

**ЕЛАБУЖСКИЙ ИНСТИТУТ
КАЗАНСКОГО (ПРИВОЛЖСКОГО) ФЕДЕРАЛЬНОГО
УНИВЕРСИТЕТА**

МИРЗАГИТОВА А.Л.

СБОРНИК ОПОРНЫХ КОНСПЕКТОВ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ

***«САМОМЕНЕДЖМЕНТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»***



ЕЛАБУГА

2015

УДК 34.041
ББК 74.489
М 66

*Печатается по решению редакционно-издательского совета ЕИ КФУ. Протокол № 2
от 12 октября 2015 г.*

*Обсужден и одобрен на заседании кафедры частного и публичного права 26 сентября
2015 г., протокол №1*

Утвержден на УМС ЕИ КФУ 6 октября 2015 г., протокол № 2

Рецензенты:

Доктор педагогических наук, профессор **Мухаметшин А.Г.**

Кандидат исторических наук, доцент **Мухаметгалиева С.Х.**

Сборник опорных конспектов по дисциплине «Самоменеджмент профессиональной деятельности» / А.Л. Мирзагитова. – Елабуга: Изд-во Елабужского института КФУ, 2015.
– 31с.

Данный сборник опорных конспектов предназначен для помощи в изучении дисциплины, формирования дополнительных знаний, умений, систематизации полученных знаний по дисциплине «Самоменеджмент профессиональной деятельности».

УДК 34.041
ББК 74.489
М 66

©Мирзагитова А.Л., 2015

© Изд-во Елабужского института КФУ, 2015

Содержание

	стр
Лекция 1. Понятие персонального менеджмента	4
Лекция 2. Постановка целей в самоменеджменте	5
Лекция 3. Коммуникации в самоменеджменте	7
Лекция 4. Планирование личной работы.....	12
Лекция 5. Управление деловой карьерой.....	15
Лекция 6. Виды деловой карьеры.....	16
Лекция 7. Нормативная база проведения аттестации педагогических работников.....	17
Лекция 8. Регламент проведения аттестации педагогических работников.....	21
Лекция 9. Конфликты. Их источники и виды. Управление конфликтами и их последствия.....	22
Лекция 10. Стресс. Природа и причины. Взаимосвязь причины и стресса.....	25
Лекция 11. Принятие решений в самоменеджменте.....	26
Лекция 12. Контроль в самоменеджменте.....	28
Список использованной литературы.....	30



Лекция 1. Понятие персонального менеджмента

Персональный менеджмент - область знаний, изучающая организацию личного труда работника с точки зрения используемых методов, принципов и приемов работы

Иногда персональный менеджмент называют **самоменеджментом**.

Персональный менеджмент позволяет наилучшим образом установить взаимодействие между работником и используемыми техническими средствами в процессе выполнения должностных обязанностей.

Основная **цель персонального менеджмента** состоит в том, чтобы наилучшим образом использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (уметь самоопределяться), легче преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни.

Самоменеджмент применим во всех сферах деятельности: работа, образование, семья.

Разумная самоорганизация позволит менеджеру получить следующие преимущества:

1. Выполнять работы с меньшими затратами.
2. Лучше организовать свой личный труд, быть меньше загруженным работой.
3. Получать лучшие результаты труда.
4. Меньше допускать ошибок при выполнении своих функций.
5. Получать удовлетворенность от работы.
6. Повышать свою квалификацию.
7. Достигать профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем.

Ежедневное решение разного рода задач и проблем можно представить в виде ряда различных функций, которые находятся в определенной взаимозависимости и, как правило, осуществляются в определенной последовательности.

Во внешнем круге этой модели определены следующие пять функций:

- *постановка цели*. Анализ и формирование личных целей;
- *планирование*. Разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности;
- *принятие решений*. Принятие решений по предстоящим делам;
- *реализация и организация*. Составление распорядка дня и организация личного трудового процесса в целях реализации поставленных задач;
- *контроль*. Самоконтроль и контроль итогов (в случае необходимости — корректировка целей);

Во внутреннем круге расположена шестая, дополняющая функция:

— *информация и коммуникация*. Вокруг этой функции в известной мере «вращаются» остальные функции, поскольку коммуникации как обмен информацией необходимы во всех фазах процесса самоменеджмента. Отдельные функции не следуют строго одна за другой, как это представлено в данной модели, а многообразно переплетаются:

Самоменеджмент – это умение организовать свое время. Поэтому в процессе изучения дисциплины мы неоднократно будем сталкиваться с таким понятием как **индивидуальный фонд времени** – который позволяет описать производительней и непроизводительный фонд времени человека (рис. 1).

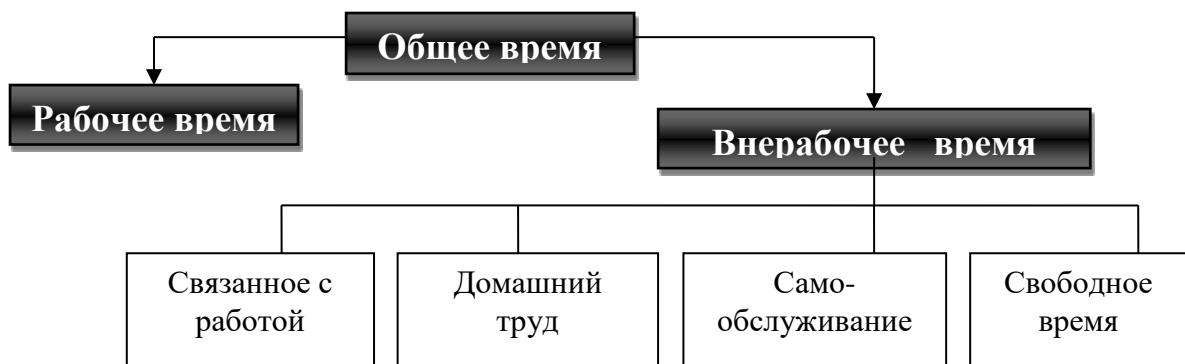


Рисунок 1 – Классификация времени в самоменеджменте

Рабочее время:

1. Время фактической работы
2. Регламентированные перерывы (обеденный, технические)
3. Нерегламентированные перерывы:
 - По вине сотрудников
 - По вине внешних обстоятельств.

<p>Связанное с работой:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Дорога 2. Подготовка 3. Доделывание дел. 	<p>Самообслуживание:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пассивный отдых – сон 2. Питание 3. Уход за собой
<p>Домашний труд:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Покупки 2. Уборка 3. Ремонт 4. Забота, уход, воспитание 5. Прочее (дача) 	<p>Свободное время:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Общение 2. Активный отдых 3. Познание, творчество



Лекция 2. Постановка целей в самоменеджменте

Значение постановки целей

Для каждого человека самоопределение и самоутверждение в жизни всегда очень важно, и поэтому люди, точно знающие «что и как делать?», являются наиболее преуспевающими

Постановка цели является безусловной предпосылкой планирования, принятия решений и ежедневной работы.

Установление личных целей позволяет:

- лучше осознать имеющийся в отношении карьеры выбор;
- лучше оценить уместность действий и опыта;
- убедить окружающих в верности вашей точки зрения;
- повысить вероятность достижения желательных результатов;
- сконцентрировать силы на ключевых направлениях.

В жизни руководителя есть этапы, когда ему особенно необходимо прояснить свои личные цели. Обычно эти этапы совпадают с возрастными **рамками**, например:

1 этап: - подготовительный (18 – 22 год) – связан с получением профессионального образования. Карьеры в собственном смысле здесь нет

2 этап – адаптационный (23-30 лет) – начало работы в должности. Адаптация в коллективе. Начинается процесс разделения новых сотрудников на перспективных и неперспективных

3 этап – стабилизационный (30-40 лет) – завершается разделения сотрудников. Начало карьерного роста для перспективных молодых специалистов.

4 этап – консолидация (40-50 лет) – продолжение карьерного роста

5 этап – зрелости (50-960 лет) – период передачи знаний молодым сотрудникам

6 этап – завершающий (после 60 лет) - подготовка к уходу на пенсию

Технология поиска жизненных целей

Твердый порядок письменного изложения какой-либо идеи — это первый шаг к претворению в жизнь. В разговоре можно, часто не отдавая себе в этом отчета, высказывать всякого рода смутные и нелепые идеи.

Обычно цели устанавливаются на конкретный период, поэтому полезно наблюдать за процессом их определения, утверждения и приведения в действие в следующей последовательности

Прояснение потребностей

Нужно устанавливать цели в ситуации, которая не удовлетворяет вас или может стать таковой.

Прояснение возможностей

Большинство руководителей осуществляют выбор из ряда возможностей во всех сферах жизни. Некоторые из этих возможностей могут противоречить вашим ценностям или вызывать избыточные трудности для тех, кто вас окружает. Первый шаг в прояснении возможностей состоит в установлении как можно большего их числа.

Принятие решения о том, что вам НУЖНО

Списка возможностей недостаточно, необходимо знать, к чему вы стремитесь и чего хотите добиться. Это может показаться очевидным, но определить, что вам нужно, не всегда просто. Необходимо ответить на 3 ключевых вопроса:

- Что является для вас важным?
- На какой риск вы готовы пойти?
- Как ваши решения повлияют на окружающих?

При этом первый вопрос связан с определением ваших личных ценностей и позиций. Второй вопрос поможет определить личные границы и пределы, влияющие на ваш выбор. Третий вопрос направлен на изучение того, кто и как может быть затронут вашими решениями.

