

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН»

Р.М. Ахметшина

**ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ
ДОСТИЖЕНИЯ ЗАПЛАНИРОВАННОГО РЕЗУЛЬТАТА**

Методические рекомендации

Казань
2017

ББК 65.050.2
О75

Печатается по решению
Ученого совета ГАОУ ДПО ИРО РТ

Под общей редакцией Бадриевой Р.Р., ректора ГАОУ ДПО ИРО РТ,
канд.экон.наук

Автор: Ахметшина Р.М., специалист отдела оценки и развития
профессиональных компетенций ГАОУ ДПО ИРО РТ

Ахметшина, Р.М. Основные аспекты достижения запланированного результата:
метод.рекомендации / Ахметшина Р.М. – Казань: ИРО РТ, 2017. – 34 с.

© ГАОУ ДПО ИРО РТ, 2017

АННОТАЦИЯ

Методические рекомендации направлены на раскрытие основных составляющих деятельности руководителя по эффективному управлению процессами достижения образовательных и социокультурных результатов деятельности образовательной организации, развития навыков и умений руководителей образовательных организаций по проектированию деятельности, обеспечивающей гарантированное достижение запланированного результата. В работе представлены методы и технологии постановки целей, обеспечивающих достижение результата, рассмотрены методы постановки задач и определения приоритетов, выработки умений осуществления контроля собственной результативности. Материалы разработаны для руководителей образовательных организаций в целях осуществления эффективной управленческой деятельности.

www.syntone.ru



Возможно все.
На невозможное нужно просто больше
времени.

Содержание

	Введение	5 с.
Глава 1.	Профессиональные компетенции руководителя образовательной организации	6 с.
1.1.	Содержание понятия «компетенции», требования профессионального стандарта к компетенциям руководителя	6 с.
1.2.	Компетенции как базовые качества личности: развитие профессиональных компетенций руководителя образовательной организации, способствующих его эффективной управленческой деятельности	8 с.
Глава 2.	Инструменты планирования достижения целей и формирования мотивации на достижение целей	10 с.
2.1.	Критерии эффективности цели: SMART цели, построение модели "дерево целей"	10 с.
2.2.	Распространённые ошибки целеполагания	13 с.
2.3.	Основные составляющие достижения эффективного результата управленческой деятельности	16 с.
2.4.	Деятельность сотрудника, ориентированного на результат: профиль его эффективности, матрица ответственности, самомотивация на достижение высоких результатов	19 с.
	Заключение	25 с.
	Литература. Интернет-ресурсы	26 с.
	Приложения	27 с.

Введение

Каждый руководитель мечтает о сотрудниках, работающих с полной самоотдачей, стремящихся выполнить свою работу быстрее и качественнее, повышающих свои профессиональные знания и готовых делиться своим опытом с другими. Ответственные и ориентированные на результат сотрудники работают больше и лучше, проявляют инициативу, у них высокая производительность труда. Ориентированный на качественный результат деятельности сотрудник прилагает дополнительные усилия по улучшению качества работы - работает сверхурочно, тратит своё время на развитие и обучение, выполняет действия, выходящие за рамки своего функционала, – проявляет инициативу, вносит предложения, работает в новых проектах и т.п.

Основная задача руководителя образовательной организации - объединить цель образовательной организации с самомотивацией педагогов на профессиональное развитие в хорошо организованный рабочий процесс, результат которого можно количественно и качественно измерить.

Перед каждым руководителем возникают вопросы: как достичь максимально возможного результата самому как руководителю организации?; как мотивировать сотрудников на достижение конечного (запланированного) результата их педагогической деятельности?; что значит быть ориентированным на результат?; как развивать в себе эту компетенцию?

Попытаемся дать ответы на данные вопросы, рассмотрев основные методы и технологии постановки целей, обеспечивающих достижение высоких результатов деятельности, изучив приёмы постановки целей для самоорганизации и самомотивации педагогов на достижение результатов их деятельности, рассмотрев типовые проблемы и ошибки целеполагания.

Глава 1. Профессиональные компетенции руководителя образовательной организации

1.1. Содержание понятия «компетенция», требования профессионального стандарта к компетенциям руководителя

Представители научно-академического сообщества полагают, что компетенция — это предметная область, в которой индивид хорошо осведомлён и проявляет готовность к выполнению деятельности. В отличие от квалификации, компетенции включают, помимо профессиональных знаний и умений, характеризующих квалификацию, такие качества, как инициатива, сотрудничество, способность к работе в группе, коммуникативные способности, умение учиться, оценивать, логически мыслить, отбирать и использовать информацию.

Профессиональные компетенции — это способности работника выполнять работу в соответствии с требованиями к должности, а требования должности — это задачи и стандарты их выполнения, принятые в организации или отрасли. Американские специалисты используют аббревиатуру KSAO: знания (knowledge); умения (skills); способности (abilities); иные характеристики (other).

Обобщая все подходы к пониманию профессиональных компетенций, можно выделить два основных направления толкования понятия «компетенция»:

- способность человека действовать в соответствии со стандартами;
- характеристики личности, позволяющие ей добиваться результатов в работе.

Профессиональная компетенция — важный поведенческий аспект, который проявляется в эффективном или успешном действии. Всего исследователями установлено более 20 общих корпоративных компетенций, например, гибкость, предвидение, ориентация на достижение, ораторские навыки, влияние, коммуникативные качества и др.

В соответствии с моделью компетенций Ричарда Бояциса, компетенции, демонстрируемые в поведении человеком, делятся на три группы:

1. *Приобретённые компетенции* — знания и умения, приобретённые на работе, а также в ходе обучения и повседневной деятельности. Оценка этих компетенций можно осуществлять с использованием тестов способностей. Кроме того, этот вид компетенций достаточно часто оценивается при организации конкурса на замещение должности руководителя.

2. *Природные компетенции* — базовые качества личности (экстраверсия/инверсия, эмоциональная стабильность/тревожность, добросовестность/спонтанность и т. д.). Оценка природных компетенций производится с помощью личностных тестов.

3. *Адаптивные компетенции* — набор качеств, позволяющих индивиду достигать новых целей в новой рабочей среде. Оценка данного вида компетенций также производится на основе личностных тестов.

В соответствии с проектом *профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации»* основной целью вида профессиональной деятельности руководителя является обеспечение развития и эффективной деятельности образовательной организации, повышение качества оказания

образовательных услуг. Профессиональным стандартом в качестве одной из трудовых функций руководителя образовательной организации определено *управление процессами достижения образовательных и социокультурных результатов и эффектов деятельности образовательной организации*. Руководитель должен обладать необходимыми умениями по:

- определению цели, концепции, целевых показателей и индикаторов развития образовательной организации;
- проектированию систем мероприятий, обеспечивающих достижение целевых показателей и индикаторов развития образовательной организации;
- мотивированию педагогических работников на достижение стратегических целей организации.

Профессиональная компетентность руководителя образовательной организации — это комплекс управленческих знаний, умений и опыта, а также профессионально значимых личностных качеств лидерской и творческой направленности. Высшее мастерство управления состоит в умении выбирать наиболее эффективные для данного конкретного момента времени и сложившихся обстоятельств методы и направления управленческой деятельности.

Чтобы судить, насколько эффективен тот или иной руководитель, необходимы критерии, позволяющие такую оценку произвести. В примерную модель компетенций руководителя образовательной организации включают следующие дифференцирующие компетенции:

- воздействие и оказание влияния;
- ориентация на достижения;
- командное лидерство;
- концептуальное мышление;
- преданность организации;
- развитие других;
- уверенность в себе;
- командная работа и сотрудничество;
- аналитическое мышление;
- инициатива;
- поиск информации;
- директивность/настойчивость;
- профессиональные знания по педагогике и психологии.

Уровень компетенций растёт, когда человек проходит через жизненные испытания. Причём этот способ обучения подходит тем людям, которые способны не привязываться к результату, то есть действуют с максимальной самоотдачей, не ожидая за это награды в виде успеха.

Статья 26 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» определяет, что «единоличным исполнительным органом образовательной организации является руководитель образовательной организации, который осуществляет текущее руководство деятельностью образовательной организации».

Современный руководитель должен обеспечивать опережающий, инновационный характер образования, ставить задачи, которые важны сегодня и

станут ещё более важными завтра, и находить пути их решения. Должность обязывает руководителя мыслить стратегически, быть дальновидным, работать над созданием совершенной системы управления. Эта постановка вопроса предполагает, что руководители образовательных организаций — профессиональные и умелые инновационные менеджеры.

1.2. Компетенции как базовые качества личности: развитие профессиональных компетенций руководителя образовательной организации, способствующих его эффективной управленческой деятельности

Понятие "компетенция" (от лат. *competo* - добиваюсь; соответствую - подхожу) в Энциклопедическом словаре определяется как: 1) круг полномочий, предоставленных законом, уставом или иным актом конкретному органу или должностному лицу, 2) знания, опыт в той или иной области.

