

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИСТОРИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра культурологии

Выпускная квалификационная работа

## **Компетенция тайм-менеджмента специалиста в сфере образования**

Работу выполнил студент М923

Направления подготовки

44.04.01 «Педагогическое образование»

Магистерская программа

«Корпоративная антропология в образовании»

Худяков Антон Викторович

\_\_\_\_\_  
(подпись)

«Допущена к защите в ГЭК»

Руководитель: \_\_\_\_\_

(подпись)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Руководитель:

К. с. н., доцент кафедры культурологии

Лысенко Олег Владиславович

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Дата защиты: «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018

г.

Оценка: \_\_\_\_\_

Руководитель: \_\_\_\_\_

(подпись)

Пермь 2018

## Оглавление

<b>Введение</b>	3
<b>Глава 1. Тайм-менеджмент как компетенция специалиста</b>	9
1.1. Конструирование социального времени в разные исторические эпохи	9
1.2. Понятие тайм-менеджмента в социальных науках и практиках	16
1.3. Особенности ТМ у работников разных сфер деятельности образования.	26
1.4. Методы диагностики тайм-менеджмента	32
<b>Глава 2. Диагностика тайм-менеджмента сотрудников образовательно организации</b>	40
2.1. Описание эмпирического исследования «Профиль ТМ»	40
2.2. Время в организации	44
2.3. Переживание времени работниками	55
2.4. Навыки тайм-менеджмента сотрудников образовательной организации	68
<b>Заключение</b>	79
<b>Список источников</b>	83
<b>Библиографический список</b>	84
<b>Приложение № 1</b>	88
<b>Приложение № 2</b>	91
<b>Приложение № 3</b>	143

## **Введение**

### **Актуальность исследования**

Новые условия жизни изменили восприятие времени. Будущее становится мало предсказуемым, идея прогресса теряет свою адекватность, время набирает обороты, преимущество за краткосрочными проектами. На образ жизни человека, как и на использование им времени влияет изменение в технологиях, технике, образовании, доходах и т.д. Время приобретает особую ценность, приобретает тенденцию к ускорению. Чем больше человек успеет, тем более успешен. Все чаще можно услышать такие выражения как: «время надо экономить», «время деньги». Между тем, время – это не просто форма, в которую выливается социальная активность человека. Это стратегический ресурс развития – стержень, вокруг которого строятся жизненные перспективы, профессиональное и личностное развитие.

Выбор данной темы обусловлен возрастанием темпов изменений и неопределенности человеческой жизни что свою очередь повышает требования к адаптации человека, к скорости его реакции на постоянно меняющуюся среду обитания. Эта способность адаптироваться становится одним из важнейших факторов конкурентоспособности человека в сегодняшних условиях.

В связи с возрастанием степени неопределенности экономической и социальной среды у современной образовательной организации увеличивается необходимость оперативно реагировать на динамично изменяющуюся среду. В процессе управления постоянно возникают угрозы, связанные с неэффективностью осуществления трудовых процессов, на любом уровне организации. В настоящее время каждый сотрудник должен стремиться организовать свое время и время работников организации таким образом, чтобы в кратчайшие сроки и с наименьшими затратами достичь поставленных целей. Данные задачи успешно решаются на основе теоретических подходов и практических методов тайм-менеджмента. Тайм-

менеджмент позволяет управлять рабочим временем, планировать, организовывать и оценивать трудовые затраты и минимизировать издержки организации.

### **Степень изученности проблемы.**

Интерес к изучению вопроса, каким образом человек управляет своим временем, можно проследить у представителей различных наук. Работы западных основоположников научной организации труда Г. Форда, Ф.У. Тейлора, Г. Эмирсона А. Гилбрета, Г. Ганта рассматривали работника как пассивный объект, который нуждается во внешнем контроле, нормированию и подкреплён соответствующей мотивацией, в первую очередь материальной. Внимание в основном уделялось физическому труду, но не управленческому или умственному.

Так же стоит отметить А. Файоля, который одним из первых ввел такие понятия, как «стратегическое планирование», «оперативное планирование», и «ресурс времени». Создатели школы считали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции.

А. К. Гастев, который в отличие от Тейлора, акцентировал внимание на системе и организации, и Г. Форда, совершенствовавшего технику производства, фиксировал основное внимание на человеческом факторе, и его ведущей роли в общей эффективности. Поэтому рассмотрение организационной эффективности в целом начинается у А.К. Гастева с личной эффективности отдельного человека на его рабочем месте. П.М. Керженцев, в отличие от А. К. Гастева, в своих работах уделял внимание именно борьбе за время, а не научной организации труда вообще. П.М. Керженцев широко использует представление о времени как о ресурсе.

Среди современных исследователей необходимо отметить Г.А. Архангельского, который занимается практическими разработками по вопросам диагностики тайм-менеджмента современных российских

организаций, которые формируют базу для выбора форм и методов воздействия на управление рабочим временем.

Социологическая трактовка времени была заложена в работах П. Сорокина, Р. Мертона, П. Штомпки.

М. Блок, Ж. Ле Гофф, А. Я. Гуревич рассматривали время в культуре, как один из параметров миропонимания той или иной культурной эпохи.

Так же для нашего исследования будет важна работа Э. Шейна, его системное описание организационной культуры, где восприятие и опыт времени относится к числу главных аспектов функционирования организации.

Таким образом проблема времени и управления им в разных аспектах представлена достаточно широко. Несмотря на разносторонность исследований проблематики временем представителями различных научных направлений, тем не менее все еще отсутствует теоретическая целостность в подходах к технологиям тайм-менеджмента.

**Объектом исследования** является система организации и управления временем в образовательной организации.

**Предметом исследования** является тайм-менеджмент сотрудников образовательной организации.

**Цель исследования** – изучить особенности использования времени сотрудниками образовательной организации разных категорий и разработать образовательную программу курса повышения квалификации по тайм-менеджменту для сотрудников образовательных организаций с учетом результатов эмпирического исследования.

Задачи исследования:

1. Изучить понятие тайм-менеджмента в социальных науках и практиках.

2. Описать особенности тайм-менеджмента у работников в сфере образования.

3. Ознакомиться с методами диагностики тайм-менеджмента.

4. Изучить и описать особенности тайм-менеджмента в образовательной организации по трем направлениям: время в организации, переживание времени сотрудником, навыки тайм-менеджмента сотрудников разных категорий.

5. Разработать программу краткосрочного курса по тайм-менеджменту для сотрудников образовательной организации.

### **Методы, использованные в работе.**

Для того, чтобы определить проблемные места в тайм-менеджменте образовательной организации, нами было проведено исследование с помощью следующих методов: нестандартизированное интервью поведенческих примеров (ИПП), (приложение №1), включенное наблюдение. Интервью поведенческих примеров состоит из нескольких блоков. Первый блок посвящен переживанию времени сотрудниками, то как сотрудник относится и обращается со своим временем. Второй блок посвящен навыкам тайм-менеджмента. Особое внимание уделялось тому, как респондент использует те или иные приемы тайм-менеджмента в рабочее и личное время. Третий блок состоял из вопросов, посвящённых времени в самой организации. Акцент ставился на то как в организации устроен контроль и нормирование рабочего времени сотрудников. Так же особое внимание уделялось отношению самих работников к этому.

В ходе исследования организации было выделено две группы работников. Первая группа-это административный персонал, в который мы включили: директора, заместителей директора, бухгалтеров, руководителей структурных подразделений, специалистов. Всего в данной группе было проинтервьюировано пять человек, включая самого руководителя организации. Интервью с директором образовательной организации будет

рассматривается как экспертное. Ко второй группе мы отнесли преподавателей. Из этой группы было проинтервьюировано три человека.

Кроме того, в ходе исследования проводилось включенное наблюдение поведения сотрудников образовательной организации в части их отношения ко времени и приемов управления им.

**Гипотеза исследования** мы предполагаем, что у административных сотрудников навыки тайм менеджмента развиты в большей степени, нежели у педагогического состава образовательной организации. По нашему мнению, это связано с более «мобильным» временем администрации, так как имеется более свободная форма планирования своего времени, чем у преподавательского состава, время которого завязано на расписании учебных занятий.

**Научная новизна** находит свое выражение в изучении компетенции тайм-менеджмента с помощью качественных методов, что позволяет избежать социально ожидаемых ответов и более глубоко раскрыть конструкцию времени в образовательной организации.

**Результаты исследования** могут быть использованы для обучения и подготовки специалистов и педагогического состава образовательных организаций.

**Структура работы:** Работа состоит из введения, двух глав и заключения. Первая глава состоит из четырех параграфов. В первом параграфе рассматривается понятие социального времени его конструирование в разные исторические эпохи. Второй параграф посвящен становлению тайм-менеджмента как научной дисциплины и практики. В третьем параграфе описываются особенности тайм-менеджмента работников сферы образования. В четвертом параграфе рассматриваются различные методы к изучению и диагностике тайм-менеджмента. Вторая глава полностью посвящена описанию исследования и состоит из четырех

параграфов. В первом параграфе описывается метод исследования. Второй параграф посвящен описанию времени в изучаемой организации. Третий параграф раскрывает переживание времени сотрудниками изучаемой образовательной организации. Четвертый параграф посвящен навыкам тайм-менеджмента сотрудников.

В заключении отмечены основные выводы и выделены основные проблемные зоны в тайм-менеджменте сотрудников изучаемой организации обнаруженные в результате эмпирического исследования. В приложении № 1 представлен использованный инструментарий. В приложении № 2 приведены расшифрованные интервью, а в приложении № 3 представлена разработанная образовательная программа повышения квалификации по тайм менеджменту с учетом полученных данных эмпирического исследования.

## **Глава 1. Тайм-менеджмент, как компетенция специалиста**

### **1.1 Конструирование социального времени в разные исторические эпохи**

С античных времен и до сегодняшнего дня человек пытается осмыслить время. Время вызывает множество споров о его свойствах, субъективности и объективности, о способах фиксации, конструировании, о корреляции его с пространством, сознанием и бытием. Аристотель писал, что «среди неизвестного в окружающей нас природе время самым неизвестным является время, ибо никто не знает, что такое время и как им управлять». [4] Несмотря на современные достижения цивилизации слова Аристотеля не потеряли своей актуальности, время так и остается загадкой. Но бесспорно то, что время это один из самых ценных человеческих ресурсов, ибо его нельзя повернуть вспять. Человек может только решать, как им распорядится.

Социальное время отличается от понятия астрономического времени, предложенное впервые социологами П. А. Сорокиным и Р. Мертоном, которые связывали его с временем выполнения общественных функций, оно обладает качеством и понимали его как «изменение или движение социальных феноменов через другие феномены, взятые за точку отсчета». [29] У социального времени всегда есть какое-то начало, социально значимое событие, которое служит точкой отчета. С уверенностью можно сказать, что социальное время служит мерой измерения общественных процессов и преобразований в жизни людей.

На различных стадиях развития человеческого общества социальное время претерпевало изменения. Возникновение первых земледельческих цивилизаций в долине рек Тигра и Евфрата так же известной, как Месопотамия, породили новые социальные практики пришедшие на смену практикам родоплеменного общества. Это повлекло за собой изменение ритма жизни общества. Так ритм жизни кочевника или скотовода резко

отличается от ритма жизни земледельцев, но ритм в этих обществах носил замедленный характер, мир повторял существующие на протяжении веков социальные отношения и практики. Маяком общественных практик служило повторение уже накопленного опыта, воспроизводство общественных процессов прошлого которые выражались в форме священных традиций. Отсюда особая ценность прошлого времени в жизнедеятельности традиционных обществ. Человек древнейших цивилизаций жил, как бы оглядываясь в прошлое, которое представлялось ему золотым веком. Не случайно в традиционных обществах понятия "древний" и "хороший", "добрый" были почти синонимами.

Проблема восприятия времени у средневекового человека впервые было сформулирована одним из основателя школы «Анналов» М. Блоком. Он рассматривал Средневековую эпоху как отражение в сознании людей социальной структуры феодального общества. При рассмотрении категории времени М. Блок в своей книге «Феодальное общество», описывая отношение человека к природе и времени, отмечает, что «несовершенство в измерении часов - лишь один из многих симптомов глубокого равнодушия к времени». [10] Но с этим выводом не соглашается еще один представитель данной школы в третьем поколении Ле Гофф, рассматривая проблему восприятия времени в средневековье в качестве социокультурной проблемы. Разделяя точку зрения М. Блока в отношении точности измерения времени, он опровергает вывод о безразличном отношении ко времени в средневековье. Ле Гофф считал, что такой вывод можно сделать, опираясь с позиции современных людей зародившейся в Новое время, когда появляется выражение «время деньги» и потребность в систематизации времени труда и отдыха. [19] Он выделяет в отношении ко времени связи между социальной системой и духовной жизнью, между ментальными и материальными структурами. По его мнению, огромное влияние на восприятие времени оказывает уровень социально-экономического развития общества. Так как в

средние века сельское хозяйство преобладало в экономическом укладе общества, то и время носило циклический характер, подчиняясь ритмам природы. Ле Гофф отмечает что в средневековом обществе время неоднородно, существовала «множественность времени». [17] Так для крестьянина, составлявшего большинство населения, время носило аграрный характер, его можно охарактеризовать как не приемлющее перемен, мало подвижным.

«Время сеньора связано с военными действиями». [30] Церковное время было близко к аграрному времени, ставя его под свой контроль. Это можно проследить в наблюдениях Ле Гоффа за литературой для паствы в которой перечисляются наказания за «не соблюдение запретов, связанных с сакральным временем». Так же в сознание людей вкладывалась идея о времени как о собственности Бога, тем самым церковь конструировала ритм жизни средневекового общества. [30]

С ростом торговли и развитием ремесел в средневековой Европе начиная с 11 века началось возрождение городов. Это способствует возникновению нового социального слоя - горожан. Так город требует совершенно иных временных рамок нежели деревня. А. Я Гуревич отмечает «Развитие городского населения с новым, более рационалистическим стилем мышления начинает менять это традиционное восприятие природы». [20]

Усложняется деятельность человека, он начинает более активно воздействовать на природу, что находит свое выражение в усовершенствовании орудий труда и создании механизмов. Горожанин все больше отделяется от природы. Окружающий мир начинает десакрализироваться, снижается зависимость от природных ритмов. Человек начинает относиться к природе как объекту. В эпоху возрождения в Западной Европе складывается новая «модель мира». Меняется пространство, а вместе с ним и представление о времени.

Новое время, период развития урбанистической культуры. Происходит практически революционный переворот в восприятии и переживании времени. Единое городское время становится доминантным, эталоном, измеряющим событийность жизни. Новое механическое измерение накладывается на прежнее «органическое» деление суток. В часах появляются минутные и секундные стрелки. Появляется собственный урбанистический ритм жизни и длительность сезонов времени. Время обозначает реальную последовательность событий. [16] Время становится утилитарным, становится ценностью, его легко измерять деньгами, вещами или качеством жизни. Такое восприятие времени закладывает основы экономики нового времени, определяя его в числе прочих экономических ресурсов, его стоимости и делает вопрос управления временем компонентом культуры. [16]

В эпоху индустриализации, общество «обратилось к ритмам машин». Распространение фабричного способа производства, сложные взаимозависимые трудовые процессы требовали более четкой и точной синхронизации. Пунктуальность, которая никогда не играла большой роли при сельской общине становится социальной необходимостью. Происходит повсеместное распространение часов. Детей приучали приходить в школу к удару колокола, что бы впоследствии они приходили на завод или службу к гудку. Социальная жизнь и время подстраивалась к требованиям машин. Определённые часы были отведены для досуга. Отпуска стандартной продолжительности, праздники или перерывы на кофе были включены в трудовые графики. Дети начинали и заканчивали учебный год в одно время. Появляются специалисты по синхронизации – от диспетчеров и табельщиков до автодорожной полиции и хронометристов. Выражение с девяти до пяти очерчивало временные рамки для миллионов трудящихся. [31]

В эпоху постмодерна, с наступлением «третьей волны» современное общество прибывает в состоянии постоянного прорыва, инновации

модернизации и реорганизации. Современность бросила вызов «механической синхронизации» изменив большинство социальных ритмов и освободила от привязки к «механическому времени». Современный город стал городом, который никогда не спит. Растет число граждан, работающих вне нормальных дневных ритмов. На каждом шагу появляются круглосуточные магазины, кафе. Во всех технически развитых нациях сегодня от 15 до 25% от общего количества работников составляют служащие, работающие ночью. [31] Постепенно разрушается фундаментальный принцип синхронизации времени характерный для индустриального общества. Все больше и больше людей работает вне режима «с девяти до пяти». Происходит демассификация, характерной чертой становится индивидуальное конструирование времени.

Как отмечает Тоффлер «что темп жизни прочерчивает линию по человечеству, разделяя нас на лагеря, вызывая горькое непонимание между родителями и детьми, между Мэдисон-авеню и Мейн-стрит, между мужчинами и женщинами, между американцем и европейцем, между востоком и западом». [32] Эти линии мы можем заметить не только на уровне сообществ, но и на личностном уровне. Как отмечает П.А. Абрамова в своей статье, посвящённой темпоральным стратегиям поведения социальных общностей, социальное время отражается в форме установок, стереотипов, ценных ориентаций, его восприятия и переживания. Нелинейность социального времени формирует новую темпоральную картину мира заставляя сообщества и индивида реагировать на этот вызов выработкой новых темпоральных свойств, умений и навыков. Нелинейность социального времени воспринимаешь неоднозначно, противоречиво, что сказывается на эмоциональном состоянии сообществ и индивида. Одни реагируют повышают свою социальную активность, вырабатывая новые модели поведения, другие проявляют пассивность. [3]

Линейное и нелинейное время - это два темпоральных режима (порядка), в которых развивается жизнедеятельность человека и социальной общности. Они обладают различными свойствами, которые характеризуют динамику, структуру и направление социального времени. Определить свойства линейного времени можно через противопоставление свойствам нелинейного времени.

Структура линейного времени однородна, симметрична, образована одинаковыми (равными) единицами(элементами). Его динамика характеризуется поступательностью и равномерностью, а направление одновекторностью.

Структура нелинейного времени более сложная, многомерная, ее можно представить в виде пучка или мётлы, включающие различные по толщине, плотности, жидкости темпоральные элементы. Текучесть и мобильность фиксируют не постоянство, подвижность, изменчивость темпоральных структур. Нелинейное время не имеет одного постоянно заданного направления, оно действует одновременно разновекторно, разнонаправлено. Способно ускорять или замедлять свой темп, искривляться, поэтому оно характеризуется не просто скоростью, а нерегулярным ускорением и хаотичностью. [1]

Идея Баумана о темпоральной основе современного неравенства находит своё подтверждение в реалиях современной социальной практики. Так один из ресурсов социального управления, используемый в качестве инструмента власти это возможность распоряжаться собственным временем и временем другого человека. Чем выше статус человека, тем, тем больше у него прав на планирование, экономию или увеличение своего рабочего или свободного времени. Время такого человека мобильно, подвижно: достаточно легко сжимается и расширяется, переструктурируется в соответствии с интересами и потребностями его владельца. Эффективное использование свободного времени позволяет накапливать и развивать различные виды социального и человеческого капитала (социальные и

профессиональные знания и навыки, достижения, социальные контакты и доверие).

Свободное время становится капиталом, легко конвертируемым в другие виды ресурсов. [8] Общество, обладающая гибким временным графиком более темпорально мобильная и свободная, что делает ее более конкурентоспособной в современном обществе. Владение своим временем и возможность распоряжаться им не достаточное условие социального доминирования. Например, бомж или безработный, обладая большим количеством свободного времени не могут использовать его как ресурс восходящей мобильности. Время начинает приобретать особую ценность только на определенной ступени социальной иерархии. [1]

## 1.2. Понятие тайм-менеджмента в социальных науках и практиках

Перевод термина «Time Management» с английского – «управление временем. Мы понимаем, что в прямом смысле управлять временем невозможно, его нельзя отмотать назад или в перед. Реальное назначение тайм-менеджмента это – оперировать своим временем максимально эффективно.

Глеб Архангельский, «гуру» российского тайм-менеджмента в своей диссертационной работе определял его как совокупность средств самоменеджмента, самостоятельной организации сотрудником своей работы, первостепенное внимание уделяющая вопросам планирования времени.

В нашей трактовке под **тайм-менеджментом** будет пониматься совокупность методов и технологий эффективного управления своим временем.

Под **методом тайм-менеджмента** мы будем понимать систематизированную совокупность шагов, действий, направленных на эффективное использование своего времени.

Под **техникой тайм-менеджмента** мы будем подразумевать совокупность приемов служащих для эффективного использования своего времени.

**А, эффективность в тайм-менеджменте** в нашем понимании это – соотношение между полученным результатом и затраченным временем на достижение этого результата.

Эффективное использование свое времени как проблема была обозначена достаточно давно. В своих «Письмах к Луцилию» Сенека призывал своего друга «беречь и копить время, которое прежде отнимали или крали, которое зря проходило». [7] На сегодняшний день человек значительно продвинулся в управлении временем, разработаны различные технологии по управлению им.

Первоначально тайм-менеджмент складывался как практико-ориентированная дисциплина, которая разрабатывалась управленцами на личных наблюдениях и опыте, нежели учеными. О об персональной организации человеческой деятельности, об управлении временем с точки зрения системного подхода можно говорить, начиная с первых десятилетий XX века. Именно в это время назревает проблема повышения качества труда отдельного работника на фоне борьбы за повышение производительности.

Западные основоположники научной организации труда такие как Г. Форд, Ф.У. Тейлор, Г. Эмирсон А. Файоль, Л. Гилбрет, Г. Гант, рассматривали работника как пассивный объект, который нуждается во внешнем контроле, нормированию и подкреплении соответствующей мотивацией, в первую очередь материальной. Внимание в основном уделялось физическому труду, но не управленческому или умственному. Предполагалось, что работник не заинтересован в производительности своего труда. Тейлор подчеркивал, что усилия по повышению эффективности работника должны исходить от руководства.

При этом Тейлор критически относился к «потогонным системам» организации труда, предъявляющим к работнику необоснованные требования относительно скорости и производительности работы. «Золотая середина» между «потогонными системами» и «природной ленью» заключается, по мнению Тейлора, именно в методах научного управления производством, в обязательном порядке включающих и такое важное направление, как управление временем (вторая глава книги Тейлора содержит много примеров настоящего ТМ-реинжиниринга). [23] Так же стоит отметить А. Файоля который одним из первых ввел такие понятия, как «стратегическое планирование», «оперативное планирование» и «ресурс времени». [7] Создатели школы считали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции.

Алексей Капитонович Гастев, директор Центрального института труда (ЦИТ), был лично знаком и состоял в переписке с Генри Фордом. Идеи Форда и Тейлора были для него весьма значимы. Подход А.К. Гастева к оценке роли работника в повышении его личной эффективности можно оценить, как противоположный тейлоровскому. В отличие от Тейлора, акцентировавшего внимание на системе и организации, и Форда, совершенствовавшего технику производства, Гастев фиксировал основное внимание на человеческом факторе, а его ведущей роли в общей эффективности. Отсюда рассмотрение организационной эффективности в целом начинается у Гастева с личной эффективности отдельного человека на его рабочем месте.

Гастев одним из первых опроверг одно из наиболее распространенных возражений против научной организации личной работы: ее якобы несовместимость с творческим мышлением.

А.К. Гастев впервые поставил новую задачу в организации труда, ставя вопрос не просто о внешнем изменении приемов работы, но о пристраивании мышления трудящегося, о выработке его отношения к труду, прежде всего, направленного на эффективность, не удовлетворяющегося достигнутым уровнем производительности. [14] Эта идея получила дальнейшее развитие в работах отечественных исследователей процесса организации личного времени 60-х- 70-х гг. XX века. Значительным достижением отечественной школы организации времени можно считать обоснование Гастевым положительной роли механизации и стандартизации рутинных операций в повышении эффективности именно умственного труда. Алексей Капитонович опроверг бытующий в то время стереотип против научной организации личной работы, как якобы несовместимой с творческим мышлением. Новым в отечественной теории организации труда было то, что П.М. Керженцев рассматривал время и научную организацию труда в широком общественном и экономическом контексте. Керженцев создал и

возглавил Лигу «Время», тем самым, вовлекая широкую общественность в реализацию программы рационального использования времени, борьбы за время в масштабах общества и государства возможно. [13]

П.М. Керженцев, в отличие от А.К. Гастева, в своих работах уделял внимание именно борьбе за время, а не научной организации труда вообще. Керженцев широко использует представление о времени, как о ресурсе, который «может непроизводительно расходоваться в народном хозяйстве, который можно более или менее рационально распределять, которому можно вести правильный и точный учет, нормировать его расходы, установить своеобразную бухгалтерскую книгу для учета». [9]

Несмотря на наличие предпосылок возникновения тайм-менеджмента, заключающихся в исследовании и введении новых направлений в персональной организации труда, целостной системы в это время так и не сложилось. Также аспект связи личной эффективности и эффективности организации был лишь затронут, но не проработан.

К 50-м гг. XX века управление личным временем постепенно выделяется как самостоятельная область знаний в общем менеджменте, поэтому в последующих разделах историко-аналитического обзора мы сосредоточиваем внимание непосредственно на тайм-менеджменте, а другие отрасли науки управления затрагиваем лишь в контексте изучаемых в них вопросов эффективности труда.

По мере возрастания роли умственного, управленческого и творческого труда в деятельности организации классическая школа менеджмента с ее взглядом на руководство предприятия как единственный катализатор повышения личной эффективности персонала, выступающего лишь объектом воздействия и пассивной величиной, теряет прежнюю актуальность.

Период «классического тайм-менеджмента» 50-е - 90-е гг. XX века характеризуется, прежде всего, тем, что идеи тайм-менеджмента развивались

«внутри» теоретического и прикладного менеджмента. Но при этом возникновение таких идей сложно «привязать» к возникновению основных научных «школ» (направлений) менеджмента. Эти направления (кроме упомянутой уже «школы научного управления» Ф. Тейлора, сюда можно добавить «классическую школу» А. Файоля, «бюрократическую» М. Вебера, «школу человеческих отношений» Э. Мэйо и некоторые другие, возникли в 20-е - 30-е гг. XX века, а в указанный период – 50-е - 90-е гг. XX века – происходило их дальнейшее развитие и интеграция. Кроме этого, во второй половине XX века произошло «обогащение» менеджмента как науки (первоначально возникшего на стыке экономики, психологии и социологии и носящего в большей степени «гуманитарный» характер) идеями и методами математики и кибернетики. Именно в этот период в теории менеджмента добавились такие разделы, как системный и ситуационный подход, синергетический подход, теория принятия решений и др. [12]

С появлением этих разделов в значительной мере модифицировался и практический инструментарий менеджера. Например, предложенные еще Тейлором и Гилбертом идеи по анализу операционального состава деятельности, «отпочковались» в отдельный раздел системного подхода – «анализ операций», имеющий собственную методологию и методы, включающий не только описательные исследования, но и моделирование с обширным применением математики.

Обратимся к «школе человеческих отношений», активную роль в разработке которой играли М. Фоллет, Э. Мейо, А. Маслоу, К. Аржирис, Ф. Ротлисбергер, У. Френч, Ч. Белл. Движение за человеческие отношения возникло ввиду неспособности классической школы полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. [12] [23] М. Фоллет и Э. Мейо обнаружили, что фактор взаимодействия между людьми способен играть и часто играет большую роль, чем усилия руководителя. Иными словами, неформальные отношения и творческая

самореализация в производстве были признаны весомой организационной силой, способной либо свести на нет усилия администрации, либо содействовать проведению ее установок в жизнь. [21]

Таким образом, лидеры школы человеческих отношений показали недостаточность и одностороннюю направленность механистического подхода к управлению организацией, основанного на идеях А. Файоля и Ф. Тейлора, привлекли внимание управленцев к человеческому фактору, к необходимости учитывать специфику работника – существа относительно самостоятельного, свободного, обладающего личностными особенностями, творческими качествами и не лишённого инициативы. В этой школе подход к повышению эффективности в деятельности отдельного работника остается направленным извне, главные инструменты которого – корпоративная культура и изменение мотивации

В дальнейшее развитие осмысления роли человеческого фактора в эффективности организации, подготовившее базу для выделения самоменеджмента в отдельную отрасль менеджмента, большой вклад внесли ключевые фигуры науки управления 80-х гг. XX века Т. Питерс и Р. Уотерман. Обобщая опыт лучших компаний, одним из важнейших источников повышения эффективности фирмы, совершенствования всех аспектов ее деятельности они сочли творческую инициативу работников, причем всех уровней. [12] Т. Питерс и Р. Уотерман разработали способы, позволяющие менеджеру влиять на повышение активности и самостоятельности в работе отдельного сотрудника: поощрение предприимчивости и творчества, доверие к работникам, участие персонала всех уровней иерархии в разработке новых продуктов и услуг; что, в конечном счете, повышает эффективность работы фирмы.

Можно констатировать, что таким образом продолжается осмысление роли личной эффективности сотрудника в эффективности организации, но на данном этапе предлагаемые методы по-прежнему основаны не на

самоорганизации работника, а на некоторых внешних воздействиях руководства.

Таким образом, значительный вклад перечисленных исследователей в тему индивидуальной организации труда менеджера в аспекте эффективности предприятия состоит в преодолении отношения к сотруднику как к объекту воздействия и пассивному элементу системы управления, что было характерно для основоположников науки управления. Тенденционным становится признание грамотного использования человеческого фактора в повышении эффективности деятельности фирмы.

