

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ МАКСИМА ТАНКА»
Институт повышения квалификации и переподготовки
Факультет управления и профессионального развития педагогов
Кафедра менеджмента и образовательных технологий

**ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ВРЕМЕННОЙ
КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕРСОНАЛА В УЧРЕЖДЕНИИ
ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Дипломная работа
слушателя 2 года обучения
группы МО-161 специальности
переподготовки 1-09 01 72
«Менеджмент учреждений дошкольного,
общего среднего образования,
дополнительного образования детей и
молодёжи»
заочной формы
получения образования
Якубовской Екатерины Михайловны

Научный руководитель:
Кудейко М.В.,
доцент кафедры менеджмента и
образовательных технологий,
кандидат педагогических наук.

Защищена
«__» _____ 2017 г.
с оценкой ____ (_____)

Минск, 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ВРЕМЕННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕРСОНАЛА	5
1.1 Сущность, структура и содержание понятия «организационно-временной компетентности персонала»	5
1.2 Значение, роль и место организационно-временной компетентности персонала в системе функционирования организации	12
1.3 Современные требования и подходы к формированию организационно- временной компетентности персонала	18
ГЛАВА 2 РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ВРЕМЕННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ «ГУО «ЯСЛИ-САД №22 Г.СЛУЦКА»)	22
2.1 Анализ системы деятельности УДО по формированию организационно- временной компетентности персонала	22
2.2 План методической работы как система формирования организационно- временной компетентности педагогов УДО	27
2.3 Эффективность системы формирования организационно-временной компетентности персонала учреждения дошкольного образования	31
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	33
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	34
ПРИЛОЖЕНИЯ	36

ВВЕДЕНИЕ

Управление временем персонала представляет собой систему умений. Нереально добиться успеха, если человек не может планировать своё время. Это относится не только к менеджерам, но и к людям любой другой профессии, ведь руководитель распоряжается не только своим временем, но и через чёткую систему передачи выполнения задач своим подчиненным, ещё и планирует их время.

Ценен тот подчинённый, который знает своё дело, умеет хорошо выполнять свои обязанности и добиваться поставленных целей. Это главный стандарт настоящего работника. Но даже при наличии всех выше перечисленных навыков коллектив не будет успешным, если он не будет правильно организовывать своё время и рабочий день. Ведь такой ресурс как время стоит наряду со многими другими ресурсами: людьми, финансами и результатами [1, с.177].

Таким образом, мы можем смело сказать, что успех каждого коллектива зависит не только от материально-экономических величин, но и от того, как он распоряжается самым ценным достоянием – временем.

Современное развитие общества показывает, что успешная деятельность организации во многом зависит от умелого и грамотного руководства. В свою очередь необходимо помнить, что любая организация представляет собой единое целое и если работу всего коллектива не организовать должным образом, то коллектив не сможет работать эффективно, что несомненно повлияет на работу всей организации. Если руководитель не спланирует и правильно не организует работу персонала, то это приведёт к потерям рабочего времени, лишнему перенапряжению и в конечном счёте скажется на качестве работы.

Данная тема актуальна в современном обществе, так как организовать рабочее время правильно удаётся не многим руководителям различных организаций и именно поэтому эффективность труда не является 100%, задачи, которые ставит руководитель перед своими подчинёнными, не являются в полной мере осуществимыми за короткий промежуток времени.

Сейчас в мире огромных массивов информации, различных видов коммуникации, множество задач приходится решать современным руководителям. И все большее количество учреждений нуждаются в руководителях, которые являются грамотными в отношении тайм-менеджмента персонала, его использования в работе.

Время – это такой же ресурс, как и люди, сырьё, финансовые средства. Но оно безвозвратно – его нельзя накопить, передать или взять в кредит, поэтому важно научиться использовать его с максимальной выгодой. Руководитель должен сознательно и системно использовать время своих подчинённых, чтобы добиваться поставленных целей.

Цель исследования – теоретически обосновать, разработать, апробировать и экспериментально проверить эффективность системы

формирования организационно-временной компетентности персонала учреждения дошкольного образования.

Задачи:

- определить сущность, структуру и содержание понятия «организационно-временная компетентность персонала»;
- рассмотреть значение, роль и место организационно-временной компетентности персонала в системе функционирования организации;
- изучить современные требования и подходы к формированию организационно-временной компетентности персонала;
- разработать, апробировать и подтвердить эффективность системы формирования организационно-временной компетентности персонала ГУО «Ясли-сад №22 г.Слуцка».

Объект исследования - организационно-временная компетентность.

Предмет исследования - система формирования организационно-временной компетентности персонала.

Методы исследования: теоретический анализ психолого-педагогической и специальной литературы по проблеме исследования, наблюдение, обобщение собственного опыта, анализ нормативно-правовых документов.

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ВРЕМЕННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ

1.1 Сущность, структура и содержание понятия «организационно-временная компетентность персонала»

На протяжении всего существования человеческого общества были те, кто руководит и те, кем руководят. Но люди до начала 20 века мало придавали значения самому понятию управление. Руководители управляли временем, опираясь на интуицию. В то время не задумывались над этим серьёзно. С начала 20 века управление начинает выделяться в самостоятельную науку и продолжает развиваться в настоящее время. На протяжении развития этой науки основное внимание уделялось тому, как руководитель должен руководить персоналом, чтобы организация работала эффективно. Но мало внимания уделялось компетентности коллектива.

Если руководство не спланирует и правильно не организует работу персонала, то это приведёт к потерям рабочего времени, лишнему перенапряжению и, в конечном счёте, скажется на качестве работы.

Термин «компетенция» широко используется в настоящее время везде, где говорят или пишут о воспитании и обучении. Однако он не всегда был привычным в системе обучения. Чтобы обозначить то, что намеревались дать учащимся, чаще всего прибегали к понятиям знаний, ценностей или, в более отдалённую эпоху, к понятиям веры и убеждений.

Теперь, рассмотрим существующие определения данного термина в справочной литературе и работах ведущих исследователей компетентностного подхода в образовании.

В словаре С.И. Ожегова «компетенция» определяется как: 1.Круг вопросов, в которых кто-нибудь хорошо осведомлен. 2.Круг чьих-нибудь полномочий, прав [8, с. 282].

Д.Н. Ушаков рассматривает это понятие «компетенция» как: 1.Круг вопросов, явлений, в которых данное лицо обладает авторитетностью, познанием, опытом. 2.Круг полномочий, область подлежащих чьему-нибудь ведению вопросов, явлений (право) [17, с. 59]

А.И.Турчинов понимает под компетентностью степень выраженности, проявленности присущего человеку профессионального опыта в рамках компетенции конкретной должности. [16, с. 268].

А.В.Хуторской пишет: «Компетенция включает совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности), задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов, и необходимых для качественной продуктивной деятельности по отношению к ним; компетентность – владение, обладание человеком соответствующей компетенцией, включающей его личностное отношение к ней

и предмету деятельности» [19, с.86]. Следовательно, обладать компетентностью значит иметь определённые знания, определённую характеристику, быть осведомленным в чем-либо; обладать компетенцией – значит обладать определёнными возможностями в какой-либо сфере.

С.Е. Шишов, В.А. Кальней отмечают, что понятие компетенции относится к области умений, а не знаний. Компетенция – это общая способность, основанная на знаниях, опыте, ценностях, склонностях, которые приобретены благодаря обучению. Компетенция не сводится ни к знаниям, ни к навыкам, быть компетентным – не означает быть учёным или образованным. Предполагается, что настройка человеческого поведения на бесконечное разнообразие жизненных ситуаций связана с общей способностью «мобилизовать в определённой ситуации приобретённые знания и опыт» в личной биографии, вписывающийся в общую историю [21, с. 254].

Кроме того, по их мнению, нужно различать компетенцию и умение. Умение – это действие (doing) специфической ситуации. Это проявление компетентности или способности (a capability), более общей подготовленности к действию или возможность совершать действие в специфической ситуации. Однако только умения поддаются наблюдению; компетенция – это характеристики, которые можно извлечь из наблюдений за действиями, за умениями.