Компетенция — базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнения в работе или в других ситуациях. Базовое качество означает, что компетенция является очень глубоко лежащей и устойчивой частью человеческой личности и может предопределять поведение человека во множестве ситуаций и рабочих задач. Причинное отношение означает, что компетенция предопределяет или вызывает определённое поведение и исполнение. Компетенция прогнозирует хорошее или плохое исполнение, которое измеряется при помощи конкретного критерия или стандарта.

Научное сообщество определяет пять типов базовых качеств личности:

1. *Мотивы*. Мотивы «нацеливают, направляют и выбирают» поведение личности на определённые действия или цели. Мотивированные на достижение люди постоянно ставят перед собой многообещающие и трудные цели, несут личную ответственность за их достижение и пользуются обратной связью для достижения лучшего результата.

2. *Психофизиологические особенности (или свойства)*. Физические характеристики и соответствующие реакции на ситуации или информацию: скорость реакции на ситуации (эмоциональный самоконтроль, инициативность), хорошее зрение и т.д.

3. *Я-концепция*. Установки, ценности или образ-Я человека. Я-концепция - вера человека в то, что он может эффективно действовать в любой ситуации, является частью представления человека о самом себе.

Человеческие ценности - это ответные или реактивные мотивы, которые прогнозируют действия человека на краткосрочный период в определённых ситуациях. Например, человек, который ценит лидерство, имеет большую вероятность проявить лидерство в поведении, если ему дадут задание, которое будет «тестом на лидерские способности». Люди, ценящие работу, заключающуюся «в руководстве», но не склонные влиять на других на уровне мотивации, часто добиваются руководящих постов, но терпят неудачу.

4. *Знание*. Информация, которой обладает человек в определённых содержательных областях. Знание — сложная компетенция. Часто запоминание

конкретных фактов менее важно, чем знание о том, какие факты по конкретному вопросу вообще существуют и где при необходимости их найти. Способность тестируемых выбрать правильный ответ из нескольких вариантов сильно отличается от способности выстоять в конфликтной ситуации и приводить убедительные доводы.

5. *Навык.* Способность решать определённую физическую или умственную задачу.

На рисунке 1 показано, что знания и навыки имеют тенденцию быть видимыми и относительно поверхностными характеристиками людей. Я-концепция, свойства и мотивы, присущие компетенции, более скрыты, «глубоки» и спрятаны в самой сердцевине личности.

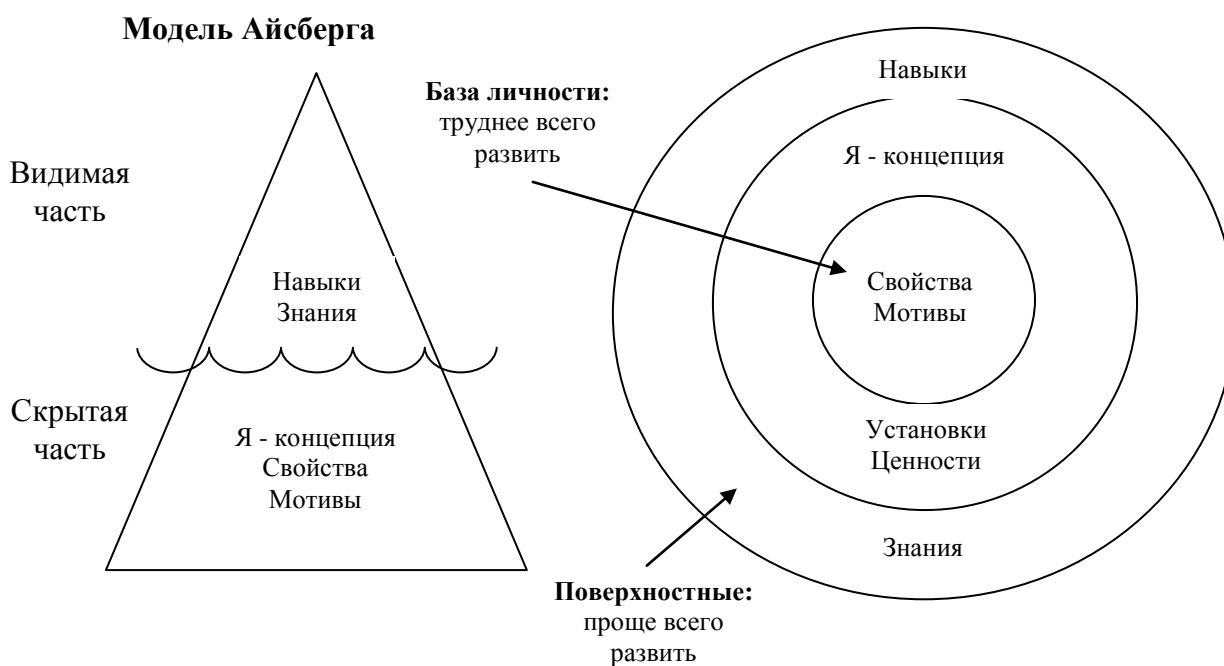


Рис.1 Центральные и поверхностные компетенции

Поверхностные компетенции (знания и навыки) относительно просто развить. Тренинг — наиболее рентабельный способ укрепить и сохранить эти способности у сотрудников. Глубинные компетенции (мотивы и свойства), лежащие в основе айсберга личности, оценить и развить труднее; рентабельнее отбирать людей по наличию этих характеристик. Компетенции на основе Я-концепции лежат где-то посередине. Установки и ценности, такие как уверенность в себе (видение себя «руководителем», а не «техником/профессионалом»), можно изменить при помощи тренинга, психотерапии и/или упражнения для позитивного развития, хотя это потребует больше времени и усилий.

Компетенции, имеющие в своей основе мотив, свойство и Я-концепцию, прогнозируют навык поведенческих действий, который, в свою очередь, прогнозирует результаты исполнения работы (рис. 2).

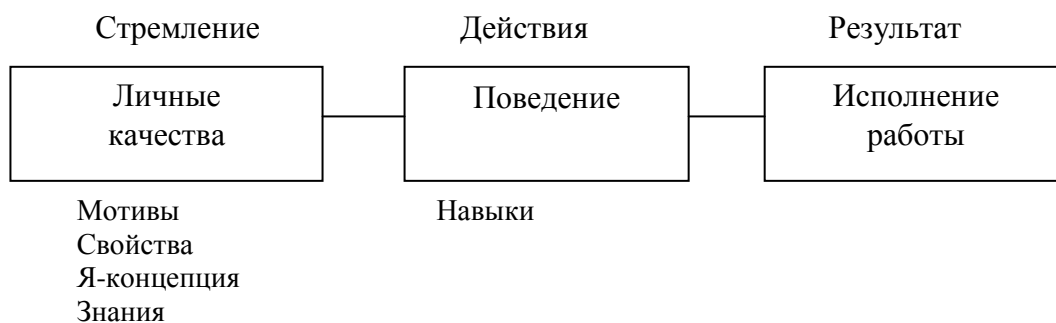


Рис.2. Определение компетенции

Компетенции всегда содержат намерение, с помощью которого мотив или свойства будут работать на результат. Поведение без намерения не может рассматриваться как составляющая компетенции. Поведение -действие может содержать в себе мысль, где размышление предшествует и прогнозирует поведение. Примерами могут быть мотивы (скажем, размышление о том, чтобы сделать что-то лучше), планирование или мысли о решении проблем.

Организация, которая не выбирает, не развивает или не стимулирует мотивацию достижения у своих сотрудников, может ожидать меньше улучшений финансовых результатов, продуктивности и качества образовательных услуг (рис 3).

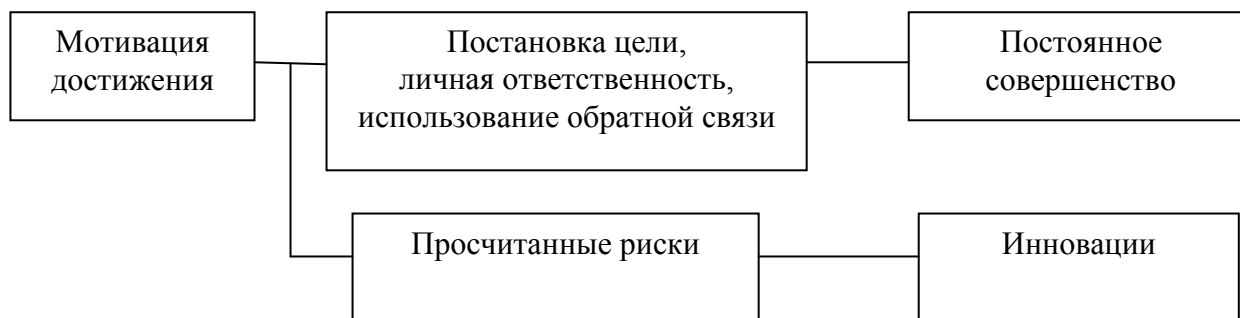


Рис.3. Мотивация достижения

Для каждого уровня образовательной организации, каждого отдела, подразделения, каждого конкретного педагогического работника должна быть поставлена цель, причём цели должны быть долгосрочные и текущие. Такое управление позволяет каждому сотруднику точно понимать, что он делает, для чего он это делает и более точно оценивать свои действия с точки зрения приближения к цели.