Выбор

Когда уже определен диапазон имеющихся возможностей и ясны потребности и желания, необходимо сделать выбор. Установление цели представляет собой активный шаг, поэтому в момент выбора вы берете на себя обязательство, что избранный образ действий обеспечит удовлетворительный результат

Уточнение цели

Цели полезны в качестве напоминания о том, для чего предпринимаются действия. Часто для достижения одной цели необходимы разнообразные действия. При этом можно потерять из виду желаемый конечный результат и погрузиться в текучку.

Установление временных границ

Время — это ресурс, с которым следует разумно обращаться, но которым можно и серьезно злоупотреблять

Люди должны относиться ко времени как к ценному ресурсу, подобному деньгам банке. Время предоставляет возможности, и управление временем обеспечит расширение этих возможностей.

Цели, содержащие направление действий, должны также указывать скорость движения. Если цель не имеет временных границ, нет никакой возможности и следить за своими успехами.

Последняя фаза процесса постановки целей — конкретное формулирование практических целей для последующей стадии планирования.

Анализ человеческого поведения показывает, что между целью и поступком нет однозначного соответствия. Одна и та же цель может быть достигнута многими путями, и один путь ведет к разным целям. У каждого человека должна быть сформирована более или менее устойчивая *система целей*; одни цели более предпочтительны, другие отодвинуты на второй

план. В совокупности целей каждого человека обнаруживаются цели главные и промежуточные, подчиненные главным, но без которых нельзя достичь конечной цели. К одним целям человек проявляет чрезвычайный интерес и готов пожертвовать самым дорогим для их достижения, другие же цели его мало волнуют, не затрагивая эмоциональной сферы. На языке теории управления такая система соподчиненных целей называется *деревом целей*.

Основные позиции в некотором смысле есть более подробно описанная цель.

Каждая цель имеет смысл тогда, когда установлены сроки ее воплощения и сформулированы желаемые результаты.

Многие менеджеры считают, что личные цели помогают добиться больших перемен, если они отвечают следующим *критериям*:

- Человек чувствует себя лично заинтересованным в их достижении.
- Возможно успешное продвижение к ним малыми шагами.
- Установлены временные пределы.
- Четко установлен конкретный конечный результат.

Основные характеристики цели:

- Точность определения цели. Приводит к получению конкретного результата.
- Возможность измерить. Предполагается использовать цифры и другие общепринятые стандарты, позволяющие четко сопоставить то, что было до реализации цели.
- Достижимость. Возникает вопрос: как добиться данной цели? Если вы имеете не большой опыт или низкую квалификацию, то следует об этом подумать и записаться на специальные курсы.
- Реалистичность. Помнить о том, что для достижения цели понадобится не один вечер.
- Указание временных интервалов. Точно определить, на какой срок рассчитана ваша цель.



Лекция 3. Коммуникации в самоменеджменте

Если XX век был веком промышленности, то в XXI веке главным ресурсом, несомненно, выступает информация. Большинство престижных и высокооплачиваемых профессий сопряжены с потоками данных, а формирование умений работать с информацией крайне важно для развития и совершенствования своих навыков. Любой, кто заинтересован в достижении успехов в профессии, должен уметь собирать, анализировать, изучать и хранить информацию. И уж конечно, каждый руководитель ежедневно сталкивается с необходимостью работать с большими объемами информации, которая обрушивается на него непрерывной лавиной. Как не утонуть в этом потоке, как научиться распределять сведения на необходимые, полезные и ненужные, хранить данные так, чтобы быстро ориентироваться в них? Именно этому и будет посвящена статья.

Мы постоянно находимся в информационном поле, но лишь часть поступающей информации имеет значение для нас как личности и нашей профессиональной деятельности. Слишком большие объемы сведений являются причиной поверхностности восприятия, что приводит к «клиповости» мышления, свойственного новому поколению. «Клиповость» (от слова «клип») — явление, при котором человек усваивает только короткие поверхностные отрывки информации, из-за чего его память наполнена большим количеством разномастных, но бесполезных сведений. Чтобы не попасть в эту ловушку, необходимо научиться работать с информацией правильно, отсеивая ненужное и сохраняя полезное.

Чтобы справиться с поступающими данными, нужно изучить самые действенные приемы работы с информацией — они помогут в распределении и систематизации сведений.

Анализ полученной информации

В первую очередь необходимо уяснить для себя, какие данные вы считаете информацией, а какие являются лишь информационным шумом. Чтобы сделать это,

достаточно ответить на вопросы: Несет ли пользу данная информация? С какой целью вы будете ее применять? Если вы не можете дать ответов на эти вопросы, значит, полученные сведения не являются нужной информацией. Она должна быть связана с действиями — если определенным данным не соответствуют никакие действия, значит, информация бесполезна.

Существуют такие критерии оценивания информации как достоверность (правдивость) и надежность — они определяются посредством изучения первоисточника и сопоставления его с другими первоисточниками. Нужно учитывать новизну и актуальность информации — свежи эти сведения и факты или уже устарели.

Определите подходящие вам темы, и тогда станет намного проще отсеивать полезные данные от бесполезных. Благодаря выбранным темам вы сможете легко воспринимать, сортировать и обобщать полученную информацию. Желательно разобраться со смежными темами, чтобы их подразделы не дублировались и не вносили путаницу в вашу систему. В таком случае нужно четко определить, в какую тему вы определяете конкретный подраздел.

Анализ полученной информации очень важен — если данные прошли все вышеприведенные фильтры, значит, их можно пускать в дело.

Цели применения информации

Исходя из целей применения информации в работе организаций ее можно разделить на тактическую, стратегическую и оперативную.

Стратегическая информация необходима для длительного планирования, решения глобальных задач и поиска путей развития организации. Она может быть на первый взгляд не связана с деятельностью компании, но при этом определять ее судьбу. К примеру это могут быть политические события или экологические изменения в вашем регионе. Стратегические данные касаются мировых экономических тенденций, современных методов производства (сырье, технологии), действующих лиц в вашем секторе рынка (конкуренты, клиентура, партнеры).

Как может выглядеть база стратегических данных:

- развитие в разных странах сектора промышленности (или другого бизнеса), в котором работает ваша компания;
- внешние факторы (экология, наличие сырья, стоимость товаров и услуг на рынке);
- изучение областей применения вашего продукта.

Тактическая информация. Если стратегические цели компании определяют ее направление (куда?), то тактические — путь следования (каким образом?). Тактическая информация помогает в планировании, касающемся преодоления конкуренции, расширения масштабов производства, выведения на рынок новых продуктов, внедрения новых технологий.

База тактических данных может иметь такую структуру:

- продукция (изучение аналогичных товаров конкурентов, внедрение новинок и выведение из оборота неактуальных товаров, соответствие новых продуктов законодательству страны);
- увеличение производственных объемов (прогнозируется ли рост популярности вашего товара на рынке, каковы предполагаемые затраты и доходы, поведение конкурентов);
- выход на зарубежный рынок (экономическая, политическая и социально-культурная обстановка);
- изучение факторов, влияющих на развитие компании (конкуренты, лицензирование и патентование, виды востребованной продукции, территории конкурентов).

Оперативная информация включает в себя базы данных, полезных для решения срочных вопросов: поиск новых поставщиков или точек сбыта, внезапно возникшие угрозы существованию фирмы (банкротство субподрядчика, утрата крупных клиентов). Такие

базы данных состоят из информации, которую можно быстро применить в сложных ситуациях. Важно, чтобы данные были максимально точны, ведь во время преодоления кризиса от этого может зависеть судьба предприятия.

Поиск информации.

Сегодня информации так много, что она чаще сама находит нас, чем мы ее. И все же немаловажно определять правильные принципы работы по поиску информации.

В данном случае на первый план выступает работа с источниками информации, то есть их обнаружение, проверка на правдивость и полезность предоставляемых сведений. Среди источников информации выделяются:

- Медийные источники: интернет и СМИ (газеты, телевидение);
- Узкоспециальные источники (методические пособия и научные труды специалистов в конкретной области знаний);
- Живые источники (специалисты, коллеги, партнеры, способные предоставить необходимую информацию).

Предпочтительно иметь несколько надежных постоянных источников, к которым можно обращаться по разным вопросам, а для тех, которые используются впервые, разработать методику быстрой и точной проверки на достоверность, актуальность и ценность предоставленных сведений.

Хранение информации

Вы должны решить, каким образом вы будете хранить информацию, чтобы она находилась на идентичных носителях, а не была разбросана по разным дискам, флеш-накопителям, компьютерам и бумажным документам.

К слову, о бумаге. Сегодня мало кто хранит данные в виде отпечатанных документов — электронные варианты занимают куда меньше места, их проще искать, можно редактировать и быстро копировать, пересылать по почте и сбрасывать на носители. Но существует немало профессий, где сохранение бумажных документов является обязательным условием, и об этом мы поговорим немного ниже. Но в первую очередь коснемся способов хранения электронной информации.

Как известно, техника регулярно сбивает, поэтому помимо оригиналов на вашем рабочем или домашнем ПК нужно иметь копии, и желательно две. Скопировать документы можно на второй компьютер или ноутбук, с рабочего на домашний или наоборот. Если речь идет о текстовых документах, то все ваши многолетние труды запросто уместятся на флеш-накопителе — можно сделать два экземпляра. Диски уже начинают терять свои позиции, к тому же имеют существенный недостаток — после длительного хранения или многократного использования они становятся не пригодными к запуску, могут не прочитаться дисководом. Конечно, можно делать копии на дисках, но они не должны быть единственными.