С 60-х гг. XX века идеи тайм-менеджмента активно продвигает американский «гуру» современного бизнес-консалтинга Питер Друкер. В вышедшей в 1967 году книге «Эффективный управляющий» Друкер отмечает, что главное качество управляющего (менеджера) – эффективность, а первый способ (из пяти возможных) повышения эффективности – управление временем. Далее он подробно описывает систему ТМ, состоящую, по его мнению, из трех разделов: регистрация времени, управление временем (оперативное распределение времени), укрупнение времени. В 1968 году в Америке выходит получасовой учебный фильм Друкера «Managing Time», в котором демонстрируются приемы управления временем. Следует отметить, что практически в любой книге Друкера (а их издано более 30; большинство из которых являлось не просто учебниками для многих поколений менеджеров во всем мире, но и настоящими бестселлерами), независимо от ее направленности, содержатся разделы, посвященные тайм-менеджменту. [7]

Существенно, что Питер Друкер ставил вопрос личной эффективности работника не только в ее взаимосвязи с эффективностью предприятия, но и в ее содержании и методов. Впервые прозвучала тема связи личной эффективности менеджеров и корпоративного управления, которая и на сегодняшний день является мало разработанной. Заслуживает внимание тот

факт, что Билл Гейтс отмечает тенденцию в развитии современного социально-экономического процесса, подтверждающую актуальность мыслей Друкера: «Физический труд становится все более умственным, рабочий на конвейере перестает быть простым механизмом и принимает решения, зачастую требующие инженерного уровня интеллектуального развития и профессиональной подготовки». [18]

Можно сделать вывод, что основной тезис, выдвигаемый практиками и теоретиками в области менеджмента во второй половине XX века, состоит в следующем: если в первой половине XX века основное достижение науки управления состояло в разработке технологий повышения производительности физического труда, то главной задачей в менеджменте XXI века должно стать системное повышение производительности работников умственного и управленческого труда. Поэтому вопросы производительности умственного труда становятся приоритетной задачей науки управления не только в силу значимости этого труда, но и в силу постепенного превращения любой работы в умственную. Но конкретные методы самоменеджмента, индивидуальной организации труда, в основном, находились за рамками внимания теоретиков менеджмента. Функцию разработки соответствующих методов выполняли консультанты по вопросам тайм-менеджмента, анализ разработок которых содержится в следующем подразделе.

Приведем сравнительные достоинства и недостатки основных известных направлений тайм-менеджмента, которые сложились в 70-е гг. XX века. О тайм-менеджменте как об отдельном направлении в науке впервые было заявлено в Голландии в 70-е гг. XX века, где появились специализированные курсы для служащих и бизнесменов по обучению планированию времени. Затем проблема управления временем привлекла внимание специалистов в США, Германии, Финляндии и ряде других стран. Тайм-менеджмент связан с другими науками, в том числе с физикой,

биологией, социологией, философией, психологией, поскольку в этих и некоторых других отраслях знаний содержатся сведения о времени. [15]

В западной школе тайм-менеджмента 50-х- 90-х гг. XX века можно условно выделить две тенденции: «технологическую» и «личностную». К «технологическому» направлению можно отнести работы К. Меллера и Л. Зайверта, в которых основной акцент сделан на методологии организации личного и рабочего времени: долгосрочном и краткосрочном планировании, расстановке приоритетов, контроле. «Личностная» тенденция, ярким представителем которой можно считать Стивена Кови, основателя американской консалтинговой компании в области тайм-менеджмента FranklinCoveyInc, базируется на рассмотрении вопросов, связанных с осознанием личностных ценностей, развитии творческих способностей человека, на изучении эмоционального удовлетворения от работы и частной жизни. [18]

Характеризуя современный западный тайм-менеджмент в целом, можно выделить следующее. Для «классического тайм-менеджмента» 60-х- 90-х гг. XX века характерно жесткое разделение персонального тайм-менеджмента («индивидуального» и «ролевого») и организационного тайм-менеджмента («социального»). Системы организации личного времени, которые мы условно отнесли к «технологическому» тайм-менеджменту, являются логически структурированными комбинациями принципов и технологий, найденных эмпирическим путем, но не являющиеся путем научного системного анализа. При этом классические системы организации личного времени, основанные на жестком планировании и регламентации, становятся все менее адекватны растущей хаотичности среды, в которой существуют современные коммерческие организации. В противовес этому направлению «личностная» тенденция в тайм-менеджменте помогает отыскать новые резервы личной эффективности за счет социальных и психологических факторов. [13]

Технологии и методы современного тайм-менеджмента, направлены на повышение эффективности деятельности коммерческих организаций и их сотрудников. Мы говорили о тайм-менеджменте как об одной из методик, помогающих руководителю быть более эффективным, которая носила в основном технический характер. Следующий этап в развитии технологий повышения личной эффективности можно выделить по признаку превращения тайм-менеджмента из служебной технологии в комплексную дисциплину, которая становится основой личной работы, личной эффективности и личной стратегии менеджера. Если провести хронологические рамки этого этапа, то начало его можно отнести к 90-м гг. XX века, когда в технологиях управления личным временем появляется мощный психологический, мировоззренческий пласт.

Как социальная практика и одно из важнейших направлений бизнес-консультирования, тайм-менеджмент гораздо больше развит на Западе, чем в России. Существуют не только отдельные консультанты, но и целые консалтинговые организации, специализирующиеся на ТМ. В качестве примера использования тайм-менеджмента в современном западном бизнес-консультировании можно привести вышедший в 1990 году бестселлер Стивена Кови «7 привычек высокоэффективных людей». Так же стоит отметить российского «гуру» тайм-менеджмента Глеба Архангельского автора таких популярных книг как «Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы», «Формула времени: тайм-менеджмент на Outlook 2007» и т.д.

На основе рассмотрения различных научных трактовок понятий «тайм-менеджмент», представленных в трудах отечественных и зарубежных ученых, мы можем заключить, что тайм-менеджмент - это совокупность техник и методик, позволяющая использовать невосполнимое время в соответствии с целями и ценностями.

### **1.3. Особенности ТМ у работников разных сфер деятельности образования, студентов**

Как отмечает Эдгард Шейн в своей книге «Организационная культура и лидерство», «восприятие и опыт времени относится к числу главных аспектов функционирования любой группы; отсутствие единого для всех участников группы опыта времени, как правило приводит к возникновению серьезнейших проблем коммуникации и взаимодействия». [35] В современной организации время находит свое выражение в заданной последовательности рабочих дней и календарях, в понятиях служебного роста и жизненного цикла. Этот временной порядок становится естественным и самоочевидным.

Любая культура вырабатывает определенные представления о времени. Как правило в культуре есть базовая ориентация на прошлое, настоящее или будущее. На уровне организаций можно выделить ориентированных преимущественно на прошлое, как правило их беспокоит, чтобы все было по-прежнему, как всегда. Их можно назвать приверженцами традиций «... их существование является отражением их былой славы и былых побед, настоящее же и будущее по большей части игнорируется. Они исходят из базовых представлений, в соответствии с которыми то, что срабатывало в прошлом подходит как для настоящего, так и для будущего и потому не требует пересмотра» [35].

Организации, живущие сегодняшним днем, как правило заботит лишь насущные проблемы. Э. Шейн приводит в своем исследовании интересный пример: «одна компания, работавшая в сфере высоких технологий, пришла к представлению о том, что подлинной значимостью обладает только настоящее. Сотрудники энергично работали над решением текущих задач, однако нисколько не интересовались прошлым компании и не беспокоились

о ее будущем. Сотрудники отдела планирования жаловались на то, что к планированию здесь относились как к некому ритуалу: планы принимались, однако им не придавалось решительно никакого значения. [35]

Подобные представления о времени могут способствовать адаптивности организации только при стабильной внешней среде и неизменной технологической составляющей. Ориентация на будущее требует от организации анализа и прогнозирования постоянно меняющейся внешней среды.

Время в организациях может носить монохронический и полихронический характер. Для управленца, рассматривающего время как монохроническую концепцию можно описать следующим образом: «чем-то вроде бесконечной ленты, допускающей деление на сколь угодно большое количество частей, причем в данный отрезок или момент времени может делаться только одно дело. Если же, скажем, в течение часа необходимо совершить большее количество дел, мы делим его на соответствующее количество частей и «последовательно» осуществляем нужные дела. Когда в наших делах возникает путаница или, когда мы начинаем испытывать переутомление, нам советуют «не гнаться за двумя зайцами» и решать проблемы «последовательно». Время рассматривается как ценный товар, который может расходоваться, тратиться, пропадать или использоваться подобающим образом; при этом когда данный отрезок времени проходит, он теряется уже безвозвратно. [35]

Полихроническое время как правило измеряется не часами, а тем, что сделано. Так же для него характерно выполнение нескольких дел одновременно. Управленец с таким ощущением времени может выполнять несколько дел одновременно и не завершить ни одно из них до конца.

Время в организации задает социальный порядок, ход событий, последовательность действий, создает ритм жизни, который становится объектом символической интерпретации для сотрудников организации.

Деятельность образовательной организации и ее сотрудников осуществляется согласно жесткому плану. Каркасом планирования является годовой план, в котором отражены приоритетные направления деятельности образовательной организации. Основная функция – это фиксация во времени целей и задач, стоящих перед образовательной организацией.

Следующий уровень планирования это – тактический, направлен на краткосрочные цели. Как правило тактика разрабатывается, как исполнение стратегии.

Основной целью тактического планирования служит обеспечение процесса реализации целевых ориентиров стратегического плана организации. Оперативное планирование в свою очередь представляет программу конкретных действий субъектов и функционирования структурных подразделений образовательной организации с учетом внешних и внутренних факторов.

Подобное планирование дает возможность структурировать и акцентировать работу каждого специалиста обращая их внимание на важнейших направлениях образовательно-воспитательного процесса в организации.

Однако уровень оперативного планирования является наиболее слабым местом в этой системе. Зачастую сотрудники отходят от ранее поставленных задач, как правило подобные ситуации возникают не только из-за непонимания, неверной формулировки задач или низкой профессиональной подготовки сотрудников, но и отсутствия компетенции управления своим рабочим и личным временем в условиях современной образовательной организации.

В образовательной организации условно можно выделить две категории сотрудников: педагоги и работники администрации.

Продолжительность рабочего времени педагогов устанавливается в соответствии с Трудовым кодексом РФ [33], Федеральным законом «Об образовании» [34], локальными актами образовательной организации. Основные документы, регламентирующие рабочее время представлены в таблице №.1

<b>Документ</b>	<b>Направление регулирования рабочего времени</b>
Устав образовательного учреждения	Содержит раздел о порядке комплектования работников образовательного учреждения и условиях оплаты труда
Правила внутреннего трудового распорядка	Принимаются в каждом учреждении в соответствии со ст. 189 Трудового кодекса РФ и регламентируют порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, меры поощрения и взыскания
Трудовой договор	Указывается рабочее время данного работника, режим работы (сменность, начало и окончание и т.д.), выходные дни и другие вопросы
Должностная инструкция	Должна предусматривать индивидуальные особенности трудового договора, но не может выходить за рамки тарифно-квалификационных характеристик (требований) по должности

Таблица №1 Основные документы, регулирующие рабочее время.

Если заглянуть в должностную инструкцию школьного педагога и представить ее в идеале, то в графе «Продолжительность рабочего времени» мы увидим 36 часов в неделю. Как правило не менее 18 часов в неделю педагог должен вести уроки. Остальная часть времени приходится на

проверку работ, консультации, участие в методических объединениях и мероприятиях. Так же не стоит забывать о самой сложной части работы – подготовка к урокам. Но это идеальные условия. В нынешней же ситуации часто современному учителю приходится вести по 20, 30, а то и все 36 часов уроков в неделю, его рабочий день превращается в не нормированный. Это негативно сказывается не только на качество обучения, но и на психологическом состоянии педагогических работников.

В современном СПО нормирование рабочего времени схоже с школой, но имеет некоторые отличия. В современных колледжах и техникумах зачастую педагог является совместителем. Как правило, это действующий специалист. Например, в Колледже олимпийского резерва Пермского края к таким можно отнести сотрудников МЧС, которые преподают профильные дисциплины у студентов направления «Пожарная безопасность». Так же не редко сотрудники совмещают преподавательскую деятельность с административной работой.

Большинство педагогических работников управляют своим временем на интуитивном уровне, не используя техники и методы тайм-менеджмента. Особенно это касается работников с большим педагогическим стажем. Молодые специалисты в особенности получившие высшее образование имеют представления о тайм-менеджменте и используют некоторые методы в своей повседневной жизни для планирования и управления времени.

К административным работникам относится руководитель образовательной организации, бухгалтера, руководители структурных подразделений, секретари и т. д. У них совсем иная конструкция времени нежели у педагогов. Основные функции офисных работников – это управление, контроль, исполнение. Е. Мерзлякова в своей книге «Эффективный тайм-менеджмент для офисных работников» характеризует время работников следующим образом: «планы трещат по швам под натиском непредсказуемых, а поэтому и незапланированных «надо». Следует

заметить, что на выполнение подобных непрогнозируемых «надо» уходит большая часть времени офисного работника». [26] Не непредсказуемы задачи возникают как у руководства, так и у подчиненных.

Современный офисный сотрудник, все больше и больше наращивает темпы работы и часто не замечает, куда уходит его время. Мечта большинства офисных сотрудников – найти баланс между рабочим и личным временем, не растрчивать впустую трудовые часы, успевать выполнить дела в срок и возвращаться из офиса домой вовремя. Но мечты остаются мечтами, а всерьез проблемой повышения эффективности, интересуются только руководители и совсем редко – рядовые работники.

Основной проблемой современных офисных работников является нехватка времени, которая является следствием не столько из-за обилия работы, сколько из-за наличия хронофагов или так называемых поглотителей времени.

Поглотители времени представляют собой неэффективно организованные процессы, ведущие к его потерям. Человек может принимать в них как пассивное, так и активное участие. [27]

Наиболее распространенные хронофаги: поиски записей, телефонов, адресов, затяжные совещания, собрания, незапланированные посетители, заваленный рабочий стол, неполная или запоздалая информация, нечеткая обратная связь или ее отсутствие, неумение отказывать, редкое делегирование, отсутствие самодисциплины, бесполезное времяпрепровождение в интернете, неверная оценка сроков и объемов работы, отказ от установления предельных сроков, желание всегда быть полезным, природная медлительность, природная рассеянность.

Таким образом мы наглядно видим достаточно разную конструкцию времени у педагога и административного персонала образовательной организации. Это связано с достаточно разной спецификой работы. Так же на

конструирование времени оказывает влияние специфика осуществляемого контроля со стороны руководства образовательной организации за сотрудниками этих категорий. В начале параграфа мы говорили, как важно для сотрудников иметь схожие представления о времени, его ценности.

#### **1.4. Методы диагностики тайм-менеджмента**

Практически любая деятельность в рамках организации подвержена нормированию и учету. Деятельность персонала, занятого в производстве или связанная с получением материально-вещественного результата достаточно просто поддается изучению временных затрат на выполнение работ и нормированию тех или иных рабочих операций, что позволяет выявлять и сокращать потери времени, что в итоге ведет к повышению производительности труда. Изучение затрат и нормирование труда управленцев и офисных работников с помощью формализованных методов не всегда эффективны.

Появление новых методов диагностики именно этой группы обусловлено изменением парадигмы управления и смещением акцентов с технократической на гуманистическую направленность.

Наиболее популярным методом изучения затрат рабочего времени является наблюдение. Этот научный метод представляет собой активное, систематическое, целенаправленное и преднамеренное восприятие объекта, в ходе которого возникает знание о внешних сторонах, свойствах и отношениях изучаемого. [11] К видам наблюдения можно отнести хронометраж, фотографию рабочего дня, фотохронометраж.

Хронометраж представляет собой изучение или измерение циклически повторяющихся элементов операции. Как правило, этот метод применяется для работников, которые выполняют трудовые операции, характеризующиеся частой повторяемостью степени влияния фактора времени на их выполнение. Основная цель хронометража является определение факторов, влияющих на продолжительность каждого элемента исследуемой операции с целью проектирования ее рациональной структуры в целом и нормальной продолжительности отдельных ее элементов [11].

Хронометраж помогает определить только действия, входящие в состав оперативной работы.

При замерах хронометража рабочего времени важен выбор фиксажных точек наблюдения для каждой трудовой операции. Эти точки устанавливают границы начала и конца операции. Они должны быть хорошо различимы внешними признаками, например, движением работника, звук или иное внешнее проявление границы операции. [11]

До начала замеров необходимо, чтобы на рабочем месте были типичные условия труда, ввести работника в курс дела, рассказать о целях мероприятия, пояснить процедуру наблюдения. Для замера используется обычный электронный секундомер, желательно с функцией хранения результатов, - это позволит заносить данные по результатам серии замеров, что существенно ускорит работу.

Инструментом для данного и метода служит карта хронометража рабочего времени, где записан перечень технологических операций и фиксажные точки.

Обработка результатов хронометражей рабочего времени заключается в анализе коэффициентов устойчивости хроноряда, расчёте средне-аналитического времени на каждую операцию и суммировании результатов замеров. [11] После анализа фактического времени операций устанавливается норма труда, которая сравнивается с утвержденными и существующей выработкой.

В отличие от классического метода хронометража видный представитель российского тайм-менеджмента Г.А. Архангельский рассматривает хронометраж как персональную систему учета расходов личного времени путем письменной фиксации, дающей материал для анализа и принятия решений и являющейся инструментом повышения эффективности мышления. Г.А. Архангельский различает две техники

проведения хронометража: полную и сокращенную. При проведении полной техники в течение нескольких дней фиксируются все выполняемые работы длительностью от 10 до 15 минут, далее выбираются ключевые показатели (от одного до трех), динамика которых отслеживается. Проведение сокращенной техники хронометража подразумевает, что «чувство времени» сформировано и выработана привычка вести его учет. В данном случае учет ведется только по определенным показателям (от одного до трех) в течение периода, необходимого для их изменения до желаемого результата. [5]

Фотография рабочего дня (ФРВ) - более официальное и формализованное мероприятие. Инициатором проведения фотографии рабочего дня выступает, как правило, работодатель (отдел кадров, менеджер по персоналу и т.д.).

Данный метод предусматривает заранее установленные формы, таблицы, протоколы. Сама процедура регламентирована в соответствующих документах за подписью ответственных лиц.

ФРВ - это вид наблюдений, при котором замеряют все без исключения затраты времени, осуществляемые работником за определенный период работы (за смену или ее часть). Проводит ее специалист – наблюдатель [25].

Основное предназначение ФРВ - это выяснение точного бюджета времени сотрудника, его анализ и оптимизация использования рабочего времени.

Использование фотографии рабочего времени для изучения содержания труда в полном объеме ограничено, поскольку работы, выполняемые управленческим персоналом, не всегда имеют явно выраженные отличительные признаки.

Наблюдение и измерение ведут по текущему времени. В наблюдательном листке указывают все действия исполнителя и перерывы в работе в том периоде, в каком они происходят фактически. Одновременно

фиксируют текущее время окончания каждого вида затрат рабочего времени, которое, в свою очередь, является началом следующего вида затрат.

Обработка результатов наблюдения состоит в вычислении продолжительности затрат рабочего времени по каждой из отмеченных категорий путем вычитания из текущего времени каждого последующего замера текущего времени предыдущего замера. После этого по всем замерам согласно принятой индексации проставляется краткое обозначение данного вида категории затрат рабочего времени. Как правило, это:

Индексация затрат рабочего времени по видам.

Время работы (ВР) - это период времени (часть рабочего дня), в течение которого рабочий выполняет ту или иную работу, предусмотренную и непредусмотренную производственным заданием.

Время на отдых (ОТЛ) - это период времени, предоставляемый работнику в целях поддержания его трудоспособности, а также на личную гигиену и естественные надобности.

Время перерывов из-за нарушения режимов работы или недостатков в организации производства (ПНР) - перерывы в период выполнения производственного задания из-за организационных неполадок в обслуживании рабочего места и снабжении его всем необходимым для бесперебойной работы и технических неполадок.

Время перерывов из-за нарушений трудовой дисциплины (ПНД) - перерывы, вызванные нарушением трудовой дисциплины вследствие случайных отвлечений рабочих от работы по различные рода неуважительным причинам.

. Индексация затрат рабочего времени по содержанию труда:

Время основной работы (О) - время, затрачиваемое работником на изменение предмета труда, его свойств, форм, размеров, состава, состояния.

Подготовительно-заключительное время (ПЗ) - это время, которое затрачивается на подготовку к выполнению производственного задания и на действия, связанные с ее окончанием.

Время на обслуживание рабочего места (ОРМ) - относится время, затрачиваемое на поддержание рабочего места в рабочем состоянии в течение всего рабочего времени.

Дальнейшая обработка состоит в выборке и составляет сводки одноименных затрат рабочего времени, в которых по каждой их категории проставляется суммарное время и определяется отношение к общему времени. [25]

Данные методы были разработаны, использованы и продолжают использоваться в рамках традиционных методов оценки затрат рабочего времени для осуществления различных видов трудового процесса, при чем в их основе лежит метод наблюдений.

Г.А. Архангельский использует авторскую методику ТМ-диагностики, в основе которой лежит анкетирование различных групп менеджеров. Рассмотрим некоторые из них более подробно. [5]

ТМ-диагностика предполагает составление личного ТМ-профиля. Необходимо оценить насколько повседневная организация работы соответствует каждой из десяти заповедей тайм-менеджмента, сопоставленной определенному критерию. Рассмотрим данные критерии подробнее:

. Материализованность. Эффективный тайм-менеджмент начинается с материализации задач, мыслей, планов, договоренностей. Наличие всех задач на внешних носителях (желательно электронных) позволяет в личной работе освободить мышление для приоритетных вопросов и сократить расходы времени на поиск информации. В командном тайм-менеджменте

материализация помогает избежать «незаменимости от неорганизованности, легко передавать задачи по горизонтали. [5]

. Измеримость. Необходимость количественного измерения показателей в общем менеджменте - практически аксиома. То же самое верно в отношении и личного, и командного тайм-менеджмента. Только введение объективных количественных показателей позволяет по-настоящему системно управлять временем. Как правило, показатели применяются при хронометраже для анализа расходов времени. Например, «доля времени на приоритетные задачи», «расход времени на задачи, которые выполнял сам, хотя мог бы делегировать[5]».

. Системность. В личной работе этот критерий оценивает согласованность задач и проектов, «синергетический эффект» их взаимодействия. В командном тайм-менеджменте это один из ключевых критериев, отвечающий на вопрос: «Является ли команда единым целым, результативность работы которого выше суммы результатов каждого входящего в команду менеджера? [5]»

. Гибкость. Тайм-менеджмент часто отождествляют с жестким планированием, «расписыванием себя по минутам» [5]. Но план - не самоцель. Планы как в личной, так и в командной работе должны быть максимально простыми, гибкими, позволяющими легко реагировать на изменения.

. Целеориентированность. В командной работе этот критерий оценивает понятность целей для всех членов команды и согласованность их движения в едином направлении.

. Приоритезированность. Этот критерий позволяет оценить степень «загруженности текучкой», долю времени, выделяемую на приоритетные задачи. Как правило, именно в направлении приоритезированности лежат

самые результативные действия на ранних этапах внедрения тайм-менеджмента.

. Инвестиционность. Любая выполняемая в личной или командной работе задача может давать результаты. Но она же может в большей или меньшей степени работать на развитие, создавать новые возможности для будущих результатов. В идеале все задачи работают на развитие, создают «инвестиции в будущее».

. Своевременность. Этот критерий оценивает, как своевременность в плане соблюдения сроков выполнения задач, так и своевременность осуществления проектов, не привязанных к жесткому времени, что возможно только при гибкой системе планирования, оперативно реагирующей на возникающие благоприятные возможности.

. Контролируемость. Если вы поставили задачу подчиненному или договорились о чем-то с коллегой, насколько вы можете быть уверены в исполнении? Потребуется ли много раз напомнить об этой задаче?

. Легкость. Этот критерий оценивает степень напряженности как личной работы, так и взаимоотношений в команде и с подчиненными. При идеально налаженном личном, командном и корпоративном тайм-менеджменте личная работа и взаимодействие с коллегами комфортны.

Приводится следующая градация «-2» - все ужасно, «-1» - плохо, «0» - ни плохо, ни хорошо, «1» - хорошо, «2» - я идеал и образец для других в этом вопросе. Данные оценки проставляются в таблице. После этого здесь же вносятся значения желаемого ТМ-профиля. Работа над организацией своего времени начинается с той ТМ-заповеди, по которой разрыв между желаемым и действительным оказался самым большим.

Каждый из рассмотренных методов как традиционных, так и современных имеет свои преимущества и недостатки.

Так, плюсами классического хронометража являются подробное изучение процесса труда, получение данных в абсолютном выражении (с, мин, ч) и их высокая достоверность, установление фактических затрат рабочего времени за весь период наблюдения, получение сведений о последовательности отдельных элементов работы, возможность непосредственного выявления причин потерь и нерациональных затрат времени. Минусами выступают длительность и трудоемкость наблюдения, трудность в установлении фиксажных точек, психологическое воздействие на работника, оказываемое постоянным присутствием наблюдателя. Преимуществом хронометража Г.А. Архангельского является отсутствие жесткого планирования, однако этот способ плохо подходит, если в 15 минут вмещаются сразу несколько дел.

Преимуществами фотографии рабочего времени являются возможность изучения всех без исключения затрат рабочего времени в течение рабочего дня или какой-то его части, возможность выявления факторов, поглощающих рабочее время. Недостатками - трудоемкость, создание психологических неудобств для наблюдаемых работников, отсутствие высокой точности результатов изучения.

ТМ-диагностика позволяет оценить общее владение ТМ-навыками и выявить узкие места, однако недостатком является субъективность оценки.

Выбор того или иного метода зависит от конкретных условий, в которых функционируют организации и тех целей, которые ставит менеджер. В дальнейшем от этого будут зависеть и те способы управления временем, которые будут использоваться в организации.

## **Глава 2. Диагностика тайм-менеджмента сотрудников образовательной организации**

### **2.1. Описание исследования «Профиль ТМ»**

Потребность в тайм-менеджменте в настоящее время обусловлена такими факторами, как: быстрые темпы изменений внешней среды; нестабильность мировой экономики и конъюнктуры рынка; постоянная потребность в изменениях и в инновациях, которые уже становятся нормой, а не редким исключением; рост удельного веса нематериальных активов в стоимости организации и другие составляющие, непосредственно связанные со сферой функционирования организации.

Все они приводят к конкретным действиям в отношении сотрудников организации, а именно требуют делегирования работникам больших полномочий, постоянного увеличения количества решаемых задач, предоставления возможности принятия самостоятельных решений и планирования своей работы. При этом важно организовать деятельность персонала так, чтобы они четко осознавали свою цель и задачи, стоящие перед ними, грамотно расставляли приоритеты и могли осуществлять гибкое планирование своего времени. Тайм-менеджмент необходим и руководителю, и исполнителю, так как он позволяет использовать передовые технологии, повышение личной эффективности для достижения общих целей организации.

По мере возрастания конкуренции и влияния фактора неопределенности навыки тайм-менеджмента становятся актуальными. Набрав в поисковой системе запрос «курсы тайм-менеджмента» вам будет предложено большое количество вариантов этих курсов. Но для того, чтобы понять, что вам требуется и какой цели вы желаете достигнуть нужно знать на какой точке вы находитесь. Для этого потребуется провести некую диагностику ТМ, которая, показала бы состояние дел на сегодняшний день.

Нами была разработана диагностика ТМ, с помощью которой мы попытались определить проблемные места в тайм-менеджменте образовательной организации.

Для диагностики ТМ организации нами было проведено исследование сотрудников данной организации. Для сбора данных использовался следующий инструментарий: гайд интервью поведенческих примеров (ИПП), (приложение №).

Нами были определены основные аспекты, которые, по нашему мнению, решают поставленные задачи. На их основе разработали десять критериев тайм-менеджмента.

№	Критерии ТМ	Расшифровка критерия
1	Ценность времени.	Человек ценит свое время и время других людей. Пунктуален, опоздания вызывают негативную реакцию. Время этого человека можно охарактеризовать фразой «время деньги». Он осознает, что время — это ценнейший ресурс, осознано им управляет.
2	Дефицит времени.	Человек испытывает дефицит времени будь то рабочее или личное время.
3	Систематическое планирование	Планирование рабочего и личного времени носит системный характер, составляется список дел, человек фиксирует цели и задачи на материальном или электронном носителе.
4	Постановка целей (краткосрочных и долгосрочных)	Постановка целей на короткий и длинный промежуток времени с четким сроком их достижения.
5	Делегирование задач	Использует прием делегирования для оптимизации своего времени, использует в повседневной практике на постоянной основе.
6	Совершенствование ТМ	Знает о тайм-менеджменте и совершенствует свой ТМ. Читает специализированную литературу.
7	Контроль и нормирование рабочего времени в организации	В организации осуществляется систематический контроль и нормирование рабочих операций и процессов. Сотрудники организации нормируют и контролируют свое рабочее время.

8	Сверхурочная работа	В организации сверхурочная работа носит постоянный характер. Она считается негласной нормой. Сотрудник часто работает сверх нормы своего рабочего времени.
9	Контроль эффективности	Сотрудники организации занимаются анализом временных затрат, оптимизируют временные затраты.

Таблица № 2 Критерии Тайм-менеджмента

На основе предложенных критериев мы разработали гайд интервью который состоит из нескольких тематических блоков.

Первый блок посвящен переживанию времени сотрудниками, то как сотрудник относится и обращается со своим временем.

Второй блок посвящен навыкам тайм-менеджмента. Особое внимание уделялось тому, как респондент использует те или иные приемы тайм-менеджмента в рабочее и личное время.

Третий блок состоял из вопросов, посвящённых времени в самой организации. Акцент ставился на то, как в организации устроен контроль и нормирование рабочего времени сотрудников. Так же особое внимание уделялось отношению самих работников к этому.