Глава 2. Инструменты планирования достижения целей и формирования мотивации на достижение целей

2.1. Критерии эффективности цели: SMART-цели, построение модели "дерева целей"

Цель – это осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлены действия человека. Создаваемые системы управления должны быть всегда целенаправленными, то есть иметь определённые цели управления. Системы управления, не имеющие целей, представляют собой бесцельное блуждание.

Другими словами, цель – это то, чего необходимо достигнуть в результате реализации определённых действий. Эффективно разработанные цели организации представляют собой иерархическую структуру: достижение целей низшего уровня позволяет достичь целей более высокого уровня. Оперативные цели обеспечивают достижение тактических задач, а тактические – решение стратегических задач.

Для того, чтобы процесс постановки целей не превратился в формальную обязанность, следует придерживаться определённых правил и рекомендаций. Цели организации на всех уровнях (стратегическом, тактическом и операционном) должны обладать следующими характеристиками: конкретность и измеримость, охват всех ключевых результатов, труднодостижимые, но реальные цели, чётко определённый период времени.

Правильная постановка целей – половина успеха. Таковыми являются **SMART**-цели.

Create S.M.A.R.T. Goals



SMART - цели — требования к постановке цели.

Суть SMART-целей. Любая цель, которую мы ставим, или с которой работаем, должна быть SMART («умной»).

Это означает, что цель должна быть: **Specific (конкретной)** – описана как чёткий, конкретный результат.

Measurable (измеримой) - измеримой стандартными процедурами.

Attainable (достижимой) – не случайной, обоснованной, доказанной.

Relevant (сопоставимой, уместной) - реалистичной.

Как пользоваться SMART-технологией постановки целей?

Проверить по пяти описанным критериям:

Конкретная. Цель должна быть чёткой, конкретной. Если в цели есть слова «больше», «раньше» и т.д., обязательно указать, на сколько (рублей, минут, процентов и т.д.).

Измеримая. Результат достижения цели должен быть измеримым. «Стать счастливой» - трудно измеримый результат (и не конкретный тоже). А вот «выйти замуж» - вполне измеримый; достаточно одного взгляда в паспорт.

Достижимая. Вы должны быть способны достичь этой цели, хотя бы в потенциале. Должны обладать ресурсами (внешними и внутренними) для её достижения, либо быть способными эти ресурсы обрести.

Реалистичная. Необходимо реально оценивать свои ресурсы по достижению цели. Однако, это не означает, что цель не должна быть амбициозной. Если цель не является реалистичной, необходимо разбить её на несколько реалистичных целей. Также поставленная цель должна согласовываться с другими ранее поставленными целями, не противоречить им. Ставя цель раньше вставать, придётся и раньше ложиться для того, чтобы выспаться, либо искать другие способы обеспечения полного своего восстановления.

Определённая по времени. Должны быть чётко поставлены сроки достижения цели. Без сроков конкретной цели не может быть.

Выделение целей по всем подсистемам и зависимостей между ними называют *деревом целей*.

Дерево целей – широко известный термин в менеджменте. Это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределённая по уровням) совокупность целей экономической системы, программы, плана.



В 1957 году американский учёный Рассел Линкольн Акофф предложил методику построения дерева целей. С того времени и до сегодняшнего дня эта методика не утратила популярности и активно используется при планировании задач менеджерами и бизнесменами.

Правила, используемые при построении дерева целей, весьма простые. Вначале определяется главная задача, которую необходимо решить. Она-то и будет вершиной или «стволом» дерева. Обычно такую задачу называют генеральной. Она, как правило, не может быть достигнута сразу. Для того чтобы её достичь, необходимо решение других подцелей, результат которых нужен для выполнения генеральной. Они, подцели, называются «ветвями». Ветвь тоже может иметь подцели.

При построении дерева целей чётко и детально описывают каждую ветвь. Каждая цель также должна иметь нужное количество подцелей, для того чтобы быть реализованной. В итоге получается дерево, которое

полностью предоставляет пути решения той или иной проблемы. Оно должно содержать все необходимые шаги и ресурсы для решения главной задачи.



Достижение цели определяется получением конкретного результата. При достижении поставленного результата, ставится новая цель и результат, определяющий её достижение. Но этот подход приведёт к ожидаемому результату только тогда, когда будет применяться на всей организации.

2.2. Распространенные ошибки целеполагания

Из классики: «Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?— А куда ты хочешь попасть? — ответил Кот.— Мне все равно... — сказала Алиса.— Тогда все равно, куда и идти, — заметил Кот.— ... только бы попасть куда-нибудь, — пояснила Алиса.— Куда-нибудь ты обязательно попадёшь, — сказал Кот.— Нужно только достаточно долго идти».

Льюис Кэрролл. «Приключения Алисы в стране чудес»

Успешное достижение поставленных задач не только является ключом к продвижению карьеры, но также помогает расти в профессиональном плане. Однако при выборе целей совершаются наиболее распространённые ошибки.

1. Слишком узкое мышление.

Одно из самых больших преимуществ создания целей заключается в том, что они заставляют сосредоточить время, внимание и энергию на определённой вещи, а не рассеивать эти ресурсы среди широкого спектра возможностей, соперничающих за внимание. Когда усилия концентрируются на конкретной задаче, больше шансов достичь своих целей, затратив при этом меньше времени.

Тем не менее, постановка цели, которая является слишком конкретной, хотя и достижимой, может привести к ошибке целеполагания в первую очередь из-за отсутствия истинного намерения цели. Можно попасть в эту общую ловушку, думая слишком узко и упуская из виду более широкую картину того, чего действительно хотелось бы достичь. Это часто приводит к пустой трате усилий и нервов.

Для примера, поставить перед собой цель «потерять 5 килограмм веса» может быть очень ценно для человека, просто имеющего немного лишнего веса, но в остальном здорового. Для других попытки сбросить такой вес, несмотря на всю привлекательность этой идеи, - это неверно направленные усилия. Потому что реальной их целью должно быть улучшение здоровья, потеря веса может оказаться не самой эффективной целью. Возможно, отказ от курения будет более ценным. Снижение уровня холестерина и кровяного давления и профилактика болезни сердца могли бы помочь организму лучше переносить изменения в диете или повышенную активность.

Еще одна конкретная цель может заключаться в том, чтобы найти идеального партнёра, когда реальная цель - быть счастливым. Но даже если найдётся такой партнер, то необязательно человек будем счастливее, потому что может быть пропущена истинная скрытую свою жизненную потребность.

2. Количество против качества.

В рвении к достижению часто саботируется движение вперед, когда устанавливаются количественные, а не качественные цели. Под количественными подразумевают цели, которые могут быть определены в количественном эквиваленте, например, в денежном выражении, в годах и т.д. Качественные цели требуют применения метода экспертных оценок, который позволяет выбрать цель функционирования, определить приоритет целей и их важность. Количественные цели обычно имеют дело с числами, в то время как качественные, как правило, направлены на улучшение общего качества жизни и работы. Первых целей легче и быстрее добиться, чем они и привлекают интерес, но часто цели в области качества имеют большее влияние на принятие важных изменений, которые касаются наиболее важных потребностей личности. Чтобы избежать ошибок целеполагания, необходимо делать упор на качество, а не количество.

3. Нереалистичные ожидания.

Поставленные цели должны находиться в пределах контроля. Предложение новой работы не может быть в пределах контроля личности. Но пересмотр своего резюме, размещение объявлений о работе, запись на курсы и многое другое находится в пределах контроля. Найти агента или издателя в конкретные сроки, вероятно, не в пределах контроля личности, но установление контактов с потенциальными агентами находится под контролем.

4. Недиагностично поставленные цели.

Формулировка цели в таком случае не позволяет объективно определить, достигнута цель или нет и, если достигнута, то в какой степени. Чаще всего в таких формулировках отсутствует описание результата деятельности. Диагностично поставленная цель предполагает формулировку, описывающую результаты предполагаемой деятельности, выраженные через действия определённого круга лиц, которые можно реально опознать. Такие цели называются диагностичными (диагностируемыми, диагностическими, или операциональными).

5. Глобализация цели.

Истинная глобальная цель требует от личности полной самоотдачи. Для её достижения приходится использовать все способности и таланты совместно с

таким главным ресурсом, как время. Задача будет состоять не в трате жизненных сил на развлечения и пороки, а в грамотном расходовании их в течение всей жизни для достижения главной цели. Истинные цели должны формироваться, опираясь на такие вещи, как ресурсы, таланты и мечта. И именно мечта должна стоять на первом месте. Если имеется мечта, то желание добиться её исполнения помогает определить таланты личности, развить способности и получить с их помощью необходимые ресурсы: зарплату, недвижимость, активы, знакомства и связи, семью.