Очень удобны облачные сервисы хранения персональных данных. Самые крупные почтовые сайты предоставляют бесплатное облако — Яндекс.Диск, Google.Диск, Облако@mail.ru. Есть и платные сервисы, где ваша информация будет более защищена. Плюс в том, что вы имеете доступ к своим данным из любой точки мира, где есть интернет. Но и этот способ не является абсолютно надежным — может случиться сбой в работе сервиса, хакерская атака, и тогда ваши файлы окажутся недоступными.

Поэтому, как уже говорилось, храните информацию сразу в нескольких копиях. Однажды из-за своей беспечности мне довелось оказаться в пренеприятнейшей ситуации. Очень важные для работы файлы хранились на двух компьютерах. И вдруг у одного сломался винчестер (без возможности дальнейшего восстановления), а у другого — слетела операционная система. Когда мы получили второй компьютер с установленной ОС, то обнаружили, что горе-настройщик отформатировал диск D. Информация, хранившаяся на двух носителях, была безвозвратно утеряна.

Знайте, что в данном случае осторожность и запасливость не могут быть излишними: один оригинал и две копии — золотое правило хранения данных.

Работа с информацией

Большинство государственных и юридических учреждений и сегодня хранит свои записи в виде бумажных документов — несмотря на удобство электронных копий этот вариант намного надежнее. Потому следующие рекомендации будут касаться и электронных, и бумажных носителей информации.

Три зоны

Самый удобный способ работы с информацией заключается в размещении документов таким образом, чтобы их возможно было найти быстро и без труда. Нужно создать три рабочих зоны, каждая из которых будет соответствовать частоте обращения к информации.

Первая зона — это данные, к которым вы обращаетесь ежедневно, они должны быть под рукой. В случае с обоими видами носителей они располагаются на рабочем столе.

Если говорить о рабочем столе компьютера, то не рекомендуется хранить на нем сами файлы. Дело в том, что этот раздел находится непосредственно в операционной системе Windows и размещен на системном диске С. При сбоях в работе компьютера данные с системного диска могут быть полностью или частично утеряны. По этой же причине лучше не хранить информацию в «Моих документах» — они также размещены в ОС. При неполадках проще спасти файлы с других локальных дисков (D, E), поэтому храните информацию первой зоны на этих дисках, выведя ярлыки на рабочий стол.

Вторая зона — это информация, которой вы пользуетесь периодически, но не ежедневно. В кабинете это могут быть периферийные зоны и ящики рабочего стола, в электронном варианте — хранение документов на не системных локальных дисках без выведения ярлыков на рабочий стол.

Третья зона — архив. В нем содержатся документы, с которыми вы работали ранее и которые могут понадобиться вам в будущем: для подтверждения авторства, для использования содержащихся в них сведений и других целей. В компьютерном варианте это скорее всего будет папка «Архив», находящаяся в корне локального диска, а в бумажном — стеллажи, шкафы, отдельный кабинет для хранения папок с документами.

Для электронных носителей важно правило: сохраняйте файлы в распространенных расширениях, которые смогут прочитать все аналоги и версии программ.

Постарайтесь сохранять информацию идентичными способами. Например, если вы решили держать одну копию на облачном сервисе, а вторую на флеш-накопителе, то следуйте своему решению, а не разбрасывайте копии по разным носителям. Если часть копий будет на дисках, часть на втором ПК, часть на флешках и еще часть в облаке, то вы просто запутаетесь. Типов носителей для хранения копий должно быть не больше двух.

То же самое касается бумажных документов — существует немало способов запечатлеть данные на бумаге, но вы должны выбрать лишь самые приемлемые для вас: распечатанные на принтере документы, ксерокопии, выписки от руки и т.д.

Не стоит забывать, что работа по обработке информации включает в себя и четвертую, не названную зону — это мусорное ведро (хоть реальное, хоть виртуальное). Если информация устарела, если вы уверены, что она не пригодится, если она не имеет отношения к работе — безжалостно удаляйте ее из своего жизненного пространства, иначе потом просто не сможете разобраться с завалами накопившихся данных.

Классификация информации

Если вам приходится ориентироваться в больших объемах информации (чаще это касается архивов), то разбейте ее на разделы. Это могут быть темы («Пейзажи», «Животные», «Люди») — так хранят свои архивы фотографы. Можно создать классификацию по временным отрезкам: например, папка с годом, а в ней — папки по месяцам. Если в вашей работе важна хронология, то вы с легкостью вспомните, к какому периоду относится данная информация и найдете ее по дате — так хранят информацию журналисты. Если в вашей работе много названий или имен, можно рассортировать их по алфавитным папкам — к примеру, по фамилиям клиентов.

Существует немало профессий, где удобно использовать все три метода классификации: к примеру, архив хранится в хронологическом порядке, рабочие материалы разбиты по темам, а в папке «Клиенты» находится алфавитный каталог.

Такую систему точно можно организовать и в случае с бумажными документами — создать тематические папки с надписями на корешках, отметить их разными цветами или цифрами.

Бывает, что поступившая информация не вписывается в вашу концепцию расположения данных. Что делать? Вариант первый — создать новую тему, второй — создать раздел «Другое», где хранятся не подошедшие другим темам сведения, и третий — оставить информацию «отлежаться». Через некоторое время вы сумеете понять, к какой теме ее отнести или выбросить совсем.

Чтобы знать, как работать с информацией эффективно, нужно научиться правильно ее обрабатывать. После того, как вы провели первичный анализ, расположили и классифицировали сведения, вам нужно определить максимально удобные пути их усвоения.

В каком виде к нам поступает информация? Это печатная литература (книги, журналы, газеты), видеоролики, аудиозаписи и электронные документы. К слову, большая часть печатных документов существует в электронном формате, и вы можете выбрать, как вам удобнее работать с информацией. Людям старшего поколения привычнее листать осязаемые страницы, молодежи проще обзавестись планшетом с программой для чтения.

Что касается новостей, их тоже можно получать из бумажных и электронных источников — из газет или с информационных сайтов. Обычно предпочтение отдается новостным порталам, поскольку новости там появляются очень быстро и объем поступающей информации не ограничен полосами. Недостаток — новостийщики Интернет-порталов обычно сначала выкладывают новости, а потом уже проверяют их. А иногда и не проверяют совсем — поэтому нужно уметь ориентироваться в потоке информационного мусора. В газетах информация более проверена и ввиду ограниченного объема собраны самые важные новости.

Очень удобный метод работы с информацией — аудиофайлы. Имея диктофон, можно надиктовывать данные, чтобы потом преобразовать их в текстовый формат. Это очень удобно в тех случаях, когда нужно зафиксировать сведения очень быстро и нет времени писать или печатать. К слову, часть информации можно хранить в аудиофайлах, если нет необходимости предоставлять их кому-то в напечатанном виде.

Информацию для изучения или ознакомления можно получать с помощью прослушивания аудиозаписей — много книг и тренингов переведены в аудиоформат. Это значительно экономит время: аудиокниги можно слушать в пути, им не страшно недостаточное освещение, при этом у вас свободны руки и можно делать какую-то несложную работу, например, домашнюю.

Важным источником получения и передачи информации является Интернет-почта. Старайтесь проверять свои ящики каждое утро, сразу же рассортировывая письма. Ненужное отправьте в «Спам» (сделав эту пометку, вы больше не будете получать письма от этого адресанта), а остальное распределите по степени важности. На что-то нужно ответить сразу же, а каким-то письмам нужно отлежаться до уточнения или получения дополнительной информации.

Умение работать с информацией предполагает ежедневные манипуляции, направленные на сортировку и обработку поступающих данных. Не позволяйте залеживаться письмам и не обработанным документам. Периодически разбирайте папку «Другое», где хранятся сведения, с которыми вы пока что не знаете что делать. Если они не понадобились в течение длительного времени — выбрасывайте.

Идите в ногу со временем. Существует немало приспособлений и программ, позволяющих оптимизировать работу с информацией. Не пожалейте денег и времени, приобретите их и научитесь ими пользоваться — это обязательно окупится.

Узнав, как правильно работать с информацией, вы сможете высвободить немалое количество времени, которое раньше тратилось на блуждание в лесу разрозненных сведений и фактов. А время — очень ценный рабочий материал, который можно использовать для саморазвития, повышения квалификации или расширения своего дела.

Науке убеждать собеседника издревле придавалось огромное значение. Величайшие умы человечества внесли в нее свой вклад. Она изучалась и изучается в лучших учебных заведениях мира. Еще в царской России ее преподавали даже в гимназиях, не говоря уже об университетах. Основные положения науки убеждать традиционно входили в курс риторики.

Человек, владеющий приемами убеждения, получает большое преимущество в деловой беседе, при разрешении конфликтов, в выступлениях перед аудиторией и т.д.

Тренировка памяти. Основой укрепления памяти является наблюдательность. После наблюдения наступает этап ассоциативного мышления. Существуют три «естественных закона запоминания»: метод связок, система зацепок, тренировка наблюдательности.

Умение слушать. Для того чтобы выслушать доклад или лекцию, необходимо придерживаться следующих правил:

- подготавливайтесь к слушанию;
- слушайте с максимальным вниманием;
- слушайте и одновременно записывайте, не откладывая разбор записанного.