Интервью по получению поведенческих примеров было выбрано не случайно. Традиционные методы не способны качественно определить компетенцию тайм-менеджмента. ИПП является богатейшим источником данных. Так как человек зачастую сам не осознает о своей компетенции тайм-менеджмента. Так же респондент может скрывать истинные мотивы и способности. Большинство вопросов подводят к «социально ожидаемым ответам», то есть респондент дает ответ, который, по его мнению, хотел бы услышать интервьюер. Главный принцип данного подхода это «сказанное или подуманное людьми в отношении их мотивов или навыков не заслуживает доверия». Главная цель ИПП – это найти то что они действительно делают, т.е., респондент не просто рассказывает о списке дел, но и детально описывает сам процесс его формирования. Главнейшая задача

ИПП — это получить подробные поведенческие описания того, как респондент действует в различных ситуациях.

По средствам интервью поведенческих примеров было опрошено 8 человек из них 3 педагога и 5 административных работников. В опросе приняли специалисты, руководители различных структурных подразделений, а также руководитель исследуемой организации. Со стороны педагогов в опросе приняли участие преподаватель информатики, теории и методики физической культуры и преподаватель по самбо.

## **2.2. Время в организации.**

Теперь охарактеризуем время в организации и отношение сотрудников к сложившейся конструкции времени в изучаемой организации. Для начала охарактеризуем образовательную организацию в которой проводилась ТМ диагностика.

Колледж олимпийского резерва Пермского края был основан приказом Министерства просвещения РСФСР в 1966 году как педагогическое училище физического воспитания.

В 2014 году учреждение было передано в ведение Министерству физической культуры и спорта Пермского края. С 12 августа 2015 года полное официальное наименование колледжа: Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение. В 2014 году учреждение было передано в ведение Министерству физической культуры и спорта Пермского края. С 12 августа 2015 года полное официальное наименование колледжа: Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение.

В настоящее время Колледж олимпийского резерва Пермского края осуществляет образовательную деятельность по программам подготовки специалистов среднего звена:

- по специальности 49.02.01 Физическая культура углублённой подготовки (квалификации: «Учитель физической культуры», «Педагог по физической культуре и спорту»);
- по специальности 49.02.02 Адаптивная физическая культура углублённой подготовки (квалификации: «Учитель адаптивной физической культуры», «Педагог по адаптивной физической культуре и спорту»);
- по специальности 20.02.04 Пожарная безопасность базовой подготовки (квалификация «Техник»);

- по специальности 20.02.02 Защита в чрезвычайных ситуациях базовой подготовки (квалификация «Техник-спасатель»);

- по специальности 44.02.05 Коррекционная педагогика в начальном образовании углубленной подготовки (квалификация «Учитель начальных классов и начальных классов компенсирующего и коррекционно-развивающего образования»);

- по специальности 44.02.03 Педагогика дополнительного образования углубленной подготовки (квалификация «Педагог дополнительного образования в области физкультурно-оздоровительной деятельности»);

- по специальности 39.02.02 Организация сурдокоммуникации базовой подготовки (квалификация «Сурдопереводчик»).

Подготовка спортивного резерва в колледже осуществляется в тесном контакте с Центром спортивной подготовки Пермского края и врачебно-физкультурным диспансером. Проводится активная работа с федерациями по видам спорта, ДЮСШ и СДЮСШОР, коллективами физической культуры, спортивными клубами, высшими учебными заведениями и общественными организациями.

Сегодня в колледже ведется спортивная подготовка по 21 виду спорта (из них 18 олимпийских видов спорта) в тренировочных группах, группах совершенствования спортивного мастерства и высшего спортивного мастерства.

В соответствии с поручением Министерства физической культуры, спорта и туризма Пермского края колледжем обеспечивается проведение курсов повышения квалификации тренеров, учителей и специалистов физической культуры и спорта, а также процедура аттестация педагогических работников организаций спортивно-физкультурной направленности.

С марта 2015 года согласно приказу Министерства физической культуры, спорта и туризма Пермского края от 9 января 2015 года №СЭД-41-01-02-449 «О наделении государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Колледж олимпийского резерва Пермского края» полномочиями центра тестирования по выполнению видов испытаний (тестов), нормативов, требований к оценке уровня знаний и умений в области физической культуры и спорта» колледж является региональным оператором по введению Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне (ГТО) в Пермском крае».

В каждом образовательном учреждении складывается своеобразная организационная культура, важнейшим аспектом которой является время. Оно задает порядок и последовательность действий, создает рабочий распорядок сотрудника. В организациях образования перед работником встает выбор, либо приспособится к сложившейся конструкции времени, либо быть оппозиционером, находить лазейки в сложившемся порядке и подстраивать время под себя. Как правило подстроить время под себя очень сложная задача. Сотрудник, который не способен синхронизоваться с организацией зачастую испытывает стресс, не справляется с поставленными задачами. Подобная ситуация ставит сотрудника перед выбором увольнения или приспособления.

Рамки конструирования времени для административных работников и педагогического состава в образовательных организациях задаются различными нормативно правовыми и локальными актами. Для педагогических работников сюда еще можно добавить расписание учебных занятий, что делает время педагога более формализованным, структурированным т.е., преподаватель имеет более жесткие рамки. Так же на формирование времени в организации большое влияние оказывает проводимая руководством политика управления и контроля за сотрудниками.

Рассмотрим, как руководитель образовательной организации описывает нормирование и контроль педагогического состава:

*«Р. Ну вот у нас есть локальный акт, который так и называется «о нормировании рабочего времени» этим локальным актом мы попытались перевести функции преподавателей, не связанные с учебным процессом, то есть у нас есть урок 45 минут, мы понимаем, что преподаватель делает, есть некие другие затраты, которые мы попытались перевести в часы минуты, а эти минуты в рубли, так скажем, чтобы оплатить эту работу человеку. Работу, например, со студентами за рамками учебного процесса, встреча с родителями, заполнение каких-то документов, создание рабочих программ, вот там мы смогли приложить норму времени и переведем ее в часы.*

*Р. Обязательно обход по образовательному учреждению, наверное, все-таки ежедневно, чтобы понимание было того все ли нормально на рабочих местах и как проходит учебный процесс в течении дня, это один или два раза происходит*

*Р. У нас, в локальном акте трудового распорядка четко регламентировано рабочее время и всего его придерживаются нонсенс, когда работник не вышел на работу и не поставил никого в известность из разряда дисциплинарного взыскания в целом, если человек систематически опаздывает, то это может быть и дисциплинарное взыскание, а на преподавателей есть журнал дежурного администратора, где фиксируется приход преподавателя на учебные занятия.» (Женщина, 51 год, директор, стаж работы в изучаемой организации 20 лет)*

Как мы видим из интервью деятельность педагога контролируется со стороны руководства достаточно жестко. Это и фиксация времени прихода и ухода педагога, локально нормативные акты, обход образовательного учреждения непосредственно самим руководителем. Теперь для сравнения приведем фрагмент интервью, где руководитель описывает контроль за административным персоналом.

*«Работу других служб ее очень сложно померять и такие инструментарию вводились неоднократно вышестоящими организациями путем того, что мы сидели записывали хронометраж своего рабочего времени, но понимая, что это, во-первых, сжирает то самое рабочее время что ты сидишь и сам себя контролируешь, что тебе надо записать, что ты встретился с тем-то с тем-то или предположим сделал то-то, то-то очень сложно. (Женщина, 51 год, директор, стаж работы в изучаемой организации 20 лет)*

Мы видим, что локальных актов по нормированию работы административного персонала разработать не удалось. Соответственно и рамки конструирования рабочего времени не структурированы, как у педагога, что дает больше свободы в планировании своего рабочего времени.

*«Работников, которые руководители структурных подразделений там, наверное, с периодичностью один раз в два дня, ну это путем запроса обратной связи какие поручения были выданы и на сколько вовремя эта задача была решена, предположительно же мы понимаем сколько может потратить о решение этой задачи. Некоторые работники не контролируются, потому, что выполняют свои обязанности своевременно.» (Женщина, 51 год, директор, стаж работы в изучаемой организации 20 лет)*

Таким образом можно сделать вывод, что контроль за административными работниками носит более мягкий характер нежели у педагогов, а некоторые сотрудники вообще не контролируются руководством на постоянной основе.

Для подтверждения наших выводов о более жестком контроле и структурированности времени педагога, чем у административного работника рассмотрим, как они сами описывают контроль и нормирование в организации.

*«Ну, по времени прописано только в нашем трудовом договоре, что я должна работать 40 часов в неделю, ну то что у меня пятидневка с 9 до пол 6, а то как я трачу время больше нигде не прописано*

*Такого прямого контроля я не ощущаю, ну единственное нас пытаются контролировать на вахте, там охрана записывает кто во сколько пришёл – ушёл, ну там ну за все время работы, не смотря на то что я почти постоянно опаздываю ни разу мне не было высказано никакого недовольствия, что я опаздываю естественно, я стараюсь в отведённое рабочее время укладываться, ну иногда задерживаюсь, ну есть возможность уйти пораньше если возникает необходимость.»*  
(Женщина, 26 лет, методист, стаж работы в изучаемой организации 2 года.)

Данный пример демонстрирует что сотрудник администрации имеет достаточно свободное планирование своего рабочего времени. Мы видим, что даже постоянные опоздания не вызывают нареканий со стороны руководства. Так же отметим возможность уйти с работы раньше при необходимости. Для сравнения приведем описания от преподавателя информатики.

*«Ну, у начальства всегда требования, надо было вчера требования решить быстро, но при этом зачастую это решение быстрота решения никак не влияет на качество абсолютно без разницы какого качества будет это решение, не важно как, на сколько качественно, но сделай, то есть порой это бывает 10 минут есть на этот вопрос. Контроль со стороны руководства очень хаотичен в том плане, что вот сейчас я задачу контролирую, задачу второстепенную, а вот важную вообще никак не контролирую...бывают вот такие ситуации.»*  
(Мужчина, 40 лет, преподаватель информатики, стаж работы в изучаемой организации 6 лет.)

Здесь преподаватель описывает контроль рабочего времени достаточно хаотичным и даже говорит об отсутствии контроля со стороны руководства. Мы видим, что контроль возникает спонтанно и не системно. Так же мы видим расхождения в приоритетах руководства и преподавателя.

На наш взгляд причину такого взаимное непонимание руководства и педагога хорошо описывает руководитель организации.

*Р. Ну я уже говорила, что некоторые вещи я стараюсь сделать заранее.*

*И. То есть у Вас есть время решить текущие задачи и сделать что-то на опережение?*

*Р. Да конечно, иногда сидишь так иногда думаешь это я сделала, это я сделала и это я тоже сделала, что дальше? Задачи заканчиваются, что дальше? Надо придумать новую почему иногда меня больной на голову зовут, потому что вперед паровоза бегу, вот в другом образовательном учреждении этого нет, а вот наша администрация опять тут что-то придумала и это вызывает между прочим негатив, а я понимаю, что если я сейчас остановлюсь, то тогда и все остановится, ну может, мне это кажется может, у меня какое-то искаженное представление о происходящем. (Женщина, 51 год, директор, стаж работы в изучаемой организации 20 лет)*

Мы видим, что руководитель старается сделать некоторые вещи на опережение, заранее. Так как респондент должность директора занимает уже 20 лет то благодаря накопленному опыту он видит ситуацию на месяцы вперед и может действовать на опережение. Так же это связано с цикличностью основных процессов в образовательной организации т.е., прием абитуриентов, зачисление, выпуск студентов и т.д.

*«Я всегда стараюсь сделать некоторые вещи с опережением, зная, например, что спустя месяц объем работы может быть увеличен в*

*полтора - два раза, то есть, зная, как работает учреждение, как работает система с наружи, я знаю, что волнообразно, что бывают простои, а бывает, что работа, работа, работа и ее надо будет разгрести, чтобы она была более или менее перевариваемая, чтобы я могла ее быстрее сделать, я некоторые проблемы искусственно перетаскиваю во время застоя, так скажем.» (Женщина, 51 год, директор, стаж работы в изучаемой организации 20 лет)*

Такое искусственное перетаскивание задач из «будущего» несет дополнительную нагрузку на сотрудников организации. То есть помимо основных текущих дел сотрудник вынужден решать искусственно перенесенные руководством задачи из «будущего». Сложившейся ситуация вынуждает сотрудников работать сверхурочно. У подавляющего большинства опрошенных так или иначе присутствует сверхурочная работа. Но данные действия руководства не единственный фактор возникновения сверхурочной работы. Так же значительное влияние оказывает умение планировать и распределять свое рабочее время, навыки тайм-менеджмента и хронофаги. Рассмотрим, что сами сотрудники говорят о сверхурочной работе:

*«Ну конечно она в нашей организации приветствуется, но не всегда оплачивается ну если у нас какие-то мероприятия там выезды в выходные, то, это оплачивается в двойном размере либо отгул. Ну бывает задерживаешься из-за неотложных дел, которые не успеваешь доделать, например, в конце в года я понимаю, что могу сегодня отработать побольше, но завершить дело, но завтра я могу уйти пораньше и занятая какими-то своими делами.» (Женщина, 26 лет, методист, стаж работы в изучаемой организации 2 года.)*

*«Если эта работа имеет смысл приносить моральное и материальное удовлетворение, тогда положительно, если она в первую очередь бессмысленна-жестко отрицательно. Ну, у меня сверхурочная*

*бывает не часто, но бывает, в большинстве случаев она не оплачивается, из-за хаотичности контроля.» (Мужчина, 40 лет, преподаватель информатики, стаж работы в изучаемой организации 6 лет.)*

*Ну, конечно бы не хотелось бы, но, когда она есть соглашаюсь иду спокойно. (Женщина, 46 лет, специалист по кадрам, стаж работы в изучаемой организации 1 год.)*

Мы видим, что сверхурочная работа присутствует у всех опрошенных, отношение к ней скорее негативное, чем положительное. Можно отметить, что отношение к ней формируют такие факторы, как личная заинтересованность и материальное поощрение. Респонденты отмечают, что сверхурочная работа не всегда оплачивается. Она носит добровольно принудительный характер. Также стоит рассмотреть, как сам руководитель видит сверхурочную работу в организации.

*«Вот понятие сверхурочной работы, она существует, ну это еще не нормированный рабочий день да в зависимости от того что не ровный график, если встреча назначена в 7 часов вечера, а у тебя рабочий день давно уже закончился или тебе могут с любым рабочим вопросом позвонить в 11 вечера и пол 8 утра и это рабочий вопрос, то твой рабочий день 12 часов ежедневно, а значит, в неделю я работаю не 40 часов, а 60, если такой у меня режим рабочего времени, я понимаю, что претендую на какую-то повышенную зарплату, а мои работники на дополнительные дни к отпуску и это в коллективном договоре определено, если у человека не нормированный рабочий день, то ему добавляются дни к отпуску или компенсируются заработной платой, а вообще очень сложно зафиксировать где просто так посидел и поболтал и у тебя пол часа ушло на то что ты чай пил на рабочем месте разговаривал, а потом вечерком задержался на рабочем месте это сверхурочно будет или просто ты под задержался, тебе нравится сидеть*

*на работе и дома тебя никто не ждет, вот и все.» (Женщина, 51 год, директор, стаж работы в изучаемой организации 20 лет)*

Из интервью следует, что по утверждению руководителя в организации существуют поощрительные выплаты и «бонусы» в виде дополнительных дней отдыха для сотрудников. Разработана нормативная база для реализации поощрения работающих сверхурочно. Но из интервью становится очевидным проблемы с нормированием и контролем за сверхурочной работой. Данная проблема на наш взгляд и вызывает негативное отношение сотрудников к переработке сверх нормы. Большинство респондентов утверждают, что вознаграждение за сверхурочную работу отсутствует совсем или носит частичный характер. Рассмотрим, как сотрудники воспринимают вознаграждение за работу сверх нормы.

*«И- где-то отмечается переработка в организации и всегда ли она оплачивается?»*

*«Р-да, нет не всегда, часто приходится задерживаться на работе и понимаешь, что это твоя личная инициатива, вот и поэтому.» (Женщина, 44 года, преподаватель ГТО, стаж работы в изучаемой организации 2 года)*

*«Р-ну, по проходу директора бывает, что по приказу, допустим, конкретный случай я в комиссии состою, пришла фура со спорт оборудованием ну, то есть по очереди вчера был Иванов, сегодня Петров ну, теперь моя очередь вот, встречали груз в канун Нового года, поздно вечером.»*

*И-это как-то вам компенсируется?»*

*«Р-нет, конечно, за спасибо нигде не учитывается.»*

*И - а стимулирующие какие- то у вас есть?»*

*«Р - да есть, но кладовщик — это совершенно не моя работа, поэтому ее никак и не оплатить.»*

*И - а как к этому относится руководство? Ценит? Или считает должным?*

*Р-Ну, такое двойное отношение ну, наверное, считает должным, если ценили, то как-то оплачивали, благодарили.» (Женщина, 46 лет, специалист по кадрам, стаж работы в изучаемой организации 1 год.)*

*«Р-большинстве случаев переработки связаны с глупыми задачами, например, наведение порядка в шкафу, причем, по мнению руководства какой должен быть порядок... руководство вмешивается в рабочий процесс в микроклимат и это все приходится делать в не рабочее время, потом ищешь что тебе нужно. Для чего это нужно сере науке не известно, как сказал персонаж одного известного фильма, не понимаю для какой цели это нужно, отношусь к сверхурочной работе нормально, когда оплачивается и интересна. (Мужчина, 40 лет, преподаватель информатики, стаж работы в изучаемой организации 6 лет.)*

Как мы видим сотрудники считают не справедливым вознаграждение за переработку сверх нормы, некоторые вообще не получают его, так, как делают то, что не входит в их круг обязанностей. На наш взгляд для решения сложившейся ситуации руководству требуется разработать прозрачные и понятные локальные нормативные акты по контролю за переработкой и с четко прописанным вознаграждением.

Таким образом в данной организации существуют различные представления о времени и разные способы его конструирования. Так руководитель организации старается предвосхитить события и сделать работу заранее, он ориентирован на будущее. Сотрудники, как правило ориентированы на выполнение текущих задач, т.е., на настоящее, к этому добавляются искусственно перенесённые задачи из «будущего». Это вызывает непонимание некоторых поставленных задач со стороны сотрудников. Создается некий конфликт между руководством и подчинёнными. Задачи из «будущего» так же становятся одним из факторов

возникновения переработки, сверхурочной работы. В отсутствии прозрачных и понятных локальных нормативных актов сотрудники не всегда получают вознаграждение за работу сверх нормы. Без четких правил контроль носит хаотичный, субъективный характер. Это формирует негативное отношение сотрудников к сверхурочной работе.

Так же стоит отметить более пристальный контроль рабочего времени педагогического состава в отличие от административного персонала. Он находит свое выражение в разработанных локальных актах о нормировании рабочего дня, ежедневных проверках со стороны руководства, расписание учебных занятий, фиксации времени прихода и ухода преподавателей на вахте. Административный персонал как правило практически не контролируется со стороны руководства, он носит частичный характер или отсутствует вовсе. Так же в организации отсутствует какая-либо нормативная база по регулированию рабочего времени помимо трудового договора, где прописывается лишь время начала, окончания рабочего дня и сколько часов сотрудник должен отработать в неделю. По нашему мнению, административный персонал имеет больше прав и возможностей на планирование своего рабочего времени чем педагогический состав.

### 2.3. Переживание времени работниками

В исследовании переживания времени у сотрудников мы ставили акцент на следующие аспекты: понимание времен, время как ресурс, дефицит времени, отношение к чужому времени, «защита» своего времени. Как и ожидалось у респондентов достаточно разное понимание времени. Рассмотрим несколько определений времени респондентов.

*«Время — это жизненный компонент его никогда не хватает потому что мы не знаем, что будет сегодня завтра послезавтра обстоятельства диктуют на работе одни в личной жизни другие планы, стоишь одни, получают по-другому время оно как вода, убегает и с возрастом все быстрее и быстрее» (Мужчина, 29 лет, заведующий столовой, стаж работы в изучаемой организации 9 месяцев.)*

Из определения заведующего столовой мы видим, что время ассоциируется с водой, носит непредсказуемый характер, что попытки управлять им практически безуспешны, с возрастом время ускоряется.

*«Ну, это сложный вопрос какой-то, даже философский, как мне кажется. Ну, в рабочие будни как единицу измерения к 9 на работу, с 1 обед, во столько-то надо позвонить, во столько-то надо сходить куда-то.» (Мужчина, 29 лет, преподаватель самбо, стаж работы в изучаемой организации 7 месяцев)*

Для преподавателя самбо время выступает лишь в качестве единицы измерения хронологии событий. Время не выступает в качестве ценности.

*«Наверное, это внутренне состояние, время у меня ассоциируется с неким жизненным путем человека, то есть находясь в этом времени, я наверное, живу, как только это время закончится меня наверное не будет, то есть мое время-это внутреннее ощущение, даже вот не с точки зрения философии, а с точки зрения живого организма для меня*

***время - это время жизни.» (Женщина, 51 год, директор, стаж работы в изучаемой организации 20 лет)***

Из определения руководителя организации мы видим, что время равно жизни, что это некий жизненный путь, отведенный человеку.

***«Время всегда будет ресурсом, его либо хватает, либо не хватает. Есть такая поговорка: «время - деньги» его нельзя лишний раз терять, но и надо никогда забывать, что надо и личное время иметь и тратить время на себя, а не только на работу, но и на удовольствия». (Мужчина, 40 лет, преподаватель информатики, стаж работы в изучаемой организации 6 лет.)***

***«Ну, время- это ресурс, который стоит денег ну или каких других там условий, ну допустим там цена чего -нибудь это эквивалент чего-то, ну допустим деньги или внутреннее удовлетворение». (Женщина, 26 лет, методист, стаж работы в изучаемой организации 2 года.)*** Определения этих респондентов рассматривают время, как важнейший ресурс. Оно служит эквивалентом, ценой, капиталом, который можно конвертировать в знания, умения, или же потратить на удовольствие. Осознают ценность времени и его невозвратность.

Из представленных интервью мы видим, что время вызывает достаточно разные ассоциации и значения. Для кого-то время — это жизненный путь, для других время — это эквивалент, мерило, ресурс. А для некоторых это всего на всего единица измерения хронологии событий.

С точки зрения тайм-менеджмента время — это однозначно ресурс, капитал, который дается нам с рождения, его нельзя накопить и частично поддается управлению.

Несмотря на то, что респонденты дали достаточно разные определения времени на вопрос «рассматривайте ли вы время как ресурс»? дали

однозначно положительный ответ, но их представление об этом достаточно разные. Рассмотрим несколько примеров.

*И. Рассматриваете ли Вы время как ресурс?*

*Р. Ну да, то есть чем больше у меня времени, тем больше можно дел сделать может быть, если располагать большим временем, то останется больше времени на отдых.*

*И. То есть Вы рассматриваете время как ресурс?*

*Р. Ну да.*

*И. А расскажите подробнее как Вы им распоряжаетесь? Как-то управляете?*

*«Р. Если честно, то как-то даже не задумываюсь, живу сегодняшним днем, возможно, конечно думаю о завтрашнем, но не дальше этого.» (Мужчина, 29 лет, преподаватель самбо, стаж работы в изучаемой организации 7 месяцев)*

Мы видим, что респондент дает весьма противоречивый ответ. Осознает, что время — это ресурс, но не стремится его как-то реализовывать. С уверенностью можно сказать, живет одним днем, по течению жизни. Высвободившееся время респондент рассматривает, как возможность для дополнительного отдыха.

*И. Рассматриваете ли Вы время как некий ресурс?*

*Р. Однозначно.*

*И. А можете пояснить, как Вы им управляете?*

*Р. Я понимаю, что это деятельность твоя, продукт твоей деятельности, его очень сложно да потрогать, потому что это управление и на что уходит время да, путь — это создание какого-то документа, контроль деятельности структурных подразделений, то*

*есть правильно распределенное время позволяет мне тем самым охватывать большие функций сделать. (Женщина, 51 год, директор, стаж работы в изучаемой организации 20 лет)*

Если в первом случае респондент не особо задумывается о времени, то здесь мы видим, что руководитель рассматривает время как ресурс для работы. При проведении интервью с директором мы обратили внимание, что у него нет четкой границы между рабочим временем и личным, для отдыха, например, как у преподавателя самбо. Объяснения этому факту мы увидим далее.

*«Время всегда будет ресурсом, его либо хватает, либо не хватает. Есть такая поговорка: «время - деньги» его нельзя лишний раз терять, но и надо никогда забывать, что надо и личное время иметь и тратить время на себя, а не только на работу, но и на удовольствия. В течение дня стараюсь выделять время и на работу, и на собственные нужды, рабочий график - это время, которое надо потратить на выполнение трудовых обязанностей и на получение удовольствия от работы, но опять-таки излишние переработки пагубно сказываются, стараюсь этого тоже не делать, нужно уделять время на самого себя. «Время - деньги» на не прямом смысле, а то, что оно на уровне материальных благ, то есть терять попусту время, если мне что-то не интересно или что-то как-то ну, бессмысленно, мне жалко на это время, просто, поэтому я и говорю, что «время - деньги» не надо, конечно, воспринимать это в прямую, что это какие-то материальные средства, а то что, прежде всего - это ценность, которая, извините, она не вернётся никогда, оно не возобновляемо». (Мужчина, 40 лет, преподаватель информатики, стаж работы в изучаемой организации 6 лет.)*

Здесь мы видим четкое осознание ценности времени, для респондента время равно деньгам. Четко выражено разделение рабочего и не рабочего времени в отличии от ответа руководителя. Так же стоит отметить

отрицательное отношение к сверхурочной работе, осознание невозвратности времени.

*«Да, и вообще если с философской точки зрения рассматривать, я считаю что это огромный ресурс, один из главных каких-то критериев, именно вот человеческой жизни не только про продолжительности жизни человека, а по достижению целей человеком, может по восстановительными процессам, там физическим умственным, то есть, на мой взгляд, все что касается человеческого потенциала, крутится вокруг времени, потому что все крутится вокруг времени, действительно, человеку нужно некое время, чтобы там мечту какую-то свою достичь, какие то цели там достичь разобраться со своими мыслями, реабилитироваться, после чего-то, ну вот, на мой взгляд так.»* (Женщина, 44 года, преподаватель ГТО, стаж работы в изучаемой организации 2 года)

Со слов респондента мы видим, что временной ресурс помещен в центр, вокруг которого вращается жизнь. Так же мы видим, что по мнению респондента время можно тратить не только для достижения каких-то целей, но и для восстановления, реабилитации своего физического и психологического, умственного состояния.

*«И - Рассматривайте ли вы время как ресурс?»*

*Р - Ну, наверное, да.*

*И - Вы управляете своим временем?»*

*Р - Ну, сложный вопрос ну, я осознаю, что время утекает ну, в принципе таким-то управлением я не занимаюсь ну, вот у нас рабочий день, время отдыха, как можно им управлять, ну да ты же планируешь, знаешь, что хочешь сделать, заранее чтобы успеть.»* (Женщина, 46 лет, специалист по кадрам, стаж работы в изучаемой организации 1 год.)

Ответ респондента показывает, что респондент не уверен в оценке времени как ресурса. Ответ «ну, наверное, да» скорей всего социально ожидаемый ответ. Мы видим, что респондент не занимается управлением

этим ресурсом и сам себе задает вопрос об управлении временем. Этот случай на наш взгляд схож с преподавателем самбо.

Рассмотрим испытывают ли респонденты дефицит времени и какие причины способствуют его появлению.

*«Р - Нет времени на планирование.*

*И. Часто ли вы испытываете дефицит времени?*

*Р. Каждый день.*

*И. Скажите более подробнее, в каких сферах жизни у Вас дефицит времени?*

*Р. Ну, основную часть времени, конечно, занимает работа, семья, двое детей и т.д., хотелось бы конечно выкраивать время хотя бы на занятие каким-нибудь хобби, тем же занятием спортом.*

*И. То есть на все это у Вас не остается времени?*

*Р. Семья, работа, дом. Не, ну конечно, получается там выкроить время, допустим съездить на рыбалку, хочется, допустим, ездить 2 раза в месяц, а получается раза два за лето.*

*И. Какая основная причина этого?*

*Р. Ну, я не знаю, наверное, нужно планировать время. В-первых, отсутствуют знания по планированию, ну то есть, как это правильно делать, я вот говорю, что живу сегодняшним днем, надо через полчаса что-то сделать - сделаю, надо сегодня условно в определенное время быть в какой-то точке - еду туда, ну то есть дальше планирование не осуществляется поэтому возможно из-за этого.» (Мужчина, 29 лет, преподаватель самбо, стаж работы в изучаемой организации 7 месяцев)*

Респондент утверждает, что у него нет времени на планирование. Данный факт по мнению опрошенного связан с отсутствием навыков и знаний правильного планирования. Респондент еще раз подтвердил ранее сказанное, что живет одним днем. Основной причиной дефицита по мнению респондента является большая загруженность на работе, а также семья.

*«И. Возникает ли у Вас чувство нехватки времени? Возникает ли у Вас дефицит времени?»*

*Р. Возникает, когда откуда не возьмись, появляются новые задачи, о которых ты не знала, не знала об их существовании полчаса назад, ну это внешние задачи, ну бывают хотя и внутренние тоже.*

*И. А как Вы считаете, какие основные причины возникновения дефицита? Может не правильное планирование или еще что-то?*

*Р. Нет, это от независимых от тебя причин, потому что вдруг прилетает из министерства какой-нибудь там документ, который вот сегодня сейчас надо сделать, приходится отодвигать те задачи, которые стояли тут перед тобой внутри и начинаешь решать проблему из вне, то есть она все рушит или внутри появляется проблема, все хорошо все спокойно и вдруг какой-то ребенок сломал ногу тьфу-тьфу как говорится или допустим происшествие на рабочем месте с каким-нибудь работником или он не вышел на работу тут же некий аврал тоже возникает, вот сбой в работе, поэтому начинается перераспределение функций, тебе это, тебе это, а тебе вот это вот.» (Женщина, 51 год, директор, стаж работы в изучаемой организации 20 лет)*

Как показывает данный пример респондент испытывает дефицит времени. Основной причиной по мнению опрошенного является внезапно возникшие задачи, которые никак от него не зависят и которые сложно или невозможно предугадать. Из этого можно сделать вывод, что в целом респондент тщательно планирует свою деятельность и выбить его из графика может лишь внезапно возникшие задачи.