Микеланджело утверждал: «Самая большая опасность для большинства из нас заключается не в том, что мы завышаем наши цели и терпим неудачу, а в том, что мы их занижаем и добиваемся». Покинуть привычную зону своего комфорта очень сложно, но необходимо.

6. Сужение спектра целей или занижение уровня цели.

Это постановка слабой цели, когда есть ресурсы и потенциальные возможности для достижения более объемной цели или даже цели более высокого уровня. Достижение ограниченной цели тоже имеет смысл, но при этом возникает ситуация упущенных возможностей, снижения продуктивной деятельности.

7. Негативная формулировка цели.

Эта весьма распространенная ошибка продиктована свойством человека реагировать на проблему бегством от неё, а не устранением причины. Но корректно поставленная цель должна отражать движение к желаемому результату, а не стремление убежать от проблемы. Примеры негативной формулировки целей:

- минимизировать риски в области деятельности организации;
- сократить число опозданий на работу;
- уменьшить численность нетрудоустроенных выпускников.

При такой постановке целей возникает большое количество запретов, что зачастую сковывает инициативу сотрудников. В итоге они боятся действовать, чтобы не навлечь на себя гнев руководителя. Избежать негативных последствий помогут позитивные формулировки, предлагающие в качестве цели желательную для организации перспективу, к которой она должна стремиться. Если приведенные выше примеры целей представить как позитивные, то получим примерно следующее:

- разработать и применить процедуру управления рисками;
- выделить транспортное средство для привоза сотрудников;
- улучшить качество подготовки выпускников.

8. Частичное применение концепции управления по целям.

Как показывает исследование, большинство руководителей рассматривает управление по целям как инструмент для оценки персонала, и только 16,6% знают, что МВО (management by objectives, основные аспекты системы представлены в *Приложении 1*) предназначен в первую очередь для согласования целей компании на различных уровнях. Однако игнорирование любого из аспектов МВО приводит к тому, что все усилия, направленные на его внедрение, оказываются бесполезными. Причины этого кроются в следующем:

- цели нижнего уровня недостаточно чётко сформулированы;

- эти цели не отражают потребностей организации (не связаны с целями более высокого уровня);
- не назначены ответственные за каждый участок работы.

Чтобы устранить эти причины, руководитель организации должен согласовывать цели для подразделений с их руководителями, практику же единоличной постановки целей и донесения их до исполнителей необходимо искоренить.

9. Неинтересные для сотрудников цели.

Цель поставлена в плоскости, далекой от интересов сотрудников, без привязки к реальным сегодняшним или будущим потребностям сотрудников, без объяснения практической значимости цели для важных сторон жизни.

Сформулированная цель не отражает или отражает не точно желаемую ситуацию. Возникает противоречие, нестыковка между целью и деятельностью. Даже качественно выполненная работа не приводит к достижению желаемой ситуации.

10. Декларативность в постановке цели.

Подмена цели лозунгом. Цель - пожелание или цель вообще. «Давайте одолеем безграмотность». «Неплохо было бы поработать в этом направлении». «Необходимо достигнуть значимых успехов в изучении данного предмета» и т.д.

Необходимо ставить цели, которые влияют на картину в целом и решают истинные задачи. Нельзя думать слишком узко, необходимо концентрироваться на качестве результата. Цели должны быть реалистичны, находится в пределах контроля и иметь разумные сроки. Несколько шуточных советов по тайм-менеджменту представлены в *Приложении 2*.

2.3. Основные составляющие достижения эффективного результата управленческой деятельности

При реализации систем управления весьма важным вопросом является выбор критерия их эффективности. Под критерием эффективности понимается степень достижения целей системой управления.

Что же может помочь и ускорить работу над достижением эффективного результата управленческой деятельности?

1. Амбициозность и чёткость постановки целей.

Что такое амбициозность? Словари дают различные определения данного понятия. В общем, амбициозность - это стремление человека достичь успеха большего, чем имеется на сегодняшний день, стать лучшим, сделать свою жизнь счастливее. Нередко амбициозные люди ставят цели, которые кажутся недостижимыми. Амбициозные люди настолько уверены в себе, что могут не замечать, насколько они далеки от достижения желаемого. Амбициозность становится плохой или хорошей в зависимости от самого человека. Амбициями называют мотивы, фундаментом которых становится потребность человека быть успешным. Это постановка личных и профессиональных целей и их достижение, а также стремление к новым знаниям, к саморазвитию, постоянное движение вперёд. Слишком амбициозный человек склонен преувеличивать свои возможности. Он ставит перед собой невыполнимые задачи, доказывает, что

может сделать работу в нереальные сроки. Такой человек не способен признать, что не справится с делом и никогда не призовет на помощь более компетентных людей. Понятно, что результат его работы будет далек от ожидаемого. Человек со здоровыми амбициями умеет правильно соотносить сложные задачи со сроками и средствами их выполнения.

Амбициозность и четкость постановки целей проявляются при следующих видах деятельности личности:

- стремится превзойти себя и окружающих при реализации трудновыполнимых, неординарных задач,
- ставит перед собой и окружающими цели, заставляющие выйти за рамки зоны комфорта,
- ставит цели в формате SMART и добивается того же от коллег и подчиненных.

2. Активность и настойчивость в достижении целей.

Эти черты человеческой психики способствуют преодолению трудностей на выбранном пути, подразумевают целеустремленность и готовность следовать выбранному пути. Под этими качествами понимаются волевые черты характера, благодаря которым человек:

- достигает поставленных задач, преодолевая внешние и внутренние преграды;
- в сложных ситуациях повышает темп работы, демонстрирует азарт;
- воспринимает трудности в работе как "вызов";
- проявляет уверенность в возможности реализации трудных целей, несмотря на скепсис окружающих.

3. Гибкость в преодолении трудностей.

Гибкость как качество личности – это способность целесообразно варьировать способами действий, ориентироваться в общении с людьми на их намерения и желания, легко перестраивать уже имеющиеся знания и переходить от одного действия к другому, переосмысливать функции объекта, используя его в новом качестве. Гибкостью мышления называется способность человека к быстрому и легкому поиску новых стратегий решения, это умение свободно распоряжаться исходным материалом, устанавливать ассоциативные связи, видеть ситуацию в развитии: раскладывать её на составляющие, перераспределять, взглянуть на проблему (задачу) под иным углом и суметь спрогнозировать всевозможные варианты исхода того или иного события. Трудности закаляют, позволяют аккумулировать силы личности на реализации желаний.

Компетенция "Гибкость в преодолении трудностей" проявляется в деятельности личности, когда человек:

- уверенно чувствует себя в условиях изменяющейся среды, с готовностью поддерживает изменения, легко адаптируется к переменам, превращает проблемы и сложности в новые возможности;
- легко меняет стиль/подходы к работе в соответствии с новыми требованиями или изменениями ситуации, добивается того же от подчиненных;

- активно ищет возможности поработать с нестандартными задачами, решение которых может оказать существенное влияние на достижение поставленных целей.

4. Оценка работы по достигнутому результату

Оценка работы персонала служит в качестве инструмента, способного помочь руководителю при достижении целей, стоящих перед организацией и подразделением. Однако при этом руководитель должен не только хорошо разбираться в существующих методах оценки, но и уметь выбирать методы, лучше подходящие как при принятии административных решений, так и связанных с развитием работников.

Цель оценки результатов деятельности персонала заключается в определении степени эффективности его труда. Оценка требует, чтобы руководители собирали информацию о том, насколько каждый работник выполняет делегированные ему обязанности. Сообщая эти сведения своим подчинённым, руководитель информирует их о том, как хорошо они справляются со своей работой, и даёт им возможность исправить своё поведение, если оно не соответствует принятому. Вместе с тем, оценка результатов деятельности позволяет руководству определить наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более привлекательные должности.

Оценка персонала в организации должна проводиться регулярно для того, чтобы сотрудники видели результаты своего труда, справедливо оценённые руководителями, а руководители по результатам оценки могли лучше управлять сотрудниками и эффективнее их использовать.

5. Ответственность за результат работы

Человек подходит к своей работе ответственно, если имеет некоторую самостоятельность. Следует предоставить ему свободу действий и полномочия. Обладая свободой действий в планировании и способе выполнения работы, сотрудник вырабатывает собственный подход к работе и с большей готовностью берёт на себя ответственность за её результат.

Очень важно предоставить персоналу возможность отвечать за свою работу. Когда сотрудник заинтересован в том, что делает, он стремится взять на себя всю полноту ответственности за результат.

Руководителю важно определить, на кого из сотрудников можно возложить ответственность, и в чём она будет заключаться. Ответственность – очень серьёзный стимул. Повышение уровня ответственности в значительной мере повышает мотивацию персонала.