Лекция 4. Планирование личной работы

Менеджер должен иметь четкое представление о целях своей работы. Все цели, для лучшего из разделения делятся на задачи и подзадачи. Следующий шаг после составления списка целей и задач – их распределение по времени. В персональном менеджменте планирование ведется по трем направлениям:

1. Дневной план – задача должна быть выполнена в ближайшие три дня. (оперативное планирование)
2. недельный – в ближайшие 1 – 3 недели (тактическое планирование)
3. годовой – стратегическим планированием.

При планировании целесообразно придерживаться системы, которая выполняется в следующей последовательности:

- проанализировать бюджет времени;
- определить содержание планируемых дел;
- определить время, необходимое для выполнения этих дел;
- личным бюджетом времени и своими личными возможностями;
- составить перспективный план дел или перечень на год;
- составить тематический список дел на месяц;
- составить план действий на неделю;
- записывать текущие дела и составлять рабочие планы на день.

Если вы «задыхаетесь от груды дел», действуйте по методу «Альпы»:

- составление заданий;
- оценка длительности акций;
- резервирование времени (в соотношении 60:40);
- принятие решений по приоритетам и с перепоручением;
- контроль (учет несделанного).

Обратите внимание, что понятие уровня планирования нечеткое. Это естественно для человека и потому более эффективно.

Для лучшей организации работы и для ее контроля менеджеру необходимо уметь пользоваться записной книжкой. У профессионального менеджера три основные группы записных книжек:

1. Записная книжка с алфавитом

2. ежедневник
3. обычная записная книжка

Наиболее удобным инструментом самоменеджмента для инвентаризации времени является простой органайзер (ежедневнике) Временем рождения органайзеров можно считать 1920-1930 годы, когда английская компания «Файлофакс», творчески переработала индивидуальные карточки технических заданий, используемые на американских заводах.

Сейчас существует множество разновидностей органайзеров. Кроме престижных и очень дорогих органайзеров от «Файлофакс» (от 70-100 дол) существует масса канцелярских товаров, а также электронные варианты органайзеров. Органайзеры предназначены для ежедневного планирования и анализа работы, т.е. для дневного планирования (табл. 1).

Таблица 1 - Органайзер

начало	Окончание	Длительность	задача	примечание
7.30	7.50	20 мин	подъем	Долго присыпался
7.50	8.10	20 мин	зарядка	
8.10	8.25	15 мин	умывание	

Недельное планирование (ежемесячное) – в таблицу заносятся только самые важные дела, не повторяющиеся каждый день, каждую неделю (пример в табл. 2).

Таблица 2 – пример заполнения ежедневника

День недели	1 неделя 1-7 сентября	2 неделя 8-14 сентября	3 неделя 15-21 сентября	4 неделя 22-28 сентября
Понедельник	Навестить друга в больнице			
Вторник		Посетить дополнительное занятия		
Среда				
Четверг	Сходить с мамой на рынок			
Пятница				
суббота				
воскресенье				

Практический опыт многих руководителей свидетельствует о том, что увеличение затрат времени на планирование приводит к сокращению времени на реализацию и, в конечном счете, к экономии времени в целом.

Планируя, мы отвечаем на три вопроса.

- а) чего я достиг? — оценка ситуации;
- б) чего я хочу достичь? — постановка целей;
- в) как я этого добьюсь? — план действий по времени.

Чтобы избежать из лишних затрат времени, можно начать с составления ежедневного временного плана, который поможет отслеживать, на что вы тратите свое время.

Нерационально спланированный рабочий день имеет следующие признаки:

- неизвестно, на что расходуется время;
- неизвестно, сколько времени требуется для выполнения тех или иных дел;
- неизвестно, какие факторы влияют на работоспособность руководителя или ограничивают ее.

Как говорится, «то, как мы используем наше время, говорит о том, кто мы», и те же факторы, которые снижают эффективность использования времени, подрывают общую эффективность нашей деятельности. Классификация затрат времени.

Все рабочее время руководителя любого уровня можно разделить на:

1. организационно – административную работу – заседания, совещания, инструктажи и т.д.
2. творческую – подготовка проектов, анализ выполнения планов, рассмотрение предложений и т.д.

3. техническую – регистрация корреспонденции, поиск различных документов, вычислительные и счетные работы и т.д.
4. вспомогательную – подготовка рабочего времени, передвижения внутри предприятия и т.д.
5. время на личный отдых – перерыв на обед, пауза для личных надобностей и т.д.
6. работы, не предусмотренные должностными инструкциями -
7. потери рабочего времени. – ожидание приема, простой, выполнение общественных обязанностей в рабочее время, нарушение трудовой дисциплины

Существует тридцать поглотителей времени. Приведем некоторые из них:

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Попытка слишком много сделать за один раз.
4. Плохое планирование трудового дня.
5. Личная неорганизованность,
6. Неспособность сказать «Нет».
7. Отсутствие самодисциплины.
8. Неумение довести дело до конца.
9. Отвлечения (шум и др.).
10. Синдром «откладывания».
11. Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел и т.д.

Чтобы успевать делать больше в меньшее время, требуется всего два качества, организованность и самодисциплина. Для того чтобы их выработать у себя, необходимо следовать ряду правил:

1. точно определить свою цель;
2. составить план ее достижения;
3. сосредоточиться на главном;
4. придумывать себе стимулы;
5. установить твердые сроки;
6. научиться быть решительным;
7. научиться говорить «нет»;
8. не увязать в телефонных разговорах;
9. приобрести привычку записывать все самое важное и т.д.

Соблюдая эти правила, вы окажетесь в том мире, где время перестанет быть вашим противником

для того чтобы правильно организовать свое время, нужно уметь его учитывать и анализировать.

Планирование командировок. Чтобы избежать неудобств и потерь времени в командировке, правильно к ней подготовьтесь. Составьте план вопросов (дел), которые нужно решить до отъезда и в командировке, а также перечень личных атрибутов поездки и деловых бумаг, которые нужно взять с собой. Чтобы успевать сделать больше за малый период времени, в командировке требуется:

- личная организованность и самодисциплина:
- определите главные задачи поездки;
- научитесь проявлять решительность;
- не увлекайтесь телефонными разговорами, важнее личный контакт;
- ведите записи, не полагайтесь на память;
- начинайте рабочий день как можно раньше и используйте его полностью

Влияние биоритмов на планирование работы менеджера

1. Суточные биоритмы

Суточный биоритм человека в первую очередь связан с ритмом сна и бодрствования, в соответствии с которым настроено функционирование многих физиологических процессов

в организме. Средняя продолжительность нормального сна составляет 7-9 часов. В суточном биоритме выделяют два пика деловой активности и два спада. Первый пик деловой активности приходится на период с 9-11 часов утра, второй с 15-17 часов вечера. А спады приходятся на 12-15 часов и после 21 часа.

Недельные биоритмы

Недельный биоритм является социальным, а не индивидуальным биоритмом, связанным с исторически сложившейся рабочей неделей. В недельном биоритме ярко выделяется «вход» в неделю – это понедельник, «пик» - вторник – четверг, «выход» - пятница



Лекция 5. Управление деловой карьерой

Карьера - это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом

Под **деловой карьерой** понимается продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий, как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов. Таким образом, карьера имеет как объективную, так и субъективную сторону. Различают карьеру: профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку

индивидуальных профессиональных способностей, наконец, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера - это последовательная смена стадий развития работника в рамках одной организации. Внутриорганизационная карьера, как принято считать, реализуется в следующих направлениях:

вертикальное, т. е. подъем на более высокую ступень структурной иерархии; чаще всего именно с ним связывают понятие карьеры, поскольку здесь продвижение наиболее зрительно,

горизонтальное - это перемещение в другую функциональную область, деятельности либо выполнение служебной роли на ступени, не имеющей тесного формального закрепления в организационной структуре (руководитель программы, временной целевой группы т. п.) либо расширение и усложнение, задач в рамках занимаемой ступени с адекватным изменением вознаграждения;

Все это входит в понятие расстановки кадров. Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает:

1. **Планирование служебной карьеры.** Осуществляется исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия вакантных рабочих мест (должностей).

2. **Условия и оплата труда.** Определяются в контракте размеры гарантированной оплаты и премиальные; оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии.

3. **Планомерное движение кадров.** Повышение, перемещение, понижение и увольнение кадров производится в зависимости от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам.

Исходными данными для расстановки кадров являются модели служебной карьеры; философия предприятия; кодекс законов о труде; материалы аттестационной комиссии; контракт сотрудника; штатное расписание; должностные инструкции; личные дела сотрудников; положение об оплате труда; положение о расстановке кадров:

В подсистеме расстановки кадров формируются следующие документы:

- плановые модели служебной карьеры
- приказы по личному составу;
- изменения и дополнения к контракту;
- штатное расписание с изменениями;
- годовой отчет по движению кадров;

– проекты научной, организации труда.

Расстановка кадров является одним из важнейших этапов кадровой работы и включает в себя три взаимосвязанные задачи:

1. планирование служебной карьеры исходя из оценки потенциала работника и его личных намерений;
2. определение условий и оплаты труда работника и заключение с ним контракта;
3. обеспечение движения кадров в системе управления (повышение, перемещение, понижение, выбытие).

Основой планирования карьеры часто становится так, называемая *карьерограмма*. Этот документ, составляемый на 5 - 10 лет, содержит, с одной стороны, обязательства администрации по горизонтальному и вертикальному перемещению работника, а с другой - его обязательства повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства. Для высшего уровня управления карьерограмма имеет сложную структуру

Планирование карьеры состоит в определении целей развития карьеры и путей, ведущих к ее достижению.

