» на вопросы 22, 24, 32, 43 и «НЕТ» на вопрос 3, 18, 38, 55 - есть проблемы с оперативным планированием работ.
3. Ответ «ДА» на вопросы 1, 37, 41, 44, 45 и «НЕТ» на вопросы 12, 20, 39, 49 - есть проблемы в постановке целей и определении сроков выполнения работы
4. Ответ «ДА» на вопросы 4, 9, 15, 34, 37, 42, 46, 50 есть проблемы с определением рабочих приоритетов.
5. Ответ «ДА» на вопросы 5, 11, 16, 19, 26, 31, 40, 47, 54 проблема в неправильной организации своего взаимодействия с подчиненными.
6. Ответ «ДА» на вопросы 2, 7, 11, 13, 26, 36, 40 есть проблемы с делегированием полномочий
7. Ответ «ДА» на вопросы 6, 8, 14, 25, 27, 30 - проблема в долгом «раскачивании» и желании отложить дела «на потом».
8. Ответ «ДА» на вопросы 10, 28, 33, 35, 51 - много времени отнимают внешние «пожиратели»
9. Ответ «ДА» на вопросы 7, 17, 35, 41, «НЕТ» на вопрос 49 есть проблемы с организацией и проведением совещаний
10. Ответ «ДА» на вопросы 21, 23, 29, 48 есть проблемы в работе с документами.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

**Опросник «Тайм-синдром менеджера» (Н.Водопьянова)**

Инструкция:

поставить «+» в графе, соответствующей частоте подобных переживаний.

№ п/п	Утверждение	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда
		4 балла	3 балла	2 балла	1 бал	0 баллов
1	На работе я остро чувствую нехватку времени, нет времени на передышки, чувствую постоянный цейтнот					
2	Я теряю отсчет времени: время словно проваливается куда-то					
3	На работе время течет спокойно и размеренно*					
4	Я нервничаю из-за того, что мне не хватает времени на задуманное (запланированное)					
5	На работе я ощущаю напряженность времени					
6	На работе и после нее мое время максимально спрессовано					
7	Я чувствую свое бессилие перед ограниченностью, утечкой и скоротечностью времени					
8	Из-за бестолковости (непредприимчивости) моих подчиненных и их непродуктивной траты рабочего времени меня охватывает раздражение (тихое и бурное бешенство)					
9	У меня портится настроение, когда время тратится попусту					
10	Для достижения результатов работы я трачу намного больше времени, чем мои подчиненные					
11	На работе мне приходится делать несколько дел в одно и то же время					
12	Я нахожусь в сильном напряжении потому, что время летит слишком быстро, я словно кручу педали впустую					
13	Мысли о работе не покидают меня даже дома					
14	Моя работа «выжимает» из меня всю энергию, силы и чувства					

15	Моя управленческая работа не оставляет мне времени на полноценный отдых, должное внимание к семье и встречи с друзьями или близкими людьми					
16	К концу рабочего дня я чувствую раздражение из-за того, что запланированное не было выполнено					
17	Я сомневаюсь в том, что мои подчиненные выкладываются в полную силу и выполняют все свои обязанности					
18	Я не верю в преданность моих подчиненных (сотрудников моей группы)					

Примечание: \* обозначен обратный вопрос

Обработка и интерпретация результатов.

Подсчитываются шесть показателей как среднее значение трех пунктов в соответствии с «ключом». Особенности переживания дефицита времени могут рассматриваться как по отдельным показателям, так и по общему показателю, равному сумме всех показателей.

«Ключ»

Пункты: 1-3\* - показатель переживания ограниченности времени/дискретность времени.

Пункты: 4 - 6 –показатель переживания напряженности дефицита времени.

Пункты: 7- 9 – показатель эмоционального отношения ко времени – эмоциональное переживание дефицита времени.

Пункты: 10 -12 – показатель продуктивности использования личного времени.

Пункты: 13-15 – показатель зависимости от работы.

Пункты: 16 -18 – показатель агрессии.

Ответы оцениваются: «всегда» - 4 балла; «часто» - 3 балла; «иногда» - 2 балла; «редко» -1 балл; «никогда» -0 баллов

### Опросник

#### «Дефицит времени в управленческой деятельности»

Разработан на основе представлений Л. Зайверта о функциях самоменеджмента.

Во внешнем круге обозначены следующие шесть функций.

1. *Постановка цели.* Анализ и формирование личных целей.
2. *Планирование.* Разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности.
3. *Принятие решений.* Принятие решений по предстоящим делам.
4. *Реализация и организация.* Составление распорядка дня и организация личного трудового процесса в целях реализации поставленных задач.
5. *Контроль.* Самоконтроль и контроль итогов (в случае необходимости – корректировка целей). Во внутреннем круге расположена дополняющая функция.
6. *Информация и коммуникации.* Вокруг этой функции в известной мере «вращаются» остальные функции, поскольку коммуникации как обмен информацией необходимы во всех фазах процесса самоменеджмента.

*Инструкция:* отметьте, как часто вы испытываете дефицит времени в нижеперечисленных ситуациях. Для этого поставьте в соответствующей графе знак «+».

№ п/п	Как часто вы испытывали дефицит времени	Всегда	Очень часто	Часто	Иногда	Редко	Очень редко	Никогда
		7	6	5	4	3	2	1
1	Для определения (формулирования) конкретных целей							
2	Для выбора методов достижения поставленных задач							
3	Для стратегического планирования							
4	Для текущего (ежедневного планирования)							
5	Для выбора приоритетов (в планах, задачах, решениях)							

6	Для перепоручения рабочих заданий –принятия новых решений							
7	Для улучшения организации своей работы							
8	Для повышения продуктивности работы подчиненных							
9	Для контролирования итогов (контролирование достижения поставленных целей, промежуточных результатов)							
1	Для анализа итогов истекшего дня и коррекции текущих планов							
1 1	Для прочтения нужной информации (специальной литературы, отчетов, документации)							
1 2	Для своевременного общения с подчиненными по важным вопросам							

### Обработка и интерпретация результатов.

Пункты: 1-3\* – указывают на переживания ограниченности времени.

Пункты: 4-6 – указывают на переживания напряженности дефицита времени.

Пункты: 7-9 – определяют эмоциональное отношение ко времени

Пункты: 10-12 – определяют продуктивность использования личного времени.

Пункты: 13-15 – устанавливают зависимости от работы.

Пункты: 16-18 – указывают на агрессию.

Ответы оцениваются: «всегда» – 7 баллов; «очень часто» – 6 баллов; «часто» – 5 баллов; «иногда» – 4 балла; «редко» – 3 балла; «очень редко» – 2 балла; «никогда» – 1 балл.