Предоставление сотруднику полномочий, к которым он стремится, возложение на него большей ответственности служит мощным стимулом для деятельности. При этом сотрудники должны понимать, что ответственность даёт им возможность развиваться, что руководство заинтересовано в их росте. Чем больше условий будет создано для того, чтобы работник чувствовал ответственность за результат своей работы, тем важнее будет для него результат и выше его готовность прилагать усилия в интересах дела.

Таким образом, исходя из вышесказанного, можно утверждать, что человек работает с полной отдачей, если гордится своей работой и получает от неё удовольствие. Удовлетворение приносит работа, которую:

- считают важной (если человек считает, что его работа важна и интересна, его легче стимулировать);

- выполняют с чувством ответственности за результат (если работник чувствует, что результат его работы зависит от прилагаемых им усилий, а не от действия внешних факторов, он будет гордиться ею и доказывать своё соответствие высоким стандартам);

- оценивают (если результат работы сотрудника регулярно оценивается, он чувствует себя более уверенно, что, в свою очередь, побуждает его работать лучше).

Чтобы сотрудники считали работу *важной*, она должна обладать определёнными качествами:

1. *Разнообразность*. Однообразная работа плохо влияет на человека. Человек прилагает усилия к своему занятию только в том случае, если оно связано с выполнением разнообразных действий и даёт ему возможность развивать свои умения.

2. *Направленность на получение конкретного результата*. Работник должен выполнять весь объём работы, а не её часть. Если характер работы сотрудника этого не позволяет, он должен знать конечную цель, ради которой прилагает усилия. Чувство удовлетворения возникает также тогда, когда человек видит материальное воплощение своего труда.

3. *Значимость конечного результата*. При выполнении нужных и полезных для других людей дел человека охватывает чувство собственной значительности и важности.

Ответственность заставляет сотрудников контролировать свою деятельность и ощущать причастность к общему делу. Зная свои сильные стороны, сотрудник старается сохранить высокий уровень качества работы и уделяет внимание тем её аспектам, в которых не слишком силен.

Чем большую значимость имеет работа, тем интереснее её выполнять. Чем большая степень свободы при выполнении своих функций предоставляется сотруднику, тем выше его ответственность за результат работы. Чем точнее будет оценка труда работника, тем серьёзнее он станет относиться к своей работе.

Очень важно сделать все возможное для создания оптимальных условий, в которых сотрудники могут получить стимул стремиться к новым свершениям. Все эти условия создают прочную базу для того, чтобы подчинённые работали лучше и стремились к новым достижениям.

2.4. Деятельность сотрудника ориентированного на результат: профиль его эффективности, матрица ответственности, самомотивация на достижение высоких результатов

Ориентация на достижение — это забота о том, чтобы хорошо работать или соревноваться со стандартами совершенства.

Этим стандартом может быть:

- старое (имеющееся) исполнение определённой деятельности того же самого человека (борьба за улучшение),
- объективное измерение деятельности (ориентация на результаты),
- исполнение работы другими (соревнование),
- трудные и многообещающие цели, поставленные человеком, или даже то, что кто-то когда-то сделал (новинка).

Ориентации на достижение определяют как ориентацию на результаты, ориентацию на эффективность, заботу о стандартах, сосредоточенность на улучшении, предпринимательство, оптимизацию использования ресурсов. Слагаемые ориентации на результат:

- стремление к успеху,
- ответственность в постановке целей,
- самоорганизация и самомотивация,
- настойчивость в преодолении трудностей.

На создание эффективно работающей, слаженной команды сотрудников нередко уходят годы, однако самым успешным руководителям удается сформировать гармоничный коллектив удивительно быстро. Ключевым элементом в работе талантливых руководителей является внимание к людям, умение «почувствовать» человека. Чтобы найти людей, нужно оценить должность и кандидатов; чтобы оценивать работающий персонал, необходимы стандарты оценки, а для того, чтобы мотивировать, необходимо оценить и условия работы персонала, и его потребности, и возможности организации для формирования мотивационных программ.

Эффективно работающий сотрудник проявляется в выполняемой им деятельности и характеризуется такими свойствами, как:

- *Меньше ошибок — более эффективный работник.* Чем меньше ошибок допускает работник в работе, тем более качественный его труд.

- *Тем более эффективный работник, чем больше он распространяет полезную информацию в коллективе.* Если человек не генерирует информацию, он перестаёт быть эффективным работником, так как его знания не помогают другим. Это не касается новичков в команде, но даже новички могут создавать положительный информационный фон.

- *Генераторы идей много раз эффективнее потребителей идей.* Работники, которые могут самостоятельно генерировать идеи, считаются самыми ценными работниками. Им не нужно писать детальных заданий, не нужно скрупулезно пояснять отличие одного подхода от другого, и почему стоит выбрать другой путь, а не тот, который они где-то прочитали. Эти работники придумают 10 способов решения нетривиальных задач и найдут 10 причин, почему каждый из них будет работать. Они тащат за собой весь коллектив и не боятся трудностей.

- *Чем более абстрактное мышление, тем эффективнее работник.* Чем более простыми абстракциями оперирует человек, тем проще задачи он может решать. Умение управлять сложными абстракциями приводит к потрясающему эффекту. Для такого человека перестаёт быть важным язык программирования, инструменты, подходы, алгоритмы. Любая, даже сложнейшая система, для него

не будет представлять никакой сложности, потому что он умеет смотреть в корень. Обычно такие люди становятся архитекторами программного обеспечения, разрабатывают спецификации, занимаются аналитикой.

- *Эффективность работника прямо пропорциональна его самомотивации.* Бывают два типа работников: «уставшие» и «агрессивные». «Уставшие» работники стремятся как можно меньше делать и как можно больше получать денег. Им не интересно ни развиваться, ни изучать что-то новое. Усталость их не от того, что на них взвалили много работы, или неэффективно распределяли своё время, и приходится много перерабатывать. Их усталость от потери интереса или мотивации в работе.

«Агрессивные» работники наоборот, стараются как можно быстрее пройти путь обучения, развития, становления, чтобы получить доступ к ещё большему количеству ресурсов, чтобы развиваться, развиваться, развиваться. Они жадно впитывают знания, учатся, пробуют, делают ошибки, и над ними не нужно выстраивать пирамиду менеджеров, чтобы подстёгивать к работе. «Уставшие» стараются найти работу в больших организациях, где эффект от их работы не виден вообще. «Агрессивные» находят себя в маленьких организациях, потому что там проще получать всё, что им требуется.

Это не все методы оценки, но именно они часто используются для отбора персонала и для оценки эффективности работы организации.

Мало кто из исследователей так много и напряженно размышлял о главных принципах эффективной организации деятельности, как Стивен Кови. Книга Стивена Кови «Семь навыков высокоэффективных людей» это учебник для тех, кто хочет быть эффективным. Теория, предлагаемая этой книгой, органично связана с жизнью и нужна не только отдельным людям. Она может помочь целым коллективам обрести общую цель, улучшить взаимодействие между отделами, построить стабильные отношения с партнёрами и клиентами (опорная таблица семи навыков эффективности и частичное описание 2 навыка «начинайте, представляя конечную цель» представлены в *Приложении 3*).

Форма описания распределения ответственности за реализацию работ по проекту с указанием роли каждого из подразделений в их выполнении представляет собой *матрицу ответственности*. Матрица содержит список пакетов работ по одной оси, список подразделений и исполнителей, принимающих участие в выполнении работ, по другой. Элементами матрицы являются коды видов деятельности (из заранее определённого списка) и/или стоимость работ.

Назначение ответственных происходит на этапе планирования, т.к. необходимо иметь точное представление не только о затратах, но и об имеющихся доступных ресурсах до того, когда план начнёт выполняться. После того, как все ресурсы будут определены, необходимо выяснить, каким образом их можно получить, в особенности это касается трудовых ресурсов с требуемой квалификацией. Исполнители конкретных работ должны быть доставлены в нужное место и в определённое время и иметь при этом всё необходимое для их выполнения.

При разработке матрицы ответственности исходят из следующих определений:

- ответственность – обязательство, которое человек должен выполнять;
- сфера ответственности – круг задач, за успешное решение которых отвечает человек в данном проекте;
- полномочия – право на принятие решений в рамках выделенного круга задач.

В матрице ответственности используют следующий перечень функций или ролей участников проекта:

- «О – отвечает» – тот, кто несёт ответственность за данный результат (обычно это кто-то из числа членов команды, которые непосредственно обеспечивают получение данного результата);

- «У – утверждает» – тот, кто утверждает результат (выбирается из числа лиц, принимающих окончательное решение о выполнении работы и качестве результата);

- «К – консультирует» – тот, кто даёт дополнительные ориентиры для своевременного получения качественного результата (в этой роли выступают сведущие в данной области люди, которые не входят в число лиц, принимающих окончательное решение);

- «И – информирует» – тот, кого обязательно надо информировать о полученном результате (это те члены команды проекта, действия которых зависят от качества и времени получения данного результата).