Таким образом, умения представляются как компетенция в действии. Компетенция это то, что порождает умение, действие.

Компетенцию можно рассматривать как возможность установления связи между знанием и ситуацией или, в более широком смысле, как способность найти, обнаружить процедуру (знание и действие), подходящую для проблемы.

Быть компетентным означает умение мобилизовать в данной ситуации полученные знания и опыт. При обсуждении компетенции внимание обращается на конкретные ситуации, в которых они проявляются. Есть смысл говорить о компетенциях только тогда, когда они проявляются в какой-нибудь ситуации; непроявленная компетенция, остающаяся в ряду потенциальностей, не является компетенцией, а, самое большее, скрытой возможностью.

А.В.Хуторской поясняет, что под компетенцией следует понимать нормативные требования к профессиональной подготовке учителя, а под компетентностью – уже сложившиеся, состоявшиеся его качества. Структура компетентности определяется видами его профессиональной деятельности [19, с. 157].

Компетентность человека связана с его деятельностью, а, следовательно, и с профессией. Для успешного выполнения профессиональной деятельности её субъекту необходимо обладать совокупностью психофизиологических, психологических и личностных характеристик, которые определяются как профессионализм.

Педагогическая профессия является одновременно преобразующей и управляющей. А для того, чтобы управлять процессом развития личности, нужно быть компетентным. Понятие профессиональной компетентности педагога, поэтому выражает единство его теоретической и практической

готовности в целостной структуре личности и характеризует его профессионализм [5, с. 74]. Значит, компетентность – это сплав теоретической и практической готовности человека к педагогической деятельности. А профессиональная компетентность – это есть профессионализм и педагогическое мастерство учителя.

Компетентность – это степень квалификации работника, которая разрешает успешно решать задачи, которые стоят перед ним.

Она определяет способность работника качественно и безошибочно выполнять свои функции как в обычных, так и в экстремальных условиях, успешно осваивать новое и быстро адаптироваться к условиям, которые изменяются.

Выделяют такие виды компетентности:

1) функциональная (профессиональная) компетентность: характеризуется профессиональными знаниями и умением их реализовывать. Требования к профессиональной компетентности во многом зависят от уровня управления и характера должности. В основе профессиональной компетентности – профессиональная пригодность, которая представляет собой совокупность психических и психофизиологических особенностей человека, необходимых для осуществления эффективной профессиональной деятельности.

2) интеллектуальная компетентность: выражается в способности к аналитическому мышлению и осуществлению комплексного подхода к выполнению своих обязанностей;

3) ситуативная компетентность: означает умение действовать согласно ситуации;

4) организационно-временная компетентность: отображает умение рационально планировать и использовать рабочее время. Она содержит адекватную оценку расходов времени ("чувство времени"), умение конструировать программу достижения цели во временном континууме (просторные), правильно определять расход времени;

5) социальная компетентность: предусматривает наличие коммуникационных и интеграционных способностей, умение поддерживать отношения, влиять, добиваться своего, правильно воспринимать и интерпретировать чужие мысли, высказывать к ним отношение, вести беседы и т.д.

В психологии и психологии управления организационно-временная компетентность понимается как совокупность умений и навыков рационально планировать и использовать рабочее время и включает адекватную оценку временных затрат («чувство времени»), умение конструировать программу достижения цели во временном пространстве, правильное определение временных затрат. А.К. Болотова определяет организационно-временную компетентность как одну из составляющей коммуникативной компетентности и задаёт ей следующее содержание: «Организационно-временная компетентность означает адекватность временных восприятий (чувство времени) и навыки планирования времени, способность рационально перераспределять временные приоритеты и лимиты межличностного общения, не пренебрегать временем

другого в межличностных отношениях, соблюдать принципы и правила временного менеджмента, тайм-менеджмента, включая умения делегирования полномочий в социальных коммуникациях». В своей работе «Человек и время в познании, деятельности, общении» А.К. Болотова отмечает, что организационно-временная компетентность входит в качестве необходимого компонента почти во все существующие модели профессиональной, социальной и личностной компетентности [2, с. 199]. Таким образом, мы видим, что содержание временной компетентности различается в зависимости от направленности трудовой деятельности и специфики решения временных задач специалистами, а также от определения места организационно-временной компетентности в структуре профессиональной компетентности, этапа профессионализации (этап получения образования, профессиональная деятельность).

Структуру «организационно-временной компетентности персонала» составляют компоненты: временная организация учебного процесса; временная организация педагогической деятельности; временная организация профессиональной деятельности педагога.

Таким образом, под компетентностью понимается совокупность знаний, умений, навыков, отношений (как интегрированных в единое целое элементов), а также ряд личностных характеристик, способностей и мотивов, которыми должен владеть человек для успешной работы и которые актуализируются в рамках трудовой деятельности. Компетентность – как общая характеристика, применимая к различным высокопрофессиональным специалистам будет, вместе с тем, иметь различное конкретное наполнение при описании различных специальностей. Освоение содержания компетентности для разных специальностей также является на сегодняшний день актуальной задачей педагогической науки и образовательной практики. Компетенции как система требований к специалисту впервые были применены в опыте профотбора, то есть в условиях выбора из большого числа людей уже имеющих формальное право (квалификационный документ) в ходе испытания подтвердить свою компетентность. При этом в структуру компетенций помимо профессиональных знаний, умений и навыков включаются и личностные характеристики специалиста. К структурным элементам компетентности относят помимо знаний, умений и навыков, также опыт [26, с.58.]. Включение опыта в структуру компетентности требует определение того, какого рода опытом должен обладать персонал. К. Keen, допуская возможность включения опыта как элемента компетентности, относит данную структурную единицу к метакомпетентности [27, с.34]. К значимым личностным факторам компетентности относят и способность к организации и самоорганизации. Смирнов С.Д., описывая структуру педагогических способностей, выделяет организаторские и конструктивные способности, позволяющие преподавателю, продуктивно используя свои временные, профессиональные и личностные ресурсы, эффективно организовать работу [28, с.105]. Иными словами, в процессе трудовой деятельности необходимо освоить не только возможности, связанные с его узкопрофессиональной направленностью, но и развить более

общие способности, отнесенные в рамках компетентностного подхода, к ключевым, базовым или шире – мета-компетентностным способностям. Именно структуры мета-компетентности определяют способности специалиста к дальнему переносу, то есть способности использования приобретенных компетенций в ситуациях, слабо сходных с ситуациями, для которых эти компетенции предназначены; способности управлять сходными ситуациями более эффективно; способности продуктивно решать широкий круг задач, выходящих за рамки его профессиональной деятельности. Говоря о мета-компетенциях, К. Кенп определяет их как концептуальные, включающие «learning to learn». Иными словами, способности к организации рабочего пространства и времени, самоорганизации. К таким мета-компетентностным способностям, по нашему мнению, следует отнести «организационно-временную компетентность». Феноменологический подход, обращаясь к структуре сознания (деятельности), указывает на темпоральность как их главную, сущностную характеристику. Понятие «организационно-временная компетентность» позволяет охватить временной опыт субъекта труда от опыта решения актуальных временных задач до опыта формирования и организации временно перспективы и трансперспективы. Под организационно-временной компетентностью следует понимать временные структуры – временные стратегии организации профессиональной деятельности, навыки и умения по решению временных задач, структуры временного профессионального опыта. Способности к самоорганизации связаны, во-первых, со способностью субъекта труда к временной организации трудового процесса, а, во-вторых, если брать широко – к способности временной организации жизнедеятельности и профессиональной деятельности, в которую включены и способности к временному планированию и организации профессиональной деятельности и своих форм обучения и самообучения, временная профессиональная перспектива. Проблема временной организации труда была поднята в инженерной психологии и психологии труда, так как неэффективная организация времени в таких деятельности, как операторская деятельность, деятельность в особых условиях труда приводит к критическим и катастрофическим ситуациям. Наименее разработанной проблема временной организации труда является, например, для педагогической специальности, где внешние границы временного планирования (урок, лекция) и необходимость творчески и гибко распределять работу во времени, сообразуясь с особенностями и возможностями аудитории; отсутствие критических ситуаций при нарушении временных нормативов, как будто снижают необходимость разработки проблемы и, соответственно, снижают актуальность формирования таких организаторских способностей у педагогов. Не случайно, Смирнов С.Д., отмечает, что долгое время организаторским способностям приписывалась подчиненная роль [27, с. 39.]. Именно временные способности (умения, навыки) во многом определяют развитие профессиональной компетентности, наращивание профессионального опыта и движение к профессионализму. По нашему мнению, в структуре компетентности необходимо учесть временную структуру как сущностную характеристику профессионального сознания