*Да, испытываю дефицит времени, такое периодически бывает, чаще всего это время идёт в ущерб сна, то есть меньше сна. Чаще всего это из-за каких-то не предвиденных обстоятельств, то, что от меня не зависит в основном. Больше всего времени не хватает на сон. (Мужчина, 40 лет, преподаватель информатики, стаж работы в изучаемой организации 6 лет.)*

Здесь мы видим схожую картину, респондент испытывает дефицит времени в основном из-за непредвиденных обстоятельств, которые от него не зависят. Компенсируется возникшая нехватка за счет времени на сон.

*И - Испытываете ли вы нехватку времени?*

*Р - Испытываю колоссальную нехватку времени и на работе и дома, и как-то оно так скоротечно, бежит, что порой бывает пришёл на работу и раз рабочий день закончился, а ещё иногда с возрастом начинаешь как бы наблюдать, что оно как-то вообще мчится и времени не хватает, может, быть это из-за занятости с одной стороны, наверное, это хорошо, что ты занят и времени не хватает, чем оно так бездарно бессмысленно тянется.*

*И - Какие основные причины?*

*Р - Большая загруженность на работе, дома что-то хочется сделать, но ещё причина в том, что я живу очень далеко от работы и какое-то время мне приходится передвигаться, я живу в другом городе в Краснокамске. Ну, вот утром это минут 30 потому что дороги ещё свободные, но в обратную сторону хоть и на машине едешь пробки, час-два теряется. (Женщина, 44 года, преподаватель ГТО, стаж работы в изучаемой организации 2 года)*

Как мы видим респондент испытывает дефицит времени, выделяет скоротечность времени. Основными причинами, по его мнению, являются отдаленность от места работы и большая загруженность на работе и дома.

Рассмотрев ответы респондентов на тему нехватки времени можно отметить, что все опрошенные испытывают дефицит времени. Но у причины возникновения достаточно разные. У кого-то дефицит времени возникает из-за внезапных, от них не зависящих обстоятельств, другие связывают его с отсутствием планирования и знания, как это правильно делать.

Для более глубокого понимания отношения опрошенных к времени нас интересовало, как респонденты относятся к чужому времени. Приведём несколько примеров из интервью.

*«И - Цените ли Вы время других людей?»*

*Р. Я с уважением отношусь ко времени других людей, понимаю, что перед ними стоят какие-то задачи и стараюсь только по делу. Ну, во-первых, на встречу приезжать вовремя, задачи, поставленные руководством тоже решать в определенное время, потому что перед руководством еще стоит руководство и там так же ставят задачи определенный срок, поэтому я это понимаю и соответственно отношусь с уважением к их времени.» (Мужчина, 29 лет, преподаватель самбо, стаж работы в изучаемой организации 7 месяцев)*

*Р. Как Вы относитесь ко времени других людей? Позволяете ли Вы себе опаздывать?*

*И. Я стараюсь это минимизировать, во-первых, я не очень люблю опаздывать, вообще просто не люблю опаздывать, я на работу прихожу на полчаса раньше, на час раньше, ну пунктик не опаздывать на совещания или какие-нибудь там встречи — это однозначно. (Женщина, 51 год, директор, стаж работы в изучаемой организации 20 лет)*

*И. «Не люблю опоздания, если, например, человек не явился на встречу в назначенное время, меня это начинает раздражать, да, конечно я могу в себе эти чувства подавить, но, если опаздывает человек, который заинтересован в этой встрече больше, чем я, меня это начинает очень сильно раздражать. Сам я не опаздываю, не припомню такого, если у меня и возникает ситуация ну бывает же непредвиденные ситуации что по дороге там что-то случилось, и я реально опаздываю, я стараюсь дозвониться до человека и предупредить его об этом. Считаю себя пунктуальным человеком. Если разговор мне не интересен, я стараюсь его прекратить и сказать человеку: «извини, мне это не интересно и давай мы это либо прекращаем, либо ты меня сейчас чем-то заинтересуешь, если не заинтересовал, то мы прекращаем этот разговор». (Мужчина, 40 лет, преподаватель информатики, стаж работы в изучаемой организации 6 лет.)*

*И. Цените ли вы время других людей?*

*Р. Конечно, даже если мы назначаем какие-то встречи, переговоры или вообще просто в гости сходить, то понимаешь, что они заняты так же, как и ты.*

*И. Как вы относитесь к опозданиям и опаздываете ли вы сами?*

*Р. Нет, я лучше приду пораньше, где-то постою подожду, чем -то вообще не в моих правилах.*

*И. А как вы сами к этому относитесь?*

*Р. Ну, смотря какая причина у людей, прежде чем высказать недовольство, надо разобраться, потому что обстоятельства бывают разные, город у нас большой, кто-то может в пробке застрять, может быть допоздна работали, задерживаются на работе, достаточно лояльно отношусь к тому, что кто-то опоздает. (Женщина, 44 года, преподаватель ГТО, стаж работы в изучаемой организации 2 года)*

Из слов респондентов следует, что все уважают чужое время. Большинство респондентов относят себя к пунктуальным, считают, что лучше прийти пораньше чем опоздать. Некоторые респонденты относятся к опозданиям достаточно лояльно если на, то была уважительная причина, другие резко негативно, особенно если их об этом не предупреждают.

Во время интервью мы просили опрашиваемых рассказать, как они избегают потерь и «защищают» свое время. Рассмотрим несколько примеров из интервью.

*«И. А как Вы сами относитесь к опозданиям на ваши встречи, например, Когда Ваше время начинают тратить на пустые разговоры.*

*Р. Ну резко оборвать человека я не могу, я понимаю, что профессия моя все равно больше связана с работой с людьми, это все равно коммуникации и выслушать человека необходимо, другое дело что постараться и это умение в себе надо вырабатывать на каком-то моменте, человеку надо дать понять, что он мое время просто сжигает,*

*да ну, потому что я ему себя отдала, он ушел удовлетворившись, так скажем, мне то приходится отрабатывать потраченное.*

*И. А можете ли привести какой-то пример?*

*Р. Ну это чаще всего встречи с работниками ветеранами, которые невзначай решили зайти или родители, то есть не запланированные встречи, коллеги по работе директора других образовательных учреждений, друзья редко сюда заходят, а вот коллеги по работе или ветераны они любят посидеть.*

*И. А есть ли у вас какие-то примеры, когда вы отказывались от какого-то дела, которое к Вам не имеет никакого отношения, но Вам его поручили.*

*Р. Если это вышестоящие руководитель, который так косенько, но все равно ставит задачу таким образом давая понять, что я обязана ее выполнить, то приходится выполнять эту задачу, если я понимаю, что можно каким-то образом эту задачу не решать, пример мм ну случаи были, когда я могу сказать, что это не в моей компетенции и я не смогу это решить.*

*И. Ну то есть Вы можете защитить свое время?*

*Р. Ну мне сложно всегда так говорить, ну это, наверное, в силу врожденной моей, заходите я все сделаю, если ко мне обратились, я постараюсь вам помочь, но просто иногда я же осознаю свои силы что некоторые вещи не могу сделать, выше головы не прыгнешь.*

*И - Как вы защищаете своё время?*

*Р - Ну, я своё время тоже ценю, я могу человека корректно не намекнуть, а прямо сказать, что мы ведём какой-то беспредметный разговор или что слишком много времени тратим в пустую и я могу такую встречу прервать.*

*И - А можете привести пример?*

*Р - Ну, даже если посмотреть по долгу службы, то люди приходят, начинают выяснять какие-то нюансы, почему так результаты не занесены или ещё что-то и когда им объясняешь причины и начинается там из пустого в порожнюю, что и как ну. Ну, если жизненный, то я не люблю какие-то передразги, скандалить, по несколько раз повторять, мозолить, я такие разговоры тоже как бы прерываю.» (Женщина, 51 год, директор, стаж работы в изучаемой организации 20 лет)*

Мы видим, что респонденты так или иначе берегут свое время от ненужных разговоров, встреч. В первом случае опрашиваемый старается в более мягкой форме намекнуть человеку, что он тратит его время и разговор следует закончить. Во втором случае мы видим, что респондент готов резко оборвать разговор если считает его бесполезным, более жестко защищает свое время.

Рассмотрев переживания времени сотрудников изучаемой организации в таких аспектах, как понимание времени, время – ресурс, дефицит времени, отношение к чужому времени, защита своего времени можно сказать, что время у опрошенных вызывает различные ассоциации, например, жизненный путь, эквивалент, цена. Некоторые из респондентов рассматривают время лишь, как единицу измерения хронологии событий.

Опрошенными были выделены такие свойства времени как неопределенность, непредсказуемость, ускорение, необратимость, невосполнимость времени.

Все респонденты осознают, что время является ценным ресурсом. У некоторых респондентов нет четкого разграничения между рабочим и не рабочим временем, как правило, это выражено у административных работников. Все опрошенный респонденты испытывают дефицит времени. Причины его возникновения достаточно разные. У некоторых респондентов дефицит возникает в результате возникновения непредвиденных дел,

ситуаций, задач. Другие называют в качестве причины отсутствие навыков планирования, удаленность работы от места проживания. Все опрошенные считают себя пунктуальными людьми. Практически все относятся к опозданиям негативно. Подавляющее большинство респондентов сообщили, что, так или иначе «защищают» свое время от разных хронофагов, она носит, как мягкую, так и жесткую форму.

Мы видим, что респонденты, так или иначе берегут свое время от ненужных разговоров, встреч. В первом случае опрашиваемый старается в более мягкой форме намекнуть человеку, что он тратит его время и разговор следует закончить. Во втором случае мы видим, что респондент готов резко оборвать разговор если считает его бесполезным, более жестко защищает свое время.

Рассмотрев переживания времени сотрудников изучаемой организации в таких аспектах, как понимание времени, время – ресурс, дефицит времени, отношение к чужому времени, защита своего времени можно сказать, что время у опрошенных вызывает различные ассоциации, например, жизненный путь, эквивалент, цена. Некоторые из респондентов рассматривают время лишь, как единицу измерения хронологии событий.

Опрошенными были выделены такие свойства времени, как неопределенность, непредсказуемость, ускорение, необратимость, невосполнимость времени.

Все респонденты осознают, что время является ценным ресурсом. У некоторых респондентов нет четкого разграничения между рабочим и не рабочим временем, как правило, это выражено у административных работников. Все опрошенные респонденты испытывают дефицит времени. Причины его возникновения достаточно разные. У некоторых респондентов дефицит возникает в результате возникновения непредвиденных дел, ситуаций, задач. Другие называют в качестве причины отсутствие навыков планирования, удаленность работы от места проживания. Все опрошенные считают себя пунктуальными людьми. Практически все относятся к

опозданиям негативно. Подавляющее большинство респондентов сообщили, что, так или иначе «защищают» свое время от разных хронофагов, она носит, как мягкую, так и жёсткую форму.

#### **2.4. Навыки тайм-менеджмента сотрудников образовательной организации.**

В том или ином виде навыки тайм-менеджмента присутствуют в жизни каждого человека. Каждый из нас имел дело с ежедневником, составлял список задач, строил планы, ставил цели, но не все знают о существовании тайм-менеджмента. Блок интервью, посвященный навыкам тайм-менеджмента мы начали с вопроса о тайм-менеджменте, слышали ли респонденты о нем, читали ли специализированную литературу или нет. Также респондентов просили сформулировать свое понимание тайм-менеджмента. Рассмотрим несколько примеров из интервью.

*«И. Слышали ли Вы вообще о тайм-менеджменте?»*

*Р. Да.*

*И. Можете ли вы высказать свое понимание тайм-менеджмента?»*

*Р. Ну, в моем понимании ТМ это ведение какого-то дневника, ну, ежедневника, возможно, и планирование своих задач наперед, вести все записи, во сколько какая встреча, чтобы не забыть и может быть когда ты на три дня вперед что-то пишешь, ну какие-то уже встречи, задачи. Звонит тебе еще один человек, назначает какую-то встречу на определенную дату, ты открываешь эту дату и понимаешь, у тебя уже, допустим, этот день занят и тебе приходится договариваться о переносе встречи, вот это мое понимание.*

*И. Может Вы какую-то литературу читали?»*

*Р. Ну, я был в своей жизни на многих курсах и ТМ затрагивали может быть как-то косвенно, а напрямую целенаправленно этим не занимался и каких-то глубоких знаний в тайм менеджменте у меня нет.» (Мужчина, 29 лет, преподаватель самбо, стаж работы в изучаемой организации 7 месяцев)*

Респондент в целом имеет представление. Для опрошенного основное назначение тайм-менеджмента заключается в ведении ежедневника, составления списка задач. Глубоких познаний по словам респондента у него нет, целенаправленно им не занимался. Основные знания подчерпнул из различных курсов и тренингов где косвенно рассматривался тайм-менеджмент.

*«Р - Нет, не слышал, ну, так в общих чертах, что это управление временем, литературу не читал по этой тематике, но по первому образованию я программист, то есть алгоритмизация, программирование - все это мы проходили и все это знакомо, что кстати и приучило меня планировать время.» (Мужчина, 40 лет, преподаватель информатики, стаж работы в изучаемой организации 6 лет.)*

Мы видим, что респондент имеет интуитивное представление о тайм-менеджменте. Своим навыкам планирования опрошенный обязан полученному образованию программиста.

*«И. Слышали ли Вы что-то о тайм менеджменте?»*

*Р. Не, ну академию государственной службы то заканчивала.*

*И. Ну то есть какое-то представление?*

*Р. Есть, ну вообще это очень помогает. Наверное, это удел управленцев, которые вот не просто специалист среднего звена да, а уже управленец, у которого в подчинении 3-4 человека, если там еще больше, то для него это обязательно. Например, составление тайминга*

*мероприятия, когда мероприятие большое, то обязанность наша просчитать до минуты.*

*И. Что Вы понимаете под тайм менеджментом?*

*Р. Ну это четкий хронометраж действий.*

*И. А читаете ли Вы какую-то специализированную литературу?*

*Р. Ну если сейчас спросишь меня кто автор, то не скажу, но в любом случае чтение специализированной литературы обязательно.» (Женщина, 51 год, директор, стаж работы в изучаемой организации 20 лет)*

Как утверждает респондент, он знает, что такое тайм-менеджмент и считает, каждый управленец должен развивать в себе навыки тайм-менеджмента. Интервьюированный читает специализированную литературу т.е. развивается в данном направлении, но не смог назвать какого-либо автора.

Теперь перейдем к рассмотрению непосредственно самих навыков. Рассмотрим, занимаются ли интервьюированные систематическим планированием своей жизни. Приведем несколько примеров из интервью.

*«И. Занимаетесь ли Вы систематическим планированием вашей жизни?»*

*Р. Ну, в работе я говорю планирование идет максимум на день вперед, может, на два вперед, потому что у работы может быть определенная специфика, особо не спланируешь.» (Мужчина, 29 лет, преподаватель самбо, стаж работы в изучаемой организации 7 месяцев)*

Можно смело предположить, что у интервьюированного горизонт планирования всего несколько дней и носит не системный характер. Это коррелирует с его переживанием времени т.е. респондент живет одним днем.

Достаточно контрастно выглядит ответ другого респондента. Приведем отрывок из интервью, где достаточно подробно описывается респондентом распорядок дня.

*«Р - Ну, вот начнём с распорядка дня, я вот знаю четко, что вот я должен встать во столько-то, сделать утренние процедуры, ну, я вот встаю в 5.3, небольшая разминка, водные процедуры, завтракаю спокойно, затем потом мы собираемся, едем по четко спланированному маршруту, завозим на работу, в садик, потом приезжаю на работу и первое что я делаю - это поставленные с вчера задачи, то есть, какие были запланированные работы, но часто возникают не запланированные задачи, ну, потому что уходишь рано, некоторые люди задерживаются, у них раз не работает техника какая-нибудь и т.д. Ты пытаешь решить этот вопрос в срочном порядке, потому что людям надо тоже работать, в большинстве случаев первые два часа своего рабочего времени они и заложены у меня с той целью, чтобы эти задачи решить если их не то решаю свои задачи, но стараюсь без ущерба для своего рабочего времени соответственно в определенное время часа в 4 в 5, в зависимости от дня недели ну, определенные дни по разному еду забираю ребёнка из садика затем, что бы не терять время пока ребёнок на тренировке, забираю жену и потом иду за ребёнком, все как бы четко.» (Мужчина, 40 лет, преподаватель информатики, стаж работы в изучаемой организации 6 лет.)*

Из примера мы видим, что у интервьюированного все достаточно четко распланировано, разложено по полочкам.

Важнейшим навыком тайм-менеджмента является введение ежедневника. Современные технологии предлагают большой выбор форм ежедневников от бумажных до специализированных задачников на телефоне и ПК. Рассмотрим, как и в какой форме ведут ежедневник интервьюированные.

*«И. А если у Вас ежедневник?»*

*Р. Есть, ну я записываю туда только задачи, получаемые от руководителя.*

*И. А он у Вас в каком виде? Электронный или бумажный?*

*Р. Бумажный.*

*И. А почему именно бумажный?*

*Р. Ну, во-первых, к директору на встречу с электронным никак не подойдешь, ну телефон есть, но мне в нем не удобно записывать, бумажный носитель более удобный, взял с собой, записал что необходимо.*

*И. Опишите Ваш ежедневник?*

*Р. Ну так какой-то системы нет, пошел на встречу, записал задачи, пришел задачи выполнил в следующий раз пошел на встречу листочек перевернул снова записал. Ни даты, ни времени, ну если к определенному времени надо, то конечно записываешь, ну вот, например, дату встречи с директором я не записываю.*

*И. А Вы пробовали вести ежедневник систематически? записывать туда не только рабочие моменты, но и другие задачи?*

*Р. Несколько раз заставлял себя, но почему-то у меня не получается.*

*И. Как Вы думаете, в чем причина?*

*Р. Купил ежедневник, у меня была сумка на плече, то есть туда ложил ежедневник, думал все буду записывать, все буду планировать, беру пару дней все записываю, потом просто на просто забываю какие-то моменты записать и потом прихожу к мысли, то, что я постоянно забываю это и вообще смысл его вести, если где - то что - то упускаешь, здесь момент даже не в том, что памяти нет или, что это надо выработать какую-то привычку, вот как это сделать я вообще не представляю.*

*И. Значит, у Вас все, это в зачаточном состоянии и заканчивалось?*

*Р. Да, я раза три пробовал, у меня все заканчивается на этом.»*  
(Мужчина, 29 лет, преподаватель самбо, стаж работы в изучаемой организации 7 месяцев)

По словам респондента, ему так и не удалось приучить себя вести ежедневник, все его попытки заканчивались неудачей. На наш взгляд, это вызвано возрастанием фактора неопределенности в жизни человека, с наступлением «третьей волны», старые методики жесткого планирования становятся все менее актуальными так как не позволяют учесть непредвиденные обстоятельства, которые рушат запланированный распорядок дня.

Его взаимодействие с ежедневником ограничиваются записями рабочих задач. По мнению респондента, успех в введении ежедневника заключается в выработке привычки. Записи носят стандартный характер время, дата, название задачи, после выполнения она вычеркивается.

*Р - Да конечно, у меня есть ежедневник, где я записываю, что я буду делать в какое время встречи.*

*И - А можете подробнее рассказать, что вы туда записываете?*

*Р - Ну как минимум список дел да, ну если они ограничены по времени, то там к какому сроку ну чаще всего - это список дел, на день которые мне нужно обязательно завершить.*

*И - Ваш горизонт планирования это один день?*

*Р - Нет, может конечно и дальше.*

*И - В какой форме вы ведёте ежедневник? Бумажной или электронной?*

*Р - Ну, дела, которые рабочие я записываю в бумажном ежедневнике, ну так удобнее, он находится на рабочем месте ну, и в телефоне у меня тоже есть ежедневник, там я пишу куда, во сколько мне нужно, ну там дела, которые не касающиеся работы.*

*И - У вас это носит системный характер?*

*И - Ну, нет по необходимости. (Женщина, 26 лет, методист, стаж работы в изучаемой организации 2 года.)*

В данном случае респондент использует не только в бумажной форме ежедневник, но также и в электронной. Но также, как и предыдущем примере, не носит системного характера.

Целеполагание важнейшая часть тайм-менеджмента, если у вас нет своих целей, то ваш ресурс времени будет работать на реализацию чужих целей. Одно из важнейших правил постановки целей – четкий срок достижения цели. Рассмотрим, как респонденты владеют навыком целеполагания.

*«И. Давайте поговорим с Вами о целях, ставите ли вы перед собой цели?»*

*Р. Да, в принципе, ставлю.*

*И. А какие?»*

*Р. Ну вот поехать в отпуск этим летом. Хочу заработать на хорошую машину.*

*И. И что Вы делаете для достижения этой цели?»*

*Р. Ну, работа у меня сдельная, ну часть, ну как у преподавателя у меня стабильный оклад, а в ГТО тут в зависимости от объема работы количества отработанных часов, стараюсь больше работать и соответственно, больше получить, чем я больше буду получать средств, тем ближе цель.*

*И. Достижение Вашей цели как-то ограничено по времени?»*

*Р. Ну отпуск - то понятно - это лето, а вот цель- машина, срока нет, я не ставил себе срок, вот сейчас с Вами разговариваю, я пришел к такому выводу, что нужно обязательно поставить срок.»*  
(Мужчина, 29 лет, преподаватель самбо, стаж работы в изучаемой организации 7 месяцев)

Здесь мы видим респондент считает, что ставит перед собой цели. Но с точки зрения тайм-менеджмента цель без четко поставленного срока превращается в недостижимую мечту. Во время интервью к интервьюированному приходит осознание, что для реального достижения цели требуется четко поставленный срок достижения

поставленной цели. Данный пример характерен для большинства респондентов, что говорит о слабо развитом навыке целеполагания.

Тайм-менеджмент – это не только набор каких практических методов по планированию, введению ежедневника, но и анализ, оптимизация расходов своего времени т.е., борьба с различного рода хронофагами. Рассмотрим, как респонденты оптимизируют свои временные затраты.

*«И - Анализируйте ли вы временные затраты?»*

*Р - Ну, когда у меня есть нехватка времени, я об этом задумываюсь, ставлю четкие сроки, думаю, как ускорить решение задачи, ну, когда у меня не горит, то я об этом и не задумываюсь.*

*И - Не пытаетесь ли вы действовать на опережение? Вы же уже знаете в какой период будет более напряженный график и сделать часть работы на опережение что бы избежать этого?*

*Р - Ну конечно, мы сейчас понимаем, что под Новый год у нас будет завал с освоением бюджета и начинаем заниматься этим сейчас. Ну, есть, например, вещи, которые от меня не зависят, вот, например, летний фестиваль мы вот ждём положения от федералов ну, а, чтобы не ждать их, я начала разрабатывать положение сейчас, потому что сейчас не такой напряженный период.» (Женщина, 26 лет, методист, стаж работы в изучаемой организации 2 года.)*

На данном примере мы видим, что респондент начинает анализировать свои временные затраты не только при возникновении дефицита времени. Интервьюированный приводит пример решения будущих задач для избегания аврала в напряженный период работы.

*«Р - Ну, я не скажу, что прям провожу целенаправленно такой анализ, бывает иногда, ну, чаще всего это происходит в автобусе, когда я еду домой и думаю, что да, я могла вот это и это сделать, но не успела, но вот что бы целенаправленно подводить итоги такие-то,*

**нет.» (Женщина, 44 года, преподаватель ГТО, стаж работы в изучаемой организации 2 года)**

Не все интервьюированные анализируют и оптимизируют свои временные затраты, для некоторых анализ времени сводится к простым размышлениям по пути с работы домой.

Делегирование, еще один из важнейших методов для оптимизации расходов времени. Оно проявляется, как равномерное распределение прав между субъектами системы. Даже самый эффективный руководитель не может заниматься всеми делами лично, часть дел приходится делегировать своим коллегам и подчиненным. Рассмотрим, как педагогический состав и административные работники используют данный метод в своей повседневной практике.

**«И. Что Вы слышали про делегирование задач? Используете ли этот прием?**

**Р. Я сама долго училась тому, чтобы, когда тебе что-то сверху делегируют, есть два варианта, быстро выпучив глаза бежать и делать, а можно эту задачу положить в стороночку, глядишь к вечеру рассосется, один из путей решения иногда, кстати, действует, а иногда конечно эту задачу, которую, тебе дали это тебе, это тебе, это тебе однозначно делегировать, не в коем случае не замыкаю на себе, есть понимание, что я одна и не справлюсь с этим потоком задач.**

**И. Не тянете одеяло на себя?**

**Р. Не в коем случае нельзя замыкать все на себя, потом очень высоко с высокой планкой ответственностью ты забываешь, что у тебя есть 80% здоровья, отсутствие отпуска и всего остального и ты как ломовая лошадь тащишь все на себе, нужно уметь делегировать эти задачи и отпустить эту тему не держать ее под жестким контролем,**

*иначе это невозможно отдыхать ночами не спишь и думаешь на тему, а как, а вот так вот.*

*И. А, как Вы определяете какому сотруднику?*

*Р. А, вот иногда очень жестко ошибаешься, что влечет за собой последствия, которые двумя- тремя днями не решить, иногда полгода - год уходит, чтобы восстановить потраченное время. (Женщина, 51 год, директор, стаж работы в изучаемой организации 20 лет)*

На данном примере мы видим, что руководитель организации активно использует прием делегирования, но как замечает сам респондент, делегирование несет определенные риски. Ошибка в делегировании может обойтись достаточно дорого для организации. В разных формах делегирование присутствует у всех респондентов. Как правило оно связано с какими-то бытовыми, домашними делами.

Так же стоит рассмотреть высказывание одного респондента о делегировании. На наш взгляд это самый удачный пример из всех высказанных.

*«Р - Когда есть возможность передать человеку задачу, не только передать, за года понимаешь, что человек справится с этой задачей лучше, чем ты, я делегирую, это реально оптимизирует собственное время, ну, в смысле затрат человеку, это может быть интереснее и он действительно сделает это лучше, но только в том случае, если он действительно сделает лучше, можно же разбить задачу на под задачи, потом собрать все это и решать задачу целиком.» (Мужчина, 40 лет, преподаватель информатики, стаж работы в изучаемой организации 6 лет.)*

Можно с уверенностью сказать, что респондент практикует делегирование в своей деятельности и знает о нем.

Рассмотрев основные навыки тайм-менеджмента сотрудников образовательной организации, такие, как введение ежедневника, целеполагание, анализ и оптимизация расходов времени, делегирование, можно с уверенностью сказать, что эти навыки присутствуют и практикуются в деятельности.

Большинство респондентов не знают или косвенно знакомы тайм-менеджментом, лишь один респондент целенаправленно занимается изучением специализированной литературы.

Ежедневник ведет лишь один из опрошенных. Остальные респонденты используют данный инструмент по мере необходимости или в качестве напоминания. Как правило ежедневник ведется в стандартной форме (дата, время, задача) и в бумажной форме, лишь одни опрошенных использует телефон в качестве ежедневника.

Целеполагание у большинства сотрудников носит поверхностный характер, цели не имеют четких сроков, что делает их реализацию весьма затруднительной. Часть сотрудников анализирует и старается оптимизировать свои временные расходы. Делегирование практикуют большинство из опрошенных респондентов, но в ряде случаев оно осуществляется в бытовой сфере. В работе оно используется редко.

### **Заключение**

На различных стадиях развития человеческого общества социальное время претерпевало изменения. На конструирование времени в различные исторические эпохи влияли множество факторов. Например, развитие науки и техники, расширение пространства (великие географические открытия), развитие хронометров и часов, синхронизация, стандартизация жизни общества. Современное время можно назвать нелинейным и выделить такие свойства, как одновременность, разнонаправленность, ускорение, замедление искривление и хаотичность.

В современном обществе время становится одним из инструментов власти. С ростом социального статуса у человека появляется больше прав и возможностей им управлять. Время становится важнейшим ресурсом, капиталом.

На основе рассмотрения различных научных взглядов на «тайм-менеджмент», представленных в трудах отечественных и зарубежных ученых, мы можем заключить, что тайм-менеджмент прошел долгий путь становления и развития. На сегодняшний день он является важнейшим инструментом для адаптации к современному ритму жизни.

Для любой образовательной организации, функционирующей в современных условиях, одним из важных ресурсов эффективного хозяйствования является время. Проведенное исследование подтвердило актуальность проблем управления временем и позволило сформулировать ряд выводов.

В современной организации, время находит свое выражение в заданной последовательности рабочих дней и календарях, в понятиях служебного роста и жизненного цикла. Этот временной порядок становится естественным и самоочевидным.

Нами была разработана диагностика ТМ, с помощью которой мы попытались определить проблемные места в тайм-менеджменте образовательной организации. При проведении исследования был изучен тайм-менеджмент двух групп респондентов, административного персонала и педагогов.

Для рабочего времени в организации характерен ненормированный рабочий день, который зачастую никак не компенсируется. Это связано с пробелами в локальных нормативных актах. Так же в организации сложилась разные представления о времени. Руководитель старается действовать на опережение, перетаскивая искусственно задачи из «будущего». Это вызывает

более напряженное рабочее время у подчинённых, что выливается в сверхурочную работу и вызывает непонимание и негатив в адрес руководства организации.

Так же стоит отметить более пристальный контроль рабочего времени педагогического состава в отличие от административного персонала. Он находит свое выражение в разработанных локальных актах о нормировании рабочего дня, ежедневных проверках со стороны руководства, расписание учебных занятий, фиксации времени прихода и ухода преподавателей на вахте. Административный персонал как правило практически не контролируется со стороны руководства, он носит частичный характер или отсутствует вовсе. Так же в организации отсутствует какая-либо нормативная база по регулированию рабочего времени помимо трудового договора, где прописывается лишь время начала, окончания рабочего дня и сколько часов сотрудник должен отработать в неделю. По нашему мнению, административный персонал имеет больше прав и возможностей на планирование своего рабочего времени чем педагогический состав.