Большое значение при назначении ответственных имеет *учёт человеческого фактора*. Правильный выбор и назначение людей часто определяют успех проекта, т.к. даже при хорошей документации, своевременных поставках и т.д. результативность команды определяется по её наиболее слабому звену, по последнему, который не справляется со своей работой.

Выбирая ответственных, необходимо ответить на три основных вопроса:

- Какие опыт и квалификация требуются от исполнителей для выполнения конкретных работ по проекту?
- Откуда они будут приезжать и где находиться при выполнении работ?
- Каким образом должна быть организована работа исполнителей работ?

Качественно разработанная матрица ответственности даст команду исполнителей проекта, где каждый будет обладать следующими качествами:

- стремление достичь результата, невзирая на препятствия,
- умения в постановке рабочих задач и разработке планов по их реализации,
- неудовлетворённость достигнутым,
- самостоятельное определение измеримых критериев успеха и работа по их достижению,
- вера в достижение как личного, так и профессионального успеха.

Личность, ориентированная на получение качественного результата:

- проявляет энтузиазм, нацеленность на результат,
- стремится показать высокие результаты,
- готова взять на себя дополнительную ответственность,

- демонстрирует уверенность в себе,
- действует по собственной инициативе в рамках, определенных её обязанностями,
- всегда стремится к принципиально большему, чем уже достигнуто,
- создаёт атмосферу постоянного поиска новых возможностей,
- побуждает других сотрудников к достижению успеха, поощряет их прилагать максимум сил для осуществления задуманного,
- создаёт единую систему оценки достижений сотрудников и их успешности,
- поддерживает сотрудников в периоды неудач,
- личным примером способствует преломлению неблагоприятной ситуации.

Создание у самого себя внутреннего и стойкого желания делать свою работу с предельной отдачей, качественно и в нужный срок, без вмешательства посторонних людей и факторов определяют как самомотивацию личности. *Самомотивация* – это «настройка» себя на выполнение необходимых действий и достижение поставленных задач. Развивается она у всех индивидуально: кто-то может быстро достигать высоких результатов в работе над собой, а кому-то понадобятся годы, чтобы достичь желаемого эффекта. Самым главным правилом при программировании себя является постоянное наличие действия. Когда человек действует, сила мотивации увеличивается, исчезают страхи и неуверенность, и появляется желание достигать всё большего (некоторые принципы самомотивации представлены в *Приложении 4*).

Самыми популярными советами психологов для плодотворной работы являются:

1. *Материальное поощрение.* Стремление заработать деньги для комфортной жизни ежедневно поднимает с утра миллионы людей по всему миру.
2. *Вознаграждение за выполненное задание.* Если предстоит сложная, многозадачная работа, необходимо разбить её на несколько блоков. После выполнения каждого блока устраивать перерыв, «выдавая» себе вознаграждение.
3. *Составление плана работы.* Планирование рабочего дня по пунктам развивает самодисциплину. Самое главное – не планировать сверх меры, оценивать реально свои возможности, и тогда, план поможет быстрее справиться с заданиями.
4. *Визуализация конечной цели.* Нарисуйте свою конечную цель, и прикрепите на рабочее место. Тогда вы каждый день будете помнить, зачем ходите сюда.
5. *Чтение об успешных людях.* В каждой сфере деятельности есть люди, которые добились высоких результатов. Читайте о них, и сами «загоритесь» делать больше и лучше. Ведь само собой возникает мысль, если он, такой же человек, смог, почему я не смогу? Можно также выписать цитаты и повесить их над рабочим столом. Для примера, Бенджамин Франклин отличался фантастическая работоспособность и уникальная целеустремлённость. В возрасте 20 лет он составил план достижения целей на всю жизнь вперед (рассмотрите Пирамиду Франклина, представленную в *Приложении 5*).

6. *Публичное обещание.* Очень мощный мотиватор. Пообещайте при всём коллективе выполнить то, что даётся вам тяжело. Лучше с уточнением сроков. Это точно заставит вас работать.

7. *Окружение своей работы позитивом.* Неважно, какая это работа, всегда можно отыскать какой-то позитив, или самостоятельно внести его. Например, принести из дому свою чашку для кофе или фото родных, украсить своё рабочее место чем угодно и т.д. Можно также хорошенько осмотреться, наверняка, среди ваших коллег те, кто разделяет ваше хобби. Подружитесь с ними и тогда будете «лететь» на работу ради этого общения.

8. *Повышение своего профессионализма.* Изучение новинок в своей профессиональной сфере всегда стимулирует. Если чувствуете, что превращаетесь в «стоячее болото», встряхнитесь, запишитесь на какие-то курсы или тренинги. Если амбиции ваши высоки, можно посягнуть на 2-е, 3-е высшее образование.

9. *«Журнал достижений».* Чтобы видеть свой прогресс, заведите «журнал достижений». Вписывайте в него все, даже самые маленькие личные достижения. Иногда, перечитывая этот журнал, вы будете гордиться собой, и видеть насколько лучше и сильнее стали.

10. *Учитесь говорить «нет» неуместным занятиям.* Часто в рабочем коллективе бывают сверхурочные или «не ваши» задания. Если они мешают выполнять основные обязанности, научитесь говорить «нет» на такие просьбы. Потом сами же будете гордиться силой своей выдержки.

Не надо пытаться сразу получить высокий результат. Невозможно прыгать через 15-20 ступенек по крутой лестнице. Лучше двигаться медленно, но результативно, по 1 ступеньке за 1 шаг.



Способов самомотивации очень много. Лучше использовать все или хотя бы несколько. Вы точно ничего не потеряете, но зато приобрести можете многое.

Заключение

Руководить современной образовательной организацией в настоящее время не проще и не менее ответственно, чем любым производством. Воспроизводство человеческого капитала, которым собственно и занимается система образования от дошкольного до высшего образовательного учреждения, – одна из основных функций системы образования. Кроме вопросов стратегического развития, что обычно решает высшее руководство предприятий в рыночных условиях, руководитель государственной (муниципальной) образовательной организации в реальной практике обязан решать стратегические, тактические и оперативные задачи по всем направлениям деятельности ежедневно, это определено Законом «Об образовании в Российской Федерации», и другими нормативно-правовыми актами, регламентирующими деятельность образовательной организации.

Если рассматривать деятельность руководителя с позиций управления производством в рыночных условиях, то требования к руководителю образовательной организации близки к требованиям к любому менеджеру рыночного сектора. Это финансовая грамотность, умение привлекать инвестиции, умение создать команду профессионалов, умение создать условия для того, чтобы эта команда продуктивно работала на результат. В итоге результатом деятельности руководителя должны стать:

- образовательная организация, в которой хотят работать талантливые педагоги, обладающие высоким уровнем мотивации к творческой и инновационной деятельности;

- рост числа родителей, желающих привести своих детей именно в эту образовательную организацию, и рост числа обучающихся, которые любят свою организацию;

- высокая мотивация обучающихся на развитие личностных качеств и возможность проявления их при обучении и в будущей профессиональной деятельности.

Литература

1. Шаталова Н.И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: Уч. пос./Н.И.Шаталова, Н.А.Александрова и др.; Под ред. Н.И.Шаталовой. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.

2. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.

3. Современные технологии менеджмента: Учебник / В.И.Королев, В.В.Уваров, А.Д.Зайкин; Под ред. проф. В.И. Королева; Всероссийская академия внешней торговли. – М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2012;

4. Управление персоналом: основы теории и деловой практик: учебное пособие / Л.В. Максимова. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2009.

5. Лайм. Спенсер-мл., доктор наук, Сайм. Спенсер Модели максимальной эффективности работы.

6. Котов С. В. Мотивация «на успех» и мотивация «на избегание неудач» в контексте позитивной психологии // Молодой ученый. – 2012. – №4.

Интернет-ресурсы

<http://www.forum-media.ru> Издательство Форум Медиа

<http://psyfactor.org/lybr32.htm>

<http://www.hr-portal.ru>

<http://www.hr-journal.ru/>

<http://www.top-personal.ru/>

<http://bizlana.ru/komandoobrazovanie-glava-pyataya/>

<http://www.koob.ru>

[http:// psymedcareru/ambicioznos](http://psymedcareru/ambicioznos)

<http://ledi-uspeh.ru/10-sposobov-kak-preodolet-trudnosti/#ixzz4hepo19rt>

Оценка методом МВО

МВО (management by objectives) – система оценки результативности труда работника (достижение/не достижение работником поставленных перед ним целей/задач за определённый период).

Цели:

1. Оценить результаты деятельности сотрудников.
2. Определить список задач на следующий период работы сотрудников.
3. Составить индивидуальные планы развития, включающие обучение и карьерное продвижение сотрудников.
4. Принять решение о перемещении сотрудников.
5. Оценить результаты обучения сотрудников.

Целевая аудитория:

Руководители и специалисты всех типов и уровней, нуждающиеся в оценке.

