

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное агентство по образованию  
Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Уральский государственный педагогический университет»

**А. А. Симонова**  
**САМОМЕНЕДЖМЕНТ ПЕДАГОГА:**  
**СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ, ТЕХНОЛОГИИ**  
**Монография**

Екатеринбург 2008

УДК 370(021)  
ББК Ч31  
С37

*Рецензенты*

доктор педагогических наук, профессор *М. А. Галагузова*,  
кандидат педагогических наук, доцент *Л. В. Сафонова*

**Симонова, А. А.**

С37 Самоменеджмент педагога: сущность, содержание, технологии [Текст] : монография / А. А. Симонова. — Екатеринбург : Урал. гос. пед. ун-т, 2008. — 136 с.

ISBN 978-5-7186-0447-4

В монографии представлены теоретические основы и практические рекомендации для системы дополнительного профессионального образования и повышения квалификации педагогов и руководителей образовательных учреждений, позволяющие овладеть навыками самоменеджмента. Самоменеджмент — система способов деятельности, позволяющая максимально использовать собственные возможности, сознательно и рационально управлять своей жизнью, активно и эффективно влиять на внешние обстоятельства на работе и в личной жизни в своих целях. Подход к самоменеджменту как технологии позволяет применить методы общего менеджмента к профессиональной деятельности и личной жизнедеятельности каждого человека.

Адресована преподавателям, аспирантам, докторантам и всем тем, кто интересуется проблемами самоменеджмента в профессиональной деятельности

УДК 370(021)  
ББК Ч31

ISBN 978-5-7186-0447-4

© А. А. Симонова, 2008  
© Урал. гос. пед. ун-т, 2008

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	5
<b>Глава 1. НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ САМОМЕНЕДЖМЕНТА В ОБРАЗОВАНИИ</b> .....	7
1.1. Сущность и содержание понятия. Эволюция содержания .....	8
1.2. Современные концепции самоменеджмента .....	12
1.3. Особенности менеджмента в образовательной системе .....	16
<b>ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ САМОМЕНЕДЖМЕНТА РУКОВОДИТЕЛЯ УЧРЕЖДЕНИЯ</b> .....	21
2.1. Самоменеджмент руководителя образовательного учреждения .....	21
2.2. Личностные качества менеджера как основа технологии самоменеджмента .....	28
2.3. Планирование времени руководителя (тайм-самоменеджмент) .....	37
2.4. Самоменеджмент при работе с документами, проведении собраний и совещаний .....	44
2.5. Критерии профессионального мастерства руководителя образовательного учреждения .....	48
2.6. Оправдание ожиданий как фактор успешного самоменеджмента .....	53
<b>ГЛАВА 3. САМОМЕНЕДЖМЕНТ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ</b> .....	61
3.1. Функции менеджера по кадрам .....	61
3.2. Принципы деятельности менеджера по персоналу по развитию профессиональной компетенции персонала и своей собственной .....	67

3.3. Формы повышения квалификации персонала организации .....	74
3.4. Диагностика и планирование индивидуального развития педагогов .....	75
3.5. Деловая карьера: ступени роста менеджера .....	80
<b>ГЛАВА 4. ОЦЕНКА КАК УСЛОВИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО САМОМЕНЕДЖМЕНТА .....</b>	<b>96</b>
4.1. Принципы и формы оценки деятельности сотрудников .....	97
4.2. Оценка труда и обеспечение качества труда .....	104
4.3. Алгоритм программы самоменеджмента .....	113
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>118</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>120</b>

## ВВЕДЕНИЕ

---

Одним из перспективных направлений менеджмента становится самоменеджмент. Это актуальное направление в научном менеджменте, возникшее благодаря потребностям общества и призванное повысить эффективность деятельности человека для достижения его личных и профессиональных целей. Известный американский исследователь Питер Друкер отмечает, что одной из важнейших задач научного менеджмента становится проблема управления на уровне отдельного человека, т. е. самоменеджмент, одним из важнейших разделов которого является персональный стратегический менеджмент [39; 40; 41; 42].

На современном этапе самоменеджмент представляет собой последовательное и целенаправленное использование руководителем (специалистом и т. д.) испытанных методов и практических приемов работы в повседневной деятельности для повышения эффективности выполняемых процедур, достижения намеченных целей.

Проблемы формирования и развития системы самоменеджмента в последние годы получили широкое отражение в научной литературе. Методологические аспекты функционирования самоменеджмента, в особенности управления временем исследуются в работах В. И. Андреева, Г. А. Архангельского, А. Беркмана, М. Вудкока, К. И. Варламова, А. К. Гастева, И. Л. Добротворского, П. Друкера, Л. Зайверта, В. С. Карпичева, П. М. Керженцева, Дж. Моргенстерна, Л. В. Фаткина, Д. Френсиса, А. Т. Хроленко и других российских и зарубежных ученых.

Каждая технология имеет свои параметры и области применения. Динамичное развитие теории и практики менеджмента, повышение уровня неопределенности внешней среды обуславливают необходимость дальнейшего исследования отдельных направлений менеджмента, и в частности самоменеджмента,

с учетом специфики отдельных сфер деятельности, так как сферы человеческой деятельности весьма разнообразны и имеют множество специфических особенностей.

Мы в своей работе рассматриваем применимость технологий самоменеджмента к практике социальной сферы, более того многие аспекты рассматриваем применительно к практике образования.

Управление образовательной системой определенным образом отличается от управления коммерческой структурой. Заметно отличаются реализуемые образовательной системой цели, существенно другими являются объекты управления.

Для социальной сферы и практики образования самоменеджмент приобретает особое значение, поскольку изучение возможностей педагогов организовать свой труд показало, что 82 % респондентов отмечают, что им хронически не хватает времени не только на отдых, но и на различные профессионально необходимые дела. Это происходит потому, что они проявляют недостаточную организованность, обязательность, не всегда рационально используют рабочее время [125].

Для того, чтобы успешно справляться с возложенными на него задачами, педагогу необходимо научиться эффективно планировать свое рабочее время и жизнь. «Быть организованным, независимо от того, относится ли это к окружающему пространству или к времени, — означает быть подготовленным. Это означает чувствовать себя собранным, владеть ситуацией, быть готовым использовать все имеющиеся возможности и справиться с любыми сюрпризами и неожиданностями, которые жизнь создает на нашем пути» [99].

Все сказанное определяет задачи настоящей монографии:

- 1) определить сущность и содержание понятие;
- 2) проанализировать зарубежную практику менеджмента;
- 3) определить составляющие самоменеджмента;
- 4) рассмотреть особенности управления в образовательной системе.
- 5) рассмотреть методики самоменеджмента в образовательной системе.

## Глава 1

# НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ САМОМЕНЕДЖМЕНТА В ОБРАЗОВАНИИ

---

---

Самоменеджмент — система способов деятельности, позволяющая максимально использовать собственные возможности, сознательно и рационально управлять своей жизнью, активно и эффективно влиять на внешние обстоятельства на работе и в личной жизни в своих целях. Подход к самоменеджменту как технологии позволяет применить методы общего менеджмента к профессиональной деятельности и личной жизнедеятельности каждого человека.

Улучшение параметров технологий имеет определенные границы. Эти границы проявляются в процессе развития технологии во времени, а также в поведении характеристик технологии в зависимости от затрат на ее совершенствование. Они называются технологическими пределами. Рано или поздно происходит исчерпывание потенциала какой-либо деятельности и качества личности и убывание отдачи от освоенных, традиционных способов деятельности. Как правило, существует несколько технологий, каждая из которых характеризуется своей представленностью в системе самоменеджмента. Это может быть три-четыре технологии и более, причем одни из них наступают, другие обороняются. Задача состоит в том, чтобы вовремя распознать технологический разрыв и переориентировать на освоение новых способов деятельности. Профессиональное и личное процветание людей обуславливается тем, что они научились предугадывать и преодолевать технологические разрывы.

## 1.1. Сущность и содержание понятия. Эволюция содержания

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретает задача поиска новых путей повышения социально-экономической эффективности российского бизнеса. Одним из таких путей является повышение качества работы персонала, так как конкурентоспособность предприятия обеспечивается, прежде всего, его коллективом. Какими бы ни были новыми технологии и техника, благоприятными внешние условия, без персонала готового и способного включать свою энергию и квалификацию в выполнение определенных функций, предприятие не сможет обеспечить высокую эффективность производства.

Профессиональное развитие персонала — это залог стабильности предприятия. Сегодня требования к руководителям и кадрам резко возросли. В первую очередь речь идёт о профессионализме, компетентности, психологической устойчивости, умении работать в условиях жёсткой конкуренции, управленческой и производственной культуре. От количественных и качественных показателей реализации кадрового потенциала во многом зависит результативность структурной перестройки, конкурентоспособность выпускаемой продукции, состояние экономики и производства.

Самым важным основанием выбора технологий менеджмента в целом и самоменеджмента в частности, на наш взгляд, является понятие «культура».

Эволюция термина культура привела к одной из трактовок этого многогранного понятия как совокупности умений и навыков, сформировавшихся в обществе для избранной цели, как наивысшего результата деятельности людей [86].

Исходя из данной трактовки, вероятно, можно определить профессиональную культуру менеджера как такую совокупность имеющихся у него управленческих умений, навыков, предпочтений, которая способна обеспечить достижение наивысшего



результата в управлении системой (процессом) в конкретных условиях общественной практики. Деятельность менеджера реализуется через систему управленческих решений, качество которых как раз и является, на наш взгляд, критерием профессиональной культуры.

Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет действия и влияет на принимаемые решения. Управленческие решения, принимаемые менеджером, как правило, основаны на системе ценностей управляемого им предприятия.

Система ценностей определяет во многом как стратегические, так и тактические предпочтения предприятия в лице высшего руководства, что во многом определяет их стратегическое поведение и цели деятельности. В работах по производственному менеджменту приведены разные классификации возможных систем ценностей предприятий. Например, М. Мескон в своей работе «Основы менеджмента» [96] приводит следующую классификацию.

☑ Теоретические ценности, включающие категории истины, знания, рационального мышления являются основой для предпочтения целей долгосрочных исследований и разработки.

☑ Экономические ценности, включающие категории практичности, полезности, накопление богатств являются основой для предпочтения целей роста, прибыльности, результата.

☑ Политические ценности, включающие категории власти и признания, являются основой для предпочтения целей общего объема капитала, продаж, количества работников.

☑ Социальные ценности, включающие категории хороших человеческих отношений, привязанности, отсутствия конфликтов, являются основой предпочтения целей социальной ответственности, косвенной конкуренции, благоприятной атмосферы в предприятии.

☑ Эстетические ценности, включающие категории художественной гармонии, состава, формы и симметрии, являются основой дизайна изделий, качества, привлекательности, даже с ущербом для прибыли.

☑ Религиозные ценности, включающие категории согласия во вселенной, являются основой для предпочтения целей этики, морали.

Исследования систем ценностей руководителей показывает, что чаще всего наблюдается перекоп в сторону экономики, политики, науки в противовес социальным, религиозным, этическим аспектам. К сожалению, нам не встретилось серьезных современных отечественных исследований систем ценностей менеджеров социальной сферы, поэтому мы вынуждены использовать данные для производственного менеджеров.

Перенесение позиций производственной практики как одной из общественных практик на социальную практику с достаточной долей уверенности позволяет утверждать, что и для менеджеров системы социальной сферы характерны те же тенденции. Для менеджера образования на первом месте также стоят предпочтения производственного характера: успеваемость, внешне заданные стандарты обученности, перечни проверяемых документов и показателей. Но не менее важны понимание и умение учитывать конкретные возможности и перспективы управляемого учреждения, способность развивать собственный управленческий и личностный потенциал, умение организовывать собственную деятельность. Эти составляющие успешного менеджмента, иными словами самоменеджмент, к сожалению, недостаточно развиты в научной литературе.

Умение сознательно и рационально управлять своей жизнью и деятельностью, к сожалению, не является распространенным явлением среди педагогов и управленцев. Чаще педагог «горит» на работе, не щадя ни себя, ни своих учеников в погоне за высокими результатами обучения. С точки зрения современных подходов педагогики, психологии, менеджмента основное назначение педагога — повышение качества обучения и воспитания ребенка с одновременным снижением перегрузки учащихся и педагогов. А это означает, что многим и многим педагогам надо пересмотреть сложившиеся стереотипы в организации учебно-воспита-

тельного процесса, отношение к своей жизни и деятельности, встать на путь развития и саморазвития.

Переход в режим саморазвития — важная и сложная проблема, решение которой позволит обогатить творческий потенциал педагога, обеспечит более качественное состояние процессов и результатов профессиональной и личной жизнедеятельности.

## 1.2. Современные концепции самоменеджмента

Разработки современных концепций самоменеджмента базируются на ряде характеристик, которые должны быть присущи руководителям. Благодаря проводимым за рубежом опросам менеджеров удалось выявить ряд характеристик личности руководителя, которыми необходимо обладать для успешного ведения дел в сфере управления.

Рассмотрим материалы двух исследований, одно из которых выполнено в Японии, а другое — в Финляндии. В обеих этих странах искусство менеджмента достигло высочайшего уровня. В исследованиях, проведенных в Японии, за основу взяты данные, приведенные в работе Т. Коно «Стратегия и структура японских предприятий» [77], в финских исследованиях взяты за основу данные, приведенные в книге «Управление по результатам» [126].

По результатам опроса руководителей крупных японских компаний все качества были разбиты исследователями на три группы: концептуальные способности и стандарты поведения, личностные качества, здоровье (табл. 1).

По мнению президентов 41 крупной японской компании в обрабатывающей промышленности президент промышленной компании должен обладать следующими качествами:

1. *Широта взглядов, глобальный подход* — характеристика, указывающая на важность наличия у руководителя широкого видения проблем.

2. *Долгосрочное предвидение* противостоит склонности некоторых руководителей, что называется, зарываться в текущих проблемах и упускать из вида перспективу развития организации.

3. *Решительность*. Очень хорошо отозвался об этом качества менеджера Л. Якокка: «Если бы мне пришлось одним словом охарактеризовать качества, необходимые хорошему менеджеру, я бы сказал, что все они сводятся к понятию «решительность». Вы можете использовать самые совершенные в мире компьютеры, можете собрать всевозможные схемы и цифровые данные,

но в конечном счете вам придется свести всю информацию воедино, составить себе расписание работ и действовать» [152].

4. *Умение четко формулировать цели* — один из способов повышения мотивации людей к труду. Это качество результат само совершенствования руководителя.

5. Не так уж много найдется у нас руководителей, обладающих *готовностью выслушивать мнения других*, в особенности, когда эти другие — подчиненные. Между тем на психологическом языке демонстрация руководителем данного качества в отношении любого человека, включая подчиненного, означает удовлетворение важной социальной потребности последнего — потребности в уважении. Не случайно Д. Карнеги советует: «Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о самих себе» [58]. К тому же, мнение других — это, возможно, полезный источник получения информации, необходимой при принятии управленческих решений.

6. Говоря относительно способностей *полностью использовать возможности сотрудников и создавать коллектив с гармоничной атмосферой в нем*, уместно, по-видимому, привести следующее высказывание А. Мориты: «Я считаю, что о качествах менеджера надо судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно он может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая их в единое целое» [101].

7. *Личное обаяние и здоровье* — качества, по-моему, весьма родственные. Во всяком случае, у здорового человека при всем прочем больше шансов выглядеть обаятельным. Учитывая чрезвычайно напряженный характер менеджерского труда, вряд ли стоит рассчитывать на успех в нем человеку с плохим здоровьем. Эффективное руководство тесно связано со здоровьем работника.

Качества, которыми должен обладать  
президент компании

Качества	Процент респондентов, назвавших данное качество
<i>Концептуальные способности и стандарты поведения</i>	
Широта взглядов, глобальный подход	29
Долгосрочное предвидение и гибкость	34
Энергичная инициативность и решительность, в том числе и в условиях риска	42
Упорная работа и непрерывная учеба	10
<i>Личностные качества</i>	
Умение четко формулировать цели и установки	17
Готовность выслушивать мнение других	22
Беспристрастность, бескорыстие и лояльность	29
Способность полностью использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки и справедливых санкций	24
<i>Личное обаяние</i>	22
<i>Способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем</i>	20
<i>Здоровье</i>	46

Остановимся вкратце на результатах аналогичного опроса другой группы менеджеров, живущих в Финляндии.

Факторы успешной деятельности финских менеджеров распределены следующим образом:

1. Умение создавать результаты и желание много работать для их достижения.
2. Желание и способность нести ответственность за порученное задание и принимать рискованные решения.
3. Готовность начинать процессы изменений, управлять ими и использовать в интересах организации.

4. Готовность использовать открытый способ управления, приветствующий сотрудничество.
5. Искусство принимать быстрые решения.
6. Способность сосредотачиваться на настоящем и будущем.
7. Способность видеть изменения, происходящие как внутри организации, так и вне ее, и использовать их.
8. Готовность к близким социальным взаимоотношениям.
9. Готовность к общему руководству.
10. Творческий подход к своей работе.
11. Постоянное самосовершенствование и хорошая общая психическая и физическая формы.
12. Умение правильно использовать свое время.
13. Готовность работать во главе хорошо подготовленного профессионального персонала.
14. Готовность к политическому руководству.
15. Международный кругозор.

При сопоставлении материалов нетрудно заметить, что, несмотря на различия лексического порядка, семантически они во многом оказываются близки друг другу. Исключение стоит, пожалуй, сделать для трех названных ими менеджерских характеристик: умения правильно использовать свое время, готовности к политическому руководству и международного кругозора.

### 1.3. Особенности менеджмента в образовательной системе

Не случайно существует понятие «педагогический менеджмент» — комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления образовательным процессом, направленный на повышение его эффективности [128].

Педагогический менеджмент имеет свою специфику и присущие только ему закономерности. Эта специфика выражается, прежде всего, в своеобразии предмета, продукта, орудия и результата труда менеджера. Предметом труда менеджера образовательного процесса является деятельность управляемого субъекта, продуктом труда — информация, а орудием труда — слово, язык, речь. Результатом труда является степень обученности, воспитанности и развития объекта (второго субъекта менеджмента) — учащихся.

Общеобразовательная школа является частным случаем образовательной системы. Это понятие — относительно новое в российской педагогической лексике. Его появление объективно обусловлено необходимостью широкого осмысления дидактических процессов и явления управления или осмысления на широком социальном фоне, выходящего за рамки идеализации «замкнутой системы» всего происходящего в классе. Рассматривая процесс управления образовательной системой, полезно абстрагироваться от части системных свойств, учитывая их лишь на конкретных этапах управленческой деятельности.

Основанием для такого управленческого рассмотрения является то, что любая образовательная система является системой открытой: она является тем или иным институтом социализации личности, а ее функции в самом общем виде задаются социальными потребностями общества.

Управление образовательной системой (школой — в частности) определенным образом отличается от управления коммерческой структурой. Это следует хотя бы из того, что заметно отличаются реализуемые образовательной системой цели, что существенно другими являются объекты управления. Для выявления



специфики любой образовательной системы как управленческой ее целесообразно рассматривать как полифункциональную социально-педагогическую систему, имеющую сложную многоуровневую структуру.

Основными компонентами этой системы является обучаемый, педагог, руководитель, учебно-вспомогательный и технический персонал. Эти основные внутренние компоненты образуют определенный рода иерархию.

Учебно-воспитательный процесс идет по линиям педагог — обучаемый, педагог — коллектив обучаемых, педагогический коллектив — коллектив обучаемых. Поэтому ОС в управленческом плане может быть рассмотрена как взаимодействие: руководители образовательной системы — педагоги — обучаемые. Важной особенностью образовательной системы как управляемой системы является то, что здесь не всегда можно провести четкое деление на управляющую и управляемую подсистемы. В самом деле, в состав управляющей подсистемы во многих случаях необходимо включать не только руководителей, но и каждого педагога, весь педагогический коллектив в целом, ибо процессы обучения и воспитания есть процессы управляемые и, следовательно, педагог, как субъект такого педагогического управления, осуществляет не только педагогическую деятельность. Кроме того, руководители образовательной системы наряду с административной деятельностью осуществляют непосредственное преподавание. Эти особенности образовательной системы как управленческой системы представляются весьма существенными.

Известно, что важнейшим условием квалифицированного управления является знание управляемого объекта, происходящих в нем процессов. И если в социально-производственных системах руководитель по своим функциям опосредован от конкретного производства, он выполняет именно «общие функции», то в ОС он и «дирижер» и «солист оркестра». Кого мы считаем хорошим руководителем школы? Того, кто (кроме всего прочего) умеет оказать помощь учителю: объяснить причины неудач, подсказать; того, кто не только требует, но и способен личным

примером показать, как добиться той или иной педагогической цели. Данное управление является педагогическим воздействием руководителя на учителя.

Эти особенности управления в ОС, связанные с «подобием» управления деятельностью обучаемых в педагогическом процессе и управления деятельностью педагогов, позволяют, не отбрасывая принципа единоначалия, во многих случаях, включать в управляющую подсистему не только первого руководителя ОС, но и его заместителей. Это оправдано в случаях рассмотрения управления педагогическим процессом, когда в центре внимания оказывается взаимодействие в системе «обучаемый — педагог — руководитель». Спецификой ОС в управленческом плане является и субъективность в управленческом смысле всех представителей ОС (не только руководителя, но и «основного ее работника» и даже «объекта труда»), они все осуществляют управленческую по характеру деятельность.

#### **Двухуровневые модели управления образовательной системой**

Целью управленческой деятельности руководителя ОС является реализация социальных потребностей общества, для которого ОС является социально-педагогической подсистемой, осуществляющей перевод обучаемого в новое качественное состояние. Конечной целью управленческой деятельности является именно качество перехода, выполнение определенных требований общества к знаниям, умениям, мировоззрению, развитию способностей, личности выпускника [128]. С этих позиций управление ОС можно рассматривать как взаимодействие руководителя с обучаемым. Таких способов, линий, каналов взаимодействия можно выделить два: основная линия — опосредованное взаимодействие через педагогический коллектив, и вторая — непосредственное взаимодействие с обучаемыми.

Когда управление на первой ступени построено соответственно поставленной цели, т. е. адекватно цели организован управленческий цикл и используются соответствующие методы управленческого взаимодействия с педагогами, можно ожидать

построения педагогического управления соответственно поставленной цели и на второй ступени.

Таким образом, администрация образовательного учреждения имеет возможность влиять на процесс обучения и воспитания на второй ступени одновременно и «сверху», и «сбоку». А так как педагогическую деятельность правомерно рассматривать как управленческую деятельность второй ступени, то тем самым выделяются два канала воздействия на нее руководителей образовательного учреждения. Взаимодействие субъектов управления идет по многочисленным линиям: руководитель — педагог — обучаемый, причем каждая из них имеет сугубо индивидуальные свойства.