Развитием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана, Реализация карьеры создает определенные преимущества для самого работника и для организации.

Этапы карьеры (для мужчин)

1 этап: - подготовительный (18 – 22 год) – связан с получением профессионального образования. Карьеры в собственном смысле здесь нет

2 этап – адаптационный (23-30 лет) – начало работы в должности. Адаптация в коллективе. Начинается процесс разделения новых сотрудников на перспективных и неперспективных

3 этап – стабилизационный (30-40 лет) – завершается разделения сотрудников. Начало карьерного роста для перспективных молодых специалистов.

4 этап – консолидация (40-50 лет) – продолжение карьерного роста

5 этап – зрелости (50-960 лет) – период передачи знаний молодым сотрудникам

6 этап – завершающий (после 60 лет) - подготовка к уходу на пенсию



Лекция 6. Виды деловой карьеры

Все многообразие вариантов карьеры, получается за счет сочетания четырех основных моделей, а именно, «трамплин», «лестница», «змея» «перепутье».

Карьера «трамплин» широко распространена среди руководителей и специалистов. Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта и квалификации, соответственно меняются, занимаемые должности на более сложные и лучше оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую. для него должность и старается удержаться в ней в течение, длительного времени. А потом «прыжок с трамплина» ввиду ухода на пенсию.

Модель карьеры «лестница» предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры, представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например, не более 5 лет. Такого срока достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной, отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и умения. После занятия верхней должности начинается планомерный спуск, по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных, решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллективом. Однако вклад руководителя и

специалиста в качестве консультанта ценен для предприятия. Психологически эта модель очень неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с «первых ролей».

Модель карьеры «змея» пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время (1-2 года). Например, мастер после обучения в школе менеджеров работает последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает возможность линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности. Прежде чем стать директором предприятия, руководитель в течение 6-9 лет работает заместителем директора по кадрам, коммерции и экономике и всесторонне изучает важные участки деятельности. Эта модель предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения и перемещения и детальное изучение социально-психологического климата в коллективе. Наибольшее распространение эта модель получила в Японии на крупных фирмах.

Модель карьеры «перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождения руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности. Эта карьера может быть рекомендована для совместных предприятий и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор в форме контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека.

По истечении определенного периода, допустим 5 лет работы в должности начальника цеха, он проходит переподготовку в школе менеджеров с полным комплексом необходимых исследований. Если его профессиональные знания и умения, потенциал и квалификация, здоровье и работоспособность высокие, а взаимоотношения в трудовом коллективе бесконфликтные, то он рекомендуется к занятию более высокой должности посредством назначения или выборов.



Лекция 7. Нормативная база проведения аттестации педагогических работников

Современная ситуация характеризуется осознанием высокой значимости не просто человеческого ресурса, а эффективно действующего человека для планирования и осуществления социально-экономических изменений. Развитие системы образования, вынужденной реагировать на вызовы времени, возможно только при условии высокой компетентности педагогических работников. Самые замечательные идеи и начинания в системе образования могут быть проиграны из-за отсутствия профессионализма педагога.

Профессиональная квалификация является интегральным образованием, включающим в себя профессиональный опыт, мотивацию, личностные качества и другие профессиональные характеристики. Она непосредственно влияет на качество и результативность деятельности работника, обеспечивает готовность и способность выполнения различных профессиональных задач.

Квалификационные категории предполагают, прежде всего, дифференциацию уровня сложности и качества решения профессиональных (функциональных) задач, стоящих перед работником. Они носят иерархический характер. Соответствие занимаемой должности означает, что педагог способен решать основные профессиональные задачи по своей должности на достаточном уровне. Первая и высшая квалификационные категории предъявляют более высокие требования к качеству решения профессиональных задач. Они предполагают более высокий уровень квалификации педагога.

Одним из важнейших средств оценки и развития профессионализма педагогических работников является аттестация. В соответствии с Порядком аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений аттестация проводится в целях подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым

ими должностям на основе оценки их профессиональной деятельности или установления соответствия уровня квалификации педагогических работников требованиям, предъявляемым к квалификационным категориям (первой или высшей).

Основными задачами аттестации являются:

- стимулирование целенаправленного, непрерывного повышения уровня квалификации педагогических работников, их методологической культуры, личностного профессионального роста, использования ими современных педагогических технологий;
- повышение эффективности и качества педагогического труда;
- выявление перспектив использования потенциальных возможностей педагогических работников;
- учет требований федеральных государственных образовательных стандартов к кадровым условиям реализации образовательных программ при формировании кадрового состава образовательных учреждений;
- определение необходимости повышения квалификации педагогических работников;
- обеспечение дифференциации уровня оплаты труда педагогических работников.

Таким образом, можно сказать, что аттестация имеет два ключевых назначения:

1. Оценка уровня квалификации педагога для установления соответствия требованиям занимаемой должности и требованиям, предъявляемым к квалификационным категориям (первой или высшей) на основе анализа их профессиональной деятельности.
2. Стимулирование целенаправленного повышения уровня квалификации педагогических работников, повышение эффективности и качества педагогического труда.

Нормативные документы

- приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 07 апреля 2014 г. № 276 «О порядке проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность» (Зарегистрирован в Минюсте Российской Федерации 23 мая 2014 г., регистрационный № 32408)

- приказ Министерства образования и науки Республики Татарстан от 25 июля 2014 г. № 4231/14 «Об утверждении Административного регламента Министерства образования и науки Республики Татарстан по предоставлению государственной услуги по аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность в Республике Татарстан, в целях установления квалификационной категории»

I вид - обязательная аттестация с целью подтверждения соответствия занимаемой должности. *Проводится один раз в пять лет на основе оценки их профессиональной деятельности аттестационными комиссиями, самостоятельно формируемыми организациями (далее - аттестационная комиссия организации) в отношении педагогических работников, не имеющих квалификационных категорий.*

II вид - аттестация с целью установления соответствия уровня квалификации педагогического работника требованиям квалификационной категории (первой или высшей). *Проводится по заявлению педагогического работника, которая подается не позднее, чем за три месяца до истечения срока действия имеющейся у него квалификационной категории.*

В соответствии с п. 3 ст. 49 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2013 года № 273-ФЗ, с п. 4 ст. 4 Закона Республики Татарстан «Об образовании» от 22.07.2013 № 68-ЗРТ аттестацию педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность и находящихся в ведении Республики Татарстан, педагогических работников муниципальных и частных организаций, осуществляющих образовательную деятельность, в целях установления квалификационной категории (первой и высшей) проводит аттестационная комиссия Министерства образования и науки Республики Татарстан при содействии экспертных комиссий по муниципальным образованиям Республики Татарстан.

Базовые принципы проведения аттестации педагогических работников

Важнейшим основанием для построения методики аттестации педагогических работников, на наш взгляд, являются принципы (от латинского *principium* – начало, основа) – исходные положения, определяющие построение аттестационной процедуры и мировоззрение специалистов, осуществляющих экспертную деятельность (рис.1).

Условно все принципы можно разбить на три группы:

1. Научно-методические
2. Организационные
3. Этические.

В соответствии с разработанным профессиональным стандартом квалификация педагога может быть описана как совокупность шести основных компетентностей:

1. Компетентность в области личностных качеств.
2. Компетентность в постановке целей и задач педагогической деятельности.
3. Компетентность в мотивировании обучающихся (воспитанников) на осуществление учебной (воспитательной) деятельности.
4. Компетентность в разработке программы деятельности и принятии педагогических решений.
5. Компетентность в обеспечении информационной основы педагогической деятельности.
6. Компетентность в организации педагогической деятельности.



Рисунок 1 - Принципы проведения аттестации педагогических работников

На эти принципы опираются эксперты по аттестации педагогических работников. Данные принципы имеют определенные уровни проявления, представленные на рисунке 2.