Алгоритмы, методы и технологии:

- * Интервьюирование
- * Изучение структур, систем и бизнес-процессов
- * Анкетирование
- * Составление SMART-карты, регламентирующей систему выплат переменной части заработных плат сотрудников компании на основе результативности труда
- * Анализ документации
- * Разработка форм и методических пособий
- * Составление ИПР

Формат и этапы:

1. Разработка системы показателей, позволяющих определить достижение/не достижение целей.
2. Формирование SMART-карты для должностей сотрудников (цели, «вес», период выполнения, показатели, формулы расчёта, целевое значение).
3. Формирование системы распределения премиального фонда, определение принципов соотношения достижения целей сотрудников с достижениями целей отдела, всей компании.
4. Определение единых стандартов и техники проведения собеседований, оценочных интервью менеджера с подчиненными.
5. Разработка форм для проведения оценочного интервью, методических пособий для менеджеров и подчинённых.
6. Проведение обучающих программ для менеджеров по проведению собеседований, оценочных интервью (отрабатываются навыки постановки задач, предоставления обратной связи, коммуникации, влияния и др.).
7. Поддержка и мониторинг эффективности процесса оценки, внесение корректив.

Результаты:

1. Есть точный инструмент и критерии оценки персонала, формирования программ обучения и развития.
 2. Существует основа для планирования карьеры сотрудников, их ротации, выдвижения в кадровый резерв.
 3. Разработаны единые стандарты и инструменты по проведению оценки менеджером своих подчинённых.
 4. Существует система показателей достижения целей и задач.
 5. Разработан эффективный и прозрачный инструмент мотивирования сотрудников.
 6. Существует индивидуальный план развития сотрудников.
 7. Определены задачи на следующий период работы сотрудников и критерии оценки их достижения.
 8. Определены сильные и слабые стороны сотрудников.
 9. Есть рекомендации по развитию сотрудников.
- Яндекс - Читайте подробнее на http://rqlab.com/ocenka_metodom_mbo

Приложение 2.

Несколько советов по тайм-менеджменту...

№ 1

Ставьте перед собой большие цели – по ним тяжелее промазать!

Комментарий: чем значительнее цель, тем больше способов и путей её достичь.

Совет: поставьте перед собой сначала стратегическую цель, а затем делите её на части, и формулируйте цели тактические.

№ 2.

Сидят в раю души, нектар да амброзию ложками не спеша кушают. Смотрят - прибежала ещё одна, вырвала ложку у соседа и начинает быстро-быстро черпать нектар. Одна из душ возмущается: - К чему такая спешка? Мы же здесь навечно... - Кто навечно, а кого через пять минут реанимируют...

Комментарий: у каждого человека своё внутреннее ощущение времени, никто не знает лучше Вас, как эффективнее использовать Ваше время.

Совет: при планировании прислушивайтесь к своей интуиции, будьте себе верны и отстаивайте свою точку зрения, даже если все окружающие придерживаются иного взгляда на жизнь и пытаются Вас отговорить.

№ 3.

Успеха добивается тот, кто принимает правильные решения. Для того чтобы принимать правильные решения, нужен опыт. Опыт приобретается путём принятия неправильных решений...

Комментарий: не всегда рациональные способы планирования приносят верные результаты. Для успеха необходимо уметь принимать парадоксы.

Совет: увеличивайте количество попыток, способов и приёмов, тем самым Вы повысите долю верных решений.

№4.

Преследовал исключительно мирные цели! Преследовал и уничтожал...

Комментарий: как только Вы определитесь, чего Вы хотите, другая часть Вас в этот же момент составит план, как этому помешать.

Совет: при планировании достижения цели всегда продумывайте, как Вы можете испортить себе свои успехи, и предотвращайте своё бессознательное вредительство.

№ 5.

Июль, солнце, жара... Мужик идёт из бани с канистрой пива. Предвкушает, как дома попьёт холодного пивка... На дороге лежит бутылка, которую мужик пинает, и та разбивается о камень. Как водится — джинн, желание...

Мужик заказывает: — Хочу, чтобы в канистре пиво никогда не заканчивалось. Джинн, поколдовав, исчезает. А мужик до сих пор пытается канистру открыть.

Комментарий: точность формулировок обеспечивает максимальную удовлетворённость результатом.

Совет: четко формулируйте свои цели и желания – они должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, важными и ограниченными во времени.

№ 6.

План на день:

1.То. 2.Сё. 5. 10.

Комментарий: неопределённый план хуже его отсутствия.

Совет: составляйте план из конкретных действий и результатов, которых нужно достичь этими действиями – как только разуму будет понятно, что делать, действия будут осуществляться автоматически.

№ 7.

В квартире врача звенит звонок. Доктор открывает дверь и видит скелет.

— Вот так всегда, – раздражённо бормочет врач, – тянут до последнего момента, а потом бегут к врачу.

Комментарий: опытного специалиста трудно удивить, потому что он предвидит различные варианты исхода событий и имеет план действий на каждый случай.

Совет: при планировании достижения целей рассматривайте различные альтернативы и предупреждайте риски заранее.

№ 8.

Понедельник. Притащился в офис. Работы накопилось! Так, главное - правильно расставить приоритеты. Разложу-ка я все бумаги в три стопки.

1. Это я пока не буду делать.

2. Это я буду делать попозже.

3. Это я **ВООБЩЕ** не буду делать!

Комментарий: расстановка приоритетов способна высвободить Вам большое количество времени.

Совет: умейте различать важные и срочные дела, свои дела и чужие. Имейте чёткий список личных приоритетов – это сэкономит Вам время и силы при принятии решений.

№ 9.

Приехал мужчина забирать жену из роддома, выходит жена на крыльцо, медсестра выносит малыша и говорит: - Ваш ребёнок? Мужчина нерешительно: - Одеялко моё.

Комментарий: наличие узнаваемых ориентиров облегчает процесс оценки результатов и помогает выявить цель.

Совет: чётко опишите, как Вы узнаете, что достигли желаемой цели, по каким признакам Вы это определите.

№ 10.

Алло! Куда я попала? - А куда Вы целились?

Комментарий: окружающие люди не способны оценить, достигли Вы своей цели или нет, как минимум из-за недостатка у них информации.

Совет: контроль достижения своих целей всегда оставляйте за собой, имейте чёткие критерии оценки своих результатов и принимайте на себя ответственность за них.

№ 11.

В голове неожиданно послышался грохот. Это начали рушиться грандиозные планы.

Комментарий: чем больше ожидания, тем больше разочарование.

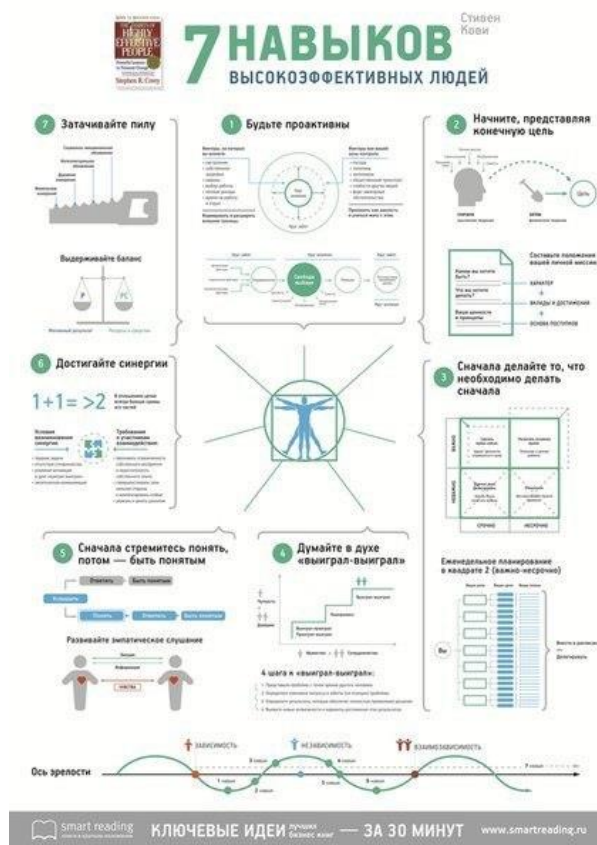
Совет: будьте реалистами, планируйте, а не мечтайте. Создавайте планы для того, чтобы понять, как действовать, а не для утешения собственного тщеславия.

Яндекс.Директ - Читайте подробнее на SYL.ru: <https://www.syl.ru/post/personality/1153>

Приложение 3

Семь навыков высокоэффективных людей

Стивен Р. КОВИ



... Навык 2 применим ко многим различным обстоятельствам и аспектам жизни и основное воплощение девиза "начинайте, представляя конечную цель" заключается в том, чтобы уже сегодня начать с представления образа, картины или парадигмы конечной цели вашей жизни. Это будет системой оценки или критерием, на соответствие которому проверяется всё остальное. Каждая часть вашей жизни – то, что вы делаете сегодня, что будете делать завтра, на следующей неделе, в следующем месяце, – может быть рассмотрена в контексте единого целого, того, что по-настоящему имеет для вас значение. Постоянно сохраняя у себя в голове чёткий образ своей конечной цели, вы всегда можете отдавать себе отчёт в том, что всё, что вы делаете в любой конкретный день, не противоречит критериям, которые вы сами определили для себя как наиболее важные. Вы всегда сможете быть уверены, что каждый прожитый вами день является исполненным смыслом, вкладом в ваше представление о своей жизни в целом.