Ученик — активный субъект обучения, взаимодействия с педагогом и руководителем. Развитие его личности является высшей целью образовательного процесса. Такое развитие невозможно без свободы творчества, развития личности педагога. Однако цели деятельности первого в значительной степени формируются в рамках деятельности второго. Также как и на цели деятельности педагога заметное влияние оказывает деятельность руководителя.

Анализ работ по менеджменту в образовательных системах [22, 141 и др.] позволил выявить особенности управления образовательной системой:

1. Управление предопределено социальным заказом.
2. Процесс управления носит ярко выраженный воспитывающий характер.
3. Управление имеет системный характер и его уровень соответствует сложности системы.
4. Имеется большое количество и сложность информационных потоков, что приводит к их неуправляемости.
5. Эффективность управления во многом зависит от уровня аналитической культуры администратора.
6. Важным участком является управление учебным занятием.
7. Управление отличается сложностью целей, т. к. много субъектов управления с разными целевыми установками.

8. Управление складывается из параллельных потоков.

9. Сложностью управления является полипрофессионализм руководителей.

10. Существует сложность управляемых процессов и малочисленность аппарата управленцев (по охвату участков деятельности).

11. Руководители имеют дело с очень сложным коллективом педагогов, руководитель осуществляет управление в двух направлениях: каждым сотрудником отдельно, коллективом как командой.

12. Административная сторона управления должна быть подчинена педагогическим задачам.

## Глава 2

# ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ САМОМЕНЕДЖМЕНТА РУКОВОДИТЕЛЯ УЧРЕЖДЕНИЯ

---

---

В последнее время активно ведутся исследования по применению технологии самоменеджмента в различных отраслях деятельности. Технология самоменеджмента в образовательном учреждении базируется на уже известных исследованиях, в частности на общих концепциях самоменеджмента, как зарубежных, так и отечественных. В то же время самоменеджмент в образовательном учреждении имеет специфические особенности.

В этой главе обоснуются основные подсистемы самоменеджмента и их особенности в образовательных учреждениях.

### 2.1. Самоменеджмент руководителя образовательного учреждения

#### 2.1.1. Функции менеджера образовательного учреждения

Во многих организациях есть роль, которая более, чем все прочее, объединяет мир высшего руководства с миром рабочих людей: это роль руководителя. У этой должности могут быть разные названия, но ее характеристики остаются одинаковыми вне зависимости от того, какую организацию мы рассматриваем.

Слово руководитель буквально означает «ведущий за руку». Смысл этого лучше выражает практически неупотребляемое

ныне слово надсмотрщик. Для организации оказалось нужным иметь человека, отвечающего за надзор за всем подразделением в целом, а не только полностью поглощенного выполнением специализированных задач. Этот вид ответственности — следить за целым — составляет суть работы руководителя. Он не подразумевает выдающихся талантов, но требует более широкого взгляда и способности выполнять различные задачи.

Роль руководителя претерпела много изменений за прошедшие годы, большинство из которых привело к увеличению ее сложности и содержащегося в ней напряжения. В прошлом веке, роль руководителя была ясной и четко определенной. Его задачей было распределить работу, установить и поддерживать стандарты, следить за дисциплиной. Власть руководителя практически не подвергалась сомнению, и многое было в его пользу. Высших руководителей было относительно мало, рядом практически не было специалистов, и поэтому при принятии большинства ежедневных решений его слово было решающим. Его статус был явно выше, и ничто не составляло угрозы его праву контролировать и наводить дисциплину. Работа ценилась высоко, а наемных работников легко можно было выгнать — неудивительно, что мало кто осмеливался ему противоречить.

Фундаментальные перемены, произошедшие в обществе, изменили и требования к персоналу. Наиболее изменились требования, предъявляемые руководителю, то есть человеку, так часто оказывающемуся «в центре всего». Все, практически без исключения, новые тенденции в обществе и технологии сделали его жизнь более трудной. В настоящее время люди лучше образованы, обеспечены, более свободно мыслят и менее склонны к чиновничеству. Стремление усердно работать и подчиняться правилам, без сомнения, ослабло, но ведь это именно то, на что традиционно рассчитывали руководители. С каждым годом становится все труднее бороться с потоком общественных перемен. Деятельность руководителя изменяется в соответствии с преобладающим управленческим и организационным климатом. Требования и трудности, с которыми сталкивается руководитель, стали очень сложными. Руководитель вынужден искусно прокладывать курс между противоположными требованиями.

Помочь руководителю справиться с ситуацией призван самоменеджмент. Руководители могут помочь себе, подвергая систематическому анализу воздействия, которые на них оказываются, и все возникающие у них конфликтные ситуации. Таким образом, первой стороной навыков руководителя является способность творчески справляться с затруднительными ситуациями. Это требует способности быстро восстанавливать душевные и физические силы и умения не впадать в состояние пресыщенного смирения, испытываемого многими из тех, на кого сильно воздействуют постоянные перемены.

Для успешного управления в современных условиях необходим профессионально подготовленный руководитель-менеджер. Профессионализм менеджера заключается, прежде всего, в овладении специальными знаниями и навыками в области организации производства и управления, способности работать с людьми. Организация не может существовать без менеджеров.

Руководитель — это лицо, которое руководит кем или чем-нибудь и наделено правами и полномочиями. У человека, который берет на себя ответственность, должны быть качества, способствующие выполнению данного вида деятельности.

В литературе по менеджменту и управлению можно увидеть различные мнения по организации управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения. А. С. Прутченков считает, что руководитель образовательного учреждения — «вожак, руководитель, глава, опора, специалист, вдохновитель, застрельщик, новатор, реформатор, первопроходец, проводник идей, инициатор, энтузиаст, организатор, менеджер, учитель, советчик, наставник, консультант, образец» [114].

Т. Атчисон считает, что «педагоги — это защитники ценностей и целей, «оценщики» людей, покровители инноваций, лидеры построения, «люди на все времена». Д. Сиск, Д. Шелкросс считают, что руководитель и преподаватель образовательного учреждения — «искатель и поставщик информации, инициатор, синтезатор, организатор, разъяснитель, секретарь, энергизатор, сам-

мэрайзер, фасилитатор, рефлексор, наблюдатель, гармонизатор и др.» [161].

Можно выделить три основные функции менеджера образовательного учреждения.

Во-первых, менеджер определяет основные задачи организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки, несет ответственность за последствия принятого решения.

Во-вторых, менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде. Управляющие всегда должны учитывать многообразные воздействия, исходящие как изнутри, так и извне организации, которые оказывают влияние на выполнение стоящей перед ними задачи. Менеджер учитывает особенности среды, заложенные в ней ограничения, а формируя и осуществляя воздействие, он исходит из своих интеллектуальных и культурных особенностей, широты своих познаний и уровня образованности в своем деле — по сути это тоже ограничения, не все из которых подвластны менеджеру.

В-третьих, менеджер выступает как руководитель, формирующий отношения внутри и вне организации, мотивирующий членов организации на достижение целей, координирующий их усилия, выступающий в качестве представителя организации. В зависимости от позиции менеджеров в организации, решаемых ими задач данные функции могут быть присущи им в большей или меньшей степени. Однако, каждый менеджер обязательно принимает решения, работает с информацией и выступает руководителем организации.

По данным исследований современный руководитель лишь на 15–20 % должен быть специалистом в своей отрасли, прежде всего он должен быть организатором, психологом, социологом. Раньше считалось, что для управления организацией необязательно быть специалистом в данной отрасли, достаточно знать технологию и технику управления, уметь работать с людьми. В настоящее время такой подход подвергается критике, так как наемные менеджеры не идентифицируют себя с производством,



цели организации не становятся их собственными целями. К тому же их подготовка в школах бизнеса часто не соответствует потребностям производства, а выпускники школ плохо адаптируются к его условиям. Поэтому в европейских и японских компаниях, как правило, не приглашают управляющих со стороны, а «выращивают» их в самих фирмах. Тем не менее, в компаниях ряда государств, особенно США, еще распространена практика найма профессиональных управляющих.

Рассмотрим управленческую деятельность современного руководителя-менеджера. Понятие «управленческая деятельность» можно рассматривать как сумму управленческих функций.

Содержание управленческой деятельности по функциям включает:

- планирование;
- организацию;
- активизацию;
- контроль;
- координацию;
- регулирование;
- исследование.

Однако в последнее время исследователи, занимающиеся изучением менеджмента [3; 26; 27; 31 и др.] все больше склоняются к единому мнению, что наиболее верно представляют управленческую деятельность четыре важнейших функции, а именно:

планирование — включает определение особых действий и ресурсов, которые будут необходимы для воплощения разработанного плана действий, а также принятие решений о распределении полномочий, обязанностей и ответственности;

организация — включает определение особых действий и ресурсов, которые будут необходимы для воплощения разработанного плана действий, а также принятие решений о распределении полномочий, обязанностей и ответственности;

руководство — включает сообщение другим, в чем состоят их обязанности, а также обеспечение организационного окружения, в котором служащие побуждаются исполнять обязанности лучше;

☑ контроль — включает направляющую, наблюдательную и регулирующую деятельность, нацеленную на то, чтобы помочь обеспечить организационное исполнение в соответствии с потребностями и надеждами.

Таблица 2

Относительная важность функций менеджмента

Уровни менеджмента	Типичные представители	Функции менеджмента			
		планирование	организация	руководство	контроль
Высший	Президент, исполнительный руководитель, председатель Совета, вице-президент	Высокая	Средняя	Низкая	Средняя
Средний	Главный бухгалтер, руководитель отдела, директор производства, менеджер	Средняя	Средняя	Средняя	Высокая
Первый	Инспектор, мастер, руководитель проекта, координатор	Низкая	Средняя	Высокая	Средняя

Современные руководители затрачивают значительную часть своего времени и оказывают наиболее сильное влияние на функцию планирования. Их осведомленность о состоянии дел в организации в целом, в соответствии с их практическими знаниями о внешнем окружении организации, делает высших менеджеров способными возглавить деятельность по планированию.

Содержание управленческих действий руководителя включает следующие виды деятельности:

- принятие управленческих решений;
- реализация полномочий;
- экономическая деятельность;
- организационная деятельность;
- социально-психологическая деятельность.

## 2.2. Личностные качества менеджера как основа технологии самоменеджмента

В книге М. Вудкок, Д. Френсис «Раскрепощенный менеджер» [30] авторы отмечают, что: руководители должны развивать в себе установки, способности и умения, которые позволят им четко и эффективно осуществлять управление. Авторы книги, исследуя политические, социальные, экономические, психологические силы и изучая влияние этих сил на тех, кто занимает управленческие посты, получили полезные обобщения, которые позволяют выделить те способности и умения, которые требуются от умелого менеджера в настоящее время для управленческой деятельности.

Требования к руководителю:

- способность эффективно управлять собой и своим временем;
- способность прояснить свои личные ценности;
- способность четко определить как цели выполняемой работы, так и собственные цели;
- руководитель должен сам поддерживать собственный рост и развитие;
- способность решать проблемы быстро и эффективно (это становится все более важной частью управленческих навыков);
- руководитель должен быть изобретательным и способным гибко реализовать изменения ситуации;
- руководитель должен знать и использовать методы эффективного управления, которое призывает к использованию навыков влияния на окружающих;
- руководитель должен освоить иные подходы в отношении своих подчиненных, т. к. многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности;
- умело использовать людские ресурсы;
- руководителю требуется умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков;
- руководитель должен уметь создавать и совершенствовать группы, быстро становиться изобретательным и результативным в работе.

Поскольку каждая управленческая задача предъявляет те или иные конкретные требования, то каждый из выше упомянутых факторов в равной мере имеет отношение к любой ситуации. Когда какие-либо навыки отсутствуют, возникает ограничение — фактор, сдерживающий потенциал, результаты работы «системы», т. е. руководителя, группы, организации.

Авторы книги сформулировали «Концепцию ограничений», которые препятствуют полной реализации всех возможностей управленческой деятельности руководителя.

☑ *Неумение управлять собой.* Неспособность максимально использовать свое время, энергию и умения; неспособность противостоять стрессам современной жизни руководителя.

☑ *Размытые личные ценности.* Неясность в отношении собственных ценностей; наличие ценностей, которые не согласуются с современной трудовой и личной жизнью.

☑ *Смутные личные цели.* Неясность в отношении целей своей личной или трудовой жизни; наличие целей, которые несовместимы с современной работой и жизнью.

☑ *Остановленное саморазвитие.* Нехватка нацеленности, способности и готовности подняться до уровня новых требований и возможностей.

☑ *Недостаточность навыка решать проблемы.* Нехватка стратегий и способностей по принятию решений для современных проблем.

☑ *Недостаток творческого подхода.* Нехватка умения генерировать в достаточном количестве новые идеи; неумение воспользоваться новыми идеями.

☑ *Неумение влиять на людей.* Влияние на людей недостаточно, чтобы добиться от них выполнения обязательств, получить помощь либо изменить их решения.

☑ *Недостаточное понимание особенностей управленческого труда.* Недостаточное понимание мотивации людей к работе; представления о лидерстве устарели, антигуманны либо неадекватны.

☑ *Слабые навыки руководства.* Нехватка практической способности добиваться результатов с помощью усилий других сотрудников.

☑ *Неумение обучать*. Нехватка способности или желания помочь другим в их развитии и расширении потенциала.

☑ *Низкая способность формировать коллектив*. Неспособность помочь группам сотрудников или командам в их развитии и совершенствовании.

Авторы книги дают рекомендации о практических способах повышения деловых качеств руководителя. На пути роста управленческого мастерства чаще всего встречаются следующие барьеры:

☑ *Боязнь новых ситуаций*. Люди часто склонны предпочесть безопасность и удобства риску и новизне.

☑ *Боязнь уязвимости*. Люди часто стремятся избегать ситуаций, которые могут причинить им боль или испугать.

☑ *Ожидания окружающих*. Иногда семья, коллеги и друзья ограничивают условия личности, направленные на изменение.

☑ *Неверие в собственные силы*. Развитие часто сдерживается неверием в свою способность измениться.

☑ *Недостаточные умения и навыки*. Иногда людям не хватает новых идей или навыков, необходимых для изменения себя.

Для преодоления этих барьеров рекомендуется составить конкретный и реалистичный личный план развития. Для разработки плана предлагается несколько основных правил, выведенных из практики:

☑ поставьте перед собой ясные цели;

☑ определите, по каким признакам вы будете судить об успехе;

☑ будьте довольны скромным прогрессом;

☑ рискуйте в незнакомых ситуациях;

☑ помните, что своим развитием управляете главным образом вы сами;

☑ ваше изменение может вызвать беспокойство окружающих;

☑ не упускайте возможностей;

☑ будьте готовы учиться у других;

☑ учитесь на своих неудачах и ошибках;

☑ разберитесь в политической подоплеке деятельности вашей организации, участвуйте в откровенных дискуссиях о своих взглядах и принципах, приносите пользу организации, в которой работаете;

- ☑ ставьте реальные сроки;
- ☑ слова не должны расходиться с делами;
- ☑ используйте концепцию ограничений для контроля за продвижением вперед;
- ☑ получайте удовольствие от своего развития.

Значительные изменения личности предполагают уверенность в себе, умение, поддержку и в первую очередь развитие умения делать все по-новому. Задача руководителя — найти способ проанализировать свои подходы и способности, проверить потенциал, научиться действовать по-иному. Можно составить личный план действий, состоящий из нескольких основных этапов.



Рис. 1. Этапы движения вперед

Успешная управленческая деятельность во многом зависит от деловых качеств руководителя. Эффективность управленческой деятельности определяется в первую очередь высоким уровнем развития общих способностей личности, набором взаимно дополняющих друг друга качеств и их противоположностей.

*Профессиональная компетентность* проявляется в теоретических познаниях в области управления, экономики, права, в аналитических способностях и в способности предвидения перспектив развития руководимого предприятия. Существенную роль в оценке профессиональной компетентности менеджера играют педагогические навыки и умение объективно оценивать способности подчиненных и поручать им работу, соответствующую способностям. Руководитель должен уметь сочетать в своей деятельности высокую сознательность и дисциплинированность. Для руководителя-менеджера необхо-

димы управленческие способности и определенные личные качества.

*Управленческие способности* — это качества личности, данные от природы. Они не сводятся только к знаниям и навыкам, предполагают наличие врожденных способностей быть лидером, обладать умением влиять на поведение других людей, т. е. управленческие способности предполагают наличие у менеджера организаторских способностей и определенных личных качеств.

К *организаторским способностям* обычно относится: четкое определение целей деятельности объекта управления, умение планировать свою работу и работу подчиненных, способность координировать деятельность подразделений, умение делегировать полномочия, энергичность и предприимчивость в принятии и реализации решений.

К организаторским способностям относятся:

☑ адаптационная мобильность, т. е. склонность к творческим формам деятельности, углублению знаний, инициативность, нетерпимость к консерватизму, готовность к обоснованному риску, стремление к нововведениям, самообладание, предприимчивость и др.;

☑ контактность, т. е. общительность, способность располагать к себе людей, умение выслушивать, понимать и убеждать людей, а также способность взглянуть на конфликтную ситуацию глазами собеседника;

☑ стрессоустойчивость, т. е. интеллектуальная и эмоциональная защищенность в проблемных ситуациях, самообладание и трезвость мышления при принятии решений;

☑ доминантность, т. е. властность, честолюбие, стремление к личной независимости, лидерству, самоуважение, волевой характер.

К *личным качествам* менеджера в первую очередь следует отнести коммуникабельность, обаяние, доброжелательность, уравновешенность. При этом особое значение имеет коммуникабель-



ность, т. е. способность к общению. Он должен уметь устанавливать контакты.

Перечислить все качества личности руководителя невозможно. Существуют различные точки зрения. Рассмотрим российскую литературу по управлению и менеджменту. Профессор Б. Миллер выделяет следующее: «Профессиональная честность, способность к риску, обязательность, предприимчивость и постоянная одержимость делом, умение руководителя слушать собеседника, умение говорить так, чтобы поняли подчиненные без двусмысленностей в постановке задач, с учетом возраста, психологии, опыта, темперамента, умение правильно писать, вести деловую переписку, умение вести себя с людьми...» [97].

В работе В. А. Сухарева [133] можно выделить следующие качества личности руководителя:

☑ *Наличие воображения.* Руководитель должен четко представлять себе конечный результат своей деятельности. Отбирая лучшее из своего опыта, он создает в воображении единое целое. Вначале руководитель знает, чего хочет.

☑ *Знание.* Без него не спланировать маршрут, который приведет к цели. Именно знание дает руководителю необходимую уверенность в правильности намеченных целей.

☑ *Умение руководить другими.* Умелый руководитель должен иметь свой стиль, то есть в известной мере обладать артистичностью. Хорошо организовать дело — при наличии материала распределить усилия так, чтобы никто не перерабатывал и никто не бездельничал. Организация бурлит, а в ее центре — зона спокойствия, где работает самый умелый из всех, работает безо всякого раздражения и паники.

☑ *Решительность.* Это качество состоит из понимания того, что выполнять поставленную задачу коллективу под силу; веры в успех дела. Решительность действий необходимо при принятии решений.

☑ *Беспоощадность.* Это качество нынешним поколением не всегда принимается с готовностью.

☑ *Привлекательность*. Руководитель должен быть магнитом, центральной фигурой, к которой притягиваются все остальные.

Лидерские навыки можно разделить на деловые и личностные: первые связаны с выполнением таких функций, как планирование, инициирование, информирование, принятие решений, оценка и контроль, вторые — с функцией поддержки. Лидерскими умениями и навыками являются умение взять ответственность на себя, управлять собой и другими, чётко определять цели, понимать и принимать себя и других, принимать решения, творчески решать проблемы, мотивировать себя и других, рисковать, формулировать свои мысли, использовать разные точки зрения, навыки общения [2].

Хорошие руководители необязательно должны превосходить наиболее подготовленных сотрудников по профессиональным качествам. В одном они обязаны быть безусловно лидерами — в умении выбирать наиболее оптимальные формы и методы общения в деловых и межличностных ситуациях, поддерживать уверенность людей в том, что вклад каждого в совместную деятельность будет замечен и оценен по достоинству. В руководителе ценят интеллектуальные способности, внешнюю привлекательность, организаторские способности, юмор, доступность.

### Требования к руководителю

☑ Уметь брать на себя личную ответственность при неудачах, а не винить во всем различные обстоятельства и, что еще хуже, перекладывать ответственность на подчиненных.

☑ Всячески поощрять повышение уровня квалификации и рост талантов своих сотрудников. Люди, труд которых недооценивается и которые имеют недостаточную заинтересованность в труде, работают хуже других. В конечном счете качественный уровень всей группы определяется по умению трудиться ее наиболее слабого сотрудника.

☑ Уметь оказывать моральную поддержку сотрудникам в случае допущения ими просчетов.

☑ Достигать намеченных целей, улучшая условия труда сотрудников, обеспечивая тесное сотрудничество, а не наставляя своих подчиненных.

☑ Уметь показывать своим сотрудникам пример в работе. Не требовать от них того, что выходит за рамки их возможностей.

☑ Никогда не прибегать к помощи угроз, созданию страха и паники в работе. Это признаки неумелого руководства.

☑ Уметь высоко оценивать работу не только ведущих, но и рядовых сотрудников. Давать им возможность ощущать результаты своего собственного труда.

### Проблемы управленческой деятельности и рекомендации

☑ Оптимальное руководство — это способность побудить других людей делать то, что нужно, когда нужно и как нужно, причем так, как будто они сами этого хотят. Один раз сказать — это значит ничего не сказать. Только постоянно повторяя, описывая, объясняя, предупреждая различные возможности и состояния, выделяя и подчеркивая ожидаемые преимущества и улучшения, руководитель превратит свой план в духовную собственность своих сотрудников;

☑ Поспешность в своих действиях. Идти впереди — да, но так, чтобы за руководителем успевали следовать остальные.

☑ Неумение быстро оценивать человека, которого он видит впервые.

☑ Отбор претендентов на рабочее место.

☑ Грамотный руководитель всегда выясняет у претендента:

– Достаточно ли он гибок: умеет ли быстро настраиваться на новую ситуацию?

– Присуще ли ему стремление к доминированию, хочет ли он руководить?

– Старается ли устанавливать межличностные отношения или он человек, действующий в одиночку?

– Обладает ли качествами организатора?

– Как будет вести себя в кризисной ситуации?

– Насколько высока его профессиональная квалификация?

– Есть ли у претендента задатки коммерсанта?

Перед беседой с претендентом руководитель должен разработать для себя список требований к нему. Не стоит придавать слишком много значения свидетельствам и удостоверениям. Важно не переоценить интеллект претендента, ибо решающий фактором является не интеллект сам по себе, а то, что может делать человек со своим интеллектном.

Вышеперечисленными качествами в идеале должен обладать и руководитель образовательного учреждения.