(мышления) и профессиональной деятельности педагогов. Структуру «организационно-временной компетентности» составляют компоненты: временная организация учебного процесса; временная организация педагогической деятельности; временная организация профессиональной деятельности педагога. Временная организация учебной деятельности включает в себя навыки и опыт решения временных задач (синхронизации собственных действий и процессов субъекта и синхронизация деятельности с процессами в окружающем мире, оценка временного резерва, временное определение, упорядочение действий, выдерживание длительности, сроков и т.д.); навыки оценки длительности и временная организация процесса (определение срока, темпа, ритма); умения и навыки ускорения или замедления исполнительного процесса (темпа, ритма); временные структуры опыта как рефлексивного акта и как основания действия (временные схемы действительности). Временную организацию педагогической деятельности образуют временные структуры стратегического планирования педагогической деятельности; ближайшая и отдалённая временные профессиональные перспективы; контекстный временной опыт [4, с.23]. Временная организация профессиональной деятельности педагога имеет следующую структуру: временная трансперспектива профессиональной деятельности; профессиональная событийность как временная структура (потенцированные, реализованные и актуальные события профессиональной жизни). Применение данного понятия требует его дальнейшей разработки, но, по нашему мнению, позволяет решить ряд диагностических задач компетентности.

Руководитель, как особый вид работников, является важной составной частью коллектива. Коллектив только тогда достигнет цели, если все будут работать в духе сотрудничества и взаимопонимания, творчества. Но когда руководитель не может правильно организовать работу, то все усилия остальных членов коллектива будут напрасны. В целом трудовую деятельность можно разделить на 4 функции. Это: планирование, организация, мотивация, контроль. Но не только руководитель выполняет эти функции. Ему активно помогают остальные работники. Цель работы руководителя — выработать направление развития и правильно организовать работу [3, с. 232].

Для эффективной организации труда необходимо знать, чем занимается персонал в течение рабочего дня.

Представим в общем виде картину на примере одного рабочего дня помощника воспитателя выполняющего следующие виды работ:

1. Запланированные согласно рабочей инструкции – 60-65%;
2. Разговоры по телефону – 3 - 6%;
3. Работа на территории – 17 - 22%;
4. Незапланированные работы – 7%;
5. Отдых (обед) – 3%;
6. Потери времени – 5%.

Приведённые выше данные характеризуют общую ситуацию и варьируют в зависимости от особенности труда. Руководитель занимаясь анализом трудового процесса, должен учитывать особенности организации. Для

всестороннего и полного анализа затрат рабочего времени необходимо проводить постоянную работу по учёту затрат [2, с.56].

Норма управляемости временем — необходимо точно определить каждому в отдельности со сколькими коллегами будет непосредственно взаимодействовать.

Степень материальной удовлетворённости — тесно связана с психологической удовлетворённостью. Практика показывает, что в большинстве случаев повышение материального стимулирование не приводит к повышению производительности в том же объёме [5, с. 83].

Все рассмотренные факторы в той или иной мере оказывают влияние на деятельность персонала, а значит должны учитываться при научной организации производства.

Для того чтобы понять всю глубину проблемы необходимо понять, прежде всего, причины дефицита времени, которые заключаются в следующем:

- ✓ Постоянная спешка.
- ✓ Нагромождение работ.
- ✓ Постоянные доработки дома.
- ✓ Переутомление.
- ✓ Суетливость.
- ✓ Слабая мотивация труда.

✓ Инвентаризация времени. Необходимо проводить инвентаризацию времени за несколько рабочих дней, чтобы проанализировать рабочий стиль и вскрыть причины возникающих дефицитов времени [6, с. 211].

Симптомы тревожащие руководителя временной проблемы можно определить по следующим признакам: отсутствие чёткого расписания работы на текущий день; непрерывные помехи в работе, вызванные частыми телефонными звонками; постоянное выполнение работы за своих коллег; большой поток всевозможных рутинных дел [7, с. 63].

Необходимо проанализировать все виды деятельности, в которых участвовал подчинённый. Для этого могут использоваться такие параметры, как:

1. Анализ видов деятельности и расхода времени.
2. Листок дневных помех — анализировать можно с точки зрения двух позиций: позитивных и негативных, т.е. анализировать сильные стороны и слабые стороны.
3. Анализ временных потерь — необходимо вспомнить весь рабочий день и постараться понять, где было затрачено времени больше, чем нужно для той или иной задачи. Только при этом можно понять, какие были допущены временные ошибки [8, с. 363].

Таким образом, мы можем отметить, что в настоящее время окружающий мир настолько быстро меняется, что необходимо постоянно анализировать труд персонала и пытаться его улучшать. Компетентный человек всегда сумеет рационально использовать своё рабочее время на улучшение работы организации. Воспитатель дошкольного образования должен иметь все качества идеального, современного, компетентного и профессионального

педагога. А идеальный педагог – это образец профессионала, носитель гражданских, производственных и личностных функций, сформированных на наивысшем уровне. Поэтому одним из важных профессиональных качеств педагога является профессиональная компетентность. Через это педагог реализуется как работник, выполняющий свои обязанности в системе производственных отношений. По определению сущности понятия «организационно-временная компетентность» даёт возможность представить её как интеграцию знаний, опыта и профессионально значимых личностных качеств, которые отражают способность педагога эффективно выполнять профессиональную деятельность и включают профессионализм и педагогическое мастерство. Временное планирование и регуляция времени в профессиональной деятельности являются неотъемлемой частью жизнедеятельности личности, вписаны в картину времени жизни.

1.2 Значение, роль и место организационно-временной компетентности персонала в системе функционирования организации

В настоящее время мы отмечаем, что сегодня педагог востребован творческий, компетентный, способный к развитию умений мобилизовать свой личностный потенциал в современной системе развития и воспитания дошкольников. В связи с повышенным вниманием к качеству дошкольного образования и профессиональной компетенции педагогов меняется и методическая работа с кадрами, характер которой зависит от профессиональной компетенции каждого педагога. Управление кадровым потенциалом – целенаправленная кампания руководящего состава организации, содержащая разработку положений и стратегий кадровой политики, правил и методов управления кадрами. Повышение роли сотрудников и улучшение отношения к работникам связано с преобразованиями в производстве. Укоренившаяся конвейерная технология стремилась свести к минимуму возможности вмешательства человека в технологические процессы, сделать их независимыми от квалификации рабочей силы.

Современный этап развития отечественной и мировой экономики характеризуется изменениями требований к персоналу организации, возрастанием роли данной составляющей в организации как единой системе. В условиях демократизации общества и ограниченности прочих ресурсов известный девиз «Кадры решают все!» вновь приобретает актуальность. Да и при наличии в достаточных объёмах всех необходимых ресурсов без эффективной команды не может быть реализована самая удачная рыночная стратегия, обеспечена непрерывность и ритмичность бизнес-процессов.

Данный девиз становится особенно значимым для экономики, отставание технико-технологической составляющей которого вполне компенсируется

высоким профессионализмом, способностью к нестандартному, творческому мышлению, богатым производственным и управленческим опытом, предпринимательской активностью персонала организации.

Сегодня можно утверждать, что недооценка руководством, как на макро, так и на микроуровне эффективных современных методов управления производственным процессом становится одной из главнейших преград в управлении развитием экономики. Ускорение научно-технического и социально-экономического прогресса, усложнение производственных и межличностных отношений, связанное с резким повышением роли человеческого фактора, оказали воздействие на изменение роли кадровой подсистемы в организации и выдвинули управление персоналом на высшую ступень управленческой деятельности.