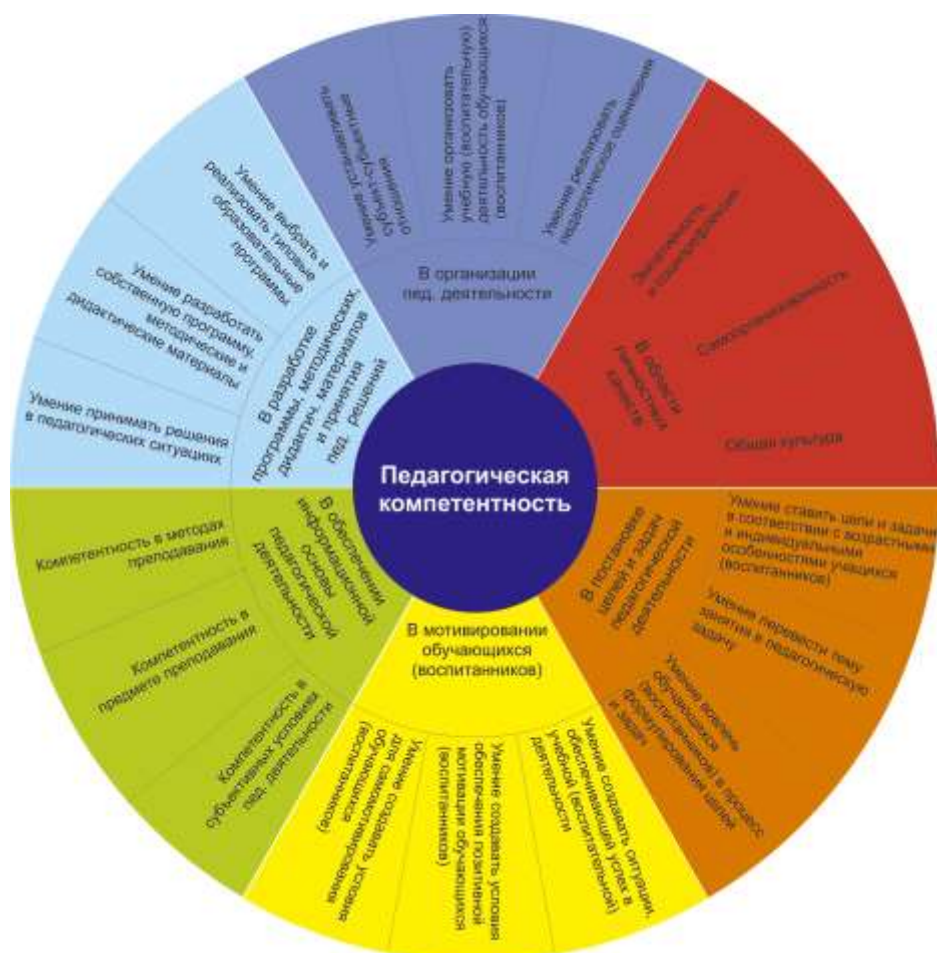


Рисунок 2 - Структура педагогической компетентности

Перечень необходимых документов для проведения аттестации педагогических работников Республики Татарстан:

1. Заявление работника по установленной форме.
2. Результаты аттестационного тестирования.
3. Карта результативности профессиональной деятельности педагогического работника Республики Татарстан.
4. Экспертное заключение и лист экспертной оценки базовых педагогических компетентностей аттестуемого работника (оформляется экспертами на аттестуемого работника, впервые заявившегося на первую или высшую квалификационную категорию).
5. Копия заверенного аттестационного листа для высшей категории.
6. Справка (свидетельство) о ведении инновационной и экспериментальной работы на высшую квалификационную категорию.
7. Документ, подтверждающий участие обучающихся (воспитанников) аттестуемого педагогического работника в олимпиадах, смотрах, конкурсах, соревнованиях, проходивших в течение последних пяти лет перед аттестацией на высшую квалификационную категорию.

Требования, предъявляемые к квалификационным категориям (первой или высшей) (Пункт 36, 37 Порядка аттестации педагогических работников)

Первая квалификационная категория педагогическим работникам устанавливается на основе:

- стабильных положительных результатов освоения обучающимися образовательных программ по итогам мониторингов, проводимых организацией;
- стабильных положительных результатов освоения обучающимися образовательных программ по итогам мониторинга системы образования, проводимого в порядке, установленном Постановлением Правительства Российской Федерации от 5

августа 2013 г. № 662 "Об осуществлении мониторинга системы образования" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, N 33, ст. 4378).

– выявления развития у обучающихся способностей к научной (интеллектуальной), творческой, физкультурно-спортивной деятельности;

– личного вклада в повышение качества образования, совершенствования методов обучения и воспитания, транслирования в педагогических коллективах опыта практических результатов своей профессиональной деятельности, активного участия в работе методических объединений педагогических работников организации.

Высшая квалификационная категория педагогическим работникам устанавливается на основе:

– достижения обучающимися положительной динамики результатов освоения образовательных программ по итогам мониторингов, проводимых организацией;

– достижения обучающимися положительных результатов освоения образовательных программ по итогам мониторинга системы образования, проводимого в порядке, установленном Постановлением Правительства Российской Федерации от 5 августа 2013 г. № 662 "Об осуществлении мониторинга системы образования" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, N 33, ст. 4378).

– выявления и развития способностей, обучающихся к научной (интеллектуальной), творческой, физкультурно-спортивной деятельности, а также их участия в олимпиадах, конкурсах, фестивалях, соревнованиях;

– личного вклада в повышение качества образования, совершенствование методов обучения и воспитания и продуктивного использования новых образовательных технологий, транслирования в педагогических коллективах опыта практических результатов своей профессиональной деятельности, в том числе экспериментальной и инновационной;

– активного участия в работе методических объединений педагогических работников организаций, в разработке программно-методического сопровождения образовательного процесса, профессиональных конкурсах.



Лекция 8. Регламент проведения аттестации педагогических работников

I вид - обязательная аттестация с целью подтверждения соответствия занимаемой должности. Перечень необходимых документов для проведения аттестации педагогических работников Республики Татарстан:

- с целью подтверждения соответствия занимаемой должности:

1. Представление работодателя на аттестуемого работника.
2. Документ по результатам оценки профессиональной деятельности (оценки знаний) (прохождения аттестуемым работником тестирования, решения педагогических ситуаций, подготовка конспекта занятий, урока) (табл. 1).

Таблица 1 - Сроки и этапы обязательной аттестации на соответствие занимаемой должности

I.	Предварительный этап: -Подготовка работодателем представлений на аттестуемых работников	<i>Проводится постоянно, при наличии аттестуемых, подлежащих аттестации, кто проработал в данной организации более 2 лет.</i>
II.	Проведение оценки профессиональной деятельности аттестуемых работников (оценка знаний: профессиональное тестирование, решение педагогических ситуаций, подготовка конспекта урока, занятия)	<i>В течение двух месяцев со дня издания приказа о проведении аттестации работника.</i>
III.	Принятие аттестационной комиссией организации решения о соответствии/несоответствии аттестуемого работника занимаемой должности	

Подтверждающим документом по итогам аттестации является протокол

II вид - аттестация с целью установления соответствия уровня квалификации педагогического работника требованиям квалификационной категории (первой или высшей). В соответствии с п. 3 ст. 49 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2013 года № 273-ФЗ, с п. 4 ст. 4 Закона Республики Татарстан «Об образовании» от 22.07.2013 № 68-ЗРТ аттестацию педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность и находящихся в ведении Республики Татарстан, педагогических работников муниципальных и частных организаций, осуществляющих образовательную деятельность, в целях установления квалификационной категории (первой и высшей) проводит аттестационная комиссия Министерства образования и науки Республики Татарстан при содействии экспертных комиссий по муниципальным образованиям Республики Татарстан (табл. 2).

Таблица 2 - Сроки и этапы аттестации на первую или высшую квалификационную категорию

1.	Подача заявления в аттестационную комиссию Министерства образования и науки Республики Татарстан или в экспертную комиссию (через информационную систему «Электронное образование в Республике Татарстан» в рамках централизованного приема). Прохождение работником, планирующим аттестацию, профессионального тестирования	Профессиональное тестирование работник проходит после подачи заявления
II.	Экспертная оценка профессиональной деятельности аттестуемого работника	В течение двух месяцев со дня издания приказа
III.	Принятие аттестационной комиссией Министерства решения о соответствии /несоответствии уровня квалификации аттестуемого работника требованиям заявленной квалификационной категории (первой или высшей)	Министерства о проведении аттестации работника.

Аттестация педагогических работников проводится в 3 этапа:

1 этап: компьютерное тестирование в режиме Интернет-технологий в информационной системе «Электронное образование в Республике Татарстан» проводится после подачи заявления. Сроки проведения октябрь, январь текущего года. Проходят все педагогические работники образовательных организаций, которые являются пользователями Системы (имеют логин и пароль для входа на портал edu.tatar.ru)

2 этап: проведение экспертной оценки поданных на аттестацию документов (документы подаются в электронном виде через портал edu.tatar.ru в личном кабинете преподавателя). Эксперты работают дистанционно, выбираются анонимно, путем случайного выбора.

3 этап: собеседование с аттестующимся преподавателем. Преподаватели, претендующие на первую квалификационную категорию, проходят собеседование по месту жительства в методических объединениях районов. Преподаватели, претендующие на высшую квалификационную категорию, проходят собеседование в МОиН РТ. При успешном прохождении аттестации издаются приказы Министерства об установлении заявленных квалификационных категорий.



Лекция 9. Конфликты. Их источники и виды.

Управление конфликтами и их последствия

Конфликт – это столкновение взглядов, интересов, отсутствие согласия между участниками обмена мнениями. В конфликте каждая из сторон делает все, чтобы была принята только ее точка зрения (рис. 1).



Рисунок 1 - возникновение конфликта

Любой конфликт начинается с конфликтной ситуации и инцидента. У любого конфликта есть объект, субъект, инцидент (рис.2).



Рисунок 2 - возникновение конфликта

Источниками конфликтов являются сами люди, потому, что среди них наблюдается огромное разнообразие потребностей, точек зрения, привычек, жизненных приоритетов и целей.

Причинами конфликтов могут быть: ограниченность ресурсов, взаимозависимость задач, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения и жизненном опыте, неудовлетворительные коммуникации.



Рисунок 3 - виды конфликтов

Как предотвратить конфликт?

1. учитывать психологическую совместимость работников
2. не превращать служебные, деловые конфликты в личные, психологические.
3. избегать личностных конфликтов в коллективе

Выделяют два способа управления конфликтами

педагогические способы

- Беседа,
- просьба,
- убеждение,
- разъяснение требований, и др. меры воспитательного характера

Административные способы

- силовое решение конфликта – подавление интересов конфликтующих,
- перевод на другую работу
- разрешение конфликта по приговору – решение комиссии по трудовым спорам, приказ руководителя, решение суда и т.п.