## 2.3. Планирование времени руководителя (тайм-самоменеджмент)

Многие руководители часто жалуются на перегрузки. Но во многих случаях виновата не перегрузка, а неумение планировать свое время. Если руководитель не умеет определять приоритеты, постоянно отвлекается на второстепенные дела, слишком много зависит от событий дня, то он, как правило, не имеет времени на самообразование, на отдых, на общение. В этом случае большую помощь может оказать самоменеджмент — последовательное и целенаправленное использование методов работы в повседневной практике для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.

Одним из слагаемых управленческой деятельности руководителя является его организационная деятельность. В организации труда руководителя практически все источники [48; 14; 80] рассматривают следующие вопросы:

- планирование рабочего времени;
- работа с документами;
- проведение собраний и совещаний.

Эффективность работы организации в значительной мере зависит от организации труда самого руководителя. Чтобы быть успешным, он должен научиться планировать свое рабочее время и рассматривать экономию времени как главный резерв повышения эффективности труда.

Эффективность личной работы руководителя в значительной мере зависит от его умения точно определять свои цели и планировать работу. Умение планировать свое время — важная составляющая часть самоменеджмента руководителя, в том числе руководителя образовательного учреждения.

Любая работа должна начинаться с постановки целей.

Процесс постановки цели состоит из III этапов:

I. Нахождение цели (чего я хочу?).

II. Ситуационного анализа (что я могу?).

III. Формулировки цели (к чему я конкретно приступаю?).

Постановка цели — начальный этап планирования. План — это перечень дел, которые необходимо выполнить для достижения целей. Причем каждое дело должно быть выполнено в определенный срок. По мнению японских менеджеров, один час, потраченный на планирование, дает экономию 3–4 часа при выполнении работы.

При планировании обеспечивается рациональное использование самого ценного достояния — времени: либо имеющееся время употребить для плодотворной деятельности (максимальный критерий), либо достичь поставленных целей с меньшим расходом времени (минимальный критерий).

Существуют правила планирования личного времени: метод Эйзенхауэра, система учета времени А. А. Любищева, система управления временем Б. Франклина и др. [48]. Наиболее приемлемое — правило 60 : 20 : 20, которое позволяет с меньшими эмоциональными и физическими затратами достигать намеченных целей. Зная и успешно применяя это правило, можно за меньшее время сделать больше дел, то есть повысить свою личную эффективность.

Для того, чтобы спланировать личное время, необходимо:

1) устанавливать соотношение (60 : 40), т. е. составлять план лишь на определенную часть рабочего времени (приблизительно на 60 %). Дело в том, что события, которые трудно предусмотреть, отвлекающие моменты («поглотители» времени), а также личные потребности не могут быть запланированы полностью. Следовательно, свое время рекомендуется распределять между двумя блоками:

а) 60 % — запланированное время (запланированная активность);

б) 40 % — рабочее непредвиденное (непредвиденная активность) и спонтанное (спонтанная активность) время.

В зависимости от вида занятий, должности указанное соотношение может варьироваться;

2) анализировать виды деятельности и расход времени, а также «помехи». Для этого рекомендуется документировать и контролировать, как и на что расходуется время;

3) составлять планы действий: перечислять все предстоящие в плановый период дела, подразделить их на долго-, средне- и краткосрочные;

4) осуществлять реалистичное планирование, т. е. планировать лишь такой объем задач, с которым реально можно справиться;

5) восполнять по возможности допущенные потери времени;

6) составлять свои временные планы в письменной форме, что позволяет всегда иметь полный обзор дел, а также оказывает мобилизирующее воздействие;

7) включать невыполненные задачи в план следующего периода;

8) фиксировать в планах результаты или цели, а не действия, чтобы активность была направлена непосредственно на достижение целей;

9) устанавливать временные нормы, предусматривать в своем плане на выполнение каждого задания столько времени, сколько оно требует. Дело в том, что на работу, как правило, тратится столько времени, сколько имеется в распоряжении;

10) устанавливать точные сроки исполнения для всех видов деятельности, что, в частности, приучает к самодисциплине;

11) устанавливать приоритеты, т. е. точно определять, какое задание является приоритетным;

12) избавляться от «тирании» спешности. Самое срочное задание не всегда бывает самым важным, однако, именно на его выполнение затрачивается часто большая часть времени;

13) делегировать полномочия. Для этого следует устанавливать в своих планах, какую работу выполнять самому, а какую — перепоручить;

14) оставлять определенное количество времени в качестве резерва для неожиданных посетителей, телефонных разговоров или на случай недооценки продолжительности отдельных дел;

15) постоянно перерабатывать и перепроверять свои планы: могут ли те или иные дела быть реализованы полностью и вовремя;

16) планировать и использовать с пользой свое свободное время, время на поездки и ожидания, например для проработки материалов, размышлений и т. д.;

17) оставлять продолжительные непрерывные периоды для решения основных задач (спокойное время, закрытые часы);

18) резервировать определенную часть своего времени для плановой, подготовительной и творческой работы, а также для повышения квалификации;

19) планировать выполнение рутинных дел, например чтение месячных отчетов, обход отделов и т. д.;

20) следить за тем, чтобы на непродуктивную деятельность уходило как можно меньше времени, ограничиваться при этом только самым необходимым;

21) при планировании мыслить альтернативно — по принципу «всегда есть другой, лучший путь»;

22) вносить разнообразие в свою деятельность, чередовать выполнение долго- и краткосрочных проектов, работу в одиночку и в сотрудничестве;

23) согласовывать свои временные планы с планами других людей.

На табл. 3 планирование времени представлено как закрытая система, в которой прослеживается взаимосвязь между отдельными видами планов: долгосрочные планы конкретизируются в средне- и краткосрочных планах, в планах текущего периода и планах дня. По истечению соответствующего планового периода путем сравнения «план-факт» определяются результаты периода, которые могут учитываться при корректировке планов на следующий период.

Планирование предполагает постепенное разложение общей задачи на частные, чтобы различные действия можно было распределить во времени. Планирование означает подготовку к реализации целей. Руководитель сможет совсем по-иному восприни-



мать окружающий мир, если знает, чего хочет, и имеет конкретный план расхода времени. В таком случае деловая активность становится более целенаправленной и ориентированной на строгое следование намеченной программе.

Таблица 3

Система планирования времени

	План жизни	
Приспособление		
	План на несколько лет вперед	
Годовые итоги	Годовой план	
Квартальные итоги		Квартальные планы
Месячные итоги	Сравнение «план-факт»: перепроверка результатов (контроль)	Месячные планы
Итоги недели		Недельные планы
Итоги дня	Дневные планы	

При составлении *недельного плана* целесообразно придерживаться следующих правил:

не загружать свой рабочий день больше, чем на 60 %, т. к. каждый день могут возникнуть незапланированные дела.

вносить в план предполагаемые совещания.

отличать в еженедельнике время, которое нужно для выполнения задания.

выделять и группировать так называемые мелкие работы.

На основе недельных планов рекомендуется составлять *планы на каждый день*, при этом соблюдать следующие правила:

1) выполнять задания, намеченные на день до конца;

2) начинать рабочий день с 10–15 минутного обдумывания предстоящей на этот день работы;

3) определять последовательность выполнения работ (сначала лучше выполнить самое трудное задание дня, оно обычно составляет основное ядро рабочего дня, но ни в ком случае нельзя

подвергать себя соблазну «сначала убрать с дороги всякую мелочь»);

4) не начинать рабочий день с разбора почты, т. к. она редко содержит что-либо срочное;

5) заканчивать в первую очередь работу, оставшуюся незаконченной накануне, чтобы дела «не зависали»;

6) вычеркивать из плана работы на день каждое выполненное задание;

7) использовать, если возможно, час в первой половине дня для работы «за закрытыми дверями».

### **Выявление слабых мест**

Чтобы научиться рационально использовать свое время, надо выявить свои слабые места. Приведенная ниже анкета поможет руководителю справиться с этой задачей.

#### *Анкета*

1. Я резервирую в начале рабочего дня время для планирования.

2. Я поручаю другим все, с чем они могут справиться самостоятельно.

3. Я письменно фиксирую свои дела, задачи, указываю сроки их реализации.

4. Каждое распоряжение вышестоящих организаций стараюсь выполнить сразу и самостоятельно.

5. Каждый день составляю список дел по приоритетам. Важнейшие дела делаю в первую очередь.

6. Рабочий день я пытаюсь по возможности освободить от незапланированных встреч, телефонных разговоров, совещаний.

7. Дневную нагрузку пытаюсь распределить в соответствии с графиком своей работоспособности.

8. В моем плане предусмотрены «окна» для решения актуальных жизненных проблем.

9. Я умею говорить «нет», когда на мое время хотят претендовать другие, а мне необходимо выполнить важные дела.

Важно, чтобы каждый руководитель на эти вопросы дал утвердительный ответ. Анализ своего рабочего стиля, покажет причины дефицита времени.

«Находите время для работы — это условие успеха. Находите время для размышлений — это источник силы. Находите время для дружбы — это условие счастья» [47].

## 2.4. Самоменеджмент при работе с документами, проведении собраний и совещаний

Правильная организация личной работы предполагает овладение такими видами труда менеджера, как работа с документами, осуществление служебных контактов и бесед, проведение собраний и совещаний.

### Работа с документами

Значительный удельный вес в бюджете рабочего времени руководителя занимает работа с документами. Документ — это главное средство осуществления управленческого воздействия, фиксации и передачи информации. С помощью документов осуществляется координация деятельности и накапливается информация.

К «поглотителям» времени относится неумение эффективно работать с почтой, документами, научной и периодической литературой. Просмотром почты лучше заниматься либо с самого утра, чтобы расписать документы подчиненным по принадлежности, либо вечером для «снятия напряжения». Работать с документами, научной и периодической литературой необходимо согласно своему расписанию, в котором требуется обязательно выделить на это время [48].

Существует ряд общих правил, которые должны неукоснительно выполняться в деловой переписке и при составлении документов.

1. Достоверность и объективность изложения.
2. Полнота информации.
3. Краткость изложения.
4. Отсутствие рассуждений и повествовательности.
5. Нейтральность тона изложения.
6. Логическая, а не эмоционально-экспрессивная оценка ситуации и фактов.

Чтобы рационально построить работу с документами полезно предпринять следующее:

1. Подготовить клише для стандартных ответов на типовые письма-запросы.

2. Отвечать на большинство писем сразу после их прочтения.

3. Направлять документы только тем работникам, которые занимаются соответствующими вопросами, не следует множить и раздавать документы всем работникам администрации.

4. Безжалостно уничтожать лишние архивы, ибо они мешают рациональной работе с документами.

5. Направлять через секретаря деловые бумаги непосредственным исполнителям с тем, чтобы к руководителю попадали только те документы, которые требуют его личной и немедленной реакции.

Менеджеру также целесообразно применять в работе с документами функционально-системный анализ, который позволил бы найти правильные ответы на следующие вопросы:

1. Ценен ли каждый подписанный им документ?

2. Какова судьба подписанных им документов?

3. Чтобы произошло, если бы тот или иной документ вообще не вышел из стен кабинета менеджера?

На работу с документами менеджеры тратят до 20 % рабочего времени. Существуют различные возможности сокращения времени работы с документами:

1. Сокращение избыточной информации;

2. Ограничение объема документов, поступающих к руководителю путем делегирования полномочий и передачи права подписи документов ответственным исполнителям в рамках, предусмотренных законодательством.

Руководитель должен ставить подпись на наиболее важных документах. В целях экономии времени при составлении документов целесообразно шире использовать технические средства.

Чтобы сократить время, целесообразно использовать стандартные ответы на типовые письма-запросы, компьютеризировать делопроизводство.

### Проведение собраний и совещаний

Совещания в структуре затрат рабочего времени руководителями составляют 15–20 %. Их проведение — необходимая часть работы менеджера, в ходе которой происходит обмен информацией между руководителем и подчиненными, вырабатываются и выносятся на обсуждение варианты управленческих решений и обычно принимаются решения, могут проходить совещания, связанные с разъяснением и уточнением задач по реализации решений, по итогам выполнения решений и оценке их результатов, а также оперативные совещания.

Совещания и собрания, в которых вам придется участвовать, могут быть как полезными, так и «не очень». Кроме того, их можно классифицировать на запланированные и незапланированные. Практика показывает, что незапланированные совещания обычно не подготовлены и проходят с большими временными потерями [48].

Проведению совещания предшествует определенная подготовительная работа. Приступая к подготовке совещания, важно:

1. Четко сформулировать повестку дня.
2. Определить круг вопросов, подлежащих осуждению.
3. Собрать и подготовить информацию, необходимую для совещания (часто ее оформляют в виде основного доклада).
4. Определить круг участников, время и место проведения совещания.
5. Приглашать на совещание следует только работников, компетентных в обсуждаемой проблеме.
6. Время проведения совещания определяется обычно в первой половине дня, до обеда.

При этом желательно, чтобы продолжительность совещания не превышала регламент. Оптимальной считается продолжительность совещания от 45 минут до часа.

В процессе подготовки совещания обычно участвуют и технические исполнители (секретари, референты и т. п.), в основном, они отвечают за подготовку технической базы для проведения совещания. Руководитель открывает совещание кратким вступи-

тельным словом, в котором четко формулирует основную цель совещания, напоминает регламент, сообщает о времени работы совещания и предоставляет слово выступающим.

Оптимальная продолжительность выступлений от 3 до 5 минут, за это время выступающий успевает высказать свои основные мысли по обсуждаемому вопросу и при соблюдении регламента все участники совещания получают возможность высказаться.

За претворением принятого решения в жизнь осуществляется контроль, который возлагается обычно на компетентную комиссию, сформированную из участников совещания. По ходу реализации решения тоже могут проводиться специальные совещания, но они требуют меньшей подготовки и ограничиваются, как правило, выступлениями ответственных за реализацию решения и ответами на вопросы.

На совещаниях и собраниях руководителю требуется выступать. Умение выступать перед коллективом сотрудников — визитная карточка менеджера.

Перед выступлением полезно самому себе ответить на вопросы:

1. Продумана ли речь от начала до конца?
2. С чего лучше начать выступление?
3. Логично ли выступление?
4. Легко ли будет восприниматься выступление?
5. Не слишком ли много проблем затронуто?
6. Выделено ли главное?
7. Достаточно ли фактов?
8. Какие примеры лучше привести?

Оптимизировав работу с документами, по подготовке и проведению собраний и совещаний, руководитель получит дополнительное время на выполнение других обязанностей или на отдых. Сокращение временных затрат на подготовку документов, уменьшение их числа, четкая организация проведения совещаний благотворно повлияет также и на микроклимате в коллективе, что в свою очередь положительно скажется на работе руководителя в целом.

## 2.5. Критерии профессионального мастерства руководителя образовательного учреждения

Успех профессиональной деятельности любого специалиста зависит прежде всего от осознания им своей социальной роли, служебного статуса (прав и обязанностей в профессиональной и должностной сфере), от уровня освоения основных профессиональных функций. Надежность профессиональной деятельности предполагает безошибочное выполнение человеком возложенных на него профессиональных обязанностей в течение требуемого времени при заданных условиях. Это свойство личности формируется в человеке шаг за шагом на последовательно сменяющихся друг друга этапах профессионализации.

Большинство руководителей считают, что они преуспели в жизни благодаря таким присущим им качествам как:

- 1) оптимизм;
- 2) умение достигать намеченной цели, несмотря на все препятствия и ограничения;
- 3) сила и мужество в отстаивании своих убеждений;
- 4) адекватная самооценка;
- 5) адекватный уровень притязаний (адекватный — значит реалистичный, не завышенный и не заниженный, соответствующий реальным способностям, умениям, личностным качествам).

Эталонной моделью руководителя школы в современных условиях является, прежде всего, высококомпетентный специалист (педагог и управляющий):

- 1) обладающий социальным и культурным кругозором, гибким мышлением;
- 2) владеющий демократическим стилем управления, гуманист;
- 3) ориентированный на все новое и передовое;
- 4) способный создать творческую атмосферу и благоприятный психологический климат в коллективе;
- 5) способный принимать нестандартные управленческие решения;
- 6) способный добиваться эффективности обучения и воспитания школьников.



На рынке образовательных услуг Нидерландов успешно действует международное бюро «Внутренние исследования». Особое место в деятельности бюро занимает подбор и определение потенциальных способностей кандидатов на те или иные руководящие должности в образовательных учреждениях. В последние годы бюро приобрело большую популярность благодаря тому, что уровню менеджмента стало уделяться больше внимания. Традиционное назначение на руководящие посты по принципу длительности стажа работы отходит на второй план, на первое место выдвигаются деловые качества. В основе методики бюро лежит принцип: поведение предопределяет поведение (на основании поведения кандидата во время теста или упражнения предсказывается его поведение в соответствующей должности). Всего выделено 13 критериев, которые в большей или меньшей степени должны быть присущи руководителям образовательных учреждений [74].

1. Предприимчивость. Небезразличен к окружению, открыт. Даже в сложных ситуациях видит возможности и шансы. Рискует, берет на себя ответственность.

2. Педагогическое руководство. Для формирования у сотрудников современных взглядов на систему образования использует актуальную педагогическую и общественную информацию. Рассматривает собственную деятельность в контексте развития системы образования.

3. Способность быстро адаптироваться. Воспринимает чувства и потребности других, основывает на них свои действия. Ищет взаимосвязь.

4. Организаторские способности. Планирует свои действия. Своевременно выполняет конкретные задания. Руководит четко. Следит за достижением положительного результата.

5. Умение давать правильную оценку. Выделяет в информации важные моменты и степень риска. Различает главные и второстепенные задачи. Следит за оценкой качества.

6. Способность принимать решения. Следит за своевременным принятием решений. Вносит предложения. Доводит дело до конца.

7. Руководство группами. Побуждает группы к достижению результатов. Собственную деятельность соотносит с происходящим в группах. Поощряет инициативу.

8. Руководство по индивидуальному принципу. Общается с людьми напрямую. Исходит из их интересов и/или знаний и умений. Дает различные поручения. Заинтересован в успехе сотрудников.

9. Энергичность и умение противостоять стрессам. Черпает энергию в работе. Способен признавать неудачи и быстро восстанавливаться. Легко переключается на разных людей и разные темы. В случае необходимости сохраняет активность.

10. Способность адекватно воспринимать действительность и чувство юмора. Противостоит дисфункциональным сложностям. Осознает значимость своих усилий. В состоянии адекватно воспринимать действительность.

11. Способность решать проблемы. Описывает проблемы конкретно и четко. Выделяет взаимосвязь. Использует различные «углы падения». Творчески подходит к поиску путей решения проблем.

12. Умение находить выходы из конфликтных ситуаций. Умело разрешает конфликты как между отдельными сотрудниками, так и между группами. Ведет переговоры в ситуациях, когда сталкиваются противоположные интересы.

13. Устная коммуникация и презентация. Обладает ораторским искусством. Увлекательно и доступно вступает перед большой аудиторией. Легко справляется с выполнением официальных ролей.

Для успешной управленческой деятельности руководителя не все эти критерии имеют одинаковое значение. Из них отбирают примерно 5–7, которые действительно важны для той или иной должности, ибо без них невозможно успешная деятельность. Способами измерения данных качеств личности является определенные упражнения, непосредственно связанные с будущей работой. Для этого создаются достоверные и реальные ситуации, соответствующие тому, что может произойти на практике.

Примеры данных упражнений (взяты из различных источников литературы по менеджменту разных лет [131 и др.]).

*Задание 1. «Исследовательское задание и презентация»*

Кандидат получает задание представить презентацию перед комиссией. Ему дается определенное время на подготовку. Во время презентации он может пользоваться вспомогательными средствами, такими, как, например, проектор. Информацию для презентации он получает, задавая вопросы в «Банк данных».

*Задание 2. «Дискуссия в группе»*

В течение определенного времени 4–6 кандидатов должны решить несколько проблем. При этом руководитель дискуссии не присутствует. Каждый из кандидатов должен внести свой вклад в решение общей проблематики.

*Задание 3. «В корзине»*

Это задание также называется «почтовый ящик». Кандидат должен завершить дела своего предшественника или же дела, которые произошли за время его отсутствия. Задания могут быть представлены в форме записок, писем и телефонных разговоров. Все они представляют собой ситуации, с которыми кандидат может столкнуться на практике. Он сам принимает решение, в какой последовательности будет заниматься делами.

*Задание 4. «Видеотест»*

Кандидату представляются определенные задания на видео, имеющие целью проверить его руководящие способности. После каждой сцены следует отреагировать на поставленную проблему.

Применяемые методы позволяют образовательным учреждениям безошибочно подбирать нужные кадры. Эта методика апробировалась в Удмуртском государственном университете в курсе «Школоведение» на психолого-педагогическом факультете, а также на курсах повышения квалификации руководящих кадров Удмуртского ИУУ. Полученные результаты использовались руководителями образовательных учреждений для составления программы саморазвития и самоанализа при подготовке к аттестации.

Таким образом, ведущие образовательные учреждения мира во главу подготовки руководителей ставят сегодня культуру специалиста, широко понимаемую как: личная (внешняя) культура поведения; деловой этикет, культуру мышления, коммуникативную культуру, культуру управления, культуру предприятия.

В. А. Критсонис [84] называет такие отличительные черты руководителя ОУ:

- 1) дух альтруизма (умение предвидеть последствие решений руководителя для других людей);
- 2) моральная поддержка окружающих в жизни и в работе;
- 3) постоянное терпение (сочетание силы характера, ясности ума, воли и интеллекта);
- 4) любовь к работе, в основе которой лежит доброжелательность (искренняя озабоченность благом людей);
- 5) интеллектуальная восприимчивость и осмотрительность (интуитивное понимание добродетели, тонкий процесс разделения добра и зла).

Происходящие в системе образования изменения требуют дополнить ранее разработанную эталонную модель руководителя школы следующими деловыми и нравственными качествами:

- 1) потребностью и готовностью решать новые образовательные проблемы;
- 2) умением создавать условия для педагогического творчества и вариативности образования;
- 3) способностью стимулировать образовательную инициативу и умением превращать отдельные инициативы и инновации педагогов в механизм развития образовательного учреждения;
- 4) инициативностью, деловитостью, предприимчивостью, стремлением к поиску возможности реализовать собственный творческий потенциал.

К вышесказанному следует добавить, что руководители должны иметь: крепкое физическое и психическое здоровье; постоянную готовность к неожиданностям, наблюдательность, находчивость, решительность, рассудительность, уравновешенность, самообладание, дисциплинированность, уверенность в себе.

## **2.6. Оправдание ожиданий как фактор успешного самоменеджмента**

Сбалансированная система ожиданий руководителя-менеджера — залог успешности его деятельности. Руководитель, приступая к работе, должен иметь ясное представление о том, что ожидают от него окружающие, и о том, что он ожидает от окружающих. И строить стратегию управления, учитывая эти обстоятельства. В противном случае ожидания могут не оправдаться. Технология самоменеджмента руководителя образовательного учреждения предусматривает ряд последовательных действий, для того, чтобы избежать ошибок.