Начинать, представляя конечную цель, – значит начинать с чёткого осознания своего жизненного предназначения. Это значит понимать, к чему вы стремитесь, для того, чтобы лучше представлять себе, где вы находитесь в данный момент, и каждый шаг делать в нужном направлении. Невероятно легко попасть в ловушку активности, в круговорот дел и событий, всё больше и больше усилий расходуя на то, чтобы карабкаться вверх по лестнице успеха, – и лишь затем, чтобы осознать, что лестницу эту прислонили не к той стене. Можно быть и очень занятым человеком, не будучи очень эффективным.

Люди часто обнаруживают, что победы, к которым они стремились, – всего лишь мыльные пузыри, а успех был достигнут в ущерб тому, что они неожиданно осознали как более важное. Люди самых разнообразных профессий: врачи, ученые, актёры, политики, бизнесмены-профессионалы, спортсмены и водопроводчики, – часто тратят огромные усилия, чтобы иметь большой доход, большую популярность или чтобы достичь определённого профессионального уровня, а потом обнаруживают, что их стремление к достижению этой цели затмило то, что на самом деле для них гораздо важнее и что теперь навсегда упущено.

Совсем иначе складывается наша жизнь, если мы действительно знаем, что для нас является самым важным, храним это в своем сознании и в соответствии с этим изо дня в день управляем собой, делая то, что действительно имеет для нас большее значение. Если наша лестница приставлена не к той стене, то каждый шаг по её ступеням будет приближать нас не к тому месту. Мы можем быть очень занятыми, можем быть очень производительными, но по-настоящему эффективными мы станем лишь в том случае, если начиная, будем представлять конечную цель.

Читайте подробнее на <http://business.udpu.org.ua/wp-content/uploads/covey-7habit.pdf>

Приложение 4.

Принципы самомотивации

Суть самомотивации в том, что не нужно тратить время на поиски побуждений для достижения результатов. Используя эти простые и эффективные

принципы, вы сможете мотивировать себя, даже не осознавая этого и достигать своих целей легко и непринужденно.

1. *Общайтесь с детьми.* Общение с детьми поможет вспомнить, как просто они смотрят на мир. Ведь иногда с высоты своего опыта и образования вы можете усложнять ситуацию, тогда как используя детский подход, получается решить даже серьезные проблемы в считанные минуты.

2. *Создайте напоминки* из своих достижений и стремлений. Например, семейная фотография поможет напомнить о своей счастливой семье, которую вы создали, а фото желаемого дома придаст вдохновения для работы над этой целью.

3. *Используйте визуализацию.* Она позволяет представить свою идеальную жизнь и, следовательно, быстрее достигать желаемых результатов. Погрузившись в мечты, вы остаетесь в хорошем настроении и принимаетесь с вдохновением за свои цели. Также «возвращайтесь в прошлое», анализируя прежние ошибки и достижения для корректировки своих действий.

4. *Избавьтесь от ограничивающих убеждений.* Как правило, результат не достигается тогда, когда сильны ограничения. Наверняка вы знаете массу примеров, когда действуя бесстрашно, вы добивались, чего хотели с легкостью.

5. *Продолжайте учиться.* Если вы хотите большего результата, никогда не переставайте учиться. Даже когда вы становитесь профессионалом в своем деле, стремитесь учиться новому и совершенствовать свои навыки.

6. *Помогайте другим.* Когда вы помогаете друзьям или даже незнакомым людям, вы ощущаете, что нужны кому-то, что сделали кого-то чуточку счастливее. И это придает вам сил и самоуважения.

7. *Научитесь самоорганизации.* Организуя свой день, свое рабочее место, свой отдых и многое другое, вы всегда будете экономить массу времени и сил, что поможет достичь заветных желаний в короткие сроки.

8. *Общайтесь с людьми, стремящимися к успеху.* Найдите единомышленников. Обеспечьте друг друга взаимной поддержкой. Зачастую взгляд со стороны помогает достигать успеха быстрее. Делитесь опытом, подбадривайте друг друга. Вместе достигать целей легче и приятнее.

9. *Хорошо отдыхайте.* Ищите возможность немного отдохнуть от ежедневной суеты. Внедрите полезную привычку прогуливаться перед сном. Так вы сможете подышать свежим воздухом, обдумать прошедший день и спланировать следующий. Дома или на рабочем месте это тяжело сделать, так как постоянно отвлекают какие-то мелочи. Если нет возможности прогуляться, расслабиться поможет любимая музыка.

10. *Используйте опыт других людей.* Брайан Трейси начинал с того, что тщательно изучал биографии больших людей, так он мог определить их поступки, их ошибки и сделать все лучше. Учитесь на чужом опыте, анализируйте и применяйте эффективные приемы других в достижении целей.

11. *Поощряйте и хвалите себя.* Обязательно хвалите себя за достижение даже небольших целей. Это придает энергии для дальнейшей работы. Если вы всегда будете довольны своими результатами, то следующие достижения будут более желанными и более реальными.

12. Расширяйте свой кругозор. Читайте и перечитывайте статьи и книги, делайте пометки для себя и внедряйте новые знания. Иногда нужно дополнить информацию из разных источников или вернуться к уже прочитанному, чтобы посмотреть свежим взглядом на привычные вещи.

13. Прислушайтесь к мнению опытных людей. Зачастую гордыня не позволяет нам прислушаться к чужим словам, мы не хотим слушать советы более опытных людей, особенно если опытный человек младше нас. Но используя чужой опыт, мы гораздо быстрее и эффективнее продвигаемся к своим целям.

14. Экономьте свои силы и время. Избегайте безделья, ограничьте общение с людьми, которые используют ваше время, не тратьте свое внимание на пустые разговоры.

15. Будьте оптимистом. Всегда старайтесь находить позитив во всем, что вас окружает. Живите по принципу: «Все что ни делается — все к лучшему».

Приложение 5.

Пирамида Франклина

Бенджамин Франклин отличался фантастической работоспособностью и уникальной целеустремленностью. В возрасте 20 лет он составил план достижения целей на всю жизнь вперед. На протяжении всей жизни он следовал этому плану, четко планируя каждый день. Его план достижения целей получил название «пирамида Франклина» и выглядит примерно так:

1. Главные жизненные ценности. Это фундамент пирамиды. Их ясное определение для себя, задаёт вектор направленности жизни. Какой вы видите свою жизнь? Чего хотите от нее получить? Какой след после себя хотели бы оставить?

2. Глобальная цель. На основе определенных ценностей, каждый решает для себя, чего он хочет добиться: стать преуспевающим бизнесменом, мудрым учителем, влиятельным политиком и т.д.

3. Генеральный план достижения цели. На данном этапе, уже имея конкретную цель, вы определяете основные промежуточные вехи на пути её достижения.

4. Долгосрочные, годовые планы. Разрабатывается план действий на год, три, пять лет. Действия должны быть привязаны к конкретной промежуточной вехе, определённой на предыдущем этапе строительства пирамиды. И что очень важно, иметь достаточно чёткие сроки реализации.

5. Краткосрочный план. План на неделю, месяц.

6. План на день. Последние два пункта не требуют дополнительных пояснений.

А теперь небольшое пояснение:

1. Фундаментом пирамиды являются главные жизненные ценности. Можно сказать, это ответ на вопрос: «С какой миссией вы пришли в этот мир? Что вы хотите получить от жизни? Какой след на Земле хотите оставить после себя?». Бытует мнение, что не наберется и 1% живущих на планете людей, которые бы об этом задумывались серьёзно. Другими словами, это вектор направления движения к своей мечте.

2. Основываясь на жизненных ценностях, каждый для себя ставит глобальную цель. Кем он хочет стать в этой жизни, чего планирует добиться?

3. Генеральный план достижения целей – это фиксация конкретных промежуточных целей на пути достижения глобальной цели.

4. План на один три, пять лет называется долгосрочным. Здесь важно определиться с точными сроками исполнения.

5. План на месяц, а потом и на неделю – это краткосрочный план. Чем продуманнее он будет, чем чаще Вы будете его анализировать и корректировать, тем эффективнее будет работа.

6. Последний пункт в плане достижения целей – это план на каждый день. Существует множество приёмов составления ежедневного плана дня, о некоторых из них мы поговорим в следующих статьях.

Как утверждают многие практики, составить такой план достижения целей несложно. Сложнее регулярно и настойчиво ему следовать. Но, как известно из биографии Б. Франклина, достижение цели им стало возможно именно благодаря чёткому планированию жизни.

Давайте будем учиться у великих!