Рассмотрев переживания времени сотрудников изучаемой организации в таких аспектах, как понимание времени, время – ресурс, дефицит времени, отношение к чужому времени, защита своего времени можно сказать, что время у опрошенных вызывает различные ассоциации, например, жизненный путь, эквивалент, цена. Некоторые из респондентов рассматривают время лишь как единицу измерения хронологии событий.

Опрошенными были выделены такие свойства времени, как неопределенность, непредсказуемость, ускорение, необратимость, невосполнимость времени.

Все респонденты осознают, что время является ценным ресурсом. У некоторых респондентов нет четкого разграничения между рабочим и не рабочим временем, как правило, это выражено у административных работников. Все опрошенный респонденты испытывают дефицит времени.

Причины его возникновения достаточно разные. У некоторых респондентов дефицит возникает в результате возникновения непредвиденных дел, ситуаций, задач. Другие называют в качестве причины отсутствие навыков планирования, удаленность работы от места проживания. Все опрошенные считают себя пунктуальными людьми. Практически все относятся к опозданиям негативно. Подавляющее большинство респондентов сообщили, что так или иначе «защищают» свое время от разных хронофагов.

На основании вышеизложенного можно выделить следующие проблемные места в тайм-менеджменте образовательной организации:

1. Отсутствие четких и прозрачных нормативных документов по нормированию рабочего времени для административного персонала.
2. Сверхурочная работа добровольно принудительного характера
3. Несинхронизированное время руководства и подчиненных, что становится причиной взаимонепонимания.
4. Неравноценный контроль за рабочим временем педагога и административного персонала
5. Поверхностное представление о тайм-менеджменте у сотрудников.
6. Слабо развитые навыки тайм-менеджмента у педагогического состава.

Выделенные проблемные использованы для разработки программы краткосрочного курса по тайм-менеджменту. (приложение №3).

Применение разработанного курса не требует больших финансовых вложений и длительного времени подготовки к реализации, однако в данном случае от обучающихся требуется наличие самоконтроля и систематического выполнения заданий.

### **Список использованных источников:**

1. Интервью №1. Мужчина, 29 лет, преподаватель самбо, стаж работы в изучаемой организации 7 месяцев.
2. Интервью №2. Женщина, 51 год, директор, стаж работы в изучаемой организации 20 лет
3. Интервью № 3. Мужчина, 29 лет, заведующий столовой, стаж работы в изучаемой организации 9 месяцев.
4. Интервью № 4. Мужчина, 40 лет, преподаватель информатики, стаж работы в изучаемой организации 6 лет.
5. Интервью № 5. Женщина, 44 года, преподаватель ГТО, стаж работы в изучаемой организации 2 года.

6. Интервью № 6. Женщина, 26 лет, методист, стаж работы в изучаемой организации 2 года.

7. Интервью № 7. Женщина, 46 лет, специалист по кадрам, стаж работы в изучаемой организации 1 год.

8. Интервью № 8. Женщина, 24 года, преподаватель спортивных дисциплин, стаж работы в изучаемой организации 5 месяцев.

### Библиографический список

1. Абрамова П. А. Темпоральные стратегии поведения социальных общностей в условиях перехода к нелинейному социальному времени: управленческий подход: дисс. ...доктора социологических наук: 2016г.

2. Азарова, О.Н. Тайм-менеджмент за 30 минут. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – 160 с.

3. Амбарова П. А. Понятие и типология темпоральных стратегий поведения социальных общностей/ Статья. [Электронный ресурс] URL:

[http:// elar.urfu.ru/bitstream/10995/23903/3/iurp-2014-123-15.pdf/](http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/23903/3/iurp-2014-123-15.pdf) Дата обращения 08.12.2017.

4. Аристотель. Физика. Соч. в 4-х т. Т 3 / Аристотель. – М.: Мысль, 1981 – 304 с.
5. Архангельский Г.А. Тайм-менеджмент в системе управления организацией: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. - М, 2005. - 23 с.
6. Архангельский, Г., Лукашенко, М. Тайм-менеджмент. Полный курс. – Москва: Альпина Паблицер, 2012. – 312 с.
7. Архангельский, Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент. – М.: Альпина бизнес бук, 2006
8. Бауман З. Текущая современность / Пер. с англ. под ред. Ю. В. Асочакова. —СПб.: Питер, 2008 — 240 с.
9. Бишов, А., Бишов, К. Самоменеджмент. Эффективно и рационально. – М.: Омега-Л, 2005.– 125 с.
10. Блок М. Феодалное общество. М.: Издательство им. Сабашниковы, 2003. 504 с.
11. Бычин В.Б., Малинин С.В., Шубенкова Е.В. Организация и нормирование труда: учебник для вузов / Под ред. Ю.Г. Одегова. - 4-е изд. перераб. и доп. - М.: Издательство «Экзамен», 2007. - 248 с.
12. Волков, Ю.Г., Мостовая И.В. Социология: Учебник для вузов. М., 2000. – 450с.
13. Вронский, А.И. Как управлять своим временем. – Ростов н/Д.: Феникс, 2007, – 224 с.
14. Гастев А. К. Организация производства как наука / А. К. Гастев — «PublicDomain», 1929
15. Горбачев, А.Г. Тайм-менеджмент. Время руководителя: 24+2. – М.: ДМК-пресс, 2007. – 128с.
16. Горькая Ж.В. Социокультурный анализ психологии восприятия времени // Вестник СамГУ. 2014. №9 (120). URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/sotsiokulturnyy-analiz-psiologii-vozpriyatiya-vremeni> (дата обращения: 19.06.2018).

17. Гофф Жак Ле Цивилизация Средневекового Запада. М.: Прогресс-академия, 1992. 376 с.

18. Гупалов, В.К. Управление рабочим временем на предприятии. – М.: Полярис, 2001. – 192с.

19. Гуревич А.Я. Исторический синтез и Школа «Анналов» М.: Индрик, 1993. 328 с.

20. Гуревич А.Я. Категории средневековой культуры М.: Искусство 1984. 350 с.

21. Друкер, П. Эффективное управление / П. Друкер. – пер. с англ. – М.: Гранд, 2002. – 272 с.

22. Зайверт, Л. Если спешишь - не торопись: новый тайм-менеджмент в ускорившемся мире: семь шагов к эффективности и независимости в использовании времени / Лотар Й. Зайверт; пер. с нем. Н.С. Сироткина. - М.: АСТ; Астрель, 2007. - 255, [1] с: ил.

23. Калинин, С.И. Тайм-менеджмент: практикум по управлению временем. – СПб.: Речь, 2006.– 341 с.

24. Киреев Е.В. Эволюция подходов к исследованию производительности труда в контексте экономической безопасности // Экономический журнал. - 2015. - № 2(38) - С.6-13.

25. Леженкина Т.И. Научная организация труда персонала: Учебник / Т.И. Леженкина. - М.: Маркет ДС, 2011.- 232 с.

26. Мерзлякова Е. Л. Эффективный тайм-менеджмент для офисного работника. — СПб.: Издательство «Речь», 2007 — 240 с.

27. Москалюк А.М., Сиренко Д.П., Некрасова О.О. Причины дефицита времени и методы их устранения // Вестник молодежной науки. 2017. №3 (10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-defitsita-vremeni-i-metody-ih-ustraneniya> (дата обращения: 19.01.2018).

28. Парахина В.Н., Перов В.И. Самоменеджмент: Учебное пособие / Под ред. В.Н. Парахиной, В.И. Перова. – М.: Издательство Московского университета, 2012. – 368 с.
29. Сорокин П. А., Мертон Р. К. Социальное время: опыт методологического и функционального анализа / П. А. Сорокин // Социологические исследования. — 2004. — № 6. — С. 112—119
30. Тихонова В. Л. Интерпретация времени в пространстве культуры в исследованиях представителей школы «Анналов» и А. Гуревича // Ученые записки ОГУ. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2013. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/interpretatsiya-vremeni-v-prostranstve-kultury-v-issledovaniyah-predstaviteley-shkoly-annalov-i-a-gurevicha> (дата обращения: 20.04.2018).
31. Тоффлер Э. Третья волна. М., 1999. [Электронный ресурс]: [http://www. Predirin.ru/load/ 1-019](http://www.Predirin.ru/load/1-019). (дата обращения: 10.02.2018).
32. Тоффлер Э. Шок будущего / Э. Тоффлер; пер. с англ. – М.: АСТ, 2008. – 560с.
33. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018). // Официальный интернет-портал правовой информации [www.pravo.gov.ru](http://www.pravo.gov.ru)
34. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации [www.pravo.gov.ru](http://www.pravo.gov.ru)
35. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002 — 336 с: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).

## **Приложение №1**

### **Гайд интервью с работниками образовательной организации.**

Добрый день спасибо что согласились участвовать в нашем исследовании, посвященном изучению тайм-менеджмента как компетенции молодого специалиста. Наш разговор абсолютно конфиденциален и будет использоваться в научных целях. Не будете ли Вы против записи нашего интервью на диктофон? Наше интервью рассчитано в среднем на 30-40 минут.

**Блок №1 Паспортичка (сообщите, пожалуйста, о себе некоторые данные)**

- Ваш возраст??
- Ваше образование?
- Ваш пол?
- Ваше материальное положение?
- Откуда вы родом? (Пермь или Пк)
- Общий трудовой стаж?
- Ваша должность в данной организации (описать суть работы)

**Блок №2 Переживание времени**

- Скажите, что для Вас есть время? (респондент дает свое определение времени)
- Рассматривайте ли вы время как ресурс? Если да, то как вы им распоряжаетесь? (управляете, инвестируете?)
- Как часто вы испытываете дефицит времени? В каких сферах жизни и каких ситуациях он проявляется? Каковы причины возникновения этого дефицита?
- Носите ли вы часы на руке ??? что для вас часы? Часть образа, стиля? Инструмент для измерения времени?
- Цените ли вы время других людей? Опаздываете, отвлекаете и? И как сами к подобному относитесь
- Как вы защищаете свое время?

**Блок №3 Навыки тайм-менеджмента (планирование, постановка целей, список дел, делегирование, анализ и оптимизация временных затрат).**

- Слышали ли вы о тайм-менеджменте? (откуда? Что читали? Личное отношение?) **Приведите пример**
- Занимаетесь ли вы систематическим планированием вашей жизни? (долгосрочное краткосрочное планирование) **Приведите пример**
- Ставите ли вы себе долгосрочные и краткосрочные цели ?? если да, то можете ли вы привести пример достигнутой и не достигнутой цели причины успеха и провала **Приведите пример**
- Занимаетесь ли вы систематическим составлением списка дел? (если у вас ежедневник? В какой форме вы его ведете? (электронный или бумажный) и почему именно такой? **Приведите пример**
- Занимаетесь ли вы анализом и оптимизацией своего времени ?? Опишите процесс анализа временных затрат? Опишите процесс оптимизации временных затрат? **Приведите пример**
- Что вы слышали про делегирование задач? Как вы используете данный прием в своей жизни? **Приведите пример**
- Часто ли вы используете современные технологии (компьютер, интернет, облачные технологии в своей работе? Как это отражается на временной организации и эффективности? **Приведите пример**

#### **Блок № 4 Время в организации**

- Кто определяет сколько времени нужно на ту или иную задачу?
- Как нормируется время в организации?
- Как контролируется рабочее время сотрудников со стороны организации?
- Приветствуется ли сверхурочная работа в организации?

## **Приложение №2**

**И.– Интервьюер**

**Р. – Респондент**

### **Интервью №1.**

Добрый день, спасибо, что Вы согласились поучаствовать в нашем исследовании!

И. Не будете ли Вы против записи нашего интервью на диктофон?

Р. Нет.

И. Наше интервью рассчитано на 30 - 40 минут, Вы готовы?

Р. Да, готов.

И. Сколько вам полных лет?

Р. Мне 29 лет.

И. Какое у вас образование?

Р. Высшее юридическое.

И. Ваш пол?

Р. Мужской.

И. Ваше материальное положение?

Р. Чуть выше минимума.

И. У вас собственное жилье или снимаете?

Р. Жилье собственное.

И. Есть ли у вас автомобиль?

Р. Да, есть автомобиль.

И. Откуда вы родом?

Р. Я родился в городе Березники, Пермской области, в 16 лет переехал в город Пермь, учиться и далее работать.

И. Какой у вас трудовой стаж?

Р. В трудовой книжке у меня запись с 16 лет, то есть, как я поступил в академию МВД там стаж учебы как трудовой засчитывается, поэтому у меня трудовой стаж с 16 лет.

И. Сколько вы работаете на нынешней работе?

Р. На текущем месте я работаю полгода.

И. Опишите вашу работу? В чем заключаются ваши должностные обязанности?

Р. Я являюсь специалистом Колледжа олимпийского резерва Пермского края, колледж является региональным оператором ВФСК ГТО в Пермском крае. Мы взаимодействуем с муниципальными центрами тестирования, внедряем комплекс ГТО на территории Пермского края.

И. Чем Вы непосредственно занимаетесь?

Р. ааа.. собираю заявки с муниципальных центров тестирования, ну, допустим на оборудования, готовлю техническое задание на это оборудование, далее мы

закупаем это оборудование. Так же осуществляю тестирование населения, то есть обеспечиваю судейство, я являюсь судьей 1 категории. Принимаю нормативы у населения, и далее заносим результаты в информационную базу АИС ГТО.

И. Это единственная должность, которую вы занимаете?

Р. Нет, еще я работаю педагогом.

И. Какие дисциплины вы преподаете?

Р. У меня 3 дисциплины-это самбо, организация физкультурно-спортивной работы и правовое обеспечение профессиональной деятельности.

И. Получается, у Вас очень насыщенный график. Как у вас получается совмещать? Как вам удается балансировать?

Р. Да, действительно, график получается очень напряженный. Каждый день у меня стоят, и пары и приходится взаимодействовать с краевыми центрами тестирования ГТО. Задач очень много. Ну, как-то с ними справляюсь.

И. А что для вас является время? Можете ли Вы дать ему свое определение? Как Вы его понимаете?

Р. Ну, это сложный вопрос какой-то, даже философский, как мне кажется. Ну, в рабочие будни как единицу измерения к 9 на работу, с 1 обед, во столько-то надо позвонить, во столько-то надо сходить куда-то.

И. Рассматриваете ли Вы время как ресурс?

Р. Ну да, то есть чем больше у меня времени, тем больше можно дел сделать может быть, если располагать большим временем, то останется больше времени на отдых.

И. То есть Вы рассматриваете время как ресурс?

Р. Ну да.

И. А расскажите подробнее как Вы им распоряжаетесь? Как-то управляете? Пытаетесь как-то увеличить свое время?

Р. Если честно, то как-то даже не задумываюсь, живу сегодняшним днем, возможно, конечно думаю о завтрашнем, но не дальше этого.

И. То есть никакого стратегического планирования у вас нет?

Р. Ну да, нет.

И. Вы понимаете, что время - это ресурс, но не используете его осознанно? То есть у вас понимание есть, но Вы не совершаете каких-то действий, но рациональное использование этого ресурса у Вас нет, я так понимаю?

Р. Нет.

И. А можете сказать причину этого?

Р. Нет времени на планирование.

И. Часто ли вы испытываете дефицит времени?

Р. Каждый день.

И. Скажите более подробнее, в каких сферах жизни у Вас дефицит времени?

Р. Ну, основную часть времени, конечно, занимает работа, семья, двое детей и т.д., хотелось бы конечно выкраивать время хотя бы на занятие каким-нибудь хобби, тем же занятием спортом.

И. То есть на все это у Вас не остается времени?

Р. Семья, работа, дом. Не, ну конечно, получается там выкроить время, допустим съездить на рыбалку, хочется, допустим, ездить 2 раза в месяц, а получается раза два за лето.

И. Какая основная причина этого?

Р. Ну, я не знаю, наверное, нужно планировать время. Во-первых, отсутствуют знания по планированию, ну то есть, как это правильно делать, я вот говорю, что живу сегодняшним днем, надо через полчаса что-то сделать - сделаю, надо сегодня условно в определенное время быть в какой-то точке - еду туда, ну то есть дальше планирование не осуществляется поэтому возможно из-за этого.

И. Носите ли Вы часы на руке?

Р. Ну, до этого не носил, буквально месяц назад приобрел фитнес браслет, который показывает время, вот сегодня батарейка села, я его не взял, а так старюсь его носить.

И. А часы для Вас — это как часть вашего образа, стиля или инструмент для измерения времени?

Р. Ну, если честно, я взял фитнес браслет из-за его функционала. Например, можно посмотреть входящий звонок, не доставая телефон, ну а время на нем я редко смотрю.

И. Цените ли Вы время других людей?

Р. Я с уважением отношусь ко времени других людей, понимаю, что перед ними стоят какие-то задачи и стараюсь только по делу. Ну, во-первых, на встречу приезжать вовремя, задачи, поставленные руководством тоже решать в определенное время, потому что перед руководством еще стоит руководство и там так же ставят задачи определенный срок, поэтому я это понимаю и соответственно отношусь с уважением к их времени

И. А как Вы сами относитесь к тому, когда на ваши встречи опаздывают студенты?

Р. Ну, если уважительная причина, то я не представляю никаких претензий, а если это сделано умышлено, например, мы с пол 9 начинаем учебу, а студент встает там, не торопясь собирается и т.д.

И. Ну, то что вы описываете, получается, человек сознательно опаздывает и крадет ваше время, Вы же не опаздываете, приходите вовремя.

Р. Опять же тут человек никогда не признается специально опоздал, ему было лень идти или еще что-то, если даже задашь вопрос, он ответит, что это была трудная ситуация и опоздал, поэтому тут в принципе предъявлять претензии ... ну может внутренне есть какая-то злость, не злость там, но этого не докажешь, поэтому.

И. Бывает ли у Вас ощущение, что у вас воруют время? Например, Вы делаете, что не должны делать или ждете кого-то, кто опаздывает.

Р. Ну, если я это четко понимаю, то не знаю, может, взорвусь.

И. То есть, Вы можете пойти на некую защиту своего времени?

Р. Да, конечно.

И. Можете ли Вы привести пример как Вы это делали?

Р. Ну, сложно так вспомнить ... ну, может не тот пример как я защищал, как я справлялся с собой...приходят ко мне на прием, допустим, какой-нибудь пожилой

человек и он начинает по работе говорить и потом, значит, он за жизнь начинает мне за свою прожитую все рассказывать, какие у него сейчас проблемы там или наоборот все хорошо и приходится выслушивать этого человека, ну потому что человек пожилой отдаешь дань уважения и поэтому сидишь и терпишь, тебе вроде как бы и жалко свое время, что тебе там надо что-то сделать куда-то идти ,но тебе приходится выслушать этого человека, если ты откажешь или уйдешь, ну, отвергнешь, так сказать, то он может обидится и вот соответственно такие ситуации тоже бывают, а по защите своего времени ситуацию даже, наверное, не вспомню. Ну, вот буквально вчера пример: родственник позвал меня на дачу помочь сделать ему кое-какое дело, но я был вынужден ему отказать, потому что мне дома элементарно надо было прибраться, сделать уборку, приготовить поесть, эээ, мне пришлось отказать.

И. Слышали ли Вы вообще о тайм-менеджменте?

Р. Да.

И. Можете ли вы высказать свое понимание тайм-менеджмента?

Р. Ну, в моем понимании ТМ это ведение какого-то дневника, ну, ежедневника, возможно, и планирование своих задач наперед, вести все записи, во сколько какая встреча, чтобы не забыть и может быть когда ты на три дня вперед что-то пишешь, ну какие-то уже встречи, задачи. Звонит тебе еще один человек, назначает какую-то встречу на определенную дату, ты открываешь эту дату и понимаешь, у тебя уже, допустим, этот день занят и тебе приходится договариваться о переносе встречи, вот это мое понимание.

И. Может Вы какую-то литературу читали?

Р. Ну, я был в своей жизни на многих курсах и ТМ затрагивали может быть как-то косвенно, а напрямую целенаправленно этим не занимался и каких-то глубоких знаний в тайм менеджменте у меня нет.

И. Каково ваше личное отношение к ТМ?

Р. Ну, я думаю, что ведение этого тайминга и определенные еще задачи сверху - это вот надо себя как - то заставить сесть, все написать расписать и вот как-то это тяжело себя заставить.

И. Занимаетесь ли Вы систематическим планированием вашей жизни?

Р. Ну, в работе я говорю планирование идет максимум на день вперед, может, на два вперед, потому что у работы может быть определенная специфика, особо не спланируешь.

И. А у Вас разве нет каких-то графиков мероприятий?

Р. Ну, это конечно есть, может быть, я узко мыслю тогда. план работы, конечно, есть, он и на год есть, но этот план всегда может поменяться.

И. А Вы участвуете в создании этих планов?

Р. Да, мы все равно сопоставляем опыт прошлого года возможности текущего года и как-то все это сопоставляем, это и в планы вносим, но все равно это в любой момент может поменяться. Вот четкие задачи и четкое понимание только завтра послезавтра.

И. Вы хотите сказать, что у Вас в вашей работе существует большая неопределенность, что Вы можете планировать только на несколько дней вперед?

Р. Ну да, это уже будет точная информация, точное время я буду знать только на день-на два вперед.

И. Можете ли Вы привести пример успешного планирования?

Р. Ну вот, в этом году планировал поехать в отпуск, в принципе билеты уже купил, потихоньку начинаю приближаться к цели, сейчас вот следующая полочка, буду копить на проживание бронировать гостиницу, ну и соответственно буду тихонько идти к цели. Это моя самая долгосрочная цель.

И. Можете ли вы привести пример неудачного планирования?

Р. Ну может, такие мелочи жизни вот что первое в голову пришло, планировал съездить к родителям в Березники и вот я спланировал, что я в эти выходные здесь в Перми. Поеду на следующие, посмотрел там прогноз погоды, что будет хорошая погода, когда поеду и значит, в эти выходные остался, в городе была замечательная погода, а потом на следующие выходные собрался выезжать, а там пошел дождь. Ну вот, это я говорю мелочи жизни, а вот что-то определенное я не могу вспомнить.

И. Давайте поговорим с Вами о целях, ставите ли вы перед собой цели?

Р. Да, в принципе, ставлю.

И. А какие?

Р. Ну вот поехать в отпуск этим летом. Хочу заработать на хорошую машину.

И. И что Вы делаете для достижения этой цели?

Р. Ну, работа у меня сдельная, ну часть, ну как у преподавателя у меня стабильный оклад, а в ГТО тут в зависимости от объема работы количества отработанных часов, стараюсь больше работать и соответственно, больше получить, чем я больше буду получать средств, тем ближе цель.

И. Достижение Вашей цели как-то ограничено по времени?

Р. Ну отпуск - то понятно - это лето, а вот цель- машина, срока нет, я не ставил себе срок, вот сейчас с Вами разговариваю, я пришел к такому выводу, что нужно обязательно поставить срок.

И. Можете привести пример достижения целей?

Р. Ну, если я что-то там... жена постоянно обрубает... ну вот по той же машине, не, ну много ситуаций, была ипотека, решил перекрыть ипотеку, надоело платить ипотеку, думаю, что делать сразу, закрыть? Не было денежных средств, подумал продать машину, закрыть ипотеку, ходить пешком, ну я все взвесил, думаю, я лучше не буду платить ипотеку и ходить пешком ну или ездить там на самой дешевой машине. Принял решение продать и закрыть ипотеку, продал машину закрыл ипотеку, ездил три месяца на волге ржавой, которая кое-как ездил, пришел к выводу, что на этой машине я вообще не смогу ездить и поставил перед собой цель - срочно купить автомобиль получше, соответственно пошел в банк, мне одобрили кредит, я купил машину, ну вот такие вот ситуации.

И. Занимаетесь ли Вы систематическим составлением списка дел?

Р. Нет.

И. А если у Вас ежедневник?

Р. Есть, ну я записываю туда только задачи, получаемые от руководителя.

И. А он у Вас в каком виде? Электронный или бумажный?

Р. Бумажный.

И. А почему именно бумажный?

Р. Ну, во-первых, к директору на встречу с электронным никак не подойдешь, ну телефон есть, но мне в нем не удобно записывать, бумажный носитель более удобный, взял с собой, записал что необходимо.

И. Опишите Ваш ежедневник?

Р. Ну так какой-то системы нет, пошел на встречу, записал задачи, пришел задачи выполнил в следующий раз пошел на встречу листочек перевернул снова записал. Ни даты, ни времени, ну если к определенному времени надо, то конечно записываешь, ну вот, например, дату встречи с директором я не записываю.

И. А Вы пробовали вести ежедневник систематически? записывать туда не только рабочие моменты, но и другие задачи?

Р. Несколько раз заставлял себя, но почему-то у меня не получается.

И. Как Вы думаете, в чем причина?

Р. Купил ежедневник, у меня была сумка на плече, то есть туда ложил ежедневник, думал все буду записывать, все буду планировать, беру пару дней все записываю, потом просто на просто забываю какие-то моменты записать и потом прихожу к мысли, то, что я постоянно забываю это и вообще смысл его вести, если где - то что - то упускаешь, здесь момент даже не в том, что памяти нет или, что это надо выработать какую-то привычку, вот как это сделать я вообще не представляю.

И. Значит, у Вас все это в зачаточном состоянии и заканчивалось?

Р. Да, я раза три пробовал, у меня все заканчивается на этом.

И. Занимаетесь ли Вы анализом и оптимизацией своего времени?

Р. Да нет, не занимаюсь, ну может в каких-то ситуациях, ну вот расписание поставил в определённые дни внеурочные занятия сначала одно расписание сделали со студентами, потом я начал понимать, что как сказать с утра, допустим, пары, днем основная работа, а на вне учебной работы я не успеваю, поэтому мне пришлось перенести на вечер, то есть, после рабочего времени.

И. То есть Вам приходится работать более 8 часов в день?

Р. Вторник и четверг, получается.

И. Вы задумывались об оптимизации своего времени?

Р. Так вот нужны какие-то определенные знания.

И. Вы считаете, что для этого Вам не хватает определенных знаний?

Р. Да, думаю, знаний ТМ.

И. Слышали Вы что-то про делегирование задач? Можете ли привести примеры?

Р. Да, про это я слышал, мне постоянно делегируют задачи, к сожалению, мне некому делегировать.

И. В Вашем подчинении никто не находится?

Р. В моем подчинении находятся студенты, но им я не могу делегировать свои задачи, потому что это студенты, это ребята, на них надеяться не приходится, потому что если им что - то делегируешь, они что- то сделают, то приходится все равно это перепроверять, столько же времени уйдет, а может быть даже и больше на исправление их ошибок. В семье я могу делегировать что-то своей супруге, ну, допустим, забрать детей из садика, сходить с ними в больницу или допустим нужно там какие-то документы составить, я ее могу попросить в общем, в семейных делах есть кому делегировать, есть помощник, а по работе, к сожалению так не получается.

И. А например Вашим коллегам педагогам кому-то из них?

Р. Ну да, в принципе, самбо я веду вместе с коллегой и когда по ГТО у меня стоят важные задачи, я прошу своего коллегу, ну даже не то что подменить, мы с ним вместе ведем, а что бы он один провел это занятие.

И. А Вам делегируют? Например, руководство?

Р. Да нет, вроде, нет.

И. Используете ли Вы современные технологии для оптимизации ускорения своей работы?

Р. Нет, ну в телефоне я тоже пытался ставить какие- то напоминания, какие - то «записульки» по датам, что - то записывать, но в итоге это тоже все не работает.

И. Современные технологии экономят Ваше время или наоборот?

Р. В плане работы очень ускоряют все дела, сейчас можно фотографии сразу отправить через телефон, а в плане досуга они затягивают и время, допустим, которое ты мог потратить ну, я не знаю на свои дела, да, ты просидел лишние полчаса просто залип в телефоне, а время пробежало незаметно - в этом гаджеты вообще плохо влияют, воруют время.

И. А Вы как-то защищаете от них свое время?

Р. Полчасика и все. Ну, если вечером допустим все сделал и лег отдохнуть, там себе уже какие-то ограничения не ставишь.

## **Интервью №2.**

И. Добрый день, спасибо, что вы согласились поучаствовать в нашем исследовании!

И. Ваш возраст?

Р. 51 год.

И. Ваше образование?

Р. Высшее.

И. Ваше материальное положение?

Р. Какие могут быть ответы?

И. Выше среднего, ниже среднего.

Р. Ну, я не знаю, не знаю даже как себя оценить.

И. Вам хватает?

Р. Ну, то что не превышает прожиточный минимум, который составляет 11тысяч рублей ... хватает .

И. Откуда Вы родом?

Р. Я родилась в Пермском крае в городе Кизел.

И. Какой у Вас общий трудовой стаж?

Р. 33 года.

И. Ваша должность в данной организации? И в какой организации Вы работаете?

Р. Колледж олимпийского резерва Пермского края, директор, стаж работы директором 20 лет.

И. Вы можете описать суть вашей работы, в чем она заключается?

Р. Интересный вопрос.

И. Ну, расскажите основные Ваши функции.

Р. Зачитать должностную инструкцию.

И. Да нет.

Р. В любом случае основная функция - это управление ресурсами, если буквально, то человеческими, если нет, то какими- то процессами, какие у нас могут быть процессы...допустим, образовательный процесс, воспитательный процесс подготовки спортивного резерва для Пермского края и Российской Федерации.

И. Ваше семейное положение?

Р. Замужем.

И. Есть ли у Вас дети?

Р. Двое.

И. Рассматриваете ли Вы время как некий ресурс?

Р. Однозначно.

И. А можете пояснить, как Вы им управляете?

Р. Я понимаю, что это деятельность твоя, продукт твоей деятельности, его очень сложно да потрогать, потому что это управление и на что уходит время да, путь это создание какого-то документа, контроль деятельности структурных подразделений, то есть правильно распределенное время позволяет мне тем самым охватывать больше функций сделать, не знаю даже как даже.