### **1. Оправдание ожиданий окружающих на работе и дома**

Для начала необходимо изучить ожидания окружающих. Если руководитель не оправдывает эти ожидания, его деятельность останется без поддержки, что, безусловно, создаст серьезные трудности в работе. Приступая к должности, менеджер должен точно знать: что ожидают от него члены педагогического коллектива, коллеги-руководители, предшественник, семья.

Практика показывает, что эти вопросы руководитель никогда не задает. Женщины-руководители считают неудобными их задавать, стесняются или просто это не приходит им в голову. Мужчины-руководители не задают такие вопросы, т. к. назначение на должность рассматривают как закономерный процесс продвижения по служебной лестнице.

### **2. Развитие отношений с ключевыми фигурами**

Решающим фактором, отличающим на новых должностях удачливых руководителей от менее удачливых, являются отношения с ключевыми фигурами. Руководители, успешно вступившие в должность, осознают важность нормальных деловых отношений с ключевыми фигурами и развивают эти отношения. Они умело ладят с предшественниками и тайными претендентами на

должность, налаживают необходимые связи и достигают существенно больших успехов при реализации планов [121].

Развитие отношений с ключевыми фигурами является немаловажным фактором самоменеджмента руководителя. Поиск сотрудников, на поддержку которых новый руководитель может рассчитывать — следующий этап необходимых действий руководителя.

В любом коллективе есть ключевые фигуры, к мнению которых коллектив прислушивается. Необходимо выяснить, кто является ключевыми фигурами:

- а) предшественник;
- б) тот, кто выполнял функции руководителя, пока должность была вакантной;
- в) тайные претенденты на должность;
- г) неформальные лидеры.

Определившись, следует сравнить себя со своим предшественником, с ключевыми фигурами. Вопросы для сравнения:

1. Чем вы (на ваш взгляд) отличаетесь от своего предшественника?
2. В какой области ваш предшественник был, может быть, успешнее?
3. С кем нужно сотрудничать, чтобы достигнуть того, к чему стремитесь?
4. В чем основа вашей власти и влияния?
5. Как вы можете расширить свое влияние и найти поддержку в коллективе?

Ошибки, которые совершают новые руководители:

- Не обращают внимания на претендента.
- Критически высказываются о достижениях предшественника.
- Показывают членам педагогического коллектива что все знают сами.
- Полностью концентрируются только на своей задаче.

Практика показывает, что этого следует избегать, так как такие ошибки создают дополнительные трудности в управлении.

### 3. Анализ ситуации в коллективе

Анализ ситуации в коллективе, в которой оказывается руководитель после назначения, также немаловажный фактор самоменеджмента руководителя образовательного учреждения, определяющий успешность будущей работы руководителя образовательного учреждения. Как правило, в любом коллективе имеются, как минимум, два лагеря, занимающих противоположные позиции. Анализ позволяет оценить ситуацию, сориентироваться в ней, найти пути наименьшего сопротивления для реализации своих идей.

Вопросы для изучения коллектива:

1. Что говорят члены педагогического коллектива о своей школе?
2. Какие привычки учителей бросились вам в глаза в первые дни?
3. О чем рассказали вам в первые дни?
4. Кто был представлен вам как ключевые фигуры?
5. Каково настроение людей?
6. Как они объясняют причины успеха и трудностей?
7. Есть ли определенные принципы руководства и как к ним относятся?
8. Кто обладает информацией и как ею пользуются?
9. Какие проблемы назывались чаще всего? Как их решали?
10. В каких структурах чаще всего возникают проблемы?

Вопросы для определения «сильных» сторон членов педагогического коллектива и самого образовательного учреждения:

1. Назовите три сильные стороны в деятельности школы, на которые можно было бы опереться в трудных ситуациях.
  2. Чем члены педагогического коллектива особенно гордятся?
  3. Какой потенциал педагогический коллектив еще не выявил?
- Ответы на эти вопросы помогут руководителю сориентироваться в ситуации в коллективе.

#### 4. Постановка целей

Сотрудники педагогического коллектива сделают вывод о том, умеет ли руководитель ставить цели, после того как руководитель ответит им на вопросы:

1. Имеет ли он представление о том, как будет выполнять свои новые функции?
2. Есть ли у него своя программа?
3. Что он делает в свободное время?
4. Как он оказался на этой должности?
5. Какой опыт работы имеете?
6. Что планирует делать?
7. Какие цели поставили перед ним (начальство, коллеги, родители)?
8. Какие цели для себя он уже сформулировал?
9. Какие из этих целей уже нашли понимание?
10. Какие цели можно отнести на более отдаленный срок?
11. Каких целей он собирается достичь в этом учебном году?
12. Появятся ли через два года какие-нибудь отличительные признаки в данном образовательном учреждении?

При постановке целей начинающие руководители нередко совершают ряд ошибок:

1. Берутся за проблемы и хотят их решить сразу же.
2. Указывают на проблемы и требуют быстрых преобразований.
3. Сразу же берутся за дело, не уяснив для себя общую ситуацию.

#### 5. Создание климата преобразований в коллективе

Всем известна поговорка: «Новая метла по-новому метет». Поэтому любой коллектив относится настороженно к новому руководителю, на первых порах занимает выжидательную позицию. Не каждый коллектив готов к нововведениям, что может повлечь за собой молчаливое сопротивление изменениям. Это, безусловно, создает дополнительные трудности в управлении. Для того, чтобы этого избежать, необходимо изучить готовность коллектива к нововведениям.



## Пять шагов при управлении преобразованиями

Шаг	Цель	Методы
1	Совместная оценка исходной ситуации	Беседы, семинары
2	Дать «стартовые выстрелы»	Совещания
3	Реализация	Сосредоточение на 2–3 ключевых пунктах, согласование целей и первых шагов
4	Внушение веры в процесс преобразований	Использование управляющей группы, установление положительного внутреннего общения
5	Управление через обратную связь	Налаживание обратной связи, контроль за развитием событий, их корректировка

Вопросы для изучения готовности учителей к нововведениям:

1. Какие инновационные проекты и преобразования произошли в последнее время?
2. Кто отвечает за нововведения?
3. Поддерживаются ли новые идеи, есть ли готовность к преобразованиям?
4. Устраиваются ли творческие обсуждения по собственной инициативе, формируются ли специальные группы для решения определенных проблем или побуждения бывают только извне?

Чтобы убедить коллектив работать над новыми концепциями и преобразованиями, необходимо найти аргументы в пользу преобразований.

Успешность проведение преобразований невозможна без готовности коллектива и особенно управленческой команды к проведению преобразований. Поэтому очень важно иметь реальное представление о возможностях команды управления.

Вопросы для анализа потенциала команды управления:

1. Что я знаю о сильных сторонах своих заместителей?

2. Какие стороны их деятельности нужно развивать?

3. Что может способствовать развитию сильных сторон ваших заместителей?

Ошибки, присущие начинающим руководителям:

1. С самого начала работы много говорят о проблемах.

2. Ищут слабые стороны сотрудников.

3. Твердо верят в то, что только их оптимизм — залог успеха в данной ситуации.

4. Борются с негативными настроениями.

Успешность будущих преобразований можно спрогнозировать, получив ответы на следующие вопросы:

1. Настроены ли члены педагогического коллектива на преобразования? Что я (руководитель) должен сделать еще для этого?

2. Есть ли выявленные совместно с коллективом проблемы? Что еще необходимо сделать, чтобы их выявить?

3. С какой ведущей проблемы я могу дать «стартовый выстрел»?

4. Кого руководитель должен привлечь к «стартовому выстрелу»?

5. Как руководитель обеспечит обратную связь в отношении хода результатов мероприятий по преобразованию?

6. Кому дана ответственность за непрерывный процесс преобразования?

Ошибки:

Начинают преобразования без достаточной подготовительной работы.

Расплывчато ставят цели.

Устанавливают нереальный временной график.

Начинают одновременно слишком много дел.

Пытаются все планировать и контролировать.

Борются с препятствиями (необходимо не бороться, а анализировать).

## 6. Использование символов и ритуалов организации

Коллектив преимущественно инертен к нововведениям. В каждом коллективе есть устоявшаяся организационная культура. Не учитывать ее в своей деятельности будет ошибкой. Для того, чтобы минимизировать сопротивляемость коллектива изменениям, необходимо выяснить: какие из устоявшихся правил исполнения своих функций сотрудниками следует оставить без изменения, т. е. использовать организационную культуру учреждения для максимального достижения своих целей.

Чтобы выяснить это руководитель должен задать себе и получить ответы на следующие вопросы:

1. Какими я вижу взаимоотношения между подчиненными и руководителем?
2. Какие формы подготовки решений я предпочитаю?
3. Как мне даются решения?
4. Каковы мои главные ценности?
5. Какого отношения к себе я ожидаю со стороны коллег?
6. Я введу следующие правила и буду следить за их последовательным соблюдением.
7. Какие намеченные преобразования с трудом даются коллективу или вступают в противоречия с прежними привычками?
8. С помощью каких установленных правил или процедур можно создать хорошую базу для намеченных преобразований?
9. Какие прежние положения и правила могут войти в противоречие с моими намерениями и должны быть изменены?

Ошибки, которых следует избегать:

- Перенимают все, что видели в других школах, не согласовав это с членами педагогического коллектива.
- Своими действиями противоречат своим словам.

Признаки руководителей, успешно вступающих в должность, и руководителей вступающих менее удачно приведены в табл. 5 [121].

Таблица 5

Руководители, удачно вступающие в новую должность	Руководители, вступающие в новую должность менее удачно
Более образованны и обладают более глубокими знаниями; быстрее отделяют важное от неважного	Часто плохо знакомы с отраслью; им необходимо сначала сориентироваться в обстановке, а на это нужно слишком много времени
Выявляют ключевые фигуры и развивают с ними отношения. Умело контактируют с тайными претендентами на ту же должность и с предшественниками; устанавливают необходимые связи и ориентируются в коллективе	Излишне сосредоточиваются на задачах, которые предстоит решить, и не уделяют должного внимания развитию доверительных отношений в коллективе, из-за чего нередко бывают борцами-одиночками
Понимают, как связать множество проблем в единую задачу и вдохновить коллектив на ее решение	Работают по многим направлениям одновременно, не имея убедительной стратегии; сосредоточиваются на устранении слабых мест, не концентрируясь на главном
Находят взаимопонимание со своими непосредственными начальниками относительно стратегии и стиля руководства	Не уточняют неопределенные ожидания своих непосредственных начальников
Обладают опытом осуществления смены руководства; внушают доверие подчиненным, так как способны правильно оценивать ситуацию	Не готовы к неожиданностям; концентрируются на производственных преобразованиях, уделяя слишком мало внимания потребностям подчиненных

## Глава 3

# САМОМЕНЕДЖМЕНТ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ

---

Все кадровые мероприятия, их последовательность тесно увязаны с общим пониманием улучшения работы с персоналом, которое фиксируется в кадровой политике любого предприятия. Она является идеологической базой или основой для формирования направлений работы с персоналом, их содержательно-го наполнения, основных целей развития по каждому из них. В большинстве организаций эти функции относятся к менеджеру по персоналу. Руководитель службы управления персоналом уже не просто работник отдела кадров. От него во многом зависит успешность деятельности организации. Соответственно возрастает нагрузка на менеджера по персоналу. Технология самоменеджмента поможет ему справиться с возросшими требованиями.

### 3.1. Функции менеджера по кадрам

Одна из наиболее острых управленческих проблем в России — положение в организации менеджера по работе с персоналом. На вопрос, чем «управление людьми» принципиально отличается от «просто» управления, теоретики и практики менеджмента отвечают по-разному.

Определений ключевого понятия менеджмента — множество, например: «Управление — это процесс организации субъектом управления деятельности объекта управления для достижения

поставленных субъектом управления целей». Процесс управления подразумевает наличие субъекта управления (источника управленческого воздействия) и объекта управления («акцептора» или адресата управленческого воздействия), при этом суть работы управленца — выработка, принятие и реализация управленческих решений [8].

В отличие от «традиционных» кадровиков, которые занимаются кадровым администрированием, функции менеджера по персоналу гораздо шире. Отметим несколько возможных вариантов статуса менеджеров по персоналу в организации:

1. Кадровый стратег	4. Кадровый новатор
2. Кадровый технолог	5. Исполнитель кадровых решений
3. Кадровый консультант	6. Управляющий персоналом

Как показали исследования, очень немногие организации с таким же вниманием относятся к выработке стратегий для своего самого ценного и дорогостоящего ресурса — рабочей силы. А вместе с тем четкая и убедительная стратегия в этой области является одним из основных условий эффективной реализации общей бизнес-стратегии [155].

По сути, на менеджера по персоналу возложены обязанности целых четырёх служб, существовавших в советских организациях — отдела кадров, профкома, парткома и «особого отдела». Нередко именно современные менеджеры по персоналу, компетентные в области экономики, психологии, социологии, обладающие оптимальным взглядом на управление, оказываются неадекватно воспринятыми другими сотрудниками. И у высших руководителей, и у рядовых работников — свой взгляд на менеджера по персоналу, который изначально находится «между двух огней» — коллективом и администрацией. Он, по определению, должен быть близок сотрудникам организации, пользоваться у них авторитетом, знать их нужды и проблемы и способствовать разрешению последних. Но, одновременно, ему необходимы абсолютная лояльность к руководству и четкое проведение политики админи-

страции. Естественно, при несовпадении интересов он оказывается крайним и у той, и у другой стороны.

Но поскольку менеджер по персоналу отвечает за производственное поведение сотрудников, он должен работать на конечный результат деятельности организации, как, и положено руководителю. Следовательно, он не может не нести ответственности за качество работы персонала: управляя производственным поведением, он управляет качеством работы. Если качество работы персонала — это эффективность самой организации, то эффективность менеджера по персоналу — это успешность организации, где он работает. Его эффективная работа положительно влияет на мотивацию и квалификацию персонала, улучшает качество работы, увеличивая прибыль организации.

Уменьшение издержек фирмы за счет уменьшения затрат на персонал целесообразно лишь в том случае, если они прямо влияют на прибыль организации. Задача руководителя — показать зависимость прибыли от инвестиций в персонал. При этом менеджер по персоналу в большей степени интегрируется в рыночную деятельность компании, систему общего руководства и стратегического планирования, переходя от выполнения отдельной управленческой функции к работе на результат. Одновременно происходит отказ от вертикального управления, централизованной кадровой функции — в пользу горизонтального управления, децентрализованной функции управления человеческими ресурсами, вовлекающей линейных менеджеров в процесс управления персоналом и оказывающей им помощь.

Менеджер по персоналу, претендующий на роль стратегического бизнес-партнера в компании, должен добиваться следующих целей.

1. Количество и структура рабочих мест должны гармонично соответствовать численности и особенностям персонала. Это необходимо для того, чтобы трудовой потенциал каждого сотрудника в максимальной степени соответствовал требованиям его рабочего места и даже немного опережал их будущие изменения.

2. Эффективное использование трудовых ресурсов в компании, прежде всего — фонда рабочего времени и профессиональных компетенций работников. Менеджер по персоналу должен достичь оптимального соответствия производственных заданий знаниям, навыкам и способностям сотрудника. Сближая ожидания компании и её персонала. Согласование взаимных интересов приведет к полному раскрытию возможностей наемных работников и повышению их мотивации.

3. Формирование дееспособного трудового коллектива, эффективного стиля работы с людьми и здоровых межличностных отношений, поддержание сильной корпоративной культуры, совершенствование организации и управления трудовыми процессами, прогнозирование изменений на рынке труда.

4. Профессиональное и социальное развитие сотрудников, т. е. развитие их корпоративных компетенций (базовых характеристик, которыми должны обладать работники, в соответствии с профессионально- деловыми « профилями успеха» персонала компании), содействие их трудовой карьере. В этой связи следует также назвать программы повышения квалификации, а в случае необходимости — и переподготовки персонала.

5. Соблюдение всех законов в отношении труда, занятости, прав человека, а также формирование хорошей репутации компании в области её кадровой политики.

Три первые задачи отвечают, прежде всего, социально-экономическим целям организации, четвертая — интересам наемного работника. Без надлежащего внимания к проблеме профессионального и социального развития сотрудников невозможно выполнить первые задачи. Пятая задача учитывает как интересы организации, так и персонала.

Для выполнения перечисленных задач и достижения поставленной цели — стать стратегическим партнером — менеджеру по персоналу необходимо, прежде всего, следующее:

1) разработать кадровую политику компании, а затем довести её основные положения до сведения всех сотрудников, чьи интересы и предложения нужно обязательно учесть. Правильно



сформулированная, стабильная в течение длительного периода, доступная пониманию работников и привлекательная кадровая политика имеет решающее значение для успешной деятельности организации. Такая политика укрепляет взаимоотношения между работниками и владельцами, упрощает процедуры принятия решений и делает их понятными для всех сотрудников, формирует благоприятную атмосферу в коллективе, снижает остроту трудовых конфликтов (прежде всего между руководителями и подчиненными), учитывает интересы, как организации, так и сотрудников, которые приобретают уверенность в завтрашнем дне;

2) разработать, согласовать и выполнить мероприятия по стратегическому управлению персоналом, представляющую собой практическую реализацию кадровой политики компании. Предметом кадровой стратегии организации являются долгосрочные, общие, комплексно рассматриваемые цели, такие как: потребность и источники её удовлетворения, эффективное использование рабочей силы, поддержание трудовых отношений, стимулирование труда. При этом проблемы стратегического управления человеческими ресурсами надо рассматривать в контексте общей стратегии фирмы. Стратегические цели в сфере управления персоналом должны быть тесно связаны с остальными целями компании;

3) провести кадровый маркетинг, являющийся основным вкладом менеджера по персоналу в управление изменениями и организационное развитие предприятия.

Цели кадрового маркетинга вытекают из требований экономической и социальной эффективности:

☑ должны быть выбраны кандидаты, наилучшим образом подходящие организации;

☑ затраты на привлечение персонала не должны превышать ожидаемый эффект от его дальнейшей работы;

☑ необходимо сохранить стабильную кадровую структуру, в тоже время обеспечивая приток новых идей в организацию;

☑ не должен пострадать психологический климат в компании;

☑ должны быть оправданы ожидания вновь привлеченных сотрудников.

Таким образом, определяя качественную потребность в кадрах, менеджер по персоналу должен:

1) выявить и дифференцировать те знания, способности и индивидуальные стили поведения сотрудников, которые необходимы для выполнения целей организации (анализ требований);

2) определить, какими способностями должны обладать сотрудники для успешного выполнения поставленных перед ними задач (анализ способностей);

3) сравнить результаты двух вышеперечисленных анализов, на основании чего разработать адаптационные меры качественного характера — развитие персонала, ротация, формирование культуры в команде и др.

### **3.2. Принципы деятельности менеджера по персоналу по развитию профессиональной компетенции персонала и своей собственной**

Развитие профессиональной компетенции персонала — одна из важных задач менеджера по персоналу, отнимающая у него массу сил и времени. Для того, чтобы оптимизировать затраты времени и сил на выполнение этой задачи, необходимо определиться со стратегией. Самоменеджмент менеджера по персоналу претерпевает значительные изменения по целям, технологии, результатам труда.

Competent (из латинского *competens*) — «правомочный, соответствующий, способный». Компетенция — обладание основательными знаниями в определенной области; круг вопросов, в которых кто-либо хорошо осведомлен; круг чьих-либо полномочий, прав [105].

Деятельность менеджера в этом направлении существенно зависит от вида организации, условий ее финансирования. Правильно выработанная система повышения квалификации кадров, позволяет своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития предприятия, поэтому, эта тема была и остается значимой для развития любой организации, в том числе образовательного учреждения. В последнее время 70 % отечественных предприятий в той или иной мере испытывают дефицит квалифицированных работников. Их доля в промышленности составляет всего 5 %, в то время в США их удельный вес равен 47 %, а в Германии — 56 %. Кроме этого ежегодно более 30 % персонала по различным причинам обновляется. При этом основная масса увольняется по собственному желанию. Из-за неудовлетворительных условий труда, неадекватной зарплаты и т. д.

Вместе с тем во многих организациях сохраняется высокая периодичность переподготовки кадров и повышения их квалификации. По основным специалистам периодичность повышения квалификации или переподготовки составляет 12–15 и более лет, в то время как в развитых странах — 3–4 года. В настоящее вре-

мя уже недостаточно только переобучить работников. Возникает настоятельная потребность не только в профессиональном обучении работника, но и в обеспечении его трудовой карьеры как одной из важнейших форм мотивации труда и повышения своей квалификации.

При выработке стратегии повышения квалификации персонала необходимо помнить, что речь должна идти о повышении качества рабочей силы и профессиональном развитии персонала в течение всей его трудовой деятельности в организации.

Следует отметить, что за прошедшие годы большая часть предприятий стала приспосабливаться к рыночным условиям. В связи с этим Правительством Российской Федерации определена государственная политика в области развития кадрового потенциала и повышения качества рабочей силы.

Целью Программы социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу (2002–2004 гг.), утвержденной распоряжением Правительства РФ от 10 июля 2001 г. № 910-р, является формирование такой модели российской экономики, которая бы обладала долгосрочным потенциалом динамичного роста, была бы способна обеспечивать последовательное повышение благосостояния населения, эффективное воспроизводство и модернизацию производственного аппарата, укрепление конкурентоспособности и безопасности страны [118].

В наше непредсказуемое время все труднее становится достигать желаемых результатов, используя существующие организационное мышление и структуры. Для облегчения преодоления неопределенности внешней среды нужны новые подходы, в соответствии с которыми темпы обучения должны быть равны или превосходить темпы изменений в окружающей среде. Вот почему обучение приобретает поистине критическое значение для выживания организации в условиях изменяющейся среды. Единственным ресурсом организации, способным к обучению, является ее персонал. Технология Action Learning (обучение действием) используется в качестве эффективного средства обучения и развития менеджеров [150].

В табл. 6 отражены принципы развития компетенций персонала.

Таблица 6

В бюджетной экономике	В рыночной экономике
План повышения квалификации персонала	Личные амбиции собственника труда
Приоритет государственных, региональных интересов	Баланс интересов и ответственности собственников капитала и труда
Жесткая должностная структура функций для обеспечения государственных планов по объемам производства и ресурсам	Декомпозиция целевой функции на персональные стандартизированные функции, обеспечивающие конкурентоспособность продукции и эффективность производства на основе собственных ресурсов
Типовые должностные инструкции по уровням управления	Соответствие персональных компетенций выполняемым функциям
Мероприятия по повышению квалификации	Процесс закономерного и целенаправленного перевода компетенций персонала из одного состояния в другое путем изменения соотношения между показателями квалификации и полномочий для реализации параметров (или функций) нового уровня эффективности
Постоянно действующие курсы, институты повышения квалификации по общеотраслевым программам	Использование комплекса методов развития компетенции персонала, включающего методы развивающей аттестации, проведение имитационно-моделирующих семинаров

Окончание табл. 6

	и разработку программ развития личных компетенций руководителей и персонала соответствующих подразделений
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------

Обучение персонала по типовым программам и установленному регламенту	Самообучение и самоорганизация персонала по индивидуальным программам как результат организованного сочетания мотивов субъекта и стимулов рынка труда
----------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Базовым принципом, определяющим возможность и эффективность развития компетенций субъекта, являются его амбиции как необходимость и желание изменить своё состояние. Речь идёт об амбициях собственника труда в лучшем понимании этого слова.