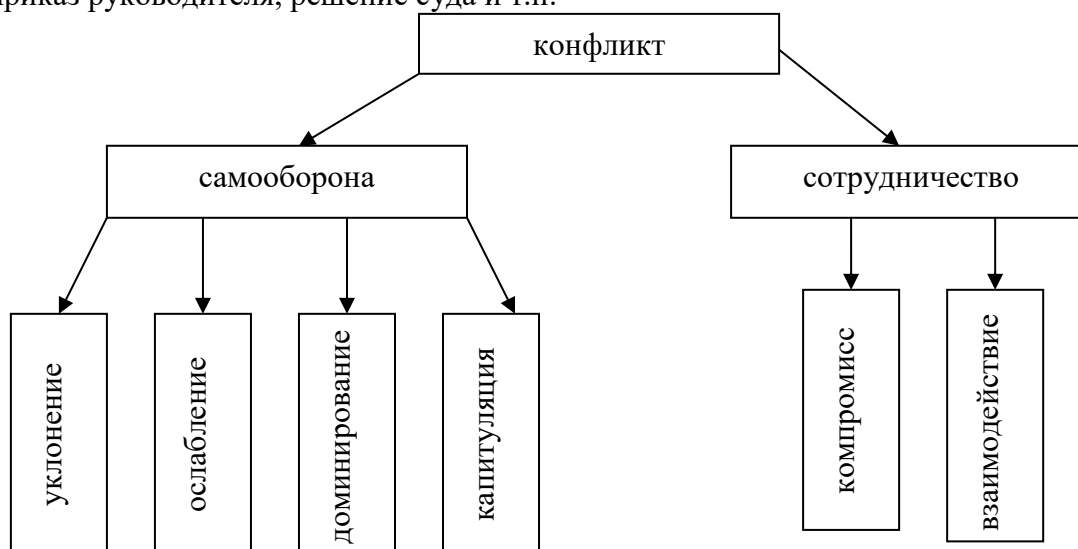


Рисунок 4 - Основные варианты решения конфликтов

Последствия конфликтов

Позитивные

1. Повышение заинтересованности в решении проблем предприятия.
2. Стремление к сотрудничеству
3. повышения качества принятия решений
4. создание дополнительных возможностей для обсуждения актуальных проблем до начала работы.

Негативные:

1. снижение производительности труда
2. неудовлетворенность работой
3. рост текучести кадров
4. увеличение враждебности между конфликтующими сторонами
5. придание большего значения победе в конфликте, нежели решению реальных проблем.

Таким образом, в зависимости от степени решонности конфликта и его влиянии на микроклимат в коллективе и производственный процесс, все конфликты можно разделить на:

1. конструктивные – позитивно влияющие на работу,
2. деструктивные – разрушительно влияющие на процесс работы



Лекция 10. Стресс. Природа и причины.

Взаимосвязь причины и стресса

Одно из следствий постоянной конфликтной ситуации – стресс.

Стресс – состояние напряжения, возникающие у человека под влиянием различных неблагоприятных факторов.

В обычной жизни выделяют два вида стрессов

1. эустресс – положительный результат стрессов
2. дистресс – отрицательный результат стрессов

Фазы стрессов

1. тревога
2. сопротивление
3. истощение

4 основных вида реакции на стресс:

1. бездействие – я жертва – пожалейте меня.
2. депрессия – теряет самоуважение, становится беспомощным
3. отрицание - ничего не случилось
4. возмущение – обвиняют во всем других

Чтобы бороться со стрессом, надо прежде всего осознать, насколько серьезны могут быть его последствия. Рецепты от стресса широко известны:

1. спорт
2. массаж
3. общение с приятными людьми
4. семья
5. театр
6. музеи походы на природу и т.д.

Главное помнить, что цель жизни заключается не только в работе, что помимо работы в жизни есть очень много интересных вещей. В стрессовой ситуации люди ведут себя по-разному. Они делятся на три типа:

1. бессильные
2. беспокойные
3. хладнокровные.

В случае критической ситуации на предприятии, когда работу необходимо все-таки завершить, менеджер активно мотивировать своих подчиненных. К каждому найти свой подход – успех, деньги, слава. Стресс и конфликт тесно связаны между собой.



Лекция 11. Принятие решений в самоменеджменте

Для анализа работы рекомендуется использовать *принцип Парето*. Этот метод сводится к тому, что всю работу нужно уметь делить на основную и второстепенную. При этом нужно учитывать, что основные работы занимают 20% от всего объема работ, но занимают 80% рабочего времени, а второстепенные работы занимают 80% от всего объема работ, но занимают 20% рабочего времени.

Поэтому в связи с принципом Парето говорят также о «соотношении 80:20».

Принцип Парето означает, что не следует браться сначала за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат времени дела. Необходимо приступать к вопросам, сообразуясь с их значением и важностью: *сначала — немногие «жизненно важные» проблемы, а потом — многочисленные «второстепенные».*

Последовательное применение принципа Парето конкретизируется, если все задачи проанализировать в соответствии с их долей в итоговом результате и затем распределить по категориям важности «АБВ».

Анализ АБВ основывается на следующих закономерностях:

- **важнейшие задачи (категория А)** составляют примерно 15% от общего количества всех задач и дел, которыми занят руководитель. Собственная значимость этих задач (в смысле вклада в достижение цели) составляет примерно 65%

- на **важные задачи (категория Б)** приходится в среднем 20% от общего числа и также 20% значимости задач и дел руководителя;

- **менее важные и несущественные задачи (категория В)** составляют 65% от общего числа задач, но имеют незначительную долю

- примерно 15% в общей «стоимости» всех дел, которые должен выполнить менеджер.

Техника анализа АБВ исходит из имеющегося опыта, согласно которому доли в процентах более важных и менее важных дел во всем их общем количестве остаются в целом неизменными. Согласно выводам анализа АБВ рекомендуется за самые важные, приносящие наибольший результат дела А браться в первую очередь.

Нижеследующие критерии могут облегчить процесс принятия решений при планировании и выявлении задач категории А:

По принципу Эйзенхауэра приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела. В зависимости от степени срочности и важности задачи различаются по следующим возможностям их оценки и (в важность итоге) выполнения:

- срочные/важные задачи;
- срочные / менее важные задачи;
- менее срочные/важные задачи;
- менее срочные/менее важные задачи.

От задач несущественных и несрочных следует воздерживаться.

Новое мышление заставляет нас посмотреть на время, с другой стороны. И, в соответствии с законом Парето, 80% всех результатов достигается нами в течение 20% потраченного времени, и это переворачивает все обыденные представления. Оказывается, времени у нас может хватать. Ведь по-настоящему продуктивно оно используется лишь на 20%.

Суть четвертого поколения, занимающегося управлением временем, по мнению С. Кош, можно уяснить по матрице, приведенной в табл. 3. Исходная идея заключается в том, что мы расходуем время одним из четырех способов.

Как показывает матрица, виды деятельности характеризуются двумя факторами: срочностью и важностью.

Срочное — это то, что требует немедленного внимания. То, что можно обозначить словом «Сейчас». А какие дела можно назвать важными?

Важное имеет отношение к результатам. Важным является то, что вносит вклад в вашу миссию, ваши ценности и в ваши наиважнейшие цели.

Важные и несрочные дела требуют от нас гораздо большей инициативы, чем срочные, которые просто толкают нас: «Делай!» мы должны проявлять активность, чтобы не упустить возможность и получить результат. Если у нас нет представления о том, что важно для нас, о тех результатах, которых мы хотим достичь в жизни, то легко переходим к реагированию на срочное.

Возможные последствия сосредоточения вашей деятельности в решении дел, обозначенных в каком-либо из квадратов, показаны в табл.3

Последствия деятельности руководителя

Для правильного и эффективного использования времени необходимо основное внимание уделять перспективным и самым важным для вас делам квадрата 2, одновременно сокращая деятельность по выполнению дел, обозначенных во всех остальных. Вывод во всех случаях напрашивается один: вначале думать, принимать взвешенное, осмысленное решение, а уже потом браться за дело. Срочные дела следует либо делать, либо передоверить их исполнение другим, но тоже немедленно, не затягивая с их решением. Те дела, которые могут подождать, должны быть не просто отложены в сторону, но следует установить время, конкретное и точное, когда они будут сделаны, и соответствующий пункт об этом должен быть записан в плане личной деятельности.

Таблица 3 – Способы расходования времени «Матрица управления временем»

Дела	Срочные	Несрочные
Важные	Стресс. Самосожжение. Управление в условиях кризиса. Постоянный пожар и «вечный бой». Критические ситуации. Неотложные проблемы. Проекты с «горящим сроком» исполнения.	Видение перспективы баланс сил. Дисциплинированность. Контроль Малое количество кризисных ситуаций. Профилактические действия. Поддержание ресурсов и средств. Создание связей. Поиск новых возможностей. Планирование. Восстановление сил
Неважные	Концентрация на краткосрочном. Управление в условиях кризиса. Репутация хамелеона. Представление о бессмысленности целей и планов. Ощущение себя жертвой, не владеющей собой. Слабые или разорванные отношения. Отвлечения, некоторые телефонные звонки. Корреспонденция, какие-то сообщения. Некоторые заседания. Предстоящие неотложные дела. Распространенные виды деятельности.	Полная безответственность. Зависимость в основных вопросах от других лиц, организаций или обстоятельств. Увольнение с работы. Мелочи, отнимающие время. Корреспонденция. Звонки. Пустая потеря времени. Праздное времяпровождение

Техника личной работы – это знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться. Сюда относится 15 личных качеств:

1. Умение организовать рабочее место
2. Умение пользоваться организационной и вычислительной техникой.
3. умение работать с информацией.
4. умение составлять документы.
5. умение говорить по телефону.
6. умение слушать
7. умение планировать свои дела
8. знание методов рационализации личного труда
9. умение пользоваться записной книжкой.
10. умение менять занятия

11. знание технологии коммуникаций
12. умение найти и получить работу
13. умение адаптироваться в коллективе
14. умение взаимодействовать с секретарем
15. умение делегировать полномочия.