И. Ну здесь имеется ввиду как ресурсом можно распорядиться, куда-то его вложить, использовать для достижения какой-то цели.

Р. Исходя из правильного планирования своей деятельности, то есть я же понимаю, что у меня есть задачи первого плана, есть стратегические задачи и что бы достичь какой-то цели поставленной вышестоящим или вообще, например программа развития образовательного учреждения в пятилетку я же все ровно путем планирования распределяю свое время и тем самым стараюсь максимально укладываться в это время, что бы не захлестнула тебя работа, разложить все по полочкам.

И. Вы управляете осознано своим временем?

Р. Конечно, обязательно, причем я всегда стараюсь сделать некоторые вещи с опережением, зная например, что спустя месяц объем работы может быть увеличен в полтора - два раза, то есть, зная как работает учреждение, как работает система с наружи, я знаю что волнообразно, что бывают простои, а бывает что работа, работа, работа и ее надо будет разгрести, чтобы она была более или менее перевариваемая, чтобы я могла ее быстрее сделать, я некоторые проблемы искусственно перетаскиваю во время застоя, так скажем.

И. То есть работаете на опережение?

Р. На опережение, да.

И. Возникает ли у Вас чувство нехватки времени? Возникает ли у Вас дефицит времени?

Р. Возникает, когда откуда не возьмись, появляются новые задачи, о которых ты не знала, не знала об их существовании полчаса назад, ну это внешние задачи, ну бывают хотя и внутренние тоже.

И. А как Вы считаете, какие основные причины возникновения дефицита? Может не правильное планирование или еще что-то?

Р. Нет, это от независимых от тебя причин, потому что вдруг прилетает из министерства какой-нибудь там документ, который вот сегодня сейчас надо сделать, приходится отодвигать те задачи, которые стояли тут перед тобой внутри и начинаешь решать проблему из вне, то есть она все рушит или внутри появляется проблема, все хорошо все спокойно и вдруг какой-то ребенок сломал ногу тьфу-тьфу как говорится или допустим происшествие на рабочем месте с каким-нибудь работником или он не вышел на работу тут же некий аврал тоже возникает, вот сбой в работе, поэтому начинается перераспределение функций, тебе это, тебе это, а тебе вот это вот.

И. То есть от неких обстоятельств, которые от Вас никак не зависят?

Р. Да-да, то, что зависит лично от меня, я конечно и задержусь, сделаю, но я всегда стараюсь делать работу всегда вовремя.

И. А носите ли Вы часы?

Р. Нет. Как часто я смотрю на часы? Очень часто.

И. Что используете в качестве измерителя времени?

Р. Настенные, в компьютере, на телефоне, ну получается, что часы все время со мной только, они имеют другую форму.

И. Как Вы относитесь ко времени других людей? Позволяете ли Вы себе опаздывать?

Р. Я стараюсь это минимизировать, во-первых, я не очень люблю опаздывать, вообще просто не люблю опаздывать, я на работу прихожу на полчаса раньше, на час раньше, ну пунктик не опаздывать на совещания или какие-нибудь там встречи это однозначно.

И. А как Вы сами относитесь к опозданиям на ваши встречи, например? Когда Ваше время начинают тратить на пустые разговоры.

Р. Ну резко оборвать человека я не могу, я понимаю, что профессия моя все равно больше связана с работой с людьми, это все равно коммуникации и выслушать человека необходимо, другое дело что постараться и это умение в себе надо вырабатывать на каком-то моменте, человеку надо дать понять, что он мое время просто сжигает, да ну, потому что я ему себя отдала, он ушел удовлетворившись, так скажем, мне то приходится отрабатывать потраченное.

И. А можете ли привести какой-то пример?

Р. Ну это чаще всего встречи с работниками ветеранами, которые невзначай решили зайти или родители, то есть не запланированные встречи, коллеги по работе директора других образовательных учреждений, друзья редко сюда заходят, а вот коллеги по работе или ветераны они любят посидеть.

И. А есть ли у вас какие-то примеры, когда вы отказывались от какого-то дела, которое к Вам не имеет никакого отношения, но Вам его поручили.

Р. Если это вышестоящие руководитель, который так косенько, но все равно ставит задачу таким образом давая понять что я обязана ее выполнить, то приходится выполнять эту задачу, если я понимаю, что можно каким-то образом эту задачу не решать, пример мм ну случаи были, когда я могу сказать что это не в моей компетенции и я не смогу это решить.

И. Ну то есть Вы можете защитить свое время?

Р. Ну мне сложно всегда так говорить, ну это наверное в силу врожденной моей, заходите я все сделаю, если ко мне обратились, я постараюсь вам помочь, но просто иногда я же осознаю свои силы что некоторые вещи не могу сделать, выше головы не прыгнешь.

И. А можете описать какой-нибудь прием как Вы говорите людям нет? Вот, например друзьям?

Р. Ну сложно нет сказать, ну иногда приходится схитрить, такой приходится выбрать ответ, что бы и их не обидеть и, тем не менее, и не пойти на эту встречу, ну то есть воспользоваться какими-то уловками.

И. То есть такие случаи есть?

Р. Да конечно, когда я понимаю что мне надо сделать конкретную работу и меня куда-то зовут, то тут я вообще конкретно могу сказать нет, ребята, у меня работы очень много, к сожалению, я не могу прийти на встречу.

И. Что для Вас время? Как Вы его понимаете? Ваше отношение к нему? Можете ли дать какое-то определение?

Р. Наверное, это внутренне состояние, время у меня ассоциируется с неким жизненным путем человека, то есть находясь в этом времени, я наверное, живу, как только это время закончится меня наверное не будет, то есть мое время-это внутреннее ощущение, даже вот не с точки зрения философии, а с точки зрения живого организма для меня время - это время жизни.

И. Существует ли нормирование рабочего времени в Вашей организации? Как определяется сколько времени работник должен тратить на ту или иную задачу?

Р. Ну вот у нас есть локальный акт, который так и называется «о нормировании рабочего времени» этим локальным актом мы попытались перевести функции преподавателей не связанные с учебным процессом, то есть у нас есть урок 45 минут, мы понимаем что преподаватель делает, есть некие другие затраты, которые мы попытались перевести в часы минуты, а эти минуты в рубли, так скажем, чтобы оплатить эту работу человеку. Работу например со студентами за рамками учебного процесса, встреча с родителями, заполнение каких-то документов, создание рабочих программ, вот там мы смогли приложить норму времени и переведа ее в часы, а вот работу других служб ее очень сложно померять и такие инструментарии вводились неоднократно вышестоящими организациями путем того, что мы сидели записывали хронометраж своего рабочего времени, но понимая что это во-первых сжирает то самое рабочее время что ты сидишь и сам себя контролируешь, что тебе надо записать, что ты встретился с тем-то с тем-то или предположим сделал то-то, то-то очень сложно.

И. То есть по преподавателям это у Вас отработано?

Р. Да, это более-менее отработано, что касается бухгалтерии столовой, в столовой, кстати, это производство его тоже можно во времени сколько на варку супа и изготовление котлет его тоже можно замерить, это технологический процесс, а процессы, которые связаны с людьми - это уже сложнее.

И. Как в Вашей организации контролируется рабочее время сотрудников?

Р. Ну путем проверок, это системные проверки.

И. Можете описать эту проверку?

Р. Ну это обязательно обход по образовательному учреждению наверное, все-таки ежедневно, чтобы понимание было того все ли нормально на рабочих местах и как проходит учебный процесс в течении дня, это один или два раза происходит, ну а работников, которые руководители структурных подразделений там наверное с периодичностью один раз в два дня, ну это путем запроса обратной связи какие поручения были выданы и на сколько вовремя эта задача была решена, предположительно же мы понимаем сколько может потратить о решение этой задачи. Некоторые работники не контролируются, потому что выполняют свои обязанности своевременно.

И. А где-то как-то фиксируется время начала рабочего дня сотрудника и окончание?

Р. У нас в локальном акте трудового распорядка четко регламентировано рабочее время и всего его придерживаются нонсанс когда работник не вышел на работу и не поставил никого в известность из разряда дисциплинарного взыскания в целом, если человек систематически опаздывает, то это может быть и дисциплинарное взыскание, а на преподавателей есть журнал дежурного администратора, где фиксируется приход преподавателя на учебные занятия.

И. А приветствуется ли в Вашей организации сверхурочная работа? И как Вы к этому относитесь?

Р. Вот понятие сверхурочной работы она существует, ну это еще не нормированный рабочий день да в зависимости от того что не ровный график, если встреча назначена в 7 часов вечера, а у тебя рабочий день давно уже закончился или тебе могут с любым рабочим вопросом позвонить в 11 вечера и пол 8 утра и это рабочий вопрос, то твой рабочий день 12 часов ежедневно, а значит, в неделю я работаю не 40 часов, а 60, если такой у меня режим рабочего времени, я понимаю, что претендую на какую-то повышенную зарплату, а мои работники на дополнительные дни к отпуску и это в коллективном договоре определено, если у человека не нормированный рабочий день, то ему добавляются дни к отпуску или компенсируются заработной платой, а вообще очень сложно зафиксировать где просто так посидел и поболтал и у тебя пол часа ушло на то что ты чай пил на рабочем месте разговаривал, а потом вечером задержался на рабочем месте это сверхурочно будет или просто ты подзадержался, тебе нравится сидеть на работе и дома тебя никто не ждет вот и все.

И. То есть Вы вместе с неким таймингом еще оцениваете эффективность работника?

Р. Конечно, это обязательно. Если посмотреть, у нас есть протоколы комиссии которые ежемесячно оценивают эффективность деятельности работника и ежемесячное начисление стимулирующих выплат. Это работа постоянного характера, она с 11 года ведется, выработались какие-то критерии, где мы измеряем эффективность этого работника и мы понимаем что мы можем не контролировать работу этого работника, а кого-то держать под контролем, подгонять, добиваться от него результативности и путем того, что ты мотивируешь его стимулирующей выплатой.

И. Это системно?

Р. Да-да-да.

Р. Если сотрудник справляется со своей работой вовремя, то его же можно подзагрузить и другой работой, то есть он может выдать еще больше.

И. Как Вы относитесь к сотруднику, который уходит согласно своему графику? Работает он до 5 часов например, то ровно в 5 он уходит.

Р. Звонок прозвенел и пошел, да? Несмотря не на что, что все остальные сидят, зарывшись в работе.

И- Да.

Р. Если говорить о командном подходе к решению задач, то этот человек не команда, если этот человек выполняет узкую какую-то задачу и он не может и не понимает другие процессы, требовать от него большего что он там будет сидеть вместе с нами и смысл? Мы же все равно понимаем что этот человек нам не нужен, то пожалуйста встал и пошел какие проблемы. По логике вещей, это правильно, это хорошо, если бы наша вся деятельность была бы регламентирована жесткими рамками, что я выполняю только этот пункт и все, я больше никуда не лезу, нет такого к сожалению.

И. Есть такие сотрудники у которых нет четких рамок своей деятельности?

Р. Ну понятно, что там специалист столовой не пойдет и не сядет в бухгалтерию и операции будет какие то совершать, ну а вот один преподаватель может выйти на замену другого, с другой стороны образовательный процесс он тоже регламентирован по времени если это учебные часы, выдал часы, встал да пошел, чем его можно задержать? Тем что он должен методическую работу выполнять? Ну у него сокращенная рабочая неделя 56 дней

отпуска ему государство в конце концов предоставляет какие-то социальные льготы и гарантии, вот он два урока провел и потом еще два часа сидит бумагами занимается.

И. Слышали ли Вы что-то о тайм менеджменте?

Р. Не, ну академию государственной службы то заканчивала.

И. Ну то есть есть какое-то представление?

Р. Есть, ну вообще это очень помогает. Наверное, это каркас удел управленцев, которые вот не просто специалист среднего звена да, а уже управленец у которого в подчинении 3-4 человека, если там еще больше, то для него это обязательно. Например составление тайминга мероприятия, когда мероприятие большое, то обязанность наша просчитать до минуты.

И. Что Вы понимаете под тайм менеджментом?

Р. Ну это четкий хронометраж действий.

И. А читаете ли Вы какую-то специализированную литературу?

Р. Ну если сейчас спросишь меня кто автор, то не скажу, но в любом случае чтение специализированной литературы обязательно.

И. Занимаетесь ли Вы систематическим планированием вашей жизни?

Р. По жизни или в образовательном учреждении?

И. Ну и по жизни и в образовательном учреждении.

Р. Ну в образовательном учреждении это однозначно я понимаю какая цель стоит и какие задачи надо выполнить именно на этот год, они определены и планом работы и утверждены приказом и этому мы следуем редко, когда что-то выпадает у нас, ну все что касается личной жизни, ну наверное, по остаточному принципу.

И. Ну а какие-то цели ставите в своей личной жизни?

Р. Не ну конечно, я же понимаю, что вот например я должна сходить в отпуск как я его проведу да, я должна быть к нему готовой, потому что уйти с работы для меня это вообще проблема.

И. Значит на работе систематическое планирование присутствует, а то что касается вашей частной жизни.

Р. Она отодвинута на второй план.

И. Ну планирование все-таки там присутствует?

Р. Ну так вяло текущее, не ну я планирую хорошую книжку прочитать, какие-то фильмы посмотреть, это то у меня в текущем планировании всегда существует, я даже сейчас знаю, что я буду сегодня вечером смотреть.

И. А Вы себе где-то это фиксируете?

Р. Что касается личной жизни, то нет.

И. Фиксируете только рабочие моменты?

Р. Получается так, может там все стабильно, поэтому и нечего не делаю, может там все настолько уравновешенно и спокойно. Там есть какое-то четкое понимание, там отрегулировано все настолько четко годами, что понятно что будет через неделю – через две.

И. Ставите ли Вы перед собой цели? Приведите пример? Как Вы их достигли или не достигли?

И. Ну например, цель купить новый автомобиль через год.

Р. Ну вот мы ставили задачу, чтобы колледж олимпийского резерва стал колледжем олимпийского резерва, он им стал ну это у нас было в программе развития, а как правило ее делаю я, есть некоторые стратегические вещи которые я на пятилетку закладывала, все равно пошагово мы через это шли, мы этого добивались, статусность учреждения, размещение гос задания, узнаваемость учреждения, имидж какой-то по-тихоничку то все равно мясом обрастает скелетик, который я придумала. Другое дело что чисто субъективные факторы не дают дальше пойти, смена власти да и я не слишком прогибистая, много денег не дают. То же строительство у нас. В 2017 году у нас должно было начаться строительство нового корпуса, этот процесс у нас вообще никак. А вот все остальное что мы планировали где мы должны быть первые какие кадры подцепить, какие условия создать, как пройти процедуру аккредитации, как создать центр тестирования ГТО, то есть 4 года назад никто не понимал как этот региональный центр тестирования будет работать, работает дальше можно на ступеньку подниматься? Можно, но для того что бы подняться на ступеньку, нужна какая-то внешняя сторона, да координационный совет министерство то есть мои непосредственные руководители, но если там идет смена власти, то какое взаимодействие может быть конечно, некоторые вещи стоят на месте и дальше они от тебя не зависят.

И. На счет строительства нового корпуса, могли бы рассказать подробнее? Как Вы думаете какая здесь причина неудачи? Слишком большая цель взята?

Р. Она не большая цель взята у нас с предыдущим руководством, этот вопрос же был решен, должны были в 16-ом году зайти на проект, а в 17-ом году зайти на строительство, но в связи с тем, что все руководство поменялось процесс остановился и все, а землеотведение, то есть это надо было пройти все эти муки ада присоединить к себе участок в регистрационной палате, зарегистрировать на это два года ушло.

И. То есть то что от Вас зависело Вы сделали? Остальное от Вас не зависело?

Р. Да, совершенно верно.

И. Занимаетесь ли Вы систематическим составлением списка дел?

Р- Да.

И- Можете описать этот процесс?

Р. Я впадаю иногда в склеротическое состояние и понимаю, что без этого уже прожить нельзя, мне обязательно надо записать дела на следующую неделю, акценты сделать, что именно я должна сделать, что первоочередное это происходит путем или записывания или путем выкладывания вот такой папочки перед собой, то есть наверх кладутся дела первостепенной важности. Система проверки, чего я не сделала, подумала про себя, ну работа же бумажная, я раз в пол года полностью проверяю все свои папки и чищу их, чтобы исключить не нужную документацию и захламленности, это постоянная систематизация здесь на компьютере и на бумагах.

И. Какой горизонт у вашего списка дел?

Р. А потом что когда я их сделаю? Что там пропасть что ли будет? У меня же круговорот, вот смотри, что такое образовательный процесс - это в принципе, мы ходим по кругу, это прием, набор, зачисление, первый курс, адаптация, промежуточная аттестация, подготовка к дипломному проекту, защитили проект, дипломы выдали, через месяц прием набор и вот это постоянно.

И. То есть вы видите свою работу на год вперед?

Р. Конечно, конечно, есть круг документа оборота, который прямо один за другим из месяца в месяц из года в год, они и нормативными документами регламентированы например, график отпусков до 15 декабря текущего года, прием работника например, к 1

сентября, увольнение работников совместителей в конце июня, финансовые документы, у них другой календарный год, там свои документы.

И. В каком формате Вы ведете свой список дел? В электронном или в бумажном?

Р. В бумажном, ну в электронном это не просто так я рабочий стол чищу, чтобы он не захламленный был, есть папочка работа и туда скапливаются переодически какие-то дела, которые я не завершила, которые надо бы сделать, я понимаю что существует блокнот, еще что-то там.

И. У Вас есть ежедневник? Как Вы его ведете?

Р. Ну я записываю время, ключевое слово, кто это, столько-то пунктов, проходит день или два, я снова заглядываю, ага это я сделала, это сделала, переворачиваю страницу. Ну я вот пишу-пишу, потом начинаю проворачивать обратно и смотрю чего у меня еще не сделано.

И. Занимаетесь ли Вы анализом времени?

Р. Ну я уже говорила, что некоторые вещи я стараюсь сделать заранее.

И. То есть у Вас есть время решить текущие задачи и сделать что-то на опережение?

Р. Да конечно, иногда сидишь так иногда думаешь это я сделала, это я сделала и это я тоже сделала, что дальше? Задачи заканчиваются, что дальше? Надо придумать новую почему иногда меня больной на голову зовут, потому что вперед паровоза бегу, вот в другом образовательном учреждении этого нет, а вот наша администрация опять тут что-то придумала и это вызывает между прочим негатив, а я понимаю, что если я сейчас остановлюсь, то тогда и все остановится, ну может, мне это кажется может, у меня какое-то искаженное представление о происходящем меня же, никто не контролирует, вот ведь что плохо то есть я то на самоконтроле.

И. Вы считаете, что Вам внешний контроль был бы полезен?

Р. Он внешний контроль, в виде таких монстров как инспекции он существует, трудовая инспекция, да госпошнадзор, респотребнадзор, контрольно счетная палата, ну наше министерство, ну вот все эти монстры могут тебя проверить, ФСБ тоже любители последнее время проверять, вот а так что бы вот например, ну они процессы проверяют, а кто проверит меня.

И. А как Вы думаете это было бы полезно?

Р. Мой тайминг, да? И со стороны посмотреть все ли я выполнила или нет? Да думаю, я зрелая личность, довольно адекватно оцениваю свое состояние, не в моразме, я могу обойтись самоконтролем. Самоорганизованная я личность.

И. Как Вы анализируете временные затраты?

Р. Ну конкретный пример я не смогу сейчас привести, ну в принципе я понимаю сколько мне времени нужно на выполнение той или иной задачи.

И. А как оптимизируете временные затраты?

Р. Собрать по новой структуре информационную таблицу иногда понимаешь, что вот эта вот вещь вроде ты еще сделал она тебе никуда не стреляет, ну аналитику для тебя дала и ты больше этим не пользуешься, что это время потраченное зря? Или ты когда-нибудь обратишься к этой информации? Некоторые вещи остаются невостребованные, ну на тот момент, когда их делаешь, кажется что это оптимизирует процесс какой-то, это все ровно полученную информацию раскладывает по полочкам, отсеивая не нужную.

И. Вы стараетесь всегда как-то оптимизировать время?

Р. Да-да, просто иногда возникает, что хопаньки ту информацию которую ты так кропотливо собирал, ее никому не надо, она не востребована.

И. Что Вы слышали про делегирование задач? Используете ли этот прием?

Р. Я сама долго училась тому, чтобы когда тебе что-то сверху делегируют, есть два варианта, быстро выпучив глаза бежать и делать, а можно эту задачу положить в стороночку, глядишь к вечеру рассосется, один из путей решения иногда ,кстати, действует, а иногда конечно эту задачу которую, тебе дали это тебе, это тебе,, это тебе однозначно делегировать, не в коем случае не замыкаю на себе, есть понимание, что я одна и не справлюсь с этим потоком задач.

И. Не тянете одеяло на себя?

Р. Не в коем случае нельзя замыкать все на себя, потом очень высоко с высокой планкой ответственностью ты забываешь, что у тебя есть 80% здоровья, отсутствие отпуска и всего остального и ты как ломовая лошадь тащишь все на себе, нужно уметь делегировать эти задачи и отпускать эту тему не держать ее под жестким контролем, иначе это невозможно отдыхать ночами не спишь и думаешь на тему, а как, а вот так вот.

И. А как Вы определяете какому сотруднику?

Р. А вот иногда очень жестко ошибаешься, что влечет за собой последствия, которые двумя- тремя днями не решить, иногда полгода -год уходит, чтобы восстановить потраченное время.

И. Что Вы делегируете?

Р. Вот пример, детей запросили в качестве волонтеров, кто этим будет заниматься? Зам по учебно-спортивной работе.

И. То есть Вы получили задачу сверху и перепоручили?

Р. Да, человеку, который наиболее близко работает со студентами.

И. Ваше отношение к современным технологиям? Они вам помогают как то?

Р. Особенно последний случай с облачной бухгалтерией, вообще не помогают с новой программой, которое запустило нам министерство финансов и казначества о прозрачности финансово хозяйственной деятельности, не знаю сколько им прозрачно отслеживать все движение, какие договоры мы заключаем, как мы деньги бюджетные тратим, но учреждение просто встало.

И. Какая по-вашему основная причина такой ситуации?

Р. Первая причина - это программа сырая, она до конца не опробована, нам говорили, что она с сентября начнет работать в полном режиме, а нас к ней начнут подключать в июне, что такое июнь или июль это время отпусков затишье. Всю нашу деятельность надо завести в программу. А это случилось в начале финансового года когда учреждения заполняет какие-то договорные отношения, надо проводить мероприятия, платежи, а это все стоит, а сейчас это все грозит прокурорской налоговой инспекцией штрафами, пенями, пенсионный сейчас возбудился, это ужасно, кредиторская задолженность у учреждения перед поставщиками на миллионы, это вообще-то бомба плюс это не готовность работников на местах столкнувшись с этой проблемой, они просто испугались и пытались ее избегать.

И. Можно ли как-то в будущем избежать таких ситуаций? Может как-то сотрудников готовить?

Р. Сотрудников только путем кнута, нагибания, заставляя, не уйдешь с работы, пока не исправишь ошибку, которую совершил. Из-за ошибки одного человека, учреждение встало на два месяца, это ошибка, совершенная одним человеком. Один человек это вовремя не сделал, на это наложилась не сделанная работа другого человека,

потом маленькая бухгалтерская ошибочка, ну и сама по себе эта программа не приняла эти ошибки и заблокировалась и все.

И. В вашей организации внедряются какие-то технологии?

Р. Ну вот например, мне не надо бегать в спортивный зал, у меня есть доступ к системе видео наблюдения через которую я могу мониторить ситуацию в колледже, могу и работать и смотреть что делают очень удобно. Вот заходишь в отдел ГТО, а там сидят 4 студента, а я не могу смотреть чтобы просто так сидели, надо чтобы они что-то делали, носили, передвигали, читали, смотрели, продуктивно сидели.

И. Что у Вас в приоритете работа или личная жизнь?

Р. А когда работа это и личная жизнь тогда что? Работа это уже личная жизнь.

И. Для Вас работа и личная жизнь это одно? Вы это не разделяете?

Р. Наверное то, что я очень люблю свою работу.

И. То есть у Вас нет четкой границы между личной жизнью и работой? И звонок в 12 часов ночи по работе для Вас норма?

Р. Это нормальная ситуация.

### **Интервью № 3**

И- ваш возраст?

Р- 29

И- ваше образование?

Р- высшее законченное московский государственный университет управления и технологии имени Разумовского филиал в городе Перми.

И- а специальность какая у вас?

Р- инженер технолог.

И- ваше материальное положение ?? Как вы его сами оцениваете?

Р- среднее.

И- откуда вы родом?

Р- город Пермь.

И- ваш общий трудовой стаж?

Р- 12 лет.

И- а данной организации?

Р- 8 месяцев.

И- ваша должность в данной организации?

Р- заведующий столовой.

И- можете описать свои должностные обязанности?

Р- контроль финансово-хозяйственной деятельности столовой

И- ваше семейное положение?

Р- холост.

И- есть ли у вас дети?

Р- нет.

И- рассматривайте ли вы время как некий ресурс?

Р- да, время наше самый главный ресурс в жизни

И- а вы им управляете?

Р- как придётся по обстоятельствам.

И- возникает ли у вас нехватка времени?

Р- бывает нехватка времени на личное, вне рабочее время.

И- а какие основные причины?

Р- основные причины большая нагрузка на основном месте работы.

И- если у вас какие-то возможности справиться с этим дефицитом?

Р- да есть нужно просто правильно распределить нагрузку на работников и уходить домой вовремя и все будет хорошо.

И- часто вы задерживаетесь на работе ??

Р- часто так как у меня не нормированный рабочий день.

И- а приходите на работу вовремя ??

Р- нет я прихожу к пол 8, а рабочий день начинается с 8.

И- носите ли вы Часы на руке ??

Р- нет потому что ритм сердца может сбиться, не люблю носить часы никогда не носил.

И- а, что вы используете в качестве измерителя времени?

Р- сотовый телефон.

И- цените ли вы время других людей как вы относитесь к опозданиям?

Р- очень негативно, сам некогда не опаздываю.

И- а, как вы реагируете, когда на ваши встречи опаздывают ??

Р- отплачу той же монетой, скорпионы очень мстительные личности запомните.

И- а, как вы защищаете своё время от ненужных вам дел или пустых разговоров ненужных встреч?

Р- я всегда планирую свой рабочий день стараюсь планировать дела вне рабочего времени, по возможности, так, как получается

И- а, что для вас есть время?

Р- время — это жизненный компонент его никогда не хватает потому что мы не знаем, что будет сегодня завтра послезавтра обстоятельства диктуют на работе одни в личной жизни другие планы, стоишь одни, получаются по-другому время оно как вода, убегает и с возрастом все быстрее и быстрее

И- как вы определяете сколько нужно времени на решение той или иной задачи в профессиональной деятельности?

Р- ну, во-первых, мои функции все распределены наработаны я на каждую должностную обязанность отвожу определенное время. На бумажную работу я отвожу два три часа после работы, и основная деятельность у меня организация и контроль она уже идёт в течении рабочего дня с 8 до 2х с двух часов поток обед и все

И- тесть у вас в голове уже где-то отложено сколько на что тратится времени?

Р- да отложено

И- у вас же получается производство и есть какие-то нормативы на приготовление той или иной пищи

Р— да производство. У нас повара получают свой заработок не от количества выпускаемой продукции она сидят на окладах так как у нас государственное учреждение, если бы у меня повора, получали сдельную оплату от выпущенной продукции у них бы зарплата была в разы ниже.

И- а есть ли у ваших работников какая-то стимулирующая часть?

Р- у них есть стимулирующая часть зарплаты его распределяете вышестоящее руководство на основании должностной записки заведующего столовой на своё

усмотрение в % соотношении от 20 до 100 % ну так не как не угадаешь как она распределит.

И- а вы пишете эти записки?

Р- пишу каждый месяц.

И- как вы контролируете рабочее время своих сотрудников?

Р- ну у них нормированный рабочий день с 8 до 3 и у пятидневщиков с 8 до 4.

И- а как вашу работу контролирует вышестоящее начальство ??

Р- мою работу контролирует начальство по поставленным задачам и полученным результатам, если поставленные задачи выполняются то начальство особо пока нареканий не выносит

И- а можете рассказать, как в данной организации контролируется время работников ??

Р- организация конечно желает быть лучшего в бюджетной сфере менеджеры наши работают не эффективно используют труд сотрудников и время нету карьерного роста у молодых специалистов нету продвижения нету стимулирования сотрудников молодого поколения до 30 лет я считаю, что перспектив в будущем в этом заведении у таких сотрудников не будет потому что здесь старая система управления, нужно все модернизировать и найти новый подход

И- можете сказать конкретно что здесь на ваш взгляд нужно изменить?

Р- ну хотя бы стимулирующие те же, для сотрудников и руководящего состава вот, например, преподаватели у нас некоторые работают 2 часа в неделю и получают столько же сколько преподаватели которые работают 24 часа в неделю разницы нет не от стажа не от квалификации уровня ровняловка сплошная.

И- как вы относитесь к сверхурочной работе?

Р- она предусмотрена моим трудовым договором, государство даёт мне три дополнительных дня к отпуску я считаю что это очень мало если смена у меня 8 часов я перерабатываю каждый день по 4 часа то на отпуск в 3 дня я заработал сверх нормы

И- а по факту как?

Р- а по факту оплачивают 40 часов в неделю

И- а вот эти дни дополнительные?

Р- эти дни я могу использовать в течении полугода

И- а вы их используете?

Р- да использую сейчас вот беру день на этой неделе ещё два дня возьму в конце мая

И - как вы вообще относитесь к сверхурочной работе?

Р- конечно негативно если это не оговаривается в денежном эквиваленте

И - а ваши подчиненные задерживаются на работе?

Р- мои нет они как по звонку на заводе уходят, как только 3 часа пробьёт

И- как вы к этому относитесь?