Основным мотивом повышения уровня его компетенции становится неудовлетворенность собой как личности. Амбиции должны поддерживаться возможностями субъекта: психофизическими, интеллектуальными, материальными и другими (табл. 7).

Таблица 7

Матрица желаний и возможностей работника  
в повышении компетенции

Моё желание	+ – Стремление развивать компетенцию при ограниченных возможностях может обеспечить медленное развитие в условиях дополнительной ресурсной поддержки	+ + Повышенный интерес субъекта к развитию поддерживается необходимыми возможностями, что обеспечивает активное развитие компетенции
	– – Отсутствие желания и ограниченные возможности работника к развитию не могут предоставить шансов на изменение компетенции, позволяющее значительно повысить эффективность использования ресурсов	– + Отсутствие личных амбиций или их проявления вследствие сложившихся отношений при имеющихся возможностях сдерживает развитие компетенции (осуждается стремление повысить статус, отсутствие стимулов)
	Мои возможности	

Стремление работника к развитию собственных компетенций поддерживается балансом интересов и ответственности между основными субъектами предприятия — собственниками капитала и труда.

Сближение стратегий собственников капитала и труда позволяет продуктивно сочетать мотивы работника и адекватные стимулирующие воздействия работодателя (табл. 8).

Таблица 8

Баланс интересов собственников капитала и труда по отношению к развитию компетенции персонала

Интерес собственника	+ –	++
	– –	– +
Интерес собственника труда		

Стратегия собственника капитала, обеспечивающая медленное приращение стоимости бизнеса без изменений условий труда, предопределяет снижение активности работника в направлении развития компетенции. Трудно рассчитывать на развитие компетенции персонала, если собственник реализует стратегию, направленную на приращение стоимости бизнеса за счет износа основных фондов, изъятия ранее созданных запасов при недостаточном стимулировании развития.

Одним из ведущих принципов развития компетенции является технологически обоснованная декомпозиция целевой функ-

ции предприятия. В основе декомпозиции — передача одним из субъектов предприятия (собственником капитала) другому (собственнику труда) части задач, прав и ресурсов в виде полномочий с целью реализации персональной функции.

Условием декомпозиции является четкое описание функций. Персональная функция предполагает конкретную деятельность и личную ответственность, а декомпозиция целевой функции — разработку стандартов персональных функций и соответствующих им компетенций.

Практика свидетельствует о том, что несоответствие компетенций выполняемым функциям приводит к передаче работником части своей персональной функции на верхний уровень управления, что по имеющимся оценкам кратно превышает затраты времени и других ресурсов на реализацию функции.

Эффективность реализации функции повышается, когда работник сам реализует порученную ему функцию, контролирует выполнение функции нижестоящего уровня, учится решать задачи вышестоящего уровня и понимает целевые функции верхних уровней управления.

В условиях, когда собственник труда на основе достигнутого баланса интересов и ответственности с собственником капитала готов реализовать свои амбиции, развитие компетенции становится его личной задачей.

Развитие обеспечивается достойными целями и должно базироваться на понимании субъектом своего сегодняшнего состояния и того, чего он хочет в будущем. Формируются предпосылки для принятия наиболее эффективного решения этой задачи путем самоорганизации и самообучения.

Личные амбиции собственника труда, достижение баланса интересов и ответственности между собственниками капитала и труда, декомпозиция целевой функции предприятия на эффективные стандартизированные персональные функции и приведение их в соответствие выполняемым функциям обеспечивают процесс закономерного и целенаправленного перевода компетен-



ций с одного уровня развития на другой, определяющий значимое повышение производительности ресурсов.

Такое развитие осуществляется в соответствии с зависимостью между элементами компетенции — полномочий и квалификацией, которые отражены в матричном представлении (табл. 9).

*Таблица 9*

Оценка возможного экономического состояния предприятия от соотношения между квалификацией и полномочиями в структуре компетенций персонала

Полномочия	+ – Очень дорогое воспроизводство	+ + Эффективное воспроизводство и устойчивое развитие
	– – Быстрое разрушение	– + Медленное разрушение
	Квалификация	

### **3.3. Формы повышения квалификации персонала организации**

В современных рыночных условиях требуется, чтобы любой руководитель не только имел глубокие и разносторонние знания, но и отличался оперативностью и деловитостью, обладал чувством нового, постоянно проявлял инициативу. Это является важнейшей предпосылкой эффективной работы самого руководителя и возглавляемого им коллектива. Росту эффективности труда способствует система повышения квалификации работников с отрывом и без отрыва от производства.

Профессиональное совершенствование — это расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста и повышения профессионального мастерства.

Одной из форм профессионального совершенствования сотрудников являются Школы мастеров. Они создаются на предприятиях в целях массового освоения работниками прогрессивных приемов и методов работы, улучшения качества и снижения себестоимости продукции, экономии материалов, внедрения методов научной организации труда и повышения технико-экономических показателей производства.

Школы комплектуются работниками одной специальности и могут быть: цеховыми, комплектуемыми работниками данного цеха, участка, отделения; заводскими, комплектуемыми работниками нескольких цехов, отделений предприятия. Обучение проводится по программам, составленным на основе предварительного изучения и обобщения опыта передовых работников производства, и состоит из практических занятий, в процессе которых происходит обучение персонала новым приемам и методам труда, а также из консультаций и сообщений, проводимых инженерно-техническими работниками и другими специалистами.

### 3.4. Диагностика и планирование индивидуального развития педагогов

В современной литературе по управлению очень много различных рекомендаций по планированию индивидуального развития, профессиональной карьеры, частной жизни деловых людей. В частности, Т. Ю. Базаров выделяет несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры [8].

Э. Шейн выделяет семь основных карьерных стратегий («якорей»), с помощью которых можно характеризовать карьерные устремления человека и место карьеры в системе его жизненных ценностей.

1. Профессиональная компетентность. Эта установка связана с поиском человеком признания своих способностей и талантов в определенной области (научные исследования, техническое проектирование, финансовый анализ и т. д.). В случае, если работа не позволяет их развивать, быстро теряется интерес к ней.

2. Менеджмент. В данном случае первостепенное значение имеет ориентация личности на должность, позволяющую управлять организацией дела: объединять усилия других людей и нести полноту ответственности за конечный результат.

3. Автономия (независимость). Первичная забота для личности с этой ориентацией — освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений.

4. Стабильность. Эта карьерная ориентация обусловлена потребностью в безопасности и стабильности для того, чтобы будущие жизненные события были предсказуемы. Различают два типа стабильности — стабильность места работы и стабильность места жительства.

5. Служение. Основными ценностями при данной ориентации являются «работа с людьми», «служение человечеству», «помощь людям», «желание сделать мир лучше».

6. Вызов. Основные ценности в карьерной ориентации этого типа — конкуренция, победа над другими, преодоление препятствий, решение трудных задач.

7. Предпринимательство. Человек с такой карьерной ориентацией стремится создавать что-то новое, он хочет преодолевать препятствия, готов к риску [151].

Изучение данных рекомендаций и собственные размышления позволили разработать некоторые советы по рациональному планированию, осуществлению и оценке профессиональных и личных достижений педагогов и руководителей образовательных учреждений.

Управленческая цепочка включает несколько основных этапов:

1. Выявление и формулировка **проблем** профессиональной и личной жизни.

2. Формулирование **ключевых результатов**.

3. Постановка **целей** на основе выявленных проблем.

4. Выбор **стратегии** поведения и деятельности.

5. Планирование **мероприятий** с указанием сроков.

6. Определение критериев, методов, форм, сроков **контроля** процесса и результатов деятельности.

7. **Вознаграждение** себя любимого за хорошую работу и рациональное поведение.

Научный подход требует соблюдения всех этапов.

Проблема — осознанное человеком затруднение, требующее обязательного разрешения, т. е. какой-то дефект, неудобство в жизни или профессиональной деятельности (например, недостаток времени для занятий хобби).

Результат — итог профессиональной деятельности и (или) улучшение качества жизни (например, регулярные занятия хобби дают заряд бодрости и хорошего настроения).

Результаты могут быть:

а) выше прежних;

б) выше, чем у всех;

в) оптимальными для данной ситуации и человека.

Цель — направление движения к результату (например, пересмотреть бюджет времени и выделять по часу в день для занятий хобби).

Контроль — проверка соответствия полученных результатов планируемому. (В нашем примере объектом контроля является

расписание дня и собственная удовлетворенность занятиями хобби.) Если возможно, прикинуть, степень достижения результата.

Необходимо обязательно запланировать вознаграждение. Заряд бодрости и хорошего настроения уже может служить вознаграждением, но можно порадовать себя и чем-то более материальным, каким-нибудь приятным пустячком.

Для того, чтобы наиболее оптимально спланировать свое индивидуальное развитие, педагогу необходимо рассмотреть основные ключевые области человеческой жизни: *работа, хозяйство, здоровье, семья, общение, развитие, досуг* и др. (перечень и порядок рассмотрения — по усмотрению). Всестороннему рассмотрению ключевых областей помогут ответы на вопросы, разработанные на основе предложений финских авторов в работе «Управление по результатам» [126]:

### **Работа**

Имею ли я четкое представление о целях и результатах своей работы?

Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?

Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?

Какую работу я хочу выполнять через 5–10 лет?

Почему я работаю именно здесь?

Есть ли у меня воодушевление?

Что является мотиватором (стимулом) моей работы сейчас?

Что я хотел бы иметь мотиватором (стимулом)?

К каким мероприятиям я могу прибегнуть, чтобы создать некоторую гарантию, что моя работа будет в ближайшие годы отвечать моим потребностям?

### **Хозяйство**

Каково мое экономическое (финансовое) положение?

Есть ли у меня средства на самосовершенствование?

Есть ли у меня дополнительные источники дохода?

Каковы мои потребности в финансировании моей жизни и профессиональной деятельности в ближайшие годы?

Какие меры могу в случае необходимости предпринять для улучшения моего экономического (финансового) положения?

### **Здоровье**

- Каково состояние моего здоровья?
- Это объективные данные или я так думаю?
- Как регулярно я бываю на медицинских осмотрах?
- Это моя инициатива или школы?
- Занимаюсь ли я оздоровлением своего организма?
- Достаточно ли я сплю?
- Я правильно питаюсь?
- Какие меры я могу принять для сохранения и улучшения своего здоровья?

### **Семья**

- Какова моя семейная ситуация на сегодняшний день?
- Изменится ли она в ближайшие годы и как?
- Значимо ли для меня иметь семью?
- Уделяю ли я семье достаточно времени?
- Есть ли в моей семье общие увлечения?
- Знаю ли я потребности, интересы, мнения членов своей семьи?
- Могу ли я создать в своей семье открытую и душевную атмосферу?
- Создаю ли я своей семье надежные условия жизни?
- Как я могу развивать свою семейную жизнь?

### **Общение и развитие**

- Интересуют ли меня проблемы и заботы других людей?
- Интересует ли меня чужое мнение?
- Интересует ли других людей мое мнение?
- Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?
- Стремлюсь ли я развивать людей, с которыми общаюсь?
- Забочусь ли я постоянно о своем развитии?
- Посещаю ли добровольно учебные мероприятия, конференции, курсы?
- Занимаюсь ли я регулярно самообразованием?

- Есть ли у меня личный план развития?
- Какие меры могу принять по развитию своей мотивации и душевного состояния?

### **Досуг**

- Выделяю ли я время для развлечений? Как часто?
- Есть ли у меня хобби?
- Связано ли мое хобби с моей работой?
- Я люблю проводить свой досуг в одиночестве или в компании?
- Какие меры я могу предпринять для улучшения своего досуга?

### 3.5. Деловая карьера: ступени роста менеджера

Планирование деловой карьеры — необходимый элемент технологии самоменеджмента, в том числе руководителя образовательного учреждения, а также немаловажное направление кадрового менеджмента.

Деловая карьера — продвижение работника по ступеням служебной иерархии или последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении всей жизни, а также восприятие человеком этих этапов.

С организационной точки зрения карьера рассматривается как совокупность взаимосвязанных решений о выборе того или иного варианта предстоящей деятельности, исходя из открывающихся перед ним возможностей преодоления расхождения между реальным и желаемым им должностным положением.

Поскольку эти решения принимаются в условиях недостатка информации, субъективной оценки себя и обстоятельств, нехватки времени или эмоциональной нестабильности, они далеко не всегда бывают последовательными, рациональными, целенаправленными, да и вообще оправданными.

В книге «Как правильно выбрать и построить деловую карьеру» О. Зайцева дает простой и универсальный инструмент, позволяющий самостоятельно оценить свои основные интересы, потребности и способности для того, чтобы правильно выбрать для себя профессию или сделать удачным свой следующий карьерный шаг [49]. Но, как отмечалось ранее, общие рекомендации не в состоянии отразить всей специфики некоторых профессий, в том числе педагога.

Карьера — это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом. Должностной и профессиональный рост персонала и руководителей образовательных учреждений имеет свою специфику, которая не присуща бизнес-менеджерам.

Предлагаемая технология планирования карьеры разработана на основе изучения соответствующей литературы, опыта работы в этом направлении образовательных учреждений.



Карьеру — траекторию своего служебного движения — человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри — и вне организационной реальности и главное — со своими собственными целями, желаниями и установками.

Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры.

1. Профессиональная карьера — рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации углубления в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

2. Внутриорганизационная карьера — связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

☑ вертикальной карьеры — должностной рост;

☑ горизонтальной карьеры — продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;

☑ центростремительной карьеры — продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений [8].

Для оценки особенностей личности, оптимизации выбора сферы профессиональной деятельности в начале профессионального пути важно учитывать тип личности человека, область деятельности. Наиболее операциональной для данной цели считается типология личностей Дж. Голланда (табл. 10) [157].

Менеджер по персоналу, как правило, сталкивается с уже определившимся профессионалом, однако важно знать, как человек сделал свой выбор. Можно выделить следующие основные ситуации выбора профессии:

1. Традиция — вопрос о выборе не возникал в силу традиции, обычаев.

2. Случай — выбор произошел случайно в силу некоего события.

3. Долг — выбор профессии связан с представлением о долге, о своей миссии, призвании или обязательствах перед людьми.

4. Целевой выбор — выбор связан с сознательным определением целей профессиональной деятельности, исходя из анализа реальных проблем и путей их решения.

Таблица 10

## Типология личностей

Тип личности	Содержание деятельности
1. Реалистический	Ориентация на манипулирование инструментами и механизмами
2. Исследовательский	Ориентация на поиск
3. Артистичный	Ориентация на эмоциональные проявления, самопрезентацию
4. Социальный	Ориентация на взаимодействие с людьми
5. Предпринимательский	Ориентация на влияние на людей
6. Конвенциональный	Ориентация на манипулирование данными, информацией

Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры (временной период развития личности) и фазы развития профессионала (периоды овладения деятельностью).

В соответствии с фазами развития профессионала различают:

1) оптант (фаза оптации). Человек озабочен вопросами выбора и вынужденной перемены профессии и делает этот выбор. Точных хронологических границ здесь нет, поскольку возрастные особенности задаются не только физиологическими, но и многоаспектными условиями культуры;

2) адепт (фаза адепта). Это человек, уже вставший на путь, приверженности профессии и осваивающий ее;

3) адаптант (фаза адаптации, привыкания молодого специалиста к работе). Как бы ни был налажен процесс подготовки того или иного профессионала в учебном заведении, он никогда не подходит «как ключ к замку» производственной работе;

4) интернал (фаза интернала). Опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справляться с профессиональными основными функциями;

5) мастер (продолжающаяся фаза мастерства). Работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи;

6) авторитет (фаза авторитета, как и фаза мастерства, суммируется также с последующей). Мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, в стране). В зависимости от принятых в данной профессии форм аттестации работников он имеет те или иные высокие формальные показатели квалификации;

7) наставник (фаза наставничества). Авторитетный мастер своего дела, в любой профессии «обрастает» единомышленниками, перенимателями опыта, учениками.

Карьерограмма — это перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены в табл. 11.

## Мероприятия по планированию карьеры

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив и проектирование роста Реализация роста
Менеджер по персоналу	Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программы работы с резервом Продвижение Новый цикл планирования

*Окончание табл. 11*

Непосредственный руководитель (линейный менеджер)	Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по росту
---------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными.

Среди объективных условий карьеры:

1) высшая точка карьеры — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;

2) длина карьеры — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;

3) показатель уровня позиции — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых

на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;

4) показатель потенциальной мобильности — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть перспективной или тупиковой — у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

Для создания эффективной системы управления карьерой сотрудника в организации должны быть созданы три взаимосвязанные подсистемы внутри организации:

1. Подсистема исполнителей — содержит сведения о способностях, интересах, мотивах сотрудников.

2. Подсистема работ — содержит информацию о всевозможных заданиях, проектах, индивидуальных ролях, исполнение которых необходимо для организации.

3. Подсистема информационного обеспечения управления — объединяет сведения об исполнителях, работах и принятой практике перемещения сотрудников, назначения их на определенные виды работ и должностей.

Наличие этих трех подсистем дает возможность создать внутрикорпоративный рынок труда, проводить открытые конкурсы на подбор исполнителей под определенные виды работ и предоставлять сотрудникам открытую информацию о возможных траекториях их движения в организации.

В современных условиях нехватки специалистов на рынке труда организациям необходимо уделять особое внимание формиро-

ванию кадрового резерва и планированию карьеры своих сотрудников, так как правильное использование внутреннего кадрового потенциала становится более выгодным. Привлечение персонала извне связано с необходимостью включения нового сотрудника в корпоративную культуру, обязательной доподготовки сотрудника к началу работы в организации, а также дополнительные финансовые расходы.

Наличие кадрового резерва подготовленных специалистов позволяет организации значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников, а также построить систему инвестиций в развитие персонала, что в свою очередь повышает мотивацию сотрудников и способствует повышению их работоспособности.

Процедуры планирования карьеры помогают и организации, и персоналу удовлетворять как организационных, так и индивидуальных целей профессионального и должностного роста. Если карьерный рост сотрудника связан с организацией, он становится ее неотъемлемой частью, интересуется проблемами предприятия и содействует его успешной работе, поскольку его собственный профессиональный рост находится в прямой зависимости от успехов фирмы.

Карьера может быть динамичной, связанной со сменой рабочих мест, и статичной, осуществляющейся в одном месте и в одной должности путём профессионального роста. Она бывает вертикальной, предполагающей должностной рост, и горизонтальной, происходящей в пределах одного уровня управления, однако со сменой занятий и подчас профессии. Совмещение двух этих подходов делает так называемую ступенчатую карьеру.

Иными словами, успех в карьере можно рассматривать как с точки зрения продвижения от одной должности к другой, более высокой, так и с точки зрения овладения определённой профессией, составляющими её навыками и знаниями.

Внутренняя оценка успешности и неуспешности карьеры происходит путём сопоставления реального положения вещей с личными целями и притязаниями данного человека, а внешняя

основывается на мнении окружающих, занимаемой должности, статусе, влиятельности. Эти оценки могут и не соответствовать друг другу, и тогда создаётся почва для развития внутриличностного конфликта, чреватого самыми неблагоприятными последствиями.

В. Р. Веснин [27] в работе «Основы менеджмента» отмечает, что движущий мотив карьеры получил название «якоря». Именно исходя из него, люди предпринимают активные усилия для того, чтобы достичь конкретных целей. Выделяется несколько типов «якорей» (по В. Р. Веснину).

1. Автономия. Человеком движет стремление добиться независимости, чтобы получить возможность делать всё по-своему. В рамках организации такую возможность предоставляет либо высокая должность, либо статус, либо авторитет и заслуги, с которыми все вынуждены считаться.

2. Техничко-функциональная компетентность. Человек стремится быть лучшим специалистом в своём деле и уметь решать сложные проблемы. В конкретной деятельности он ориентируется на профессиональный рост, а должностное продвижение рассматривает сквозь призму профессионального. К материальной стороне дела такие люди в основном безразличны, зато высоко ценят внешнее признание со стороны администрации и коллег.

3. Безопасность и стабильность. Деятельностью работников управляет стремление сохранить и упрочить своё положение в организации, поэтому в качестве основной задачи они рассматривают получение должности, дающей такие гарантии.

4. Управленческая компетентность. Человеком руководит стремление к власти, лидерству, успеху которые ассоциируются с высокой должностью, рангом, званием, статусными символами, важной и ответственной работой, высокой заработной платой, привилегиями, признанием руководства, быстрым продвижением по служебной лестнице.

5. Предпринимательская креативность. Людьюми руководит стремление создавать или организовывать что-то новое, одним словом — заниматься творчеством. Поэтому для них основной

мотив карьеры — обретение необходимых для этого власти и свободы, которые предоставляет соответствующая должность.

6. Потребность в первенстве. Человек стремится к карьере ради того, чтобы быть всегда и везде первым, «обойти» своих коллег.

7. Стиль жизни. Человек ставит перед собой задачу интегрировать потребности личности и семьи, например, получить интересную, достаточно высоко оплачиваемую работу, предоставляющую свободу передвижения, распоряжения своим временем и т. п. Если у человека нет семьи, то на первое место может выйти содержательность работы, её увлекательность, разнообразие.

В деловой карьере можно выделить несколько этапов: подготовительный, адаптационный, стабилизационный, консолидации, зрелости, завершающий. В. Р. Веснин рассматривает их на примере деловой карьеры менеджера.

Подготовительный (18–22 года) связан с получением высшего или среднего профессионального образования. Карьера начинается с момента зачисления выпускника в штат организации, но в рамках этого этапа закладываются основы будущего специалиста.

На адаптационном этапе (23–30 лет) происходит вхождение молодого специалиста в мир работы, овладение новой профессией, поиск своего места в коллективе. Середина этого этапа может совпадать с началом карьеры руководителя, для которой прежняя должность узкого специалиста создала все необходимые предпосылки.

Считается, что идеальной «стартовой площадкой» карьеры менеджера является трудная, но находящаяся «на виду» должность низового линейного руководителя, а не «тёплое место» в аппарате. Эта должность приносит ценный опыт самостоятельной работы и в то же время не является ключевой, в результате чего возможные неудачи начинающего руководителя не наносят организации большого ущерба, а у него не отбивают желание к продвижению вперёд. Здесь быстро выясняется, имеет ли данное лицо способность к руководящей деятельности и его нужно



как можно быстрее продвигать вперёд или наоборот — вернуть к исполнению обязанностей специалиста.