Эффективность функционирования любой системы управления компанией определяется её вкладом в достижение целей организации. Тем более это касается отношений управления трудовыми ресурсами, пронизывающих все сферы деятельности учреждения и влияющих на эффективность остальных систем управления – если учреждение работает недостаточно хорошо – это отражение неэффективного управления работниками, поскольку трудятся не те люди, они слабо мотивированы, профессионально не подготовлены и т.д.

Таким образом, управление персоналом эффективно настолько насколько успешно персонал организации использует свой потенциал для реализации стоящих перед ними целей; т.е. насколько эти цели являются достигнутыми. Утверждение этого положения в качестве незыблемого постулата (одной из базисных ценностей организации, если угодно) является наиболее важным условием создания эффективной системы управления персоналом. К сожалению, для многих организаций характерна противоположная тенденция – давать оценку эффективности управления кадрами с помощью специально разработанных для этого показателей: удовлетворённости работников, текучести кадров, часах потраченных на профессиональное обучение. Взятые в отрыве от целей эти потенциально главные показатели ведут к изоляции подразделения человеческих ресурсов от организации, превращению её в вещь в себе. Развитию этой тенденции способствует (одновременно являясь её следствием) и широко распространённое представление о том, что специалисты по управлению человеческими ресурсами находятся далеко от основной деятельности и практически не оказывают на неё никакого влияния.

Один из приёмов организации времени – введение жёсткого режима дня. Иммануил Кант (1724-1804), проживший всю жизнь в Кенигсберге, жил настолько ритмично, что соседи проверяли часы, когда он выходил на прогулку.

Творческие личности в своей массе берегли своё время, организовывали и планировали его.

Трудно найти продуктивную творческую личность, у которой не было бы жёсткого режима работы. Архимед и Аристотель, Роджер Бэкон и Ньютон, Анри Пуанкаре и Дюма-отец, Энгельс и Ленин, Вавилов и Альтшуллер,

адмирал Макаров и академик Берг - все эти люди стремились построить систему расхода времени, которая гарантировала бы высокую выработку не за день - за жизнь.

В 1974 г. вышла замечательная книга Д. Гранина «Эта странная жизнь» о биологе Александре Александровиче Любищеве. С 1916 г. (Любищеву тогда было 26 лет) он начал вести ежегодный почасовой учёт времени. На протяжении 56 лет он ежедневно записывал: сколько времени потрачено на основную научную работу, сколько времени потрачено и почему. Каждый месяц составлялась сводка, каждый год годовой баланс. Точность учета-10 минут [9, с. 34].

Такой учёт выявляет потери времени, делает ясными их причины. Это позволяет значительно повысить коэффициент полезного использования времени. Вырабатывается способность с высокой точностью оценивать в часах любую предстоящую работу. Это позволяет планировать работу на многие годы вперёд. Кроме того, если человек имеет чёткую цель и приучился ценить каждую минуту, он постепенно отходит от суеты. Вырабатывается умение ценить чужую работу — видеть истинный труд, заложенный в ней. Огромное количество сэкономленного времени позволяет получить широкие знания в области философии, истории, литературы, математики.

В начале 1970-х годов после издания книги Д. Гранина «Эта странная жизнь» получил известность метод биолога А.А. Любищева — хронометраж как основа системы управления личным временем и бюджетирование расходов времени. Основная идея — эффективное мышление как основа личной эффективности, хронометраж — инструмент выработки этого мышления.

Любищев сформулировал свои принципы так: Я не беру обязательных поручений, не беру срочных поручений, в случае утомления сейчас же прекращаю работу и отдыхаю, сплю много, часов десять, комбинирую утомительные занятия с приятными.

Вероятно, самое ценное в системе Любищева то, что она заставляет осмысливать свою жизнь, намечать цели, планировать работы. Система заставляет вести правдивый учёт, показывает человеку уровень его работы [10, с. 22].

Управление временем, организация времени, (англ. *timemanagement*) — технология организации времени и повышения эффективности его использования. Управление временем — это действие или процесс тренировки сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность. Управление временем может помочь рядом навыков, инструментов и методов, используемых при выполнении конкретных задач, проектов и целей. Этот набор включает в себя широкий спектр деятельности, а именно: планирование, распределение, постановку целей, делегирование, анализ временных затрат, мониторинг, организация, составление списков и расстановка приоритетов. Изначально управление приписывалось только бизнесу или трудовой деятельности, но со временем термин расширился, включив личную деятельность с таким же основанием. Система управления

временем составляет сочетание процессов, инструментов, техник и методов. Обычно управление временем является необходимостью в развитии любого проекта, поскольку определяет время завершения проекта и масштаб.

В 2007 году в Московском финансово-промышленном университете «Синергия» (до 2010 г. — МФПА) была открыта первая в стране кафедра тайм-менеджмента.

В управлении временем можно выделить следующие процессы:

- Анализ.
- Моделирование стратегий с учётом проведённого анализа.
- Целеполагание: постановка цели или определение ключевого направления развития. Определение и формулирование цели (целей).
- Планирование и расстановка приоритетов. Разработка плана достижения поставленных целей и выделение приоритетных (первостепенных) задач для выполнения.
- Реализация — конкретные шаги и действия в соответствии с намеченным планом и порядком достижения цели.
- Контроль достижения цели, выполнения планов, подведение итогов по результатам. Также в случае, если лицо или группа лиц, которые практикуют управление временем, планируют и далее осуществлять проекты, то целесообразно вести хронометраж и фиксировать результаты анализа хронометража в виде «карточек проекта» (запись по параметрам различного характера показателей расходов времени на отдельные задачи) для их дальнейшего применения в процессе любых проектов или программ.

Рабочее время — время, затрачиваемое на выполнение работы, или время активного пребывания на работе, посвящённое выполнению прямых служебных обязанностей. Реально рабочим временем считается время, отмеченное в таблице, то есть в документе учёта времени нахождения на работе.

Дефицит рабочего времени — нехватка временного ресурса, вызванная неправильной организацией работником своей деятельности, либо неграмотной организацией деятельности руководством, что приводит к спешке, затягиванию выполнения работ, заданий, некачественной работе, потерям в производстве, браку и т.д. что в конечном итоге существенно влияет на эффективность и результаты работы всего учреждения.

Одним из методов совершенствования управления в учреждении является анализ затрат рабочего времени любого из подчинённых руководителя. Для выявления причин нехватки времени необходимо периодически проводить инвентаризацию времени за несколько рабочих дней. Беспокойство менеджера из-за недостатка времени можно определить по следующим признакам:

- отсутствует чёткое расписание работы на текущий день;
- из-за чрезмерной занятости менеджер несвоевременно отвечает на деловые письма;
- частые телефонные звонки не дают сосредоточиться на основной работе;
- большой поток рутинных дел не даёт возможности заниматься основной работой;
- работа в условиях постоянной спешки приводит к переутомлению.

наиболее характерные причины дефицита времени:

- несоответствие работника и занимаемой им должности;
- неадекватная оценка своих способностей, скорости работы, результативности;
- отсутствие личной миссии работника (что я могу сделать для организации, что могу получить, какими активами располагаю);
- неумение контролировать свои потребности (в мыслях, питании, общении, выражении эмоций);
- слабая мотивация труда, приводящая к низкой производительности (зарплата давно не увеличивалась, долгое время нет повышения в должности), порождающей хронический недостаток времени.

Для рационального использования своего времени необходимо, прежде всего, чётко уяснить свои основные функции, цели, задачи и бюджет времени. При планировании следует учитывать такие основные правила:

1. При составлении плана на день оставить 40% времени свободным, то есть 60% времени отвести на плановые работы, 20% — на непредвиденные, 20% — на спонтанно возникающие.

2. Необходимо постоянно фиксировать затраченное время. При этом следует указывать, как и на какие нужды оно было затрачено. В результате, имея полное представление о затратах своего времени, можно составлять план на будущее.

3. Для составления хорошего плана с чётким указанием использованного времени необходимо распределить свои задачи на долго-, средне- и краткосрочные.

4. Основные принципы составления плана: регулярность, системность, последовательность.