Р- я считаю, что можно было и задержатся так как у них есть некоторые нисхождениям неограниченный обеденный перерыв, особо не контролирую в плане труда и отдыха

И- тесть вы считаете, что в некоторых случаях работнику было бы полезно задержатся?

Р- да полезно было бы их привести в чувство ну так как наше руководство не то что приветствует, а настаивает, что бы мы толерантно относились к сотрудникам разного возраста, приходится подстраиваться под это.

И- слышали ли вы что-то о тайм-менеджменте?

Р- нет, не слышал.

И- занимаетесь ли вы систематическим планированием вашей жизни?

Р- конечно.

И- расскажите более подробно об этом?

Р- ну вот хотя бы рабочий день проверить электрооборудование утвердить меню заполнить 15 нормативных документов это по работе, а обычно я планирую свой отдых поездки в отпуск поездки в выходные планирую большие и мелкие покупки в зависимости от доходов и расходов

И- ставите ли вы себе какие-то долгосрочные цели?

Р- вообще цель моей жизни открыть своё заведение набрать свою команду обалденных поваров и работать только на себя

И- а ест ли у этой цели какой-то временной промежуток? Через сколько вы планируете достичь этой цели?

Р- года через 3 есть уже спонсоры есть уже помещение

И- что мешает вам открыть?

Р- поваров надо набрать квалифицированных.

И-проблема в кадрах?

Р- в кадрах в кадрах это нынче быч нашей профессии кадров, квалифицированных нет

И- а каких целей вы уже достигли? Можете привести пример.

Р- ну достиг уже того что открыл по городу 8 питейных заведений раскручивая их с ноля

И- а какие?

Р- открыли грин плацу кафе для офисных работников уже работает три года.

И- какая доля участия в этом?

Р- разработка меню с нуля и прикорм посетителей за эту услугу мне заплатили не плохие деньги

И- вы как фрилансер работали?

Р- да да отрыл ещё столовую на Докучаева для мвд для сотрудников Пермь мебели тоже раскручивали столовую и трапезников открывали в две столовой обе они работают функционируют столовая № 1 в городе тоже там вообще все с 0 с голых стен все начиналось

И- а в чем основная сложность?

Р- сложность очень большая, так как подрядчики, которыми были разыграны подряды отталкивали оттягивали момент открытия срывали сроки не успевали у нас было два открытия два технических и два официальных

И- а почему именно к вам обращались за помощью?

Р- потому что в нашем городе наш вуз и наш в частности у нас есть такая гроза технологов Назрина Варвара Ивановна она выпускает технологов она выпускает высоко квалифицированных руководителей среднего звена тот, кто прошёл ее школу жизни всегда выбивается вперед и дальше

И-вы считаете себя квалифицированным специалистом?

Р- да я считаю себя квалифицированным считаю, что мои заведения где я работаю всегда уровень, держат

И- в чем ваш секрет успеха как вы считаете?

Р- ну тот же толерантный подход новые свежие идеи не запялённый взгляд на ситуацию и на потребительский спрос.

И-Занимаетесь ли вы систематическим составлением списка дел?

Р- да ежедневно в письменной форме на листе, а 4 поэтапно утро день вечер.

И- у вас нет ежедневника ?

Р- нет ежедневника я не сторонник книжных записей пишу на сём придётся планчик себе выписал заполнение журнала вбивание цен в кассу онлайн сервировка столов к завтраку бесплатного отделения потом приемка завтрака контроль качества выпускаемой продукции контроль качества поставщика подрядчика заполнение бракирожной документации это все поэтапно вообще у меня этот план весит как алгоритм полгода есть конечно изменения, например, запланировано меню мы можем поменять позицию.

И- есть планирование в личной жизни ?

Р- оно вообще как приходит так и уходит я ещё не определён в семейном положении.

И- под личной жизнью я имею ввиду времени после работы.

Р- ну там планировать бесполезно я человек настроения сегодня я захотел так завтра я захотел так. Планирование присутствует только на работе. Ну планирую там покупки оплата кредита оплата коммунальных услуг ну это у меня шаблон уже есть на целый месяц.

И- занимаетесь ли вы анализом и оптимизацией своего времени?

Р- занимаюсь ежедневно в вечернее время перед отходом ко сну есть у меня такая система плюсов и минусов что бы я мог сделать и что я ещё не сделал самоанализ проходит ежедневно я вообще человек, который любит все новое и развивающееся и не люблю людей шаблонщиков, которые делают монотонно и однотонно работу из года в год и не хотят нечему учиться новому все хорошее новое хорошо забытое старое надо вспомнить и найти новый подход даже вот с той же подачей блюд.

И- а вы слышали что-то про делегирование задач?

Р- нет

И- ну вы можете часть своих задач поручить кому-то из работников?

Р- ну вот есть у меня бригадир негласный, а так руководство делегирует мне некоторые свои задачи вот, например, касса надо было ее поставить на учёт в налоговую инспекцию это задача главного бухгалтерам и зама по административно хозяйственной деятельности ну так как ко мне с этой просьбой обратился непосредственный руководитель сославшись на нехватку времени у бухгалтера я как подчиненный выполнил эту функцию.

И- используйте ли вы современные технологии что бы быть более эффективным?

Р- да вот сейчас много гаджетов разных мультитарки даже вот для нарезки салатов используется инструмент для нарезки кубиками все терки, которые экономят время

И- а эти инструменты вам организация предоставила?

Р- что-то организация что, то есть лично мое потому что я с этими инструментами иду из организации в организацию это личное это инструменты мне нужны для дальнейших целей для разработки оформления и подачи.

И- то есть вы вкладываете свои личные средства в организацию?

Р- да свои инструменты идеи мозги.

И- а можете ещё привести примеры?

Р- нет смесь такое предприятие совдеповского уровня Советский Союз советская торговля здесь весы старого образца здесь самое современное это касса с терминалом и то терминал тут появился впервые и то при моем приходе столько выбивал у руководства.

И- в чем причина таких трудностей с терминалом?

Р-ну потому что бухгалтерии не хотелось связываться с лишней отчетностью по терминалу они же в налоговую по этому терминалу отчитываются по отдельности, но он очень удобный для посетителей в наше время наличности почти нет все на картах это мой вклад в колледж. У меня ещё много идей которые требуют финансирования хочу, например, входную группу сделать для этого надо сделать отдельный выход для посетителей из вне просто надо заложить финансирование.

## Интервью № 4

И - Ваш возраст??

Р – 40 лет.

И - Ваше образование?

Р – высшее, программист.

И - Ваш пол?

Р – мужской.

И - Ваше материальное положение?

Р – ну на жизнь хватает в принципе.

И - Откуда вы родом? (Пермь или Пк)

Р – Пермский, из Перми.

И - Общий трудовой стаж?

Р – ну где-то 20 лет.

И - Ваша должность в данной организации?

Р - Преподаватель информатики ну и администратор сайта.

И – Рассматривайте ли вы время как ресурс?

Р - Время всегда будет ресурсом, его либо хватает, либо не хватает. Есть такая поговорка: «время - деньги» его нельзя лишней раз терять, но и надо никогда забывать, что надо и личное время иметь и тратить время на себя, а не только на работу, но и на удовольствия. В течение дня стараюсь выделять время и на работу, и на собственные нужды, рабочий график - это время, которое надо потратить на выполнение трудовых обязанностей и на получение удовольствия от работы, но опять-таки излишние переработки пагубно сказываются, стараюсь этого тоже не делать, нужно уделять время на самого себя. «Время - деньги» на не прямом смысле, а то, что оно на уровне материальных благ, то есть терять попусту время, если мне что-то не интересно или что-то как-то ну, бессмысленно, мне жалко на это время, просто, поэтому я и говорю, что «время - деньги» не надо, конечно, воспринимать это в прямую, что это какие-то

материальные средства, а то что, прежде всего - это ценность, которая, извините, она не вернётся никогда, оно не возобновляемо.

И – испытываете ли вы дефицит времени?

Р - Да, испытываю дефицит времени, такое периодически бывает, чаще всего это время идёт в ущерб сна, то есть меньше сна. Чаще всего это из-за каких-то не предвиденных обстоятельств, то, что от меня не зависит в основном. Больше всего времени не хватает на сон.

И – Цените ли вы время других людей? Опоздываете? Как сами к этому относитесь?

Р - Не люблю опоздания, если, например, человек не явился на встречу в назначенное время, меня это начинает раздражать, да, конечно я могу в себе эти чувства подавить, но, если опаздывает человек, который заинтересован в этой встрече больше, чем я, меня это начинает очень сильно раздражать. Сам я не опаздываю, не припомню такого, если у меня и возникает ситуация ну бывает же непредвиденные ситуации что по дороге там что--то случилось и я реально опаздываю, я стараюсь дозвониться до человека и предупредить его об этом. Считаю себя пунктуальным человеком. Если разговор мне не интересен, я стараюсь его прекратить и сказать человеку: «извини, мне это не интересно и давай мы это либо прекращаем, либо ты меня сейчас чем-то заинтересуешь, если не заинтересовал, то мы прекращаем этот разговор».

И – Существует ли у вас какое-то нормирование рабочего времени?

Р - Ну, все зависит от сложности задач и от того какой подход я выбираю в некоторых случаях, задачи решаются очень быстро: минут 10-15, а некоторые задачи будут решаться не один день, все будет зависеть от сложности ну и от того на сколько эта задача интересна, чем интереснее и сложнее задача, тем быстрее она решается, надо же это расценивать это ещё как развитие своего умственного потенциала, в том числе если задача легкая и скучная она может решаться не один день, потому что она скучная и не интересно ее решать, если она интересная, то на неё можно потратить большой кусок времени и решать ее достаточно качественно, найти все возможные варианты решения и выбрать самый оптимальный.

И – как контролируется рабочее время сотрудников со стороны организации?

Р - Ну, у начальства всегда требования, надо было вчера требования решить быстро, но при этом зачастую это решение быстрота решения никак не влияет на качество абсолютно без разницы какого качества будет это решение, не важно как, на сколько

качественно, но сделай, то есть порой это бывает 10 минут есть на этот вопрос. Контроль со стороны руководства очень хаотичен в том плане, что вот сейчас я задачу контролирую, задачу второстепенную, а вот важную вообще никак не контролирую...бывают вот такие ситуации. Есть ситуации, когда решение задачи можно отложить до завтра, а есть задачи которые как бы надо сделать здесь и сейчас и начинается жесткий контроль, а с другой стороны есть, которые надо решить здесь и сейчас, а никакого контроля нет. Поэтому рабочий режим никак не контролируется, но с другой стороны есть ряд нормативных документов, в которых, вроде как, все прописано про контроль, но извините меня то если я его соблюдаю, его том договора какие-то, то извините, со своей стороны тоже соблюдайте, периодически бывает сегодня, мы соблюдаем, а завтра не соблюдаем, хаотично все это.

И – есть ли в вашей организации сверхурочная работа? Как вы к ней относитесь?

Р - Если эта работа имеет смысл приносить моральное и материальное удовлетворение, тогда положительно, если она в первую очередь бессмысленна-жестко отрицательно. Ну, у меня сверхурочная бывает не часто, но бывает, в большинстве случаев она не оплачивается.. из-за хаотичности контроля, многие же думают, что все просто, но сами-то никогда этого не делали, руководство не имеет представления о том, что я делаю даже теоретического в большинстве случаев переработки связаны с глупыми задачами, например наведение порядка в шкафу, причем, по мнению руководства какой должен быть порядок.. ведь в первую очередь каждый организует своё рабочее место в первую очередь как ему удобно, человек, который работает на этом рабочем месте, он знает, где что лежит у него он на своём рабочем месте создаёт свой микроклимат, который удобен ему и когда тебе и говорят, почему это вот так вот вольется, а это так надо, все это расставить вот так, а потом человек начинает тратить лишнее время на то, чтобы найти нужный материал руководство вмешивается в рабочий процесс в микроклимат и это все приходится делать в не рабочее время, потом ищешь что тебе нужно. Для чего это нужно сere науке не известно, как сказал персонаж одного известного фильма, не понимаю для какой цели это нужно, отношусь к сверхурочной работе, когда оплачивается и интересна. В нашей организации, да и не только в нашей сверхурочная работа распространенное явление и про причине даже не то что руководство заставило, а потому что сотрудники не могут правильно организовать своё рабочее время, если посмотреть на людей которые действительно могут организовать своё рабочее время, они приходят вовремя уходят вовремя, но это говорит о чем, что они четко распланировали что они хотят делать и оценили свои возможности, смогут, ли они это сделать это за этот период, если человек

задерживается сверхурочной, это говорит о чем? о том, что он не умеет планировать своё время, он не ценит не свое время, не время других.

И – слышали ли вы о тайм-менеджменте? Читали специализированную литературу?

Р - Нет, не слышал, ну, так в общих чертах, что это управление временем, литературу не читал по этой тематике, но по первому образованию я программист, то есть алгоритмизация, программирование - все это мы проходили и все это знакомо, что кстати и приучило меня планировать время, более того я могу себе позволить в рабочее время сходить кофе выпить, потому что работа сделана, работа выполнена, если я сделал ее быстрее, чем планировал, то почему не потратить этот отрезок времени на совкое удовольствие, скажем.

И – занимаетесь ли вы систематическим планированием вашей жизни?

Р - Ну, вот начнём с распорядка дня, я вот знаю четко, что вот я должен встать во столько-то, сделать утренние процедуры, ну, я вот встаю в 5.3, небольшая разминка, водные процедуры, завтракаю спокойно, затем потом мы собираемся, едем по четко спланированному маршруту, завозим на работу, в садик, потом приезжаю на работу и первое что я делаю - это поставленные с вчера задачи, то есть, какие были запланированные работы, но часто возникают не запланированные задачи, ну, потому что уходишь рано, некоторые люди задерживаются, у них раз не работает техника какая-нибудь и тд. и ты пытаешь решить этот вопрос в срочном порядке, потому что людям надо тоже работать, в большинстве случаев первые два часа своего рабочего времени они и заложены у меня с той целью, чтобы эти задачи решить если их не то решаю свои задачи, но стараюсь без ущерба для своего рабочего времени соответственно в определенное время часа в 4 в 5, в зависимости от дня недели ну, определенные дни по разному еду забираю ребёнка из садика затем, что бы не терять время пока ребёнок на тренировке, забираю жену и потом иду за ребёнком, все как бы четко.

И – ставите ли вы перед собой какие-то цели? Краткосрочные, долгосрочные?

Р - Долговременные цели чаще всего связаны с творческой составляющей моей работы, чаще всего-это эксперименты в плане проведения занятий.

И – Составляете ли вы список дел?

Р - Никуда не записываю, все в голове, никогда не вёл и не записывал, ну, иногда записываются в виде записки на рабочем месте.

И – осуществляете ли вы анализ и оптимизацию расходов времени?

Р - Обязательно при постановке любой задачи она решается, но потом ищется путь более простого решения не конкретно этой, а подобных как их оптимизировать и делать

их быстрее. Использование некоторых современных технологий помогает оптимизировать рабочие процессы, ну, для планирования я не использую, может потому что я на память не жалею, но надо понимать, что компьютер за вас не сделает. Некоторые не умеют использовать современные технологии, считают, что он все должен сделать за них, а не то что это инструмент, нет, чтобы сесть почитать инструкцию разобраться, а нет, не хотят.

И – используете ли вы прием делегирования?

Р - Когда есть возможность передать человеку задачу, не только передать, за года понимаешь, что человек справится с этой задачей лучше, чем ты, я делегирую, это реально оптимизирует собственное время, ну, в смысле затрат человеку, это может быть интереснее и он действительно делает это лучше, но только в том случае, если он действительно сделает лучше, можно же разбить задачу на под задачи, потом собрать все это и решать задачу целиком.

## Интервью №5

И - Ваш возраст?

Р - 44 года.

И - Ваше образование?

Р - Высшее физическое воспитание пермский государственный педагогический университет.

И - Ваше материальное положение?

Р - Ниже среднего.

И - Откуда вы родом?

Р - Город Пермь.

И - Ваш общий трудовой стаж?

Р - 27-28 лет, на данной должности работаю один год.

И - Опишите свою должность?

Р - Я являюсь руководителем центра тестирования ГТО, мои основные обязанности- организовать работу центра тестирования, организовать работу судей по оказанию услуг тестирования населения в рамках комплекса ГТО, ну еще я веду ГТО у студентов ну и еще несколько спортивных дисциплин.

И - Сколько человек в вашем подчинении?

Р - Ну, у меня находится судейская бригада в количестве примерно 8 человек и плюс два специалиста.

И - Ваше семейное положение?

Р - Замужем, двое детей дочь и сын.

И - Рассматриваете ли Вы время как ресурс?

Р - Да, и вообще если с философской точки зрения рассматривать, я считаю что это огромный ресурс, один из главных каких-то критериев, именно вот человеческой жизни не только про продолжительности жизни человека, а по достижению целей человеком, может по восстановительными процессам, там физическим умственным, то есть, на мой взгляд, все что касается человеческого потенциала, крутится вокруг времени,

потому что все крутится вокруг времени, действительно, человеку нужно некое время, чтобы там мечту какую-то свою достичь, какие то цели там достичь разобраться со своими мыслями, реабилитироваться, после чего-то, ну вот, на мой взгляд так.

И - Ну если это для вас ресурс, то он требует какого-то управления, вы им как то управляете?

Р - Ну да ну по крайней мере стараюсь, если чего-то планирую, то да планируешь, что в такой-то период нужно сделать то-то, но не всегда оно получается, потому что складываются какие-то потусторонние обстоятельства, которые вот.

И - Испытываете ли вы нехватку времени?

Р - Испытываю колоссальную нехватку времени и на работе и дома, и как-то оно так скоротечно, бежит, что порой бывает пришёл на работу и раз рабочий день закончился, а ещё иногда с возрастом начинаешь как бы наблюдать, что оно как-то вообще мчится и времени не хватает, может, быть это из-за занятости с одной стороны, наверное, это хорошо, что ты занят и времени не хватает, чем оно так бездарно бессмысленно тянется.

И - Какие основные причины?

Р - Большая загруженность на работе, дома что-то хочется сделать, но ещё причина в том, что я живу очень далеко от работы и какое-то время мне приходится передвигаться, я живу в другом городе в Краснокамске. Ну, вот утром это минут 30 потому что дороги ещё свободные, но в обратную сторону хоть и на машине едешь пробки, час-два теряется.

И - У вас где-то около 2 часов получается?

Р - Да, ежедневно на дорогу.

И - Вы как-то пытаетесь с этим бороться?

Р - Ну, как вот с этим бороться, пытаешься что-то спланировать, все равно две работы одновременно невозможно выполнять, потому что не получится не там и не там, все ровно как-то надо сделать, приходится выходные захватывать, дольше оставаться на работе, ложиться позже спать, мое время, когда ложусь спать это примерно час ночи, потому что нужно как-то доделать какие-то домашние дела и все прочее.

И - У вас кроме этой работы ещё есть какая-то дополнительная?

Р - Нет, я работаю только тут.

И - А носите ли вы Часы на руке?

Р - Нет, одно время носила, но с появлением сотовых телефоном, я не стала.

И - А как вы их использовали, как инструмент для измерения времени или как часть некого образа?

Р - Потому что работала учителем и смотрела, как я укладываюсь во время урока, именно с этой целью носила.

И - Цените ли вы время других людей?

Р - Конечно, даже если мы назначаем какие-то встречи, переговоры или вообще просто в гости сходить, то понимаешь, что они заняты так же, как и ты.

И - Как вы относитесь к опозданиям и опаздываете ли вы сами?

Р - Нет, я лучше приду пораньше, где-то постою подожду, чем -то вообще не в моих правилах.

И - А как вы сами к этому относитесь?

Р - Ну, смотря какая причина у людей, прежде чем высказать недовольство, надо разобраться, потому что обстоятельства бывают разные, город у нас большой, кто-то может в пробке застрять, может быть допоздна работали, задерживаются на работе, достаточно лояльно отношусь к тому, что кто-то опоздает.

И - Как вы защищаете своё время?

Р - Ну, я своё время тоже ценю, я могу человека корректно не намекнуть, а прямо сказать, что мы ведём какой-то беспредметный разговор или что слишком много времени тратим в пустую и я могу такую встречу прервать.

И - А можете привести пример?

Р - Ну, даже если посмотреть по долгу службы, то люди приходят, начинают выяснять какие-то нюансы, почему так результаты не занесены или ещё что-то и когда им объясняешь причины и начинается там из пустого в порожнюю что и как ну. Ну, если жизненный, то я не люблю какие-то передразги, скандалить, по несколько раз повторять, мозолить, я такие разговоры тоже как бы прерываю.

И - Что есть для вас время?

Р - Это то мерило, которое может быть даже нет, не прогнозирует, а сопровождает нашу жизнь, может быть я повторюсь, как в начале говорила то, что все-таки ограничивает нас в деятельности, в отдыхе, то есть я считаю это главный показатель человеческой жизни.

И - Как вы определяете норму времени на выполнение задачи и вообще как-то нормируете себе время?

Р - Ну, как таковой жёсткой нормы у меня нет ежедневной, да, есть планы, которые мы на месяц распределяем, планируем, есть планы, которые я должна сделать за день то-то-то, но и бывает, что выплывает какие-то дополнительные нагрузки, которые вливаются в трудовой процесс, которые нужно обязательно выполнить тоже, ну, стараюсь, конечно, планировать четкого нормирования у меня нет ну если только рассматривать трудовой

договор, где прописано начало и конец трудового дня - это как бы есть. Ну, если я работаю сверх того, то естественно идёт по дополнительной оплате.

И - Как в вашей организации контролируется рабочее время ?

Р - Ну иногда личным присутствием руководства, ну, чтобы вот так, что я пришла или я ушла с работы такого конечно нет, ну ещё отметка на вахте.

И - Как вы относитесь к сверхурочной работе?

Р - По-разному отношусь, не скажи, что категорически против неё, ну да, если моя вина в том, что я что-то не успела, то тут безусловно без всяких возражений сижу и делаю, если что-то как-то дополнительно свалилось, нужно конечно сделать во благо учреждения, это необходимо помочь сделать, а если та работа которая может подождать и завтра тут конечно.

И - У вас где-то отмечается переработка в организации и всегда ли она оплачивается?

Р - Да, нет не всегда, часто приходится задерживаться на работе и понимаешь, что это твоя личная инициатива, вот и поэтому.

И - А начальство как-то отмечает это ?

Р - Я думаю, что нет.

И - То есть, считает это за норму ?

Р - Да.

И - Слышали ли вы что-то о тайм-менеджменте ?

Р - Ну, так было в скольз на слуху, ну вот этой темы я близко не касалась и точного понятия определения вот этого я даже не дам. Я как бы не знаю правильно ли у меня об этом представление, ну где-то слышала.

И - А какое у вас представление ?

Р - Ну, во-первых, трудоголизм - это не очень хорошо и ТМ скорей всего и будет регулировать деятельность сотрудников на работе исключая это.

И - То есть вы не читали специализированную литературу ?

Р - Нет.

И - Занимаетесь ли вы систематическим планированием вашей жизни?

Р - Да, ну, во-первых, я всегда планирую и бюджет, я составляю табличку, делю ее на тот период ну, вот у меня три периода в месяц, когда идёт поступление денег и вот к каждой из этих колонок три колонки и в месяц и я прямо вот конкретно планирую куда их потратить квартплата там или приобретение каких-то товаров, тоже самое касается и времени, я могу на неделю распланировать, что да, я допустим не могу съездить на дачу,

потому что поздно возвращаюсь домой, плюс домашние дела, а вот выходные я должна посвятить огороду, семье и тд.

И - Ставите ли вы перед собой цели и какие временные рамки у них?

Р - Ну да, всегда есть какая-то впереди стоящая цель, вот в данный момент есть цель поставить дом в деревне, где я вот собираюсь жить и доживать старость и тд. Ближняя цель, конечно, скопить какие-то средства, завершить строительство колодца.

И - А по времени ставите какие-то ограничения для достижения целей ?

Р - Да, безусловно стараешься, чтобы вот есть какие-то этапы, если ты зашагнул за него, то все дальнейшее начинает сдвигаться куда-то и все дальше и дальше от тебя вот.

И - А приведите пример достигнутых целей и тех что не получилось достичь ?

Р - Ну, конечно, у каждого человека такое вообще бывает, ну вот сейчас моя главная цель, так как дети у меня взрослые, когда-то я посвящала именно детям, даже в том плане, чтобы они благополучно поступили в ВУЗ, даже если ту рассматривать сторону, у меня была цель, чтобы дочь поступила в ВУЗ, для этого мы нанимали репетиторов пока она в 10 классе училась, в 11 начали целенаправленно ездить в ВУЗ на курсы, да, мы тратили время, но я знала, что на субботу вечер я нечего не планировала, убежала все дела на потом, чтобы отвезти ребёнка в ВУЗ на курсы. На данный момент у меня конечно главная цель строительство дома и есть свои, конечно, успешные цели, есть не успешные ну, в основном это из-за нехватки финансов, ну, вот у меня пока продажа квартиры и я вот пока на протяжении целого года никаких сдвижек нет, я пока, это пусть и временно, но определяю как неудачу.

И - А какие усилия вы прилагаете для решения этой проблемы?

Р - Мы регулярно раз в 3 месяца обновляем объявления, сейчас более активно начали уже сами проявлять свою активность, это обращения к риелтарам, обращения по объявлениям, которые мы видим в сетях и газетах и стараемся как-то эту проблему решить.

И - Занимаетесь ли вы систематическим составлением списка дел ?

Р - Как таковой ежедневник, ну, я долгое время вела его, этот ежедневник сейчас так скажу время от времени, но планирование, оно все равно присутствует, я всегда знаю, что я должна сделать за конкретную неделю, конкретный месяц, что я должна, я его в письменном виде не фиксирую, но для себя в устной форме я его пристраиваю, что я должна сделать там например, подготовиться к заседанию аттестационной комиссии, сходить на стадион динамо, переговорить с контрактным управляющим, то есть две эти основные цели, ну плюс у нас сегодня тестирование, я должна предупредить судейскую бригаду, ну, это все что касается рабочего времени.

И - А не боитесь, что вот вы не записываете и что-то упустить забыть ?

Р - Ну, слишком много дела я как бы не планирую, чтобы забыть, ну, есть, конечно, вероятность, я не исключаю. Даже не то чтобы забыть, могут просто возникнуть какие-нибудь форс-мажорные обстоятельства, которые могут выдернуть из этой колеи, не исключено. Ежедневник я не веду, если нужны мне какие-то очень важные дела, я сделаю памятку в телефон в напоминалку.

И - Занимаетесь ли вы анализом потраченного времени ?

Р - Ну, я не скажу что прям провожу целенаправленно такой анализ, бывает иногда, ну, чаще всего это происходит в автобусе, когда я еду домой и думаю, что да, я могла вот это и это сделать, но не успела, но вот что бы целенаправленно подводить итоги такие-то, нет.

И - А пытаетесь ли вы уменьшить временные затраты с помощью каких-то приемов ? Как-то оптимизировать?

Р - Ну, хочется как иногда сэкономить время, чтобы просто посидеть в кресле, посмотреть телевизор, устроить себе какой-то отдых, не всегда, конечно, получается, если есть такая какая-то удобная альтернатива, которая действительно выручает, то конечно можно ей воспользоваться, в первую очередь я обращаюсь к своим домашним, они мне помогают, если мне нужно выполнить какую-то неотложную работу , то я могу обратиться к ним за помощью.

И - Делегируете ли вы свои задачи ?

Р - Да, ну, вот если мне нужно проверить ряд дипломных работ, я не успеваю и я могу обратиться к сыну, чтобы он сварил там мяса или сделал уборку дома, часто приходится привлекать мужа и детей. Ну, а на работе это обращение к своим помощникам, если есть возможность какие-то новшества технические, ну конечно, не всем владею стараюсь использовать современные технологии, стараюсь обращаться , чтобы научили показали и тд

### **Интервью № 6**

И - Ваш возраст?

Р - 26 лет.

И - Ваше образование?

Р - Образование высшее педагогическое.

И - Ваше материальное положение,

Р - мне хватает на жизнь.

И – откуда вы родом?

Р - Из Перми.

И – ваш трудовой стаж?

Р - Трудовой стаж 5 лет, в этой организации почти 2 года.

И – где и кем вы работаете?

Р - Колледж олимпийского резерва, работаю в структурном подразделении по внедрению ГТО.

И – какие ваши основные обязанности?

Р - Контролирую работу центров тестирования по Пермскому краю, отвечаю за организацию мероприятий по внедрению ГТО, курирую вопросы медиа освещения.

И – ваше семейное положение?

Р - Не замужем.

И - Если у вас дети?

Р - Детей нет.

И - Рассматриваете ли время как ресурс?

Р - Конечно, ну вообще конечно, за рабочее время должны платить, если работаю за бесплатно, то это должно мне приносить удовольствие и удовлетворение.

И - Испытываете ли вы дефицит времени?

Р - Бывает, но не постоянно, когда какой-нибудь завал сразу одновременно и на учебе и на работе, допустим, хобби у меня спорт, да, то совмещать это одновременно сразу очень сложно, вот, но тогда приходится делать какой-то приоритет.

И - Какие основные причины этого?

Р - Нет, ну, просто это связано с графиками работы и соревнований, которые от меня не зависят, например, во многих организациях, под конец года возникает бешеный ритм, когда там особенно в бюджетных организациях, когда нужно осваивать бюджеты, закрывать отчеты и соответственно я ещё учусь и под конец года там начинаются всякие зачеты и тд. нужно закрывать долги ну и плюс ко всему я занимаюсь волейболом и у нас окрас под конец года тоже приходится ни как закрывается первый круг соревнований и, допустим, под конец года у меня свободного времени практически нет, в начале года с этим по проще.

И - Ну вы уже заранее знаете что в конце года у вас будет напряженный график ?

Р - Да.

И - Вы как-то готовитесь к этому ? Как -то пытаетесь все это развести ?