В рамках стабилизационного этапа карьеры (30–40 лет) происходит окончательное разделение сотрудников на перспективных и неперспективных в отношении руководства. Одни, достигнув пика карьеры, навсегда остаются на должностях младших руководителей или специалистов, а для других открываются безграничные возможности продвижения по служебной лестнице. Но все к концу этого периода становятся профессионалами, до тонкостей познавшими свою работу.

Отсутствие перспектив продвижения, дополняемое психологическими проблемами, связанными с естественной перестройкой организма, приводит большинство людей к «кризису середины жизни», когда они начинают подводить итоги сделанного и, понимая, что дальнейшее продвижение в должности невозможно, искать пути приспособления к новой ситуации и решать, как жить дальше. Принятие такого решения означает переход к этапу консолидации карьеры, приходящемуся на возрастной интервал 40–50 лет.

Для лиц, которые хотят и могут продолжать карьеру руководителя, здесь, в сущности, изменений не происходит. Они продолжают с интервалом в несколько лет (оптимально — не более 6–7, ибо затем начинают проявляться консервативные тенденции) продвигаться по служебной лестнице. При этом те, кто обладает более решительным характером, продолжают карьеру линейных руководителей, а менее решительным, но более вдумчивым — штабных. Другие осваивают новые сферы деятельности и переходят к «горизонтальной карьере».

В возрасте 50–60 лет в деловой карьере наступает этап зрелости, на котором они могут сосредоточиться на передаче своих знаний, опыта, мастерства молодёжи.

Наконец, завершающим этапом карьеры, наступающим после 60 лет, является подготовка к уходу на пенсию. Вопрос об этом сугубо индивидуален. Для одних категорий лиц его желательно осуществлять как можно раньше с момента возникновения у них

соответствующего юридического права; для других, полных физических и духовных сил, — как можно позже. Так, в Японии считается нормой, когда высшие (но только высшие!) руководители имеют возраст, приближающийся к 80 годам.

В большинстве западных фирм обязательным является планирование деловой карьеры сотрудников. Этот процесс начинается с изучения ими себя, собственных потребностей и стремлений (желаемых должности, уровня доходов и т. п.), на основе чего с учётом перспектив организации, отрасли, в которой она функционирует, объективных личных данных и пр. формулируются основные её цели. Затем самостоятельно или с помощью руководителя составляются альтернативные варианты продвижения по службе как в собственной фирме, так и за её пределами.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

- 1) руководящие работники аппарата, дочерних предприятий;
- 2) главные и ведущие специалисты;
- 3) специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- 4) молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Первый уровень резерва кадров — все специалисты предприятия, следующий уровень — заместители руководителей различного ранга. Основной резерв составляют руководители различных рангов.

Работа с резервом предполагает такие этапы, как: анализ потребности в резерве; формирование и составление списка резерва, подготовку кандидатов.

**Анализ потребности в резерве.** Прежде чем начать процедуры формирования резерва, следует спрогнозировать изменение структуры аппарата, усовершенствовать продвижение работников по службе, определить степень обеспеченности резервом номенклатурных должностей и степень насыщенности резерва (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу).

В результате становится возможным определить текущую и перспективную потребность в резерве. Для определения оптимальной численности резерва кадров необходимо установить:

☑ потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);

☑ фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв;

☑ примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников;

☑ число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Эти вопросы решаются до формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего периода работы с ним.

При составлении списков резерва также необходимо учитывать следующие важнейшие моменты:

☑ категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения, дифференциацию резерва в зависимости от особенностей производства;

☑ возможность подбора заместителей группы руководителей. При этом определяющим фактором должно быть мнение об их перспективности для дальнейшего роста по служебной лестнице по всем оцениваемым качествам;

☑ персональную ответственность руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров. Например, за расстановку мастеров и начальников участков в цехе должен отвечать начальник цеха, за расстановку заместителей начальников цехов и подразделений предприятия — заместитель руководителя предприятия по кадрам.

**Формирование и составление списка резерва** включает: формирование списка кандидатов в резерв и создание резерва на конкретные должности.

В процессе формирования списка резерва следует определить:

1) кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;

2) кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение;

3) какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.

Для формирования списка резерва используются следующие методы:

1) анализ документальных данных — отчетов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации работников и других документов;

2) интервью (беседа) с целью выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.);

3) наблюдение за поведением работника в различных ситуациях (на производстве, в быту и т. д.);

4) оценка результатов трудовой деятельности — производительности труда, качества выполняемой работы и т. п., показателей выполнения заданий руководимым подразделением за период, который наиболее характерен для оценки деятельности руководителя;

5) метод заданной группировки работников — сравниваются качества претендентов с требованиями должности того или иного ранга: под заданные требования к должности подбирается кандидат или под заданную структуру рабочей группы подбираются конкретные люди. Этот метод предполагает формирование трех видов информационных массивов профессиограмм: всей номенклатуры руководящих должностей, фактографических данных и критериев качеств специалистов.

При формировании списков кандидатов в резерв учитываются следующие факторы:

требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда;

профессиональная характеристика специалиста, необходимого для успешной работы в соответствующей должности;

☑ перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую должность;

☑ предельные ограничения критериев (образование, возраст, стаж работы и т. п.) подбора кандидатов на соответствующие должности;

☑ результаты оценки формальных требований и индивидуальных особенностей кандидатов на резервируемую должность;

☑ выводы и рекомендации последней аттестации;

☑ мнение руководителей и специалистов смежных подразделений, совета трудового коллектива;

☑ результаты оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками).

При формировании системы качеств руководителя в резервируемой должности, наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету, являются:

☑ мотивация труда — интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску;

☑ профессионализм и компетентность — образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры, аргументировать свою позицию, отстаивать ее и др.;

☑ личностные качества и потенциальные возможности — высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские склонности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т. д.

На стадии формирования списка резерва решаются такие задачи, как:

1) оценка кандидатов;

2) сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности;

3) сравнение кандидатов на одну должность и выбор наиболее соответствующего для работы в резервируемой должности.

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

**Подготовка кандидатов.** Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников — важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

Для профессиональной подготовки могут быть использованы следующие методы:

☑ индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;

☑ стажировка в должности на своем и другом предприятии;

☑ учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности.

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются администрацией три вида программ.

Общая программа включает теоретическую подготовку — обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством. Форма контроля — сдача экзамена (зачетов).

Специальная программа предусматривает разделение всего резерва по специальностям. Форма контроля — разработка конкретных рекомендаций по улучшению производства и их защита.

Индивидуальная программа включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв, по следующим направлениям: производственная практика на передовых отечественных и зарубежных предприятиях, стажировка на резервной должности. Индивидуальные планы кандидатов разрабатываются непосредственными начальниками подразделений и утверждаются руководителями предприятия. Систематический контроль над выполнением индивидуальных планов осуществляется руководителями

подразделений и работниками службы управления персоналом, ответственными за подготовку резерва.

Для облегчения процесса адаптации к новой должности необходимо включить кандидатов в новую для них систему управления предприятием (на новом уровне), детально познакомить их с правилами и технологиями коммуникации и принятия решений, принести в новом качестве в трудовой коллектив. Для многих большой проблемой становится изменение статуса (был коллегой, а стал начальником), поэтому кадровой службе необходимо продумывать процедуры адаптации и для «молодого» начальника, и для его «новых» подчиненных.

Более сложным является вхождение в коллектив сотрудника, принятого в организацию «со стороны» — через рекрутинговые агентства или по самостоятельному набору. Ему приходится адаптироваться по всей системе внутриорганизационных связей корпоративной культуры, и людям.

Для облегчения этих процессов наиболее серьезные компании вводят специальные программы. Новички проходят ориентационные программы, помогающие разобраться в структуре, традициях компании, специализированные управленческие тренинга.

## Глава 4

# ОЦЕНКА КАК УСЛОВИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО САМОМЕНЕДЖМЕНТА

---

---

Важным инструментом развития персонала стала систематическая, продуманная оценка. Ее правильное использование содействует решению производственных задач и конфликтных ситуаций. Она создает ясность, служит для руководителей дополнительной подстраховкой при управлении персоналом и, подменяя личное мнение руководителя, все же влияет на его формирование. Роль оценки персонала этим не ограничивается. Ее необходимость напрямую связана с эффективностью работы всего предприятия. Ведь именно она создает основу для решения вопроса о том, кто и для решения какой задачи будет использована.

Оценка — процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.

В этом определении надо обратить внимание на следующие моменты.

Во-первых, мы оцениваем эффективность деятельности сотрудника, а не самого сотрудника. У нас нет права в деловой обстановке оценивать личностные качества подчиненных ради самих личностных качеств. На работе нет плохих и хороших людей. Есть люди, чьи профессиональные, поведенческие и личностные характеристики соответствуют или не соответствуют выполняемой работе и занимаемой должности.

Во-вторых, в результате оценки происходит накопление информации, которая нужна для управления людьми.



## **4.1. Принципы и формы оценки деятельности сотрудников**

Оценка — более широкое понятие, чем аттестация. Оценка может быть формальной и неформальной (например, ежедневная оценка руководителем подчиненного). Оценка может осуществляться как регулярно, так и нерегулярно, в зависимости от конкретных потребностей компании. Технология оценки для государственных служащих в частности подробно описана Т. Ю. Базаровым [7].

Недостатки традиционных методов оценки (аттестации) вынуждают искать иные подходы к оценке работы сотрудников. Поиск новых нетрадиционных методов осуществляется по мнению О. А. Страховой [131] по следующим направлениям:

1) методы аттестации, ориентированные не на отдельного сотрудника, а на рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив); при этом делается акцент на оценку работы сотрудника его коллегами и способность работать в группе;

2) оценка работы сотрудника (рабочей группы) производится с учетом результатов работы всей организации;

3) учитывается не только успешное выполнение текущих заданий, но и способность к профессиональному развитию.

Оценка может преследовать различные, иногда достаточно узкие, задачи, не обязательно связанные напрямую со стандартами работы (психологическая оценка, корректировка, оценка в целях усиления давления или контроля, сравнения между собой деятельности работников для принятия административных решений и т. п.). Не всегда оценка связана со стандартами работы — иногда, особенно когда речь идет о психологических характеристиках и особенностях личности, она, к сожалению, имеет со стандартами работы мало общего.

Хотим мы этого или нет, но ежедневно руководитель что-то и кого-то оценивает. Как час назад подчиненный поприветствовал клиента, насколько он хорошо понял задание, каковы результаты его работы за прошедшую неделю, можно ли его отправить

учиться, какую премию он заслужил и многое другое — эти вопросы постоянно возникают в деятельности руководителя.

Зачастую на оценку влияют личностные факторы, напрямую не связанные с выполнением сотрудником своих должностных обязанностей — и начальник, и подчиненный — живые люди. Без злого умысла в оценку включаются личные симпатии и антипатии. На оценку сотрудника руководителем может многое повлиять — внешний вид, тембр голоса, манера излагать свои мысли. Увы, зачастую это все не имеет прямого отношения к общему делу.

Аттестация помогает избежать трудностей, связанных с ситуативной сиюминутной оценкой. Она задает руководителю определенные рамки, позволяющие отделить личное от общественного. При проведении аттестации оценка осуществляется с определенной целью (целью организации, а не руководителя), по заданным критериям и стандартам выполнения работы. Снижается субъективизм, процесс вызывает меньше эмоций и напряжения. В результате система аттестации помогает руководителю.

Широко используемый метод «360 аттестации» предполагает оценку сотрудника руководителем, своим коллективом и своими подчиненными. Суть этого метода заключается в получении всесторонней оценки работы сотрудника. Таким образом, устраняется присущий традиционной аттестации недостаток единоличной, т. е., зачастую, субъективной оценки работы сотрудника его руководителем. Однако подобная «360 аттестация» может стать причиной целого ряда конфликтов между сотрудником и его коллегами, связанных с объективностью оценки и восприятием этой оценки как объективной самим аттестуемым.

В связи с тем, что нетрадиционные методы смещают акцент аттестации на потенциал, который достаточно сложно оценить, они могут стать источником конфликтов и обид. Поэтому подобные методы должны быть хорошо продуманы специалистами по управлению персоналом и приняты остальными сотрудниками организации [131].

Оценка персонала всегда персонифицирована и является основой развития и одной из важнейших проблем кадровой политики на предприятии, особенно в период его приватизации или реструктуризации. Руководство предприятия должно ориентиро-

ваться на новые продукты, новые рынки, новые условия, новые приоритеты, ценности, оценивать свои возможности, а также возможности персонала, потому что для ориентации на нововведения необходимы и «новые сотрудники».

Особенности оценки персонала зависят от должности, которые занимают оцениваемые. Оценка должностей и управленческих постов — самостоятельная и проблемная задача менеджмента. Следует ли оценивать должность главного бухгалтера выше должности технического директора? Кто занимает более высокую должность — начальник отдела кадров или начальник отдела материально-технического снабжения? Должность начальника отдела кадров, вероятно, более ценна, но до сих пор менее престижна. Важно знать, что оценка должностей внутри предприятия имеет огромное значение не для определения оклада или мебелировки служебных помещений, а для оценки сотрудников, занимающих эту должность.

В оценку персонала обычно входят:

- 1) запланированная, формализованная и стандартизированная оценка сотрудников как членов организации;
- 2) оценка определенной цели, вытекающей из деятельности предприятия;
- 3) оценка с учетом определенных критериев;
- 4) оценка определенными и объявленными руководством предприятия людьми.

Самая простая технология оценки должностей основана на методе сравнения. На практике точные границы различий должностей можно установить по разнице уровней окладов в одной организации. Такой метод применяется при составлении штатного расписания, но не позволяет раскрыть суть должностей и те полномочия, которые ей делегируются. С этой целью используется метод фактора работ, предполагающий оценку:

Необходимости выполнения соответствующих работ или решения задач.

Требуемых качеств исполнителей работ.

Степени ответственности и подчиненности (права и обязанности).

Наиболее оригинальным подходом к оценке должности оказался метод контрольного срока использования полномочий, при котором критерием оценки выступает наиболее длительный период времени, который должен пройти, прежде чем станет известно, правильно ли были использованы полномочия. Чем выше должность, тем больше контрольный срок.

Применение метода испытательного срока для управленческих должностей отличается рядом особенностей:

☑ Должности имеют высокую степень эластичности, нет жестких границ функциональных обязанностей.

☑ Многие должности зависят от людей, занимающих их.

☑ Оценка должностей этим методом смыкается, но не совпадает с оценкой человека, занимающего эту должность.

Любой руководитель в своей работе постоянно сталкивается с необходимостью оценивать подчиненных — для принятия решения о поощрениях, продвижениях, обучении, результатах испытательного срока, изменения заработной платы или премирования. Легко руководителю, которого служба персонала «вооружила» таким инструментом, как процедура аттестации. Практика, увы, показывает, что инструмент этот есть далеко не у всех, да и качество его иногда оставляет желать лучшего.

Тот, кому не повезло, выкраивает часы из своего напряженного рабочего графика (план-то никто не отменял!) и начинает оценивать персонал самостоятельно. «Итак — как обстоят дела у Иванова-Петрова-Сидорова с выполнением должностных обязанностей, поведением, эффективностью, компетентностью, особенностями характера, умением руководить, соблюдением дисциплины, проявлением инициативности, ответственностью и т. п.? Пожалуй, стоит оценить еще внешний вид, лояльность к компании, точность и аккуратность.»

При таком подходе можно гарантировать только колоссальные затраты времени и нервов, вероятность ошибки, проблемы с дальнейшим ответом на вопросы подчиненного: «А почему мой сосед получил премию на 3 руб. 63 коп. больше, чем я?»

Предлагаемый алгоритм оценки сотрудников позволяет делать эту работу с меньшими временными затратами и субъективизмом.

Известно, чем должен заниматься сотрудник в данной должности. Известно, каковы ключевые факторы для оценки данной должности. Остается только подобрать критерии оценки, соответствующие ключевым факторам.

После чего нужно описать критерии оценки. Так как часто в одни и те же слова вкладывается разный смысл, полезно определиться заранее с правилами игры. Например, ввести шкалу от «очень плохо» до «очень хорошо». Масштаб определяет сам руководитель — шкала может быть хоть двухбалльной, хоть десятибалльной.

Далее необходимо проверить, насколько понятны критерии для конкретных работ. Если критерий понятен («качественная работа», например, может подразумевать выполнение в срок, творческий подход и т. д.) с оценкой проблемы не возникнет. Если критерий слишком сложен (например «достижение положительного результата в определенный срок»), его следует разбить на простые или более четко его описать.

Далее следует определиться: какие критерии важны для данной должности, а какие не очень. От последних лучше отказаться для экономии временных затрат, рассматривать только критерии, важные для данной должности. Далее следует посмотреть: какая информация имеется для оценки деятельности сотрудника по данному критерию. Аналогичные критерии лучше сгруппировать (именно сгруппировать, а не превращать в один необъятный).

Еще раз оценить оставшиеся критерии (достаточно ли они понятны) и привести шкалу оценки в соответствие с реальностью (слишком завышенные требования так же опасны, как и чересчур заниженные).

Основное в этом процессе — определиться с ключевыми факторами для должности, соответствие которым необходимо оценивать в процессе аттестации.

Вполне естественно желание — оценить по максимально большому количеству критериев, чтобы «знать все». Например:

Предмет оценки:

- Коммуникативные навыки.
- Творчество.
- Лидерские качества.
- Преданность компании.
- Принятие решения.
- Дисциплина.
- Отношения с коллегами.
- Скорость работы.
- Обучаемость.
- Аккуратность.
- Выполнение должностных обязанностей.
- Поведение в критических ситуациях.
- Эффективность деятельности.
- Руководящие навыки.
- Уровень достижения целей.
- Компетентность.
- Особенности личности.
- Внешний вид и порядок на рабочем месте.

Этот список можно продолжать. Только надо помнить, что при таком подходе процесс аттестации может продолжаться до бесконечности. Необходимо искать оптимальное решение.

Критерии должны быть важными для данной должности, т. е. при несоответствии стандарту работы по выбранному критерию работа не может выполняться на требуемом уровне. Например, хотелось бы, чтобы работница, убирающая офис перед началом рабочего дня, обладала хорошими коммуникативными навыками, умела быстро работать, умела расставлять приоритеты. На самом деле без этого можно обойтись. Гораздо важнее, чтобы она обладала аккуратностью и тщательно выполняла работу, завершала уборку к началу рабочего дня (нас не волнует, сколько часов она на уборку затрачивает, если у нее не сдельная оплата), четко выполняла указания руководителя (который сам расставит приоритеты в уборке), не превышала полномочий и не убирала в ящиках рабочих столов.

Необходимо обладать достаточной информацией для оценки по выбранным критериям, т. е. иметь установленные стандарты работы (*как* работа должна выполняться). Например, для уборщицы: количество убираемых помещений, начало и окончание рабочего дня — для оценки по критерию «дисциплина»). Не менее важно иметь необходимую информацию, чтобы сопоставить деятельность сотрудников по отношению к принятым стандартам. Например, невозможно оценить сотрудника ни «хорошо», ни «плохо» по критерию «Умение планировать работу», так как не известно, как это планирование им осуществляется в течение рассматриваемого периода. Проблемы чаще всего возникают с наличием рассматриваемого периода и с наличием информации. Недостаточно подготовленный линейный руководитель зачастую не знает, что именно и как делает его подчиненный на рабочем месте. Аттестация, таким образом, позволяет, с одной стороны, диагностировать недостатки деятельности сотрудника, с другой стороны, показать необходимость преодоления таких недостатков.

Одновременно надо учитывать, что оценка людей является деликатной областью. Ее иногда называют «ахиллесовой пятой» профессионального роста руководителей, однако это необходимый компонент в системе управления персоналом. На ведущих предприятиях она стала действующей составной частью всей системы менеджмента.

С системой методов оценки персонала тесно связаны многие понятия производственной практики, такие как мотивация, система заработной платы и премирования, карьера, повышение квалификации, кадровое регулирование. Методы оценки персонала прежде всего являются средством для достижения цели, например справедливой оплаты труда, оптимального использования сотрудников в соответствии с их знаниями и опытом, эффективно планирования повышения квалификации сотрудников. Кроме того, они служат основой для бесед между руководителем и подчиненным; сочетания целей предприятия и сотрудника; защиты от произвола руководителей при принятии решений, мотивации посредством признания.

## 4.2. Оценка труда и обеспечение качества труда

Оценка — важное средство управления персоналом, обеспечивающее эффективность других его направлений, в том числе его мотивации.

Цели разработки и внедрения системы оценки труда всего персонала:

- ☑ Рациональное использование специалистов.
- ☑ Повышение эффективности труда работников и ответственности за порученное дело.
- ☑ Определение профессиональных качеств работников.
- ☑ Планирование обучения персонала с целью устранения пробелов в компетенциях сотрудников.
- ☑ Планирование профессионального развития и карьеры.

В практике работы железнодорожных предприятий утвердился конкретный вид оценки работников, обусловленный требованиями аттестации. Однако практика показала ее достаточно формальный характер и вследствие этого малую эффективность. Главная причина такого положения в несовершенстве методики оценки. В российской и зарубежной литературе можно найти достаточно большое количество методов оценки персонала, которые либо уже адаптированы в той или иной степени под управленцев и декларируются как методы оценки менеджеров, либо могут быть адаптированы. Разные авторы предлагают разные основания для выделения тех или иных методов [10; 67; 127; 112; 19; 122; 89 и др.]

Достаточно популярны психологические методы оценки работы персонала, осуществляемые профессиональными психологами с помощью специальных тестов, собеседований, упражнений для оценки потенциала сотрудника. Психологические методы позволяют добиться высокой степени точности и детализации оценки. Однако область применения таких методов ограничена из-за издержек, связанных с необходимостью привлечения профессиональных психологов. В современных организациях эти методы



используются для выявления сотрудников с лидерским потенциалом [131].

Т. В. Басария предлагает следующие методы оценки персонала: центр оценки; BARS; оценка в рамках МВО (Управление по целям); метод «360 °»; метод компетенций.

**Центр оценки** (assessment-center) достаточно широко используется в США и Западной Европе для оценки, отбора, обучения персонала и, прежде всего, менеджеров различного уровня. Это метод множественного оценивания. Существенной особенностью центра оценки является использование в нем ситуационных упражнений, моделирующих реальную профессиональную деятельность.

**Рейтинговые шкалы**, привязанные к поведению — BARS (behaviorally anchored rating scale), представляют собой комбинацию методов критических случаев и рейтингов.

Разработка BARS обычно включает 5 этапов:

- формирование критических случаев;
- определение объема исполнения обязанностей;
- перераспределение случаев;
- шкала случаев;
- разработка окончательного инструмента.

**Оценка в рамках Management by Objectives** (Управление по целям) — заключается в постановке специфических измеряемых целей для каждого из работников и периодическое обсуждение прогресса на пути достижения этих целей.