5. Для обеспечения реальности планирования следует планировать такой объём задач, с которым может реально справиться каждый.

У самоменеджмента есть определённый круг правил и функций: постановка цели. Это анализ и формирование личных целей. Значение постановки цели [12, с. 58]. Даже самый лучший способ работы безнадёжен, если мы заранее чётко не обозначим то, чего мы хотим. В свою очередь, чтобы поставить эти цели надо думать о будущем. Цель даёт ясность о том, в каком направлении необходимо двигаться. Без неё можно потеряться в мелочах и сойти с верного пути [13, с. 93]. Постановка целей – это временный процесс, поскольку в течение деятельности предприятия может выясниться, что те или иные параметры изменились, что приводит к необходимости изменения цели. Для самоменеджмента фундаментальное значение имеет осознание того, куда мы хотим прийти и куда мы попасть не хотим, а также не попасть туда, куда нас хотят привести другие. Если у персонала существует осознанная цель, то туда же направлены и все неосознанные силы, т.е. цели служат концентрации сил на важных направлениях [6, с. 106]. Для того, чтобы добиться успеха необходимо правильно выбрать цели. Для этого могут использоваться различные технологии. Необходимо ответить для себя на следующие вопросы: Каких целей Вы хотите достичь? Согласуются ли они между собой?

Существуют ли так называемая высшая цель и определённые промежуточные цели на пути к главной?

Знаете ли Вы, что сами можете сделать для этого (сильные стороны) и над чем ещё надо работать (слабые стороны)? Одним словом, необходимо добиться ясности цели [14, с.31].

В работе нередко бывает столкновение желаний и интересов. Когда «и то, и другое надо сразу» возникает конфликт целей. Любой конфликт – это потеря внутренней энергии. Конфликт целей сопровождается повышением стресса. В итоге это потеря времени. Поэтому необходимо чётко и быстро разрешать возникающие конфликты.

После постановки цели необходимо анализировать каждую ситуацию, так называемый ситуационный анализ. Он представляет собой своего рода реестр личных ресурсов (средств для достижения целей) и позволяет выяснить, что следует поощрять (сильные стороны) и над чем ещё надо работать (слабые стороны). Путём анализа своих способностей мы определяем, что вообще мы можем совершить, т.е. каким личным потенциалом для достижения своих целей вы располагаете. Речь идёт о дальнейшем развитии этого потенциала. С другой стороны, мы должны ясно представлять себе свои слабости, чтобы избежать действий, которые могут способствовать проявлению подобных “качеств”, или принять меры к избавлению от этих недостатков [15, с. 138].

Возможно также составление баланса своих крупнейших неудач и поражений и выделение, следствием отсутствия каких качеств они были. “Знать свои слабости – значит укреплять свои сильные стороны”.

Анализ “цель – средство”: в процессе анализа необходимые для достижения желаемых целей средства (личные, финансовые, временные ресурсы) сравниваются с реальной ситуацией.

Формулирование целей.

Это последняя ступень при постановке целей. Это конкретное формулирование практических целей для последующей стадии планирования. “Установить сроки – сформулировать результаты”. При этом необходимо помнить о физическом состоянии, здоровье, о самообразовании и о своём культурном просвещении. Необходимо не брать на себя слишком много и устанавливать также краткосрочные цели, согласованные с достижением своих долгосрочных глобальных целей [3, с. 82].

Таким образом организационно-временная компетентность занимает лидирующую позицию в функционировании организации. Немаловажную роль играет профессионализм педагогов правильно ставить перед собой цели и использовать своё время. От успешности персонала зависит успешность организации.

1.3 Современные требования и подходы к формированию организационно-временной компетентности персонала

Современные требования посвященные исследованию проблеме компетентностного подхода в оценке готовности субъекта к решению профессиональных задач, свидетельствует о том, что наиболее интенсивно изучаются разнообразные аспекты данной проблемы в контексте становления современной концепции общего и профессионального образования. Исследования эффективности труда опытного профессионала, его готовности к изменяющимся трудовым постам и условиям профессиональной деятельности с позиций компетентностного подхода малочисленны, при том, что актуальность изучения этого важного организационно-психологического ресурса повышения эффективности труда.

В этой связи особое значение имеет понимание работодателем и субъектом управленческого труда специфики инвариантов базовых управленческих компетенций. Как отмечается в ряде исследований в области организационной психологии, пробуждение в работниках инициативы, стремления к успеху, способность привлекать в организацию профессионалов и удерживать их, работать на уровне высоких стандартов – это безусловные составляющие эффективного менеджмента, являющиеся одновременно и базовыми компетенциями управленческих кадров. Базовые, или общие, компетенции – это компетенции, определяющие организационные требования к профессионалам, работающим в условиях определенного трудового поста, в данном случае таковым является менеджмент, соответствующий должности руководителя линейного или высшего (топ-менеджмент) уровней. При этом профессиональные знания и опыт составляют так называемую пороговую компетентность, специфичную для конкретных профессиональных сфер.

Планирование. Разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности. Планирование означает подготовку к реализации целей и упорядочение времени. Главное преимущество, достигаемое путём планирования работы, состоит в том, что планирование времени приносит выигрыш во времени. Практический опыт говорит, что время затраченное на планирование приводит к сокращению времени на использование и приводит к экономии времени в целом. Но при этом нельзя считать то, что чем больше времени мы тратим на планирование, тем больше времени мы сэкономим. У времени когда-то наступает оптимум, после которого дальнейшее планирование не имеет смысла. Но всё же, как я полагаю, если уделять хотя бы 10 минут в день, то можно сэкономить до 2-х часов [16, с.215].

Принципы и правила планирования времени. Чтобы правильно выполнять свои функции и достигать целей, мы, прежде всего, должны чётко представить себе свой бюджет времени и совокупность своих задач. Тогда мы будем готовы перепоручать менее важные дела и уменьшать их число [17, с. 65].

Реалистичное планирование. Необходимо планировать лишь тот объём задач, с которым мы реально можем справиться.

Система планирования времени. Как мы видим, началом служит план на несколько лет вперёд. Он выводится из плана жизни. После того, как составлен план на ближайшие несколько лет, мы можем составить план на год. Далее составляется квартальный план, который служит инструментом контроля за годовым. Учитываемые в месячном плане задачи и цели переносятся из квартального плана истёкшего месяца. Декадный план – это ещё более детальный, точный прогноз предстоящего периода [18, с. 112].

“Дневной план представляет собой последнюю и одновременно самую важную ступень в системе планирования времени, конкретное воплощение (реализацию) поставленных целей”! Дневной план строится на основе декадного плана. Составить план дня можно при помощи метода “Альпы”. Дневник времени – является важнейшим рабочим средством самоменеджмента. Это и календарь-памятка и записная книжка. А также дневник является хорошим инструментом планирования, справочником и инструментом контроля [7, с.65].

Необходимо всегда перепроверять свои планы и изменять их, если они оказываются не выполнимыми или не позволяют достичь поставленной цели к сроку.

Принять решение – это значит установить приоритетность. Оно предполагает выбор первоочередных дел и задач. Вопрос принятия решений встал из-за появления у персонала проблем таких как: попытка выполнения сразу большого объёма работ, распыление своих сил на отдельные не существенные, но кажущиеся необходимыми дела. И к концу дня приходим к выводу, что они проделали огромную работу за этот день, но главные проблемы и дела остались не решёнными. Многие оправдываются, говоря, что они вынуждены каждый день делать много важных дел [5, с.86]. Для того, чтобы так не получалось необходимо обязательно устанавливать приоритеты, что означает принять решение о том, каким из задач следует придавать первостепенное, второстепенное и т.д. значение. Если следовать этому простому правилу, то можно достичь следующего:

- соблюдать установленные сроки;
- получать большее удовлетворение от рабочего дня и результатов работы;
- избегать конфликтов, избегать стрессовых ситуаций и перегрузок.

Для того, чтобы научиться правильно делегировать необходимо ознакомиться и принять во внимание следующие правила:

- распределить сферы ответственности;
- координировать выполнение порученных задач;
- осуществлять контроль рабочего процесса и результатов;
- давать оценку своей работе.