Р - Ну, понятно приходится делать какой -то отбор в делах, допустим , ну есть такая. Методика и делишь свои дела типа срочные важные срочные не важные там срочные не важные и там не срочные не важные, ну естественно в первую очередь ты выполняешь срочные важные , потом приоритет даёшь срочным не важным приоритет даёшь каким-то мелочевка или не срочным, но важным, вот это вот допустим дела, которые тут возникают вообще их вычеркиваешь таким образом происходит отбор что все-таки нужно делать, а что можно и откинуть понятно что, когда у меня времени хватает у меня там нет нужды разделять вообще дела и от чего-то отказываться.

И - А носите ли вы Часы на руке ?

Р - Ну, у меня есть фитнес браслет , ну я его, во-первых, не всегда ношу даже когда ношу на время я смотрю редко чаще всего это часы на телефоне, компьютере, на рабочем столе никогда их не носила, ну носила не как Часы, а как некий аксессуар.

И - Цените ли вы время других людей ? Позволяете ли вы себе опаздывать ?

Р - Ну честно говоря, я постоянно опаздываю, но у нас запланирована какая-нибудь встреча или совещание . Ну я опаздываю, когда это не критично, когда я понимаю, что человека не задерживаю и от меня там, допустим , 15 минут опаздания нечего не зависит.

И - В чем причина этих опозданий ?

Р - Потому что я сплю по утрам ну иногда бывает там не важные встречи договорились пойти в кино допустим, встречаемся там за пол часа до фильма я понимаю что там что моего там присутствия за пол часа до фильма, оно не обязательно, вот в таком случае я могу опоздать на 10-15 минут. Соответственно, со своей занятостью понятно, что я делаю это не намерено, если у меня на работе остались более важные дела, которые

нужно срочно сделать я могу себе позволить задержаться на работе, а если допустим у нас там назначено какое-то мероприятие, совещание ну я знаю там ну за ранее договорились, тогда я конечно не позволяю себе опаздывать, ну и сама очень негативно отношусь к людям которые назначили время ну там на минут 5-10 задерживаются, меня не выводит из себя, а если там больше 20 минут 30 , то я понимаю, что время уходит в пустую то меня это раздражает.

И - Что для вас время ?

Р - Ну, время- это ресурс, который стоит денег ну или каких других там условий , ну допустим там цена чего -нибудь это эквивалент чего-то, ну допустим деньги или внутреннее удовлетворение.

И - Как нормируемая время в вашей организации ?

Р - Ну, по времени прописано только в нашем трудовом договоре, что я должна работать 40 часов в неделю, ну то что у меня пятидневка с 9 до пол 6 , а то как я трачу время больше нигде не прописано

И - А как контролируется рабочее время со стороны руководства ?

Р - Ну, такого прямого контроля я не ощущаю, ну единственное нас пытаются контролировать на вахте, там охрана записывает кто во сколько пришёл – ушёл, ну там ну за все время работы не смотря на то что я почти постоянно опаздываю ни разу мне не было высказано никакого недовольствия, что я опаздываю естественно, я стараюсь в отведённое рабочее время укладываться, ну иногда задерживаюсь, ну есть возможность уйти пораньше если возникает необходимость.

И - Как вы относитесь к сверхурочной работе и как в вашей организации?

Р - Ну конечно она в нашей организации приветствуется но не всегда оплачивается ну если у нас какие то мероприятия там выезды в выходные то это оплачивается в двойном размере либо отгул. Ну бывает задерживаешься из за неотложных дел которые не успеваешь доделать например в конце в года я понимаю что могу сегодня отработать побольше но завершить дело но завтра я могу уйти пораньше и занятая какими то своими делами

И - Ваш рабочий день в большинстве случаев заканчивается вовремя ? В пол 6?

Р - Ну, обычно я работаю до 6 потому что я задерживаюсь иногда по несколько раз в день обедаю, ну вот эти пол часа я для себя в уме держу, что я эти пол часа в день трачу , вот а в принципе ну, как бы я вписываюсь. Ну, у нас нет такой жесткой регламентации как в билайне например, что ты там например, на звонок должен столько то времени.

И - Слышали ли вы о тайм менеджменте ?

Р - Конечно, в процессе обучения нам не раз рассказывали и мне кажется в современном мире сложно не знать, что это такое и не видеть, ну там двух трёх методик в принципе я или не пользовалась. Ну, я читала разные статейки, вебинары слушала, но в своей жизни я их не применяю.

И - Занимаетесь ли вы систематическим планированием вашей жизни? Ставите ли вы себе цели?

Р - Я затрудняюсь ответить на этот вопрос ...честно говоря мне не хочется отвечать на этот вопрос ... ну конечно, есть ну, там не знаю, да, блин я не знаю. Ну, у меня есть цель концу лета переехать в другой город.

И - Занимаетесь ли вы систематическим составлением списка дел?

Р - Да конечно, у меня есть ежедневник, где я записываю, что я буду делать в какое время встречи.

И - А можете подробнее рассказать что вы туда записываете?

Р - Ну как минимум список дел да, ну если они ограничены по времени, то там к какому сроку ну чаще всего - это список дел на день которые мне нужно обязательно.

И - Ваш горизонт планирования это один день?

Р - Нет, может конечно и дальше.

И - В какой форме вы ведёте ежедневник? Бумажной или электронной?

Р - Ну, дела которые рабочие я записываю в бумажном ежедневнике, ну так удобнее, он находится на рабочем месте ну, и в телефоне у меня тоже есть ежедневник, там я пишу куда ко-сколько мне нужно, ну там дела, которые не касающиеся работы.

И - У вас это носит системный характер?

Р - Ну, нет по необходимости.

И - Анализируете ли вы временные затраты?

Р - Ну, когда у меня есть нехватка времени, я об этом задумываюсь, ставлю четкие сроки, думаю как ускорить решение задачи, ну когда у меня не горит, то я об этом и не задумываюсь.

И - Не пытаетесь ли вы действовать на опережение? Вы же уже знаете в какой период будет более напряженный график и сделать часть работы на опережение что бы избежать этого?

Р - Ну конечно, мы сейчас понимаем, что под Новый год у нас будет завал с освоением бюджета и начинаем заниматься этим сейчас. Ну, есть, например, вещи, которые от меня не зависят, вот, например, летний фестиваль мы вот ждём положения от федералов ну, а чтобы не ждать их, я начала разрабатывать положение сейчас, потому что сейчас не такой напряженный период.

И - Используйте ли вы приём делегирования?

Р - Конечно, ну есть задачи, которые мне нужно выполнять, например, сбор статистики с районов и я понимаю, что это не такое ответственное дело ну, его обязательно нужно выполнить и я его могу делегировать каким-нибудь нашим практикантам или сотруднику, который работает под моим руководством конечно, возникают опасения по качеству выполнения. Стараюсь всякие рутинные задачи отдавать заниматься контролем.

Интервью № 7

И – Ваш возраст?

Р - 46 лет.

И - Ваше образование?

Р - Образование- высшее астраханский государственный технический университет по направлению экономист и управление предприятием.

И- ваше материальное положение?

Р - Материальное положение - среднее на жизнь в принципе хватает.

И- откуда вы родом?

Р - Родом с Республики Коми, город Печора

И – ваш трудовой стаж?

Р - Трудовой стаж 18 лет, в этом учреждении год.

И - Работаю специалистом по кадрам, занимаюсь делопроизводством кадровым, в первую очередь я общаюсь с людьми, устраиваю на работу, увольняю, дисциплинарные взыскания, командировки, ну и документооборот.

И – ваше семейное положение?

Р - Замужем.

И – Есть ли у вас дети?

Р - Двое детей.

И -Рассматривайте ли вы время как ресурс?

Р - Ну, наверное, да.

И - Вы управляете своим временем?

Р - Ну, сложный вопрос ну, я осознаю, что время утекает ну, в принципе таким-то управлением я не занимаюсь ну, вот у нас рабочий день, время отдыха, как можно им управлять, ну да ты же планируешь, знаешь что хочешь сделать, заранее чтобы успеть.

И - Возникает ли у вас нехватка времени ?

Р - Конечно, завал на работе например, дня не хватает, не успеваю, большая загруженность, много функций выполняю.

И - А какие ещё у вас функции?

Р - Я выполняю функцию личного секретаря директора, я могу выполнять поручения директора, поэтому не хватает.

И - А у вас это в должностной инструкции это прописано?

Р - Нет, не прописано.

И - Нехватка рабочего времени как-то сказывается на ваше личное время ??

Р - Ну конечно, ты прибегаешь домой, ты уже омшаники ужин не можешь приготовить, потому что уже ночь и ты уже на следующий день переносишь. Пригласили тебя в кино или на юбилей, а ты не можешь прийти, потому что тебя пригласили в 5 вечера, а ты с работы пришёл в 9 ну, я утрирую ну и какой там уже юбилей.

И - Носите ли вы Часы на руке ?

Р - Нет, не модно.

И - А раньше носили?

Р - Да, носила.

И - А это было часть вашего образа или инструмент для измерения времени?

Р - Инструмент измерения времени скорее был, а сейчас использую телефон ну, если бы у мен были хорошие Часы, мне кажется я бы носила их.

И - Как вы относитесь ко времени других людей ?

Р - Да, нет, я пунктуальна, я могу раньше прийти на встречу и терпеливо ожидать, но бестолковые беседы не люблю, чисто по сути.

И - А как вы избегаете ситуаций или решаете их когда ваше время тратят не по делу?

Р - Ну, иногда я делаю вид, что внимательно слушаю ну, а чаще я просто говорю: « извините, мне некогда , мне пора, закругляемся» ну, если у меня есть какое -то приоритетное дело и меня зовут например, куда-то друзья, то я выберу приоритет, закончу начатое дело, мне проще сказать людям правду, мне некогда я сегодня не могу ну или узнаю, если они не против моего опоздания на пару часов и вы меня дождётесь и я прибегу если скажут, нет, то я и не буду пытаться.

И - Что для вас время ?

Р - Ну, время какой-то срок, период ну как жизненный период ну, знаете допустим прожил там час- год ну, это некий период жизни.

И - Как нормируется работа в вашей организации ?

Р - Да никак не нормируется ну, я не нормирую свою работу, идёт как идёт, нету такого, что вот сегодня я сделаю 10 приказов , а завтра два решаю, дела по мере поступления .

И - А со стороны организации есть нормирование ?

Р - Нет, наверное, нет ну, есть, конечно, когда срочно надо, ты сидишь и делаешь до последнего пока не сделаешь не уйдёшь, а такого чтобы там плана, чтобы там 10 приказов 3 часа в архиве просидеть нету . Ну а со стороны организации время учитывается с помощью табелей ну, если человек заболел то эта информация поступает ком мне, а если человек не вышел без причины, то мы начинаем вызванивать, выискивать, узнавать где он и что с ним.

И - Ну лично вообще рабочее время как контролируется ?

Р - Ну, так как я сижу в приемной директора, то мне кажется я на виду у директора и контролирует он мое время во сколько я пришла, ушла ну, ещё контроль на вахте, где фиксируется время ухода и прихода.

И - Как вы относитесь к сверхурочной работе ?

Р - Ну, конечно бы не хотелось бы, но когда она есть соглашаюсь иду спокойно.

И - А вы часто работайте сверхурочно ?

Р - Очень часто.

И - А по каким причинам ?

Р - Ну, по проходе директора бывает, что по приказу , допустим, конкретный случай я в комиссии состою, пришла фура со спорт оборудованием ну, то есть по очереди вчера был Иванов, сегодня Петров ну, теперь моя очередь вот, встречали груз в канун Нового года, поздно вечером.

И - Это как-то вам компенсируется ?

Р - Нет, конечно, за спасибо нигде не учитывается.

И - А стимулирующие какие- то у вас есть ?

Р - Да есть, но кладовщик это совершенно не моя работа, поэтому ее никак и не оплатить.

И - А как к этому относится руководство ? Ценит ? Или считает должным ?

Р - Ну, такое двойное отношение ну, наверное, считает должным ,если ценили, то как-то оплачивали, благодарили.

И - Слышали ли вы что-то о тайм менеджменте ??

Р - Конечно, подождите как тайм менеджмент ? А нет, соврала не слышала.

И - Занимаетесь ли вы систематическим планированием вашей жизни ?

Р - Ну, систематическим , то нет ну, кое-что планирую например, поездку куда-нибудь свой отпуск . Мы садимся с мужем и планируем в какое время нам поехать, мы ещё ездим на машине выбираем день поездки, время поездки так же и мелкие какие-то

дела планируем например, в парикмахерскую сходить например, я знаю что в парикмахерскую я иду на три часа, ага потом значит, к зубному, а после иду в магазин.

И - Ставите ли вы перед собой краткосрочные и долгосрочные цели ?

Р - Наверное, есть ну, краткосрочные- это наверное, какие-то жизненные: увидеть сына, а долгосрочные- это, наверное, увидеть внуков, устроиться на определенную работу до пенсии.

И - Составляете ли вы список дел ?

Р - Ну да, составляю ежедневный, пишу что мне надо сделать за целый день, беру просто листок бумаги и не зависимо дома я или на работе, я пишу первое- это то-то, второе то-то, там как и домашние дела так и рабочие моменты и потом я просто вычеркиваю что сделала что не сделала, переношу на следующий день, потом листок выкидываю, заполняю другой листок .

И - А этот листок вы носите собой ?

Р - Нет зачем вот, допустим лежит на работе и я там дописываю, что сделать вычеркиваю, что сделать

И - А не лучше ли купить ежедневник ?

Р - Нет, вон он дома лежит, мне листочки удобней.

И - А какой горизонт планирования на этом листочке ? На день?

Р - Нет, может быть, и по числам , допустим, мне в понедельник надо сделать одно, а в среду другое, могу и на месяц запланировать, допустим мне надо 30 мая туда-то туда-то и я сделала себе запись, чтобы не забыть .

И - Не пробывали ли вы записывать дела в электронном виде ?

Р - Нет, не пробовала, мне на работе так надоедает компьютер, дома я его просто не включаю и поэтому мне бумажный удобнее.

И - Занимаетесь ли вы оптимизацией и анализом своего времени?

Р - Конечно, ну например, пообещала а не успела не пришла и я думаю, как так где-то я прокололась, запланировала, а не успела и вот потом думаю как вот так ну, я каждый день анализирую, что я сделала не правильно, как я провела время, пытаюсь себя разгрузить самостоятельно, вот иногда прихожу на работу раньше сделать не законченную работу за час за полтора, чтобы все сделать и закончить рабочий день и успеть куда-то.

И- Используете ли вы приём делегирования в своей жизни?

Р - Нет, я не слышала такого слова.

И - Ну, это когда часть своих задачи распределяете на коллег.

Р - Ну, нет наверное, не использую я, как-то больше надеюсь на себя, лучше сама, чем потом переделывать. Не, ну конечно, можно кого-то попросить, но никто же не хочет делать и как это не специально получается лучше самому сделать.

И - Используете ли вы современные технологии для уменьшения временных затрат?

Р - Конечно, сейчас же много всяких интернет, допустим, отправить письмо не надо бежать на почту, тот же банк- заплатить коммуналку, перечислить денег.

### **Интервью № 8**

И – ваш возраст?

Р- 24 года.

И – ваше образование?

Р – магистр.

И- ваше материальное положение?

Р- в достатке, всего хватает.

И- откуда вы родом?

Р- Пермь

И – трудовой стаж в данной организации?

Р – 5 месяцев.

И- кем работаете в данной организации?

Р – преподаватель спортивных дисциплин.

И – ваше семейное положение?

Р – не замужем, детей нет.

И – рассматриваете ли вы время как ресурс?

Р – да конечно, стараюсь распределить, чтобы все успеть. Потому, что время не вернуть его мало на самом деле поэтому это конечно да ресурс.

И- возникает ли у вас нехватка времени?

Р – бывает, ну и в рабочих ситуациях, и в семейной обстановке.

И – какие причины на ваш взгляд?

Р - ну, во-первых, с объёмом работы, с объёмом деятельности, потому что у меня не только рабочая деятельность, есть еще спортивная деятельность.

И - а можете рассказать подробнее?

Р - ну на данный момент я занимаюсь подготовкой спортсменов для рэдбул 400 в котором я и сама принимаю участие.

И – носите ли вы часы на руке?

Р – да.

И – это часть стиля или инструмент для измерения времени?

Р- скорее часть стиля.

И – цените ли вы время других людей?

Р- ценю, обязательно ценю, потому что я понимаю, что у них тоже может быть недостаток времени как у меня и я стараюсь делать все вовремя.

И- а сами как относитесь к опозданиям?

Р – ну смотря кто, ну, например, если это мои друзья, я знаю, что они постоянно опаздывают то в принципе нормально, просчитываю это наперед. А если это человек, с которым мы договорились и не знакомы то негативно.

И – Что для вас время?

Р – время — это жизненный ресурс, такой же как материальный который тратится и его нужно тратить с умом. Его можно потерять в нем можно нуждается. Время — это неотъемлемая часть жизнедеятельности человека.

И – Есть ли у вас какое-то нормирование времени в работе?

Р – нет, нормирования времени нет, то есть, как решается задача, так и решается.

И – как контролируется рабочее время сотрудников со стороны организации?

Р – ну, наверное, отслеживают начало и конец рабочего дня от и до.

И – приветствуется ли сверхурочная работа в вашей организации?

Р – думаю да, это во всех, наверное, организациях приветствуется.

И – а как вы сами к ней относитесь?

Р – ну у меня она бывает не часто, поэтому нормально отношусь.

И – слышали ли вы, что-то о тайм-менеджменте?

Р – ну так, поверхностно. Ну это, наверное, какое-то распределение времени.

И – занимаетесь ли вы систематическим планированием вашей жизни?

Р –ну скорей нет чем да. Особо каких целей не ставлю, ну у меня есть конечно цель, но я их не прокручиваю каждый день в голове. Я их особо нигде не фиксирую. Ну вот у меня, например, была цель создать команду людей, которым будет интересны наши идеи подготовки для экстремальной серии рэдбул 400, мы хотели создать свое некое общество и у нас в принципе это получилось.

И – составляете ли вы список дел?

Р – ну если у меня накапливается много дел, то да приходится составлять.

И – а можете подробнее рассказать?

Р – ну я с вечера пишу в блокнот, пишу обычный список дел, а когда выполняю ставлю плюсики или вычеркиваю.

И – а слышали ли вы, что-то про делегирование задач?

Р – ну да, это когда кто старше тебя по карьерной лестнице делегирует тебе какие-то задачи.

И – а вы сами используете данный прием?

Р – ну это неверное нельзя назвать делегированием, скорее я оказываю помощь.

### Приложение № 3

#### **Программа повышения квалификации, краткосрочный курс «Тайм-менеджмент для сотрудников образовательных организаций»**

##### **Пояснительная записка**

Курс ориентирован на получение обучающимися знаний об основах организации управления временем, принципах и технологиях тайм-менеджмента в практике организации личной и работы как средство повышения профессиональной деятельности.

##### **Цели и задачи курса**

**Целью** изучения курса «Тайм-менеджмент для сотрудников образовательных организаций» является формирование у сотрудников базовых знаний и практических навыков в области управления временем, как нематериальным ресурсом, являющихся основой организации эффективной деятельности, как на персональном, так и на корпоративном уровне.

##### **Задачи курса:**

- знакомство с основными понятиями и категориями в области организации времени;

- получение знаний о современных концепциях, подходах, технологиях использования времени;
- изучение техник и методов эффективной организации времени на персональном и корпоративном уровнях;
- освоение базовых навыков создания персональной системы учета, планирования времени, целеполагания и периодизации задач.

Процесс изучения курса направлен на формирование компетенции тайм-менеджмента (КТМ).

<b>Содержание компетенции тайм-менеджмента</b>	<b>Перечень планируемых результатов обучения по курсу.</b>	<b>Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции</b>
КТМ – способность рационального использования времени при помощи техник и методик тайм менеджмента	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• понятийный аппарат курса: определения, понятия, термины, связанные с системой организации времени;</li> <li>• Особенности использования тайм-менеджмента в персональной и корпоративной деятельности;</li> <li>• Основные методы, приемы и инструменты тайм-менеджмента</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формулировать цели и планировать действия по их достижению используя инструменты тайм-менеджмента;</li> <li>• Применять инструменты, использовать приемы и способы</li> </ul>	Самостоятельная работа с источниками информации Ситуационные практикумы (кейсы) Тренинги Лекции Презентации Эссе

	<p>тайм-менеджмента для повышения эффективности организационной и личной деятельности;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Использование техник и приемов тайм-менеджмента для грамотного распределения рабочей нагрузки.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Навыками применения тех или иных приемов, способов, техник тайм менеджмента для решения различного рода задач;</li> <li>Навыками эффективного распределения рабочей нагрузки;</li> <li>Навыками постановки целей и инструментами целеполагания и планирования действий по их достижению</li> </ul>	
--	---	--

### Тематический план

Наименование темы	Лекции	Интерактивные занятия		Форма ТКУ/баллы Форма ПА
		Ситуационный практикумы	Тренинги	
Тема 1. Сущность и определения понятия «тайм-менеджмент»	5			Эссе/10
Тема 2. Хронометраж	3	3		Самофотография дня/10
Тема 3. Планирование	4		4	Тренинг/5
Тема 4. Приоритеты	4	4		Ситуационный практикум/5

Методы расстановки приоритетов				
Тема 5. Распределение рабочей нагрузки	5	4		Тренинг/5
Всего:	21	11	4	30
Итоговая аттестация	2			
Объём курса (в академических часах)	36			

## Содержание курса

### Тема 1. Сущность и определение понятия «тайм-менеджмент».

Сущность и определение понятия «тайм-менеджмент». Целеполагание. Понятие и сущность тайм-менеджмента, история становления тайм-менеджмента, современный тайм-менеджмент как система: основные уровни.

Основные понятия и определения целеполагания. Проактивный и реактивный подходы к жизни: определение, значимость для целедостижения. проактивности: «Круг забот» и «Круг влияния». Ценности как основа целеполагания. Мемуарник как инструмент для определения своих базовых ценностей. Подходы к определению целей. «Life management» цели. Формулирование целей: SMART-цели и надцели: две стратегии целедостижения. «Воронка шагов» и «Веер возможностей».

### Литература к теме 1:

Телегина Т.В. Понятие и сущность тайм-менеджмента. Целеполагание. // Руководство по изучению дисциплины «тайм- менеджмент» [Электронный ресурс]. – М., 2008 – Режим доступа (требуется регистрация в электронной библиотеке МФПУ «Синергия»): [http://e-biblio.ru/book/bib/06\\_management/Time-menedgment/index.html](http://e-biblio.ru/book/bib/06_management/Time-menedgment/index.html)

Королев В. Мемуарник или Вся жизнь на ладони [Электронный документ] / Официальный сайт тайм-менеджерского сообщества. – Режим доступа: <http://www.improvement.ru/zametki/memuarnik/>

Осминин А. Как избавиться от лени. [Электронный документ] / Официальный сайт тайм-менеджерского – Режим <http://www.improvement.ru/zametki/osminin/>

## **Тема 2. Хронометраж.**

Особенности времени как ресурса. Поглотители времени: определение понятия, основные виды поглотителей. Способы минимизации неэффективных расходов времени. Определение понятия, суть и задачи хронометража. Техника полного хронометража. Техника сокращенного хронометража. Анализ личной эффективности на основе данных хронокарты. Классификация расходов времени. Типичные затруднения ведения хронометража и способы их преодоления.

### **Литература к теме 2:**

Телегина Т.В. Хронометраж как персональная система учета времени. Тема 2 // Руководство по изучению дисциплины «таймменеджмент» [Электронный ресурс]. – М., 2008. – Режим доступа (требуется регистрация в электронной библиотеке МФПУ «Синергия»): [http://e-biblio.ru/book/bib/06\\_management/Time-menedgment/index.html](http://e-biblio.ru/book/bib/06_management/Time-menedgment/index.html) 2.

Тейлор Ф.У. «Работа с прохладцей». Три причины малой производительности труда // Принципы научного менеджмента: Глава 1, параграф 2-5 [Электронная книга] / Официальный сайт таймменеджерского

сообщества. – Режим доступа:  
<http://www.improvement.ru/bibliot/taylor/tail003.shtm> 3.

Архангельский Г.А. Личный опыт: эволюция хронометража неосязаемое [Электронный документ] / Официальный сайт таймменеджерского сообщества. – Режим доступа:  
<http://www.improvement.ru/zametki/ag-tm/chrono-1.shtm>

Архангельский Г.А. Хронометраж: система персонального управленческого учета [Электронный документ] / Официальный сайт тайм-менеджерского сообщества. – Режим доступа:  
<http://www.improvement.ru/bibliot/chrono/>

Блинков А. Дорога [Электронный документ] / Официальный сайт тайм-менеджерского сообщества. – Режим доступа:  
<http://www.improvement.ru/zametki/blinkov/>

Лембиту Кыйв. ABC-хронометраж: ориентация на цели [Электронный документ] / Официальный сайт тайм-менеджерского сообщества. – Режим доступа: <http://www.improvement.ru/zametki/abcchrono/>

### **Тема 3. Планирование.**

Неоднородность времени: линейное и нелинейное время. Два типа задач. Определение понятия контекст. Основные типы контекстов. Определение понятия и задачи контекстного планирования. Техника контекстного планирования. Инструменты контекстного планирования. Планирование дня. Три типа ежедневных задач: жесткие, гибкие, бюджетизируемые. Алгоритм планирования ежедневных задач разного типа. Метод структурированного внимания. Планирование на основе метода структурированного внимания. Горизонты планирования. Результато-ориентированное планирование (формула эффективной постановки задач). Результато – ориентированность и конкретизированность задач: различия, области применения.

### **Литература к теме 3:**

Телегина Т.В. Планирование. Тема 3 // Руководство по изучению дисциплины «тайм-менеджмент» [Электронный ресурс]. – М., 2008. – Режим доступа (требуется регистрация в электронной библиотеке МФПУ «Синергия»): [http://ebiblio.ru/book/bib/06\\_management/Time-menedgment/index.html](http://ebiblio.ru/book/bib/06_management/Time-menedgment/index.html)

Архангельский Г.А. Метод структурирования внимания [Электронный документ] // Сайт тайм-менеджерского сообщества improvement. – Режим доступа: <http://www.improvement.ru/zametki/struktvn/>

Лембиту Кыйв. Карточки контекстов [Электронный документ] / Официальный сайт тайм-менеджерского сообщества. – Режим доступа: <http://www.improvement.ru/zametki/koiv2/>

Острикова Г. Ежедневник – жизнь как на ладони [Электронный документ] / Официальный сайт тайм-менеджерского сообщества. – Режим доступа: <http://www.improvement.ru/zametki/ostrikova/>

### **Тема 4. Приоритеты.**

Методы расстановки приоритетов. Определение, суть расстановки приоритетов в тайм-менеджменте. Основные способы и методы расстановки приоритетов: матрица Эйзенхауэра, матрица многокритериальной оценки, критерии приоритетности. Способ попарного сравнения для расстановки приоритетов. Расстановка приоритетов в ежедневных задачах с помощью многокритериальной оценки (сокращенный вариант). Определение приоритетности долгосрочных целей, определение приоритетности текущих задач. Правило Парето. Навязанная срочность и важность, стратегии отказа, «расчистка» навязанной важности и срочности.

### **Литература к теме 4:**

Телегина Т.В. Приоритеты. Оптимизация расходов времени. Тема 5 // Руководство по изучению дисциплины «тайм-менеджмент» [Электронный ресурс]. – М., 2008. – Режим доступа (требуется регистрация в электронной библиотеке МФПУ «Синергия»): [http://ebiblio.ru/book/bib/06\\_management/Time-menedgment/index.html](http://ebiblio.ru/book/bib/06_management/Time-menedgment/index.html)

Василенко Т. Миф о 80\20 [Электронный документ] / Официальный сайт тайм-менеджерского сообщества. – Режим доступа: <http://www.improvement.ru/zametki/pareto/>

Витер Д. О расстановке приоритетов [Электронный документ] / Официальный сайт тайм-менеджерского сообщества. – Режим доступа: <http://www.improvement.ru/zametki/viter/rasstanovka.htm>

Погорелов Ю. Технологии выбора [Электронный документ] / Официальный сайт тайм-менеджерского сообщества. – Режим доступа: <http://www.improvement.ru/zametki/choice/>

## **Тема 5. Распределение рабочей нагрузки.**

Грамотное распределение рабочей нагрузки. Правила организации эффективного отдыха. Эффективный сон. Самонастройка на решение задач: методы, способы. Эффективное решение больших трудоемких задач. Техника работы с задачами – «слонами». Использование СМАРТ-критериев для подзадач. Решение мелких неприятных задач.

### **Литература к теме 5:**

Тайм-менеджмент. Полный курс: Учеб.пособие / Г.А.Архангельский, М.А.Лукашенко, Т.В.Телегина, С.В.Бехтерев; Под ред. Г.А. Архангельского. – М.: Альпина паблишерз, 2013. – 311 с. – Глава 6.

Телегина Т.В. Технологии достижения результатов: распределение рабочей нагрузки. Тема 6 // Руководство по изучению дисциплины «тайм-менеджмент» [Электронный ресурс]. – М., 2008. – Режим доступа (требуется

регистрация в электронной библиотеке МФПУ «Синергия»): [http://e-biblio.ru/book/bib/06\\_management/Timemenedgment/index.html](http://e-biblio.ru/book/bib/06_management/Timemenedgment/index.html)

Архангельский Г.А. Время на отдых. Книга для тех, кто много работает. – М.: Альпина Паблишерз, 2013. – 192 с.

Иванова А. Секреты мотивации [Электронный документ] / Официальный сайт тайм-менеджерского сообщества. – Режим доступа: <http://www.improvement.ru/zametki/ivanova/>

Козловский С. В. Борьба с внутренними обстоятельствами за высокую работоспособность [Электронный документ] / Официальный сайт тайм-менеджерского сообщества. – Режим доступа: <http://www.improvement.ru/bibliot/kozlovsk.shtm>