Особенностью труда руководителей является большой удельный вес умственного труда. С этим связана и организация рабочего места. При организации рабочего места нужно учитывать:

1. достаточность естественного и искусственного освещения, и сообразно этой правильной расстановке рабочих мест,
2. чистоту, влажность и температуру воздуха,
3. удаленность рабочего места от системы отопления.
4. Окраска стен рабочего кабинета,
5. Разрешенный уровень шума

Рабочее место руководителя – это кабинет, и он должен быть правильно организован.

1. В кабинете все должно быть выдержанно в одном стиле, необходимо продумать декоративное оформление офиса
2. Мебель должна соответствовать размеру кабинета, быть функциональной, комфортной, практичной, удобной и достаточной.
3. Для рабочего места руководителя наиболее целесообразна Т-образная планировка.
4. С лева от руководителя должна находиться вся необходимая оргтехника. Ее можно держать как на самом рабочем столе, так и на дополнительном.
5. С права находятся все документы – в специальных лотках на столе, в правой тумбе стола.
6. На расстоянии вытянутой руки перед работником – канцелярские принадлежности и часы.



Лекция 12. Контроль в самоменеджменте

Оценка эффективности уровня организации труда менеджера производится по критериям, носящим количественный и качественный характер.

К **качественным** показателям относятся:

- научно-технический уровень управления (применение научных методов, организационной и вычислительной техники);
- уровень квалификации работников управленческого аппарата (образование, опыт работы и др.);
- обоснованность принимаемых решений работниками аппарата управления;
- достоверность и полнота информации, которой располагает управляющая система;
- уровень культуры управления (характеризуется практикуемым стилем руководств количеством конфликтных ситуаций и т.д.);
- уровень культуры труда работников аппарата управления (использование рабочего времени, режим дня, условия труда).

Количественными показателями являются:

трудоые — соотношение численности руководителей, ИТР, служащих и рабочих

– фактическая трудоемкость выполняемых управленческих работ по сравнению с нормативной; величина затрат управленческого труда на один рубль объема производства;

– финансовые — величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

– Уровень организации труда руководителя определяется при помощи двух групп МЕТОДИК:

- оценки качества труда;
- оценки результатов труда.

Методика оценки качества труда ориентирует руководителя на рациональное использование рабочего времени, улучшение дисциплины и т.д.

Методика оценки результатов труда включает в себя два наиболее эффективных способа расчета эффективности труда менеджера:

- метод экспертных оценок;
- метод экспертного нормирования.

Метод экспертных оценок. Его сущность заключается в проведении экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с количественной оценкой суждений и формализованной обработкой результатов. Получаемое в результате обработки мнение экспертов принимается как решение проблемы.

Область применения метода экспертных оценок весьма широка:

- оценка эффективности работы руководителей и специалистов;
- определение целей и задач управления с упорядочением их по степени важности;
- определение альтернативных вариантов решения задачи с оценкой их предпочтения

и др.

Метод экспертного нормирования. Метод экспертного нормирования заключается в том, что формирование нормативов осуществляется группой высококвалифицированных специалистов-экспертов на основе оценки потенциала работника, количества и качества труда, исходя из собственного опыта в выполнении данной работы или научного прогноза. Правомерность оценок экспертов проверяется методами ранговой корреляции.

Сущность метода экспертного нормирования управленческого труда заключается в исследовании, систематизации и оценке фактических затрат труда и сроков выполнения функциональных обязанностей, определяемых экспертно самим работником управления по базовым предприятиям, статистической оценке достоверных данных, корректировке данных с учетом квалификации кадров, объема информации и применяемых технических средств с помощью поправочных коэффициентов, определения средневзвешенных значений трудоемкости и сроков решения задач.

Метод экспертного нормирования управленческого труда имеет ряд преимуществ.

Во-первых, затраты на разработку экспертных нормативов значительно ниже в расчете на одну задачу управления, чем затраты при использовании других методов. Некоторое снижение точности экспертных нормативов и возможный ущерб от их применения компенсируются значительно более низкими затратами на их разработку.

Во-вторых, они могут быть использованы для единообразного нормирования труда руководителей и специалистов.

В-третьих, привлечение кадров управления в качестве экспертов для разработки нормативов по своей должности снижает психологический барьер к последующему применению нормативов.

Классификация затрат рабочего времени. Для того чтобы организовать свое время, уметь его правильно учитывать, анализировать, планировать, необходимо прежде всего классифицировать затраты времени по различным признакам. Например,

- Классификация работ по их содержанию, когда они делятся на комплексные, экономические, технические и т.д.
- Классификация работ по характеру побудительных причин (например, собственная инициатива подчиненных, распоряжение начальства, инициатива общественных организаций и др.).
- Классификация по срочности выполняемых работ (например, вопросы перспективные, текущие и т.д.).
- Классификация по формам деятельности (индивидуальная работа, собрания, совещания, прием посетителей, телефонные разговоры, обход и т.п.).
- Классификация по функциям руководства (планирование, организация, распорядительность, мотивация, учет и контроль)

Классификация затрат времени по видам деятельности.

Все рабочее время руководителя любого уровня можно разделить на:

1. организационно – административную работу – заседания, совещания, инструктажи и т.д.
2. творческую – подготовка проектов, анализ выполнения планов, рассмотрение предложений и т.д.
3. техническую – регистрация корреспонденции, поиск различных документов, вычислительные и счетные работы и т.д.
4. вспомогательную – подготовка рабочего времени, передвижения внутри предприятия и т.д.
5. время на личный отдых – перерыв на обед, пауза для личных надобностей и т.д.
6. работы, не предусмотренные должностными инструкциями -
7. потери рабочего времени. – ожидание приема, простой, выполнение общественных обязанностей в рабочее время, нарушение трудовой дисциплины.

Список использованной литературы

1. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие / В.В. Арутюнов, И.В. Волинский. – Ростов-на-Дону, 2009. – 448с.
2. Басовский Л.Е. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2010.
3. Бородина, Г.В. Психология делового общения: учебник / Г.В. Бородина. – 3-е изд., перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 320 с.
4. Боронова, Г.Х. Психология труда. Конспект лекций / Г.Х. Боронова, Н.В. Прусова. – М.: Эксмо, 2008. – 160 с.
5. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: МТУ, 2007.
7. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер: для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис: пер. с англ. В.А. Львова; под ред. Л.И. Евенко. – М.: Дело, 2006. – 320 с.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, 2010.
9. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов. - М.: ПРИОР, 2009. – 365 с.
10. Зайверт, Л. Ваше время – в Ваших руках / Л. Зайверт: пер. с нем. Л.Н. Цедилина; под ред. Н.А. Врублевской. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 268 с.
11. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учеб. / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2008. – 336 с. – (Профессиональное образование).
12. Карпичев, В.Б. Самоменеджмент: введение в проблему / В.Б. Карпичев // Проблемы теории и практики управления. – 1994. - № 3. – С. 103-106.
13. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с.
14. Кинан, К. Самоменеджмент / К. Кинан : пер. с англ. Л.В. Квасницкой; под ред. Н.В. Шульпиной. – М.: Эксмо, 2006. – 80 с.
15. Лафта Т.К. Менеджмент: Учебник. – М., 2002.
16. Лукашевич, Н.П. Теория и практика самоменеджмента: учеб. пособие / Н.П. Лукашевич. – 2-е изд., испр. – К.: МАУП, 2006. – 360 с.: ил.
17. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений / Ф.Н. Русинова [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 450 с.
18. Мескон М.Х., Альберт М. Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
19. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Х. Франклин: пер. с англ. А. И. Кравченко; под ред. Л.И. Евенко. – М.: Дело, 2007. – 800 с.
20. Методика оценки уровня квалификации педагогических работников (разработка отдела кадров МОиН РТ), 2013 г.

21. Роббинс, С.П. Менеджмент / С.П. Робинс, М. Коултер: пер. с англ. О.В. Медведь; под ред. И.Н. Герчиковой. – 7-е изд., перераб. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 880 с.: ил.
22. Хроленко, А.Т. Самоменеджмент / А.Т. Хроленко. – М.: Экономика, 2005. – 250 с.
23. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. — М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 400 с.
24. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. — М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 468 с.
25. Швальбе, Б. Личность, карьера, успех / Б. Швальбе, Х. Швальбе: пер. с нем. Л.Н. Цедилина; под ред. В.В. Шолерова. – М.: Прогресс, 2005. – 240 с.
26. Шейнов, В.П. Практические приемы менеджмента: учеб. пособие / В.П. Шейнов. – М.: Амалфея, 2005. – 160 с.
27. Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности: учеб. пособие / В.Г. Шипунов. – М.: Высшая шк., 2006. – 275 с.