Реализация и организация. Составление распорядка дня и организация трудового процесса в целях достижения поставленных целей. Организация своего рабочего дня должна соответствовать основному принципу: “Работа

должна подчиняться мне, а не наоборот”. Существует уже установленных 25 правил, которые можно разделить на три группы:

- правила начала дня;
- правила середины дня;
- правила окончания дня [19, с. 177] (ПРИЛОЖЕНИЕ А).

План на следующий день. Лучше всего план на следующий день составлять накануне вечером. Само собой разумеется, что это не отменяет его обязательной перепроверки утром.

Для разработки плана рабочего дня также можно воспользоваться *методом «Альпы»*, который предполагает реализацию пяти стадий, базирующихся на использовании основных принципов и правил планирования рабочего времени (данный метод может быть использован и для разработки плана рабочей недели).

У разных людей разная психология и организм. Вследствие этого работоспособность людей различна в различные периоды времени. Некоторые люди продуктивнее работают утром, некоторые днём, а некоторые вечером. Но при этом нельзя сказать, что одни из них работают лучше, а другие хуже. Просто пик работоспособности у этих людей приходится на разные периоды дня. Абсолютные значения пика и спада продуктивности индивидуально различаются, но что одинаково для всех людей – так это относительные, ритмичные колебания.

Таким образом, мы имеем постоянное представление о расходе своего времени и опыт как основу для будущей потребности во времени. Чтобы составить хороший план необходимо иметь представление о предстоящих делах, к примеру разделить их на долгосрочные, средние и краткосрочные дела. Регулярность – системность – последовательность. Используя метод «Альпы» мы можем также использовать его и для разработки плана рабочей недели. Современными требованиями для лучшего функционирования организации безусловно является ужесточение дисциплины.

Подводя итоги теоретического исследования проблемы можно констатировать, что организационно-временная компетентность относится к одной из актуальных проблем современного образования и является предметом изучения педагогической и психологической наук. В основу определения сущности, содержания и структуры понятия «организационно-временная компетентность педагога – определения принципов её формирования положены анализ и различение понятий «организация», «руководство», «время». Что позволяет нам сформулировать определение организационно-временной компетентности педагогов, как профессиональной характеристики, которая проявляется в способности и готовности выделять, точно формулировать, целостно и глубоко анализировать проблемы развития и эффективные пути их решения относительно конкретной образовательной ситуации. А так же определить структуру организационно-временной компетентности педагогов, которая представлена тремя основными функциональными компонентами: временная организация учебного процесса; временная организация педагогической деятельности; временная организация профессиональной

деятельности педагога. Для каждого из трёх компонентов определён состав функций, освоение которых позволит сформировать комплекс умений, способов действий по управлению, которые при определённом опыте работы должны перейти в навыки и составить профессионально значимые качества личности.

В процессе изучения литературы выявлено, что организационно-временная компетентность рассматривается как вид профессиональной компетентности. Формирование организационно-временной компетентности есть компонент повышения квалификации педагога. Целостный, задачно-модульный, деятельностный подходы создают базу концептуальных оснований, определяющих специфику моделирования процесса формирования организационно-временной компетентности.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ГЛАВА 2

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ВРЕМЕННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕРСОНАЛА

(на примере ГУО «Ясли-сад №22 г.Слущка»)

2.1 Анализ системы деятельности УДО по формированию организационно-временной компетентности персонала

В ходе теоретического обоснования проблемы нами было определено, что компетентность это степень квалификации работника, которая разрешает успешно задачи стоящие перед ним. А основными компонентами организационно- временной профессиональной компетентности являются:

- временная организация учебного процесса;
- временная организация педагогической деятельности;
- временная организация профессиональной деятельности педагога.

Временная организация учебной деятельности включает в себя навыки и опыт решения временных задач (синхронизации собственных действий и процессов субъекта и синхронизация деятельности с процессами в окружающем мире, оценка временного резерва, временное определение, упорядочение действий, выдерживание длительности, сроков и т.д.); навыки оценки длительности и временная организация процесса (определение срока, темпа, ритма); умения и навыки ускорения или замедления исполнительного процесса (темпа, ритма); временные структуры опыта как рефлексивного акта и как основания действия (временные схемы действительности).

На основе результатов теоретического исследования проблемы формирования организационно-временной компетентности нами был осуществлен анализ существующей системы работы в ГУО «Ясли-сад №22 г.Слущка» на предмет ее эффективности в формировании организационно-временной компетентности персонала.

Дефицит времени – одно из профессиональных приобретений. Неумолимо действует неравенство: если что-то поглощает большую часть дня, то на все остальное остаётся очень и очень мало времени.

Главная задача, при распределении времени на какие-либо нужды — не упустить самое главное, а в учреждении образования «главного» много. В первую очередь необходимо чётко знать и соблюдать обязанности.

Какими качествами должен обладать педагог вообще? Рассмотрим их. Это:

1. политическая зрелость.
2. любовь к детям и к работе с детьми.
3. чувство долга и ответственности.
4. дисциплинированность, трудолюбие, работоспособность и физическая выносливость.
5. чувство нового и интерес к работе.

6. энергичность, настойчивость, решительность, целеустремленность.
7. сообразительность, быстрая ориентация, предвидение возможных реакций учеников, педагогов, прогнозирование дальнейшего поведения членов педагогического коллектива.
8. спокойствие и выдержка, тактичность, умение работать с людьми.
9. приветливость, устойчивость настроения, мажорный тон, оптимизм.
10. разносторонность, общая высокая культура, приятные манеры, культура речи, логичность мысли, умение распределять внимание.

Для анализа системы деятельности УДО по формированию организационно-временной компетентности персонала мы использовали анализ АБВ, принцип Эйзенхауэра, метод «Альпы». Анализ АБВ исходит из опыта, что доли в процентах более важных и менее важных дел в сумме остаются неизменными. С помощью букв А, Б и В задачи подразделяются на три класса, в соответствии с их значимостью. Анализ АБВ основывается на следующих трёх закономерностях: важнейшие задачи составляют примерно 15% всего количества дел, которыми занимается персонал. Вклад этих задач для достижения цели составляет около 65%. На важные задачи приходится около 20% общего числа дел, значимость которых также около 20%. Менее важные и несущественные задачи составляют около 65% всех дел, а в свою очередь значимость их составляет всего лишь около 15%. Чтобы применить анализ АБВ необходимо следовать следующим пунктам: составить список всех предстоящих задач. Систематизировать их по важности и установить очерёдность. Пронумеровать эти задачи. Оценить свои задачи в соответствии с категорией А, Б, В. Задачи категории А (15% всех задач) не подлежат перепоручению. Задачи категории Б (20% всех задач) подлежат перепоручению. Оставшиеся задачи самые маловажные и подлежат обязательному перепоручению.

Принцип Эйзенхауэра заключается в том, что все дела делятся по важности и по срочности (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1. – Планирование по принципу Эйзенхауэра

Приоритеты устанавливаются по таким критериям как срочность и важность дела. Они подразделяются на 4 группы: Срочные/важные дела – необходимо выполнить их самому руководителю. Срочные/менее важные дела. Менее срочные/важные задачи. Необязательно выполнять их сразу, но выполнять их надо самому. Менее срочные/ менее важные дела. “От задач

менее срочных и несущественных следует воздерживаться». Благодаря принципу Эйзенхауэра можно существенно увеличить производительность, продуктивность и результативность.

Планируйте время в соответствии со значением и важностью задач, а не их удельным весом в общем количестве дел [22, с. 57]

Метод «Альпы». С его помощью можно, потратив всего несколько минут, оптимально распланировать все дела. Этот метод включает 5 стадий: а) составление заданий; б) оценка длительности акций; в) резервирование времени (в соотношении 60:40); г) принятие решений по приоритетам и перепоручению; д) контроль (учёт несделанного):

1. Зафиксировать все дела и сроки. Все дела, которые необходимо осуществить за день, нужно записать в ежедневник или в электронный документ. Кроме того, необходимо указать сроки, в которые они должны быть выполнены. Важно подойти к этому заданию ответственно, так как вписать в готовый план неожиданно придуманные дела вряд ли удастся.