**Метод «360 °»**. Сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные механизмы оценки могут быть разными (все оценивающие заполняют одну и ту же форму оценки, каждая категория заполняют особую форму, оценка коллегами и подчиненными проводится с помощью компьютера и т. д.), однако суть этого метода четко отражена в его названии, а именно — получение всесторонней оценки сотрудника.

**Метод компетенций** — берет свое начало с исследований американского психолога Дэвида Мак-Клелланда, который определил компетенции как «такие характеристики людей, которые с одной стороны могут быть измерены, с другой — позволяют

отличить работников, показывающих высокие результаты, от работников, показывающих низкие результаты в работе» [10].

Важно разработать такую методику, которая бы позволила установить не только уровень компетентности работника, но и его потенциал с целью определения возможности замещения вакансии на конкретном рабочем месте с учетом перспектив развития отрасли.

Оценка труда — мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства. В образовательном учреждении — это учебно-воспитательный процесс.

Оценка труда дает возможность решать следующие кадровые задачи:

- 1) оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвигания некомпетентных сотрудников;
- 2) снизить затраты на обучение;
- 3) поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- 4) организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы;
- 5) разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Для создания эффективной системы оценки труда работников образовательных учреждений необходимо:

- установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии, по которым ее можно оценить;
- выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку);
- обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;
- вменить в обязанность лицам, проводящим оценку, собирать данные о результативности труда;
- обсудить оценку с работником;
- принять решение и документировать оценку.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:

- описание функций;
- определение требований;
- оценку по факторам (конкретного исполнителя);
- расчет общей оценки;
- сопоставление со стандартом;
- оценку уровня сотрудника;
- доведение результатов оценки до подчиненного.

Для того, чтобы процедуры оценки труда были эффективны на каждом конкретном предприятии, они должны отвечать следующим требованиям:

- используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;
- информация, используемая для оценки, должна быть доступна;
- результаты оценки должны быть связаны с системой поощрения;
- система оценки должна соответствовать ситуационному контексту.

Основные подходы к оценке труда:

1. Оценка результата. Затруднение вызывает оценка сложных, комплексных видов деятельности, затрагивающей множество людей, поскольку возникает проблема оценки вклада каждого в получение результата.

2. Оценка поведения (по критериям, связанным с исполняемой должностью). Наибольшая проблема — отделение реального поведения и общих характерологических черт.

3. Рейтинги успешности (по ряду шкал, отражающих поведенческие измерения или измерения черт). Проблемы этого подхода — ошибки обобщений и генерализации, при которых оценки одних шкал необоснованно переносятся на другие (примерами модифицированных рейтингов являются ориентированные на поведение рейтинговые шкалы, шкалы наблюдения за поведением).

4. Процедуры ранжирования, дающие возможность установить различия между рядом лиц (по одному или ряду показате-

лей) Однако при использовании прямых рейтингов могут давать ложные (субъективные) результаты.

Можно выделить три основных уровня оценки (табл. 12).

Таблица 12

## Основные уровни оценки

Уровень оценки	Периодичность	Метод	Возможности использования
Повседневная оценка проф. деятельности (сильных и слабых сторон)	Один раз в день. Один раз в неделю	Анкетирование по фактическим действиям, обсуждение	Обратная связь оцениваемым целью модификации поведения обучения
Периодическая оценка исполнения обязанностей	Один раз в полгода, год	Анкетирование по фактическим действиям и результатам труда	Обратная связь с оцениваемым с целью модификации поведения, обучения
Оценка потенциала	Разовая, перманентная	Интервью. Обсуждение. Тестирование Центр оценки	Определение перспективы и разработка совместных целей. Построение кадрового прогноза планирование карьеры

К методам индивидуальной оценки относятся:

**Оценочная анкета** представляет собой стандартизированный набор вопросов или пожеланий. Оценивающий отмечает наличие или отсутствие определенной черты у оцениваемого и ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг по результатам такой анкеты представляет собой сумму пометок.

**Сравнительная анкета** — модификация оценочной анкеты. Контролеры или специалисты по управлению персоналом готовят список описаний правильного или неправильного поведения на рабочем месте. Оценщики, наблюдавшие за поведе-

нием, располагают эти описания как бы по шкале от «отлично» до «плохо», в результате чего появляется «ключ» анкеты. Лица, проводящие оценку труда конкретных исполнителей, отмечают наиболее подходящие описания. Оценкой результативности труда является сумма рейтингов по отмеченным описаниям.

☑ **Анкета заданного выбора**, в которой задаются основные характеристики и перечень вариантов поведения оцениваемого. По шкале важности оценивают в баллах набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник.

☑ **Шкала рейтингов** поведенческих установок. В бланке описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. Анкета рейтинга содержит обычно от шести до десяти специальных характеристик результативности труда, каждая из которых выводится из пяти или шести решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого работника. Тип ситуации соотносится с баллами по шкале.

☑ **Описательный метод** оценки заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника. Часто этот метод комбинируется с другими, например, со шкалами рейтинга поведенческих установок.

☑ **Метод оценки по решающей ситуации**. Специалисты по оценке готовят список описаний «правильного» и «неправильною» поведения работников в отдельных ситуациях и распределяют их по рубрикам в соответствии с характером работы. Лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Затем этот журнал используется для оценки результативности труда.

☑ **Шкала наблюдения за поведением**. Как и метод оценки по решающей ситуации, ориентирован на фиксацию поступков. Для определения поведения работника в целом оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.

☑ **Методы групповой оценки** дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

☑ **Метод классификации.** Лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию. Однако это достаточно сложно, если количество человек в группе превышает 20. Значительно проще выделить наиболее успешного или неуспешного работника, чем проранжировать средних.

☑ **Метод альтернативной классификации.** Лицо, проводящее оценку, вначале должно выбрать самого лучшего и самого худшего работников, затем отобрать следующих за ними и т. д.

☑ **Сравнение по парам** делает классификацию проще и достовернее — сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах. Затем отмечается количество раз, когда работник оказывался лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если число сотрудников слишком велико (число пар будет слишком большим, и работа с анкетой станет утомительной).

☑ **Метод заданного распределения.** Лицу, проводящему оценку, предписывается дать работникам оценки в рамках заранее сданного (фиксированного) распределения оценок. Например:

- 10 % — неудовлетворительно,
- 20 % — удовлетворительно,
- 40 % — вполне удовлетворительно,
- 20 % — хорошо—отлично,
- всего — 100 %.

Единственное, что требуется от эксперта, — выписать на каждую карточку фамилию работника и распределить всех оцениваемых по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).

Одним из важных кадровых мероприятий является доведение до самого работника информации о степени его успешности в работе.

В зависимости от цели оценки возможны два подхода:

1) если оценка проводилась для целей личного развития сотрудника, результаты могут быть сообщены ему лично;

2) если оценка проводилась для определения вознаграждений, уровня заработной платы, повышения по службе, то информация может быть передана в соответствующую службу предприятия, которая в случае личного запроса сотрудника может представить ему результаты.

Однако для повышения результативности оценочных мероприятий обратная связь работнику необходима. Работники могут узнать результаты своей оценки в ходе специальной встречи, беседы с лицом, проводившим оценку. Цели беседы с работником — не только сообщение ему результатов. Беседа должна способствовать повышению производительности труда, изменению поведения работников, результативность труда которых не вписывается в приемлемые стандарты.

Повышению эффективности беседы по результатам оценки способствуют:

☑ подготовка к встрече участников беседы, их ориентация на обсуждение прошлой результативности труда работника на фоне задач того периода;

☑ спокойные, доверительные отношения между оценивающим и работником, создание такой атмосферы, которая дала бы возможность работнику расслабиться. Эта беседа — не дисциплинарное мероприятие, она направлена на повышение результативности труда работника в будущем, которое позволит ему улучшить удовлетворенность трудом и даст шанс продвижения по службе;

☑ планирование оценивающим времени беседы так, чтобы часть времени осталась для обсуждения оценки и будущего работы самим сотрудником;

☑ упоминание в начале беседы о специфичных положительных достижениях работников, о недостатках следует говорить между двумя положительными результатами. Внимание необходимо сосредоточивать на обсуждении результативности работы, а не на критике личностных качеств. Не следует упоминать более одного–двух недостатков во время одной беседы, так как неко-

торым людям трудно работать над исправлением одновременно более двух упущений;

☑ оптимальный объем информации, так как слишком большой ее объем может запутать слушателя;

☑ самооценка работника.

Анализ результатов оценки позволит выделить приоритетные проблемы, сформулировать ключевые результаты, которые хотелось бы получить к определенному сроку, а на их основе все остальные элементы плана деятельности и саморазвития управленцев и персонала.



### 4.3. Алгоритм программы самоменеджмента

Опыт работы по повышению квалификации руководителей образовательных учреждений позволил определить алгоритм формирования управленческого решения при разработке программы управленческой деятельности руководителя, что в свою очередь является как инструментом, так и критерием развития профессиональной культуры. Назначение проекта — усилить влияние на управляемый объект, повысить эффективность деятельности.

Алгоритм формирования управленческого решения предусматривает следующую последовательность действий при разработке программы управленческой деятельности руководителя:

1. Необходимо определить точно совокупность видов деятельности, входящих в компетенцию менеджера данного уровня (руководитель, учитель, классный руководитель, старший воспитатель и т. д.), выполнение которых гарантирует достижение целей образовательного учреждения. Причем, виды деятельности определяются исходя из функциональных потребностей в результатах, а не на основе того, что данный работник может делать в наступающем отчетном периоде. Например, В. И. Зверева [50] определяет управленческую деятельность руководителя школы как организационно-педагогическую и выделяет следующие ее виды: воспитательная, инструктивно-методическая, педагогическая, общественно-организаторская, административно-распорядительная, финансово-хозяйственная.

2. Прописать структуру деятельности, определив иерархию линии управления, в которую входит данный работник. Данная работа позволит достаточно точно определить место должности данного работника в общей структуре, линии подчинения, заместительства, сотрудничества.

3. Определить смысл (по сути миссии, назначения) деятельности. Почему данная деятельность существует с точки зрения функциональных результатов образовательного учреждения? Это своего рода размышление о деятельности образовательного уч-

реждения и организации управления на уровне какого-либо одного вида деятельности и занимающегося ею работника. На этом этапе очень четко проявляются профессиональные предпочтения (ценности), уровень деловой компетентности (по сути, профессиональная культура) работников, в том числе и менеджеров. Определение смысла начинается со слов — управлять, развивать, планировать, руководить, создавать условия и т. д., содержит конкретизацию функциональной ответственности за результат. Например, назначение системы управления школы — создать условия для повышения качества образования в образовательном учреждении при одновременном снижении перегрузки учащихся и педагогов. Каждый управленец на своем уровне должен конкретно прописать смысл своей управленческой деятельности. Конечно, управленцы могут грамотно это сделать при условии наличия концепции качества в образовательном учреждении.

4. Определить области ответственности (круга основных задач), имеющих определяющее значение для результатов деятельности: что следует делать, чтобы смысл деятельности осуществлялся. На каждый отчетный период не более 5–7 областей ответственности. Для каждой из областей 2–4 важнейшие задачи. Индивидуализация областей ответственности и определяемых для них задач должна быть настолько конкретной, чтобы их влияние на ключевые результаты было четко видно и на их основе можно было определять практические меры для достижения конкретных целей.

Области ответственности для управленцев:

а) Управление деятельностью (для школы — учебно-воспитательный процесс) включает определение конечных целей, составление планов деятельности, планов контроля. В последнее время наибольшей популярностью у руководителей школ пользуется классификация функций, предложенная П. И. Третьяковым [135]: планово-прогностическая, мотивационно-целевая, организационно-распорядительная, контрольно-диагностическая, регулятивно-коррекционная.

б) Управление персоналом — планы кадровой политики, подбор и отбор, профессиональное развитие и обучение, мероприятия по мотивации, направленные на различные группы персонала, аттестация и вознаграждение работников.

в) Управление контактами — руководство контактами: внешними и внутренними, наиболее важными. На практике этот раздел, как правило, отсутствует, поэтому данная деятельность осуществляется стихийно, сваливаясь на «бедных» руководителей как «снег на голову», хотя большинство контактов можно было предусмотреть заранее. Чисто практически нужно выделить специальный день или его часть на осуществление контактов.

г) Развитие управления деятельностью, персоналом, контактами. Можно включить данную область в пп. а, б, в, но лучше выделить, хотя бы на какое-то время. Особенно рекомендуется начинающим руководителям, а также руководителям образовательных учреждений, находящимся в режиме нестабильности.

5. Определить исполнительскую работу или выполнение других задач наряду с чисто руководящими. Для менеджеров образования любого уровня — это, прежде всего, педагогическая деятельность.

6. Определить полномочия по продвижению к результатам. Нужно ответить на вопросы: какие решения принимаю самостоятельно, какие решения принимаю по согласованию с другими работниками. Выражаются те наиболее значительные решения, которые необходимо принимать данному работнику. Мелкие делегируются подчиненным. Грамотные управленцы сознательно стремятся действовать на высшем пределе компетенций (полномочий). Для подчиненных в данном случае девизом должно быть: «Все, что не запрещено, разрешено». Компетенция должна быть достаточной для достижения конечных целей и осуществления решений, относящихся к различным областям ответственности. Если этого нет, компетенцию пересматривают. Делегируются как ответственность, так и полномочия идти к результатам, а не отдельные задачи и решения. Подчиненным предоставляется воз-

возможность самостоятельно работать и принимать решения, а также расти к более инициативной и творческой деятельности.

7. Определить основные оценки занимающего должность. Задача данного раздела прописать планируемую степень достижения результатов деятельности менеджера. Критериями оценки являются: качество и степень осуществления планов, мотивированность, эффект взаимовлияния персонала, стабильность работы, изменения и т. д.).

Результаты основной деятельности определяются, исходя из концепции качества данного образовательного учреждения. Результаты вспомогательной (поддерживающей) деятельности определяются исходя из планов образовательного учреждения. Наиболее трудным пунктом для менеджеров образования современного периода является определение и формулирование личных ключевых результатов, так как очень часто субъекты управления таковыми себя не чувствуют, отождествляя себя с образовательным учреждением в целом, либо системой управления образовательного учреждения.

8. Сформулировать требования, предъявляемые данной деятельностью к работнику, и определить потребность в развитии профессиональных и личностных качеств. Выделяются 5–7 наиболее значимых требований исходя из функциональных потребностей на 2–3 последующих года. Данного раздела практически не бывает в программах управленческой деятельности современных руководителей образовательных учреждений и педагогов, так как большинство руководителей школ «живут сегодняшним днем» и думают в основном о развитии образовательного учреждения. Руководители школ, не заботясь о динамике своего профессионального роста в контексте развития развиваемого ими образовательного учреждения, часто не готовы профессионально и в личностном плане к полученным их педагогическими коллективами результатам. Это одна из основных причин негативных проблем школы — недостаточная готовность к изменениям внутренних установок руководителей, некоторая архаичность их систем ценностей.

Форма данного документа может быть любая.

Перевод деятельности руководителя на программное управление способствует формированию профессиональной культуры работников образования в качестве менеджеров. Результативность проявляется в повышении степени упорядоченности деятельности работника и удовлетворенности результатами труда.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

---

В ходе представленного в монографии исследования было установлено, что стремительно меняющиеся требования к качеству и содержанию образовательных процессов в современном мире требуют не менее стремительных изменений в управлении образовательными учреждениями. Технология самменеджмента, учитывающая специфические особенности образовательной системы, в том числе наличие руководителей разного уровня в пределах одного образовательного учреждения — это технология, позволяющая оптимизировать трудовые и временные затраты, получить резервы времени для развития и саморазвития педагогов и руководителей, что напрямую связано с выполнением конечной цели образовательного учреждения — повышения качества образовательных услуг.

В процессе исследования литературы по менеджменту и самменеджменту, а также опыта работы образовательных учреждений, были разработаны алгоритмы самменеджмента руководителей образовательных учреждений, отработаны технологии самменеджмента для руководителей разного уровня (руководителя образовательного учреждения, менеджера по персоналу, педагогов).

Представлены методология, методика и технология практической реализации самменеджмента в образовательных учреждениях.

Основные методические положения и практические рекомендации могут быть использованы руководителями и сотрудниками образовательных учреждений в качестве методической основы для повышения личной эффективности и эффективности деятельности организации в целом. Методические положения могут быть использованы также в учебном процессе высших учебных

заведений по дисциплинам «Разработка управленческих решений», «Менеджмент» и другим.

Понятно, что в предлагаемом исследовании основные акценты сделаны на разработку технологии самоменеджмента для руководителей высшего командного звена образовательного учреждения. Технологии для руководителей низшего звена (педагогов) нуждаются в дополнительном развитии и разработке. Тем не менее надеемся, что представленная работа повысит интерес руководителей образовательных учреждений к вопросу самоменеджмента, поможет им эффективней выполнять возложенные на них задачи с меньшими затратами времени, сил, поможет высвободить время для творческой деятельности, снизить число стрессов, в конечном итоге облегчит жизнь, в том числе и личную, педагогам.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

---

1. Алдер, Г. Практика эффективного использования времени [Текст] / Г. Алдер ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2002. — 256 с.
2. Ананченко, М. Ю. Лидер как субъект социального управления: социально-философский анализ : дис. ... канд. филос. наук [Текст] / М. Ю. Ананченко. — Архангельск, 1999. — 73 с.
3. Андреев, В. И. Саморазвитие менеджера [Текст] / В. И. Андреев. — М. : Народное образование, 1995. — 160 с.
4. Андреева, Т. Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные [Текст] / Т. Е. Андреева // Рос. журн. менеджмента. — 2006. — № 2. — С. 25–48.
5. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2004. — 848 с.
6. Архангельский, Г. А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы [Текст] : моногр. / Г. А. Архангельский. — СПб. : Питер, 2003, 2004.
7. Базаров, Т. Ю. Технология центров оценки для государственных служащих: Проблемы конкурсного отбора [Текст] : учеб. пособие / Т. Ю. Базаров. — М. : ИПК ГС, 1995. — 144 с.
8. Базаров, Т. Ю. Психологические аспекты управления персоналом в системе государственной службы [Текст] : учеб. пособие / Т. Ю. Базаров, О. А. Долгополова. — Волгоград : ВАГС, 2002. — 224 с.
9. Балдин, К. В. Управленческие решения [Текст] / К. В. Балдин, В. Б. Уткин, С. Н. Воробьев. — М. : Юнити, 2003. — 317 с.
10. Басария, Т. В. Методы оценки управленческого персонала в современной компании [Текст] : Ломоносовские чтения 2003 г. Аспиранты. Т. 2 / Т. В. Басария. — М. : Электронная библиотека



социологического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова, 2003. — Режим доступа : <http://lib.socio.msu.ru>.

11. Батаршев, А. В. Психодиагностика в управлении [Текст] : практ. рук. / А. В. Батаршев. — М. : Дело, 2005. — 495 с.

12. Белбин, Р. М. Типы ролей в командах менеджеров [Текст] / R. M. Belbin ; пер с англ. — М. : ИПРО, 2003. — 240 с.

13. Benjamin, S. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников / Staffing Organizations / S. Benjamin, N. Schmitt. — М. : Экономическая школа, 2004. — 560 с.

14. Берд, П. Тайм-менеджмент. Планирование и контроль времени [Текст] / П. Берд : пер. с англ. — М. : ГРАНД, 2004. — 288 с.

15. Беркман А. Самоменеджмент [Текст] / А. Беркман. — Калуга : Духовное познание, 2002. — 152 с.

16. Блинов, А. Ю. Внедрение системы управления по целям в российских условиях [Текст] / А. Ю. Блинов // Менеджмент в России и за рубежом. — 2003. — № 1.

17. Богдан, Н. Н. Мотивация карьеры сотрудников вуза [Текст] / Н. Н. Богдан, Е. А. Могилёвкин // Интеллектуальный потенциал вузов — на развитие Дальневосточного региона России : материалы V Междунар. конференции : в 5 кн. — Владивосток : ВГУЭС, 2003. — Кн. 4.

18. Богдан, Н. Н. Мотивация и демотивация профессиональной деятельности персонала вуза (на примере вузов Дальневосточного федерального округа) [Текст] / Н. Н. Богдан, Е. А. Могилёвкин // Университетское управление: практика и анализ. — 2004. — № 3(31). — С. 89–97.

19. Бодди, Д. Основы менеджмента [Текст] / Д. Бодди, Р. Пэйтон ; пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского, Ю. Писаренок. — СПб. : Питер, 1999. — 816 с.

20. Бойко, В. В. Социально-психологический климат коллектива и личность [Текст] / В. В. Бойко, А. Г. Ковалёв, В. Н. Панфёров. — М. : Мысль, 1983. — 207 с.

21. Бордовский, В. А. Теория и практика организационно-методического обеспечения инновационного развития высшего

педагогического образования [Текст] : автореф. ... дис. д-ра пед. наук / В. А. Бордовский . — СПб., 1999. — 38 с.

22. Бордовский, Г. А. Управление качеством образовательного процесса [Текст] : моногр. / Г. А. Бордовский, А. А. Нестеров, С. Ю. Трапицин. — СПб. : РГПУ им. А. И. Герцена, 2001. — 359 с.

23. Бураканова, Г. Стиль руководителя и эффективность управления [Текст] / Г. Бураканова // Проблемы теории и практики управления. — 2003. — № 4.

24. Бурлачук, Л. Ф. Словарь-справочник по психодиагностике [Текст] / Л. Ф. Бурлачук, С. М. Морозов. — СПб. : Питер, 2006. — 528 с.

25. Варламов, К. И. Личная тектология (самоменеджмент) [Текст] : курс лекций / К. И. Варламов, В. С. Карпичев. — М. : Луч, 1993. — 129 с.

26. Велл, П. Искусство менеджмента [Текст] / П. Велл. — М. : СИРИН, 2002. — 204 с.

27. Веснин, В. Р. Основы менеджмента [Текст] : 3-е изд., доп. и испр. / В. Р. Веснин. — М. : Т.Д. «Элит-2000», 2003. — 560 с.

28. Волков, И. П. Руководителю о человеческом факторе : [Текст] социально-психологический практикум / И. П. Волков. — Л. : Лениздат, 1989. — 222 с.

29. Ворожейкин, И. Е. Конфликтология [Текст] : учеб. / И. Е. Ворожейкин, А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. — М. : ИНФРА-М, 2002. — 240 с.

30. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер [Текст] / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. — М. : Дело, 1991. — 320 с.

31. Галенко, В. П. Менеджмент [Текст] / В. П. Галенко, А. И. Рахманов, О. А. Страхова. — СПб. : Питер, 2003. — 223 с.

32. Ганчеренок, И. И. Кадры управления в высшем образовании как приоритет для устойчивого развития высшей школы [Текст] / И. И. Ганчеренок, С. Н. Князев // Университетское управление. — 2004. — № 5–6(33). — С. 138–142.

33. Гастев, А. К. ЦИТ и его методы НОТ [Текст] / А. К. Гастев. — М., 1970. — 47 с.

34. Грин, Р. 48 законов власти [Текст] / Р. Грин. — М. : Рипол Классик, 2007. — 768 с.
35. Дегтерев, Е. А. Управление современной школой [Текст] : учеб.-метод. пособие / Е. А. Дегтярев, Ю. Н. Сеницын. — М. : Учитель, 2005. — 224 с.
36. Дент, Ф. Э. Управление саморазвитием [Текст] : карманный справочник / Ф. Э. Дент ; пер. с англ. — М. : НИРО, 2004. — 108 с.
37. Дип, С. Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам [Текст] / С. Дип, Л. М. Сесмен. — М. : Персей : Вече : АСТ, 1995. — 384 с.
38. Добротворский, И. Л. Самоменеджмент. Эффективные технологии : практическое руководство для решения повседневных проблем [Текст] / И. Л. Добротворский. — М. : Приор-издат, 2003. — 272 с.
39. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. — М. : Вильямс, 2002. — 271 с.
40. Друкер, П. Ф. Энциклопедия менеджмента [Текст] / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. — М. : Вильямс, 2004. — 432 с.
41. Друкер, П. Ф. Эффективное управление [Текст] / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. — М. : Вильямс : АСТ, 2004. — 224 с.
42. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента [Текст] / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. — М. : Вильямс, 2003. — 400 с.
43. Дуракова, И. Б. Управление персоналом: отбор и найм : исследование зарубежного опыта [Текст] / И. Б. Дуракова. — М. : Центр, 1998. — 160 с.
44. Журавлёва, Л. В. Теоретические основы профессиональной подготовки менеджеров образования [Текст] / Л. В. Журавлева. — Сургут : Дефис, 2000. — 36 с.
45. Журавлева, Л. В. Практические основы профессиональной подготовки менеджеров образования [Текст] : пособие / Л. В. Журавлева. — Сургут : Дефис, 2000. — 36 с.
46. Журавлева, Л. В. Программа профессиональной подготовки менеджеров образования [Текст] / Л. В. Журавлева. — Сургут : Дефис, 2000. — 36 с.

47. Зайверт, Л. Ваше время — в Ваших руках: советы руководителю как эффективно использовать рабочее время [Текст] / Л. Зайверт ; пер. с нем. — М. : ИНФРА-М : Интерэксперт, 1995. — 267 с.
48. Захаренко, Г. Тайм-менеджмент [Текст] / Г. Захаренко. — СПб. : Питер, 2004. — 128 с.
49. Зайцева, О. В. Как правильно выбрать и построить деловую карьеру [Текст] : руководство для тех, кто хочет превратить свою работу в источник успеха и самореализации / О. В. Зайцева. — М. : Авант Пресс Консалт, 2005. — 304 с.
50. Зверева, В. И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы [Текст] / В. И. Зверева. — М. : Новая школа, 1997. — 320 с.
51. Зейгарник, Б. В. Теории личности в зарубежной психологии [Текст] / Б. В. Зейгарник. — М. : Изд-во МГУ, 1982. — 128 с.
52. Зигерт, В. Руководить без конфликтов [Текст] / В. Зигерт, Л. Ланг ; пер. с нем. ; науч. ред. и авт. предисл. А. Л. Журавлевой. — М. : Экономика, 1990. — 334 с.
53. Инамори, К. Страсть к успеху. Японское чудо [Текст] / К. Инамори ; пер. И. Малышко. — Ростов н/Д : Феникс, 1998. — 320 с.
54. Истратова, О. Н. Психодиагностика : коллекция лучших тестов [Текст] / О. Н. Истратова, Т. В. Эксакусто. — Ростов н/Д : Феникс, 2005. — 376 с.
55. Кабаков, А. С. Менеджмент: Проблемы, программа, решение [Текст] / А. С. Кабаков и др. — Л. : Лениздат, 1990. — 112 с.
56. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента [Текст] : учеб. / Н. И. Кабушкин. — Мн. : БГЭУ, 1996. — 284 с.
57. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров [Текст] / сост. В. В. Травин, В. А. Дятлов. — М. : Дело Лтд, 1995. — 176 с.
58. Карнеги, Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей [Текст] / Д. Карнеги : пер. с англ. — Рязань : Дело, 1991. — 720 с.

59. Карпичев, В. С. Самоменеджмент: Введение в проблему [Текст] / В. С. Карпичев // Проблемы теории и практики управления. — 1994. — № 3.
60. Карпов, А. В. Психология менеджмента [Текст] : учеб. пособие / А. В. Карпов. — М. : Гардарики, 1999. — 584 с.
61. Касаткин, С. Ф. Обратная связь в устном выступлении [Текст] / С. Ф. Касаткин. — М. : Мысль, 1984. — 116 с.
62. Керженцев, П. М. Принципы организации : избранные произведения [Текст] / П. М. Керженцев. — М. : Экономика, 1968. — 464 с.
63. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация [Текст] / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — М. : Экзамен, 2004. — 416 с.
64. Кирхлер, Э. Психологические теории организации [Текст] / Э. Кирхлер, К. Мейер-Пести, Е. Хофманн // Психология труда и организационная психология : в 5 т. — Харьков : Гуманитарный центр, 2005. — Т. 5. — 312 с.
65. Климов, Е. А. Основы психологии [Текст] : практикум / Е. А. Климов. — М. : ЮНИТИ, 1999. — 176 с.
66. Клиффорд, Дж. Коучинг: руководство для тренера и менеджера [Текст] / С. Торп, Дж. Клиффорд. — СПб. : Питер, 2004. — 224 с.
67. Князев, В. Н. Психологические основы ситуационного подхода к оценке персонала [Текст] / В. Н. Князев. — М. : ГАУ, 1998. — 355 с.
68. Ковалёв, А. Г. Руководителю о работнике: практический аспект изучения личности [Текст] / А. Г. Ковалев. — М. : Экономика, 1988. — 92 с.
69. Кови, С. Семь навыков лидера [Текст] / С. Кови. — Мн. : ВЕГАПРИНТ, 1996. — 448 с.
70. Кови, С. Р. Главное внимание — главным вещам [Текст] / С. Р. Кови, А. Р. Меррил, Р. Р. Меррил. — М. : Альпина Бизнес Бук, 2007. — 324 с.

71. Конаржевский, Ю. А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой [Текст] / Ю. А. Конаржевский. — М. : Педагогика, 1996. — 144 с.

72. Конаржевский, Ю. А. Внутришкольный менеджмент [Текст] / Ю. А. Конаржевский. — М. : Педагогический поиск, 2000. — 224 с.

73. Козлов, Н. И. Формула личности [Текст] / Н. И. Козлов. — СПб. : Питер, 2000. — 368 с.

74. Kokke, F. Тринадцать критериев для кандидатов в менеджеры [Текст] / F. Kokke // Директор школы. — 1995. — № 6. — С. 16–21.

75. Конев, В. А. Культура и архитектура педагогического пространства [Текст] / В. А. Конев // Вопросы философии. — 1996. — № 10. — С. 46–53.

76. Коно, Т. Теория управления. Менеджмент [Текст] : хрестоматия : в 3 ч. / Т. Коно. — Мн. : ГИУСТ БГУ, 2007. — Ч. 3. — 272 с.

77. Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий [Текст] / Т. Коно ; пер. с англ. — М. : Прогресс, 1987. — 383 с.

78. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] / Ф. Котлер. — СПб. : Питер-Ком, 1999. — 896 с.

79. Коростылева, Л. А. Психология самореализации личности : затруднения в профессиональной сфере [Текст] / Л. А. Коростылева. — СПб. : Речь, 2005. — 221 с.

80. Кох, Р. Принцип 80/20 [Текст] / Р. Кох ; пер. с англ. Д. И. Кахпкан ; худ. обл. М. В. Драко. — Мн.: Попурри, 2002. — 352 с.

81. Кошелева, С. В. Психологические основы управления персоналом [Текст] / С. В. Кошелева. — СПб. : СПбГУ, 1998.

82. Крегер, О. Типы людей и бизнес: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе [Текст] / О. Крегер, Дж. М. Тьюсон ; пер. с англ. — М. : Персей : Вече : АСТ, 1995. — 560 с.

83. Крегер, О. Типы людей: 16 типов личности определяющих, как мы живём, работаем и любим [Текст] / О. Крегер,

Дж. М. Тьюсон ; пер. с англ. — М. : Персей : Вече : АСТ, 1995. — 544 с.

84. Критсонис, В. А. Лидерство: психологические проблемы в бизнесе (по материалам американских исследований) [Текст] / В. А. Критсонис ; под. ред. Т. Н. Ушаковой. — Дубна : Феникс, 1997. — 176 с.

85. Критсонис, В. А. Психология лидерства в образовательных учреждениях [Текст] / В. А. Критсонис // Психологические проблемы в бизнесе. — Дубна, 1997. — С. 159–163.

86. Культурология. XX век. Энциклопедия в двух томах [Текст] / ред.-сост. С. Я. Левит. — СПб. : Университетская книга, 1998. — 640 с.

87. Ландсберг, М. Дао мотивации : вдохновляй себя и других [Текст] / М. Ландсберг ; пер. с англ. — М. : Олимп-Бизнес, 2005. — 178 с.

88. Леднев, В. С. Содержание образования [Текст] / В. С. Леднев. — М. : Просвещение, 1992. — 305 с.

89. Литягин, А. Оценка эффективности персонала [Текст] : семинар / А. Литягин. — М. : Кадровый клуб, 2002. — 155 с.

90. Максвелл, Д. К. 21 обязательное качество лидера [Текст] / Д. К. Максвелл ; пер. с англ. — Мн. : Попурри, 2006. — 176 с.

91. Максвелл, Д. К. Воспитай в себе лидера [Текст] / Д. К. Максвелл ; пер. с англ. — Мн. : Попурри, 2002. — 224 с.

92. Майерс, Д. Социальная психология [Текст] / Д. Майерс. — СПб. : Питер, 1996. — 684 с.

93. Маслоу, А. Дальние пределы человеческой психики [Текст] / А. Маслоу ; пер. с англ. А. М. Татлыдаевой. — СПб. : Евразия, 1997. — 430 с.

94. Менеджмент (современный российский менеджмент) [Текст] / под ред. Ф. М. Русинова, М. М. Разу. — М. : БК-Пресс, 1998. — 504 с.

95. Мерсер, Д. ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира [Текст] / Д. Мерсер ; пер. с англ. — М. : Прогресс, 1991. — 456 с.

96. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. — М. : Дело ЛТД, 1995. — 704 с.
97. Миллер, Б. Такой простой и сложный менеджмент! [Текст] / Б. Миллер // Огонек. — 1989. — № 9. — С. 3–5.
98. Монди, Р. У. Управление персоналом [Текст] / Р. У. Монди, Р. М. Ноу, Ш. Р. Премо ; пер. с англ. ; под ред. И. В. Андреевой, С. В. Кошелевой. — СПб. : Нева, 2004. — 640 с.
99. Моргенстерн, Дж. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью [Текст] / Дж. Моргенстерн. — М. : Хорошая книга, 2001. — 264 с.
100. Моргунов, Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] / Е. Моргунов. — М. : Бизнес-школа Интел-синтез, 2000. — 259 с.
101. Морита, А. Сделано в Японии: История фирмы «Сони» [Текст] / А. Морита. — М. : Прогресс, 1990. — 413 с.
102. Мучницкий, П. М. Психология, профессия, карьера [Текст] / П. М. Мучницкий. — СПб. : Питер, 2004, — 539 с.
103. Никитина, Н. Ш. Методика отбора персонала на вакансию на основе нечетких показателей [Текст] / Н. Ш. Никитина, Е. В. Бурмистрова // Университетское управление. — 2004. — № 3(31). — С. 98-103.
104. Обозов, Н. Н. Психология работы с людьми. Советы руководителю [Текст] / Н. Н. Обозов, Г. В. Щекин. — Киев : Политиздат Украины, 1990. — 203 с.
105. Орфографический словарь русского языка [Текст] / под ред. С. И. Ожегова. — М. : Локид-Пресс, 2007 г. — 912 с.
106. Основы психологии : практикум [Текст] / под ред. Л. Д. Столяренко. — Ростов н/Д : Феникс, 2001. — 704 с.
107. Оучи, У. Методы организации производства: Японский и американский подходы [Текст] / У. Оучи ; сокр. пер. с англ. — М. : Экономика, 1984. — 183 с.
108. Панкратов, В. Н. Искусство управлять людьми : практические рекомендации [Текст] / В. Н. Панкратов. — М. : изд-во Института психотерапии, 1999. — 142 с.



109. Панкрухин, А. П. Маркетинг образовательных услуг в высшем и дополнительном образовании : учеб. пособие для студентов экономических и педагогических вузов и факультетов [Текст] / А. П. Панкрухин. — М. : Интерфакс, 1995. — 238 с.

110. Питерс, Т. В поисках эффективного управления [Текст] / Т. Питерс, Р. Уотерман ; пер с англ. — М. : Прогресс, 1986. — 418 с.

111. Планирование карьеры [Текст] / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — ITeam Технологии корпоративного управления. — Режим доступа : <http://www.iteam.ru/publications>.

112. Поляков, В. А. Технология карьеры [Текст] / В. А. Поляков. — М. : Дело ЛТД, 1995. — 128 с.

113. Попов, Г. Х. Оценка работников управления [Текст] / Г. Х. Попов. — М. : Моск. рабочий, 1976. — 352 с.

114. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности [Текст] / под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. — М. : Речь, 2003. — 239 с.

115. Прутченков, А. С. Психолого-педагогические проблемы инженерно-педагогического образования [Текст] : сб. науч. трудов / А. С. Прутченков. — Свердловск, 1986. — 125 с.

116. Прутченков, А. С. Трудное восхождение к себе [Текст] : метод. разработки и сценарии занятий социально-психологических тренингов / А. С. Прутченков. — М. : Рос. пед. агенство, 1995. — 142 с.

117. Психологические тесты для деловых людей [Текст] / сост. Н. А. Литвинцева. — М. : Интел-Синтез, 1994. — 318 с.

118. Психологические тесты [Текст] / под ред. А. А. Карелина. — М. : Владос, 1999. — 248 с.

119. О программе социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу (2002–2004 годы) [Текст] : Распоряжение Правительства РФ от 10 июля 2001 г. № 910-р // СЗ РФ. — 2001. — № 31. — Ст. 3295.

120. Рогов, Е. И. Выбор профессии: становление профессионала [Текст] / Е. И. Рогов. — М. : ВЛАДОС, 2003. — 336 с.

121. Рожкова, Н. Индекс уверенности, или Статистические методы оценки готовности коллектива к преобразованиям [Текст] / Н. Рожкова // Директор школы. — 2001. — № 3. — С. 33–38.
122. Романова, Т. Executive search проектный бизнес [Электронный ресурс] / Т. Романова. — Режим доступа : <http://www.illisium.ru/article.php>.
123. Рощина, А. Немного о компетенциях и будущем российского менеджмента [Электронный ресурс] / А. Рощина // Кадровый вестник. — 2000. — № 11. — Режим доступа : <http://www.hrm.ru/db/hnT>.
124. Русинов, Ф. М. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений [Текст] : учеб. пособие / Ф. М. Русинов, Л. Ф. Никулин, Л. В. Фаткин. — М. : ИНФРА-М, 1996. — 352 с.
125. Семенова, Е. М. Тренинг эмоциональной устойчивости педагога [Текст] / Е. М. Семенова. — М. : изд-во Ин-та психотерапии, 2005. — 250 с.
126. Сафонова, Л. В. Самоменеджмент педагога [Электронный ресурс] / Л. В. Сафонова, В. И. Жильцова. — Екатеринбург, 2007. — Режим доступа : <http://uraledu.uralbook.ru/node/16074>.
127. Санталайнен, Т. Управление по результатам [Текст] / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне, Й. Х. Ниссинен. — М. : Прогресс, 1993. — 320 с.
128. Сергиенко, С. К. Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала [Текст] / С. К. Сергиенко. — М. : Книжный мир, 2004. — 208 с.
129. Симонов, В. П. Педагогический менеджмент. 50 нюансов в области управления образовательным процессом [Текст] : учеб. пособие / В. П. Симонов. — М. : Российское педагогическое агентство, 1995. — 226 с.
130. Слостенин, В. Педагогика [Текст] : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / В. А. Слостенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов ; под ред. В.А. Слостенина. — М. : Академия, 2002. — 576 с.
131. Собчик, Л. Н. Психология индивидуальности. Теория и практика психодиагностики [Текст] / Л. Н. Собчик. — СПб. : Речь, 2005. — 624 с.

132. Страхова, О. А. Менеджмент: практические ситуации [Текст] : учебник для вузов / О. А. Страхова. — СПб. : Питер, 2000. — 144 с.
133. Столяренко, Л. Д. Психология делового общения и управления [Текст] : учеб. / Л. Д. Столяренко. — Ростов н /Д : Феникс, 2005. — 407 с.
134. Сухарев, В. А. Этика и психология делового человека [Текст] / В. А. Сухарев. — М. : ФАИР, 1997. — 400 с.
135. Таранов, П. С. Золотая книга руководителя: Законы, советы, правила [Текст] / П. С. Таранов. — М. : Вече: Персей: АСТ, 1994. — 560 с.
136. Третьяков, П. И. Управление школой по результатам [Текст] / П. И. Третьяков. — М. : Новая школа, 1997. — 283 с.
137. Трошихина Е. Г. Тренинг развития жизненных целей [Текст] : программа психологического содействия социальной адаптации / Е. Г. Трошихина. — СПб. : Речь, 2001. — 159 с.
138. Уорд, М. Пятьдесят методик менеджмента [Текст] / М. Уорд : пер. с англ. — М. : Финансы и статистика, 2004. — 200 с.
139. Уильямс, Р. Управление знаниями: руководство к действию [Текст] / Р. Уильямс, У. Букович. — М. : Альпина Бизнес-Букс, 2006. — 208 с.
140. Управление персоналом [Текст] : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. — 395 с.
141. Управление человеческими ресурсами [Текст] : энциклопедия / под ред. М. Пула, М. Уорнера. — СПб. : Питер, 2002. — 1197 с.
142. Ушаков, К. М. Подготовка управленческих кадров образования [Текст] / К. М. Ушаков. — М. : Сентябрь, 1997. — 272 с.
143. Монди, У. Р. Управление персоналом [Текст] / У. Р. Монди, Р. М. Ноу, Ш. Р. Премо ; пер. с англ. ; под ред. И. В. Андреевой, С. В. Кошелевой. — СПб. : Нева, 2004. — 640 с.
144. Филонович, С. Проблема лидерства в управлении человеческими ресурсами [Текст] / С. Филонович // Кадры. — 1996. — №12. — С. 21–22.

145. Философский словарь [Текст] / пер с нем. ; под ред. Г. Шишкоффа. — М. : Республика, 2003. — 575 с.
146. Харрис, Д. Коучинг Личностный рост и успех [Текст] / Д. Харрис ; пер. с англ. А. Бреслав. — М. : Речь, 2003. — 112 с.
147. Хроленко, А. Т. Самоменеджмент [Текст] / А. Т. Хроленко. — М. : Экономика, 1996. — 139 с.
148. Хьелл, Л. Теории личности [Текст] / Л. Хьелл, Д. Зиглер. — СПб. : Питер-Пресс, 1997. — 608 с.
149. Huselid, M. A. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность [Текст] / M. A. Huselid, D. Ulrich, V. Becker. — М. : Вильямс, 2007. — 304 с.
150. Шаталова, Н. И. Система трудового потенциала работника [Текст] / Н. И. Шаталова // Социологические исследования. — 1999. — № 3. — С. 51–54.
151. Шаш, Н. Н. Action Learning. Уникальный подход к развитию людей и организаций [Текст] / Н. Н. Шаш. — М. : ГроссМедиа, 2004. — 240 с.
152. Шейн, Э. Г. Организационная культура. Организационное поведение [Текст] / Э. Г. Штейн. — СПб. : Питер, 2002. — 336 с.
153. Якокка, Л. Карьера менеджера [Текст] / Л. Якокка ; пер. с англ. — М. : Прогресс, 1991. — 384 с.
154. Яхонтова, Е. С. Доверие в управлении персоналом. Зарубежные подходы и отечественный опыт оценки [Текст] / Е. С. Яхонтова // Социологические исследования. — 2004. — № 9. — С. 117–121.
155. Belbin, M. Team Roles At Work / M. Belbin. — Oxford, 1993. — 122 p.
156. Becker, V. E. The HR Scorecard Linking People, Strategy, And Performance / V. E. Becker, M. A. Huselid, D. Ulrich. — Harvard Business School Press, 2001. — 235 p.
157. Graham, H. T. Human Resources Management / H. T. Graham, Roger Bennet. — М. : Юнити-Дана, 2003. — 600 с.
158. Hodgkinson, C. The Philosophy of Leadership / Hodgkinson, C. — N. Y., 1983. — 240 p.

159. Holland, J. L. Making vocational choices: a theory of careers / J. L. Holland. — Englewood Cliffs; New Jersey ; Prentice-Hall, 1973. — 299 p.
160. Hoyt, K. B. Career guidance, educational reform, and career education / K. B. Hoyt // Vocational Guidance Quaterly. — 1985. — № 34. — P. 6–14.
161. Miller, G. M. Deriving meaning from standardized tests: Interpreting results to clients / G. M. Miller // Measurement and Evaluation in Guidance. — 1982. — № 15. — P. 87–94.
162. Ritchie, S. Motivation Management / S. Ritchie, P. Martin — М. : ЮНИТИ-Дана, 2004. — 400 с.
163. Sisk, D., Shallcross, D. Leadership: Making Things Happen. — N. Y., 1986. — 139 p.
164. Super, D. E. The psychology of careers / D. E. Super. — N. Y. : Harper and Row, 1957. — 294 p.
165. Zunker, V. G. Career counseling: Applied concepts of life planing (5th ed.) / V. G. Zunker. — Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, 1998. — 413 p.
166. Tuffrey, M. Employees and the community: how successful companies meet human resources needs through community involvement / M.Tuffrey // Career Development International. — 1997. — No. 1. — P. 33–35.

*Научное издание*

Симонова Алевтина Александровна

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ПЕДАГОГА:  
сущность, содержание, технологии

Монография

Компьютерная верстка *А. Ю. Тюменцева*

---

Подписано в печать 29.09.08. Формат бумаги 60×84/16. Бумага писчая.  
Гарнитура Times New Roman. Печать офсетная. Усл. печ. л. 7,90. Уч.-изд. л. 8,65.  
Тираж 500 экз. Заказ № \_\_\_\_\_

Отпечатано с готового оригинал-макета в Уральском государственном педагогическом университете.  
620017, Екатеринбург, пр. Космонавтов, д. 26. E-mail: uspu@dialup.utk.ru

Для заметок

---

---