2. Определить, сколько времени потребуется на выполнение каждого этапа работы. Теперь предстоит определить, сколько времени потребуется на выполнение каждого дела. Не нужно забывать и про такие дела, как отдых, обеденный перерыв, чашка кофе, поскольку они также требуют временных затрат.

3. Учесть буферное время. Как бы тщательно мы не рассчитывали время, необходимое на выполнение дела, его все равно уйдет несколько больше. Поэтому желательно распланировать дела только на 60% рабочего времени, остальные 40% станут буфером. Примерно половина оставшегося уйдет на устранение непредвиденных помех, а вторая половина – на спонтанные действия, рабочее общение.

4. Расставить приоритеты. Это самая важная часть плана. Нужно определить приоритет каждого дела (например, оценить по пятибалльной системе). Вполне возможно, что все дела, намеченные на день, в план просто не поместятся. Значит, туда должны входить только самые срочные и важные задания. Остальные придется пересмотреть (чтобы выполнение их занимало меньше времени), делегировать или отложить.

5. Проконтролировать в итоге. В конце рабочего дня нужно снова вернуться к плану, чтобы просмотреть, насколько удачно он был составлен. Также нужно обратить внимание на дела, которые не были выполнены.

Для того чтобы проанализировать эффективность система формирования организационно-временной компетентности педагогов УДО были составлены несколько план-фото рабочих дней воспитателя дошкольного образования (ПРИЛОЖЕНИЕ В). Это метод когда наблюдатель фиксирует все действия исполнителя по времени. Результаты исследования заносят в таблицу, затем происходит апробация. Деятельность педагога сложна и насыщена разными видами деятельности в период рабочей недели. Установлено, что на разные виды работ воспитатель дошкольного образования тратит разное количество времени. Больше всего времени тратится на организационные моменты с воспитанниками, работа с законными представителями, контроль за

самостоятельной деятельностью воспитанников, специальная организованная деятельность, работа с документами, изучение нормативной документации учреждения дошкольного образования и т. д.

Анализ рабочего дня по принципу Эйзенхауэра. Анализируя план-фото можно сказать, что к категории срочные / важные дела относится 38% (образовательный процесса), срочные/менее важные дела составляют 13% (хозяйственной деятельности), менее срочные/важные дела 13%, к ним мы отнесли родительское собрание, менее срочные/ менее важные дела – 32% (рисунок 2.3).

Отсюда можно сделать вывод, что планируя рабочий день, педагог основное время старается уделить и, соответственно, осуществить наиболее срочные и важные дела, при этом оставляя достаточно времени для осуществления всех дел.



Рисунок 2.3. - Данные анализ рабочего дня по принципу Эйзенхауэра

1. Анализ рабочего дня по методу «Альпы».

По приоритетности их выполнения рабочее время педагога данного сада распланировано правильно, учтены наиболее важные дела, которые и были поставлены в первую очередь.

Резервирование рабочего времени с учётом соотношения 60:40 не соблюдено, лишь 4% рабочего времени оставлено на непредвиденную и запланированную активность.

В конце рабочего дня не отмечен контроль за выполненной и невыполненной работой. Нет пункта о планировании следующего рабочего дня.

Анализируя в целом организацию рабочего дня можно сказать, что план составлен корректно, учтены основные, наиболее важные дела, которые и были осуществлены в первую очередь.

В организации работы можно выделить положительные моменты. К ним относятся: отсутствие опозданий на работу и ухода с работы по неуважительным причинам, выполнение всех работ по должностной инструкции.

Однако, недостаток самоконтроля, недостаток резервного времени может привести к замещению более важных дел на решение непредвиденных ситуаций.

Недостатки, выявленные в ходе анализа

В результате проведённого анализа были выявлены некоторые моменты, мешающие эффективной организации работы педагогического состава. Причинами этого могут служить как факторы внешней среды, так и факторы внутренней среды организации и психологические факторы личности каждого.

К наиболее значительным факторам внешней среды можно отнести проблемы с транспортом.

Из факторов внутренних организации можно выделить следующие:

- получение срочных заданий (указаний, распоряжений) от вышестоящего руководства (вызов на срочные совещания, задания и т.п.), что приводит к спонтанному изменению планов;

- избыточная отчётность, отнимающая много времени на заполнение необходимых форм и материалов;

- нерациональное техническое оснащение рабочих мест, что приводит к необходимости перехода в те отделы, где есть в наличии необходимая оргтехника;

Со стороны личностных и психологических характеристик могут проявляться следующие негативные моменты, влияющие на использование рабочего времени:

- медлительность в действиях;

- отсутствие ориентировки на конечную цель, что вызывает выполнение работ без разбора их значимости;

- повышенная общительность, что увеличивает необоснованные расходы времени;

- распыление интересов и отсутствие концентрации на каком-либо мероприятии, что вызывает выполнение всех дел сразу и не доведение большинства из них до конца и другие факторы.

Для чёткой работы персонала в учреждении создаётся годовой план.
(ПРИЛОЖЕНИЕ С)

Таким образом, проанализировав работу педагогов можно выявить факторы мешающие эффективной организации работы педагогического состава. Причинами этого могут служить как факторы внешней среды, так и факторы внутренней среды организации и психологические факторы личности каждого.

По результатам тестов выявлено, что не все педагоги правильно используют своё время.

2.2 План методической работы как система формирования организационно-временной компетентности педагогов УДО

Для успешной реализации поставленных задач учреждения был составлен план методической работы на год. В настоящее время сложилась и успешно функционирует разноуровневая система методической деятельности в ГУО «Ясли-сад №22 г. Слуцка».

В учреждении дошкольного образования используется большое количество развивающих технологий для использования в работе с педагогами, позволяющих усовершенствовать образовательный процесс. Вся деятельность направлена на оказание методической помощи различным категориям педагогических работников путём проведения текущих, тематических, оперативных консультаций; организация семинаров, практикумов, конференций и др. в УДО.

Методическая работа предполагает:

- изучение и анализ общественного мнения, настроений, интересов, ценностных ориентаций;
- расчёт объёма учебно-методических и консультационных часов, опытно-экспериментальной и научно-исследовательской работы на учебный год;
- организацию и контроль за состоянием выполнения намеченных мероприятий, учёт и анализ полученных результатов.
- выявление и пропаганда прогрессивных инновационных подходов к решению задач развития личности; оказание методической помощи руководящим и педагогическим работникам по совершенствованию деятельности и использованию новаторского опыта;
- обобщение и внедрение в практику деятельности учреждения научных исследований, передового педагогического опыта, содействие научной и теоретической компетенции педагогов, доведение до их сведения нормативных документов;
- организация системы повышения квалификации педагогического персонала: планирование и организация проведения курсов, семинаров, конференций, организация обучения в других образовательных учреждениях, институтах повышения квалификации и т.д.;
- планирование и организация работы методического совета, руководство работой методических объединений и творческих групп;
- подготовка отчётных документов о выполнении планов работы.
- оказание методической помощи различным категориям педагогических работников путём проведения текущих, тематических, оперативных консультаций. Организация и разработка необходимых документов для проведения конкурсов, выставок, смотров фестивалей;
- разработка сценариев мероприятий различного уровня.

Цель работы: оказание практической помощи педагогам в вопросах совершенствования теоретических знаний и повышения педагогического мастерства.

Опыт новой модели методической службы только формируется, но эти первые шаги являются основой для обеспечения профессионального роста педагогических кадров системы дошкольного образования. От работы методиста, умения руководить деятельностью преподавателя, от умения делать это качественно зависит и результат – формирование профессиональной компетентности, т.е. уровня мастерства, которого достигает педагог.

Проведенные в ходе написания дипломной работы исследования, по рациональному использованию рабочего времени персоналом, приводят меня к выводу, что данный процесс должен быть более рациональным. Поэтому возникает вопрос об его усовершенствовании.

В организации работы можно выделить положительные моменты. К ним относятся: отсутствие опозданий на работы и ухода с работы по неуважительным причинам, выполнение всех работ по должностной, рабочей инструкции. Но было выявлено также и недостатки описанные выше.

Так же педагог не полностью использует время, отведенное на регламентированные перерывы. Это указывает на возможность возникновения у него переутомления, усталости, стресса и привести к падению результативности его работы.

Для улучшения наглядности требующихся мероприятий был составлен план организационно-технических мероприятий по улучшению использования рабочего времени (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – План организационно-технических мероприятий по улучшению использования рабочего времени

Раздел плана мероприятий	Мероприятия по улучшению использования рабочего времени	Меры по улучшению нужны		Вид контроля
		Немедленно (какие)	В течение года (какие)	
Планирование рабочего времени	- Составление плана в письменной форме - Последовательное планирование рабочего дня - Использование дневника рабочего времени	- Овладеть знаниями и навыкам составления дневного плана. - Доведение до сведений о нормативах труда и	- Овладеть знаниями и навыкам составления долгосрочных планов - Овладение различными методиками планирования	- Промежуточный (проводить в конце каждого рабочего дня) - Итоговый (проводить

	-Согласование долгосрочных целей с подчиненными Улучшить техническое оснащение рабочих мест Улучшить взаимодействие с коллегами	отдыха в организации - Произвести замену устаревшей техники и/или отремонтировать (модернизировать) имеющуюся	я - Проведение исследований по анализу утомляемости и сотрудников для уточнения нормативов труда и отдыха в организации - Провести анализ потребности сотрудников в оргтехнике	после выполнения задания)
Устранение факторов помех	- Бумажная работа - Телефон - Помехи в работе общественного транспорта Личные разговоры с сотрудниками Личные разговоры по телефону Нерегламентированные перерывы на чай, кофе и т.п.	- Проведение структуризации и необходимой работы. - Снижение доли «текучки» и отказ от незапланированной работы. - Организация делегирования части работ - Заранее продумывать маршрут - Улучшение самодисциплины	- Улучшение (автоматизация) системы документооборота - Прорабатывание маршрута	- Промежуточный (проводить в конце каждого рабочего дня) - Итоговый (проводить после выполнения задания)
Работа в условиях кризиса, например, время, потрачено	реалистичное планирование затрат рабочего времени ориентация на имеющиеся	делегирование полномочий проведение анализа потребностей в	реалистичное планирование затрат рабочего времени ориентация	- Промежуточный (проводить в конце каждого

ное на ожидание в очередях, ожидание согласования решений, время на ремонт оборудования, повторная подготовка решений и т.д.	возможности делегирование полномочий проведение анализа потребностей в оборудовании для организации рабочих мест закупка дополнительных единиц оргтехники.	оборудовани и для организации рабочих мест	на имеющиеся возможности, закупка дополнительных единиц оргтехники.	рабочего дня) - Итоговый (проводить после выполнения задания)
Транспортные затраты времени (на служебные разъезды)	использование служебного транспорта	использование служебного транспорта	использование служебного транспорта	- Итоговый (проводить после выполнения задания)

Так же, для повышения эффективности системы формирования организационно-временной компетентности были проработаны внутренние установки:

- рационально распределить рабочее время внутри недельного и дневного планов;
- исключить вмешательство в чужие проблемы и обязанности, при невыполнении собственных задач;
- ориентироваться на долгосрочные цели;
- научиться расставлять приоритеты работ;
- повысить самодисциплину;
- добиться улучшения взаимодействия с подчинёнными коллегами и вышестоящим руководством.

2.3 Эффективность системы формирования организационно-временной компетентности персонала учреждения дошкольного образования

Эффективность системы формирования организационно-временной компетентности также зависит от правильной организации рабочего места. Если рассматривать рабочее место руководителя, то можно сказать, что это его рабочий кабинет, в котором он проводит большую часть работы. От того, какой это будет кабинет, зависит и то как будет работать руководитель. Совершенно очевидно, что чем лучше приспособлено рабочее место для выполнения функций руководителя, тем производительнее и эффективнее будет работа руководителя.

При рассмотрении вопроса организация рабочего места были учтены следующие моменты:

Внутренний объем и форма кабинета. В зависимости от ранга руководителя приемлемая площадь будет от 20 до 50 м² и высота кабинета минимум 3,5 м. Форма кабинета также имеет большое значение, так как рабочий кабинет руководителя не просто место где он непосредственно работает, но и как правило место проведения планерок, собраний, совещаний. Учитывая это, наиболее рациональной является прямоугольная форма кабинета с соотношением сторон 1:2;

Мебель. Здесь необходимо учитывать следующие моменты: антропометрические показатели (имеется ввиду рост, длина корпуса, длина рук и др.); обеспечение удобного положения тела человека, что создает условия для меньшей утомляемости, хорошего зрительного восприятия, свободы движения и другого; рациональная планировка и компоновка мебели; мебель должна выглядеть эстетично.

Оборудование. Для нормальной работы руководителя необходимо иметь: Канцелярские принадлежности.

Два телефона. Один телефон должен быть внутренний (имеется в виду телефон для связи внутри организации), а другой для выхода за пределы организации. Причем второй телефон (для выхода за пределы организации) по возможности должен быть таким, что на звонок по нему должен отвечать сначала секретарь, а если необходимо переключать звонок на руководителя. Это позволит меньше отвлекать руководителя.

Компьютер. В настоящее время без компьютера нельзя представить нормальной работы руководителя. Во-первых, компьютер позволяет сделать работу практически безбумажной, во-вторых, с помощью компьютера можно быстро получать информацию о положении дел на рынке, в-третьих, он позволяет быть в курсе дел на предприятии и многое другое. Но здесь необходимо учитывать, что полностью воспользоваться возможностью компьютера можно только при наличии: хорошего программного обеспечения, выхода на компьютерные сети и что самое главное наличие компьютерной сети внутри организации.

Ежедневник. Необходимая вещь, позволяющая руководителю не забывать назначенные встречи или другую полезную информацию.

Цветовое оформление кабинета. Цветовые тона должны быть не резкими, мягкими. Цвета лучше выбирать из светлых тонов (нежно-зеленый, желтый, бежевый), светлые тона не только способствуют снижению утомляемости, но и увеличивают объем кабинета. Важно также, чтобы все поверхности были матовыми, т.к. блестящие поверхности вредны для здоровья.

Санитарно-гигиенические условия труда. Основные нормативы приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Общегосударственные нормативы санитарно-гигиенических условий труда служащих

Показатели	Значение показателей
Микроклимат (СН 245 - 71)	
1. Температура (оС)	
1.1. Теплый период года	21 - 23
1.2. Холодный период года	20 - 22
2. Относительная влажность воздуха (%)	60 - 90
3. Скорость движения воздуха (м/с)	до 0,3
Уровень освещенности (СНиП 11А.9 - 71)	
Общий	300 люкс
Всеми источниками света	750 люкс
Уровень шума (звука) (СН 245 - 71)	
Нижний	60 дБ
Верхний	75 дБ

Следует отметить, что для снижения шума можно использовать ковровые покрытия на пол, двойные двери, шумоизоляционную обивку и др. Для поддержания нормального микроклимата применяются кондиционеры, лучистые источники тепла. Для снижения солнечного света можно повесить на окна жалюзи.

Таким образом, чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов. Большую роль играет рабочее место.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе была проанализирована эффективность системы формирования организационно-временной компетентности персонала ГУО «Ясли-сад №22 г.Слуцка».

Теоретическое обоснование данной проблемы позволило выявить сущность понятия, которым является способность работника качественно и безошибочно выполнять свои функции как в обычных, так и в экстремальных условиях, успешно осваивать новое и быстро адаптироваться к условиям, которые изменяются. Так же определить структуру организационно-временной компетентности, которую составляют такие компоненты, как временная организация учебного процесса; временная организация педагогической деятельности; временная организация профессиональной деятельности педагога.

Анализ научно-методической литературы и передового педагогического опыта позволили определить условия успешного формирования организационно-временной компетентности, которые заключаются в действенности, качестве, внедрении новшеств.

Руководствуясь выявленной структурой понятия и критериями его формирования нами был осуществлён анализ системы работы учреждения образования, определены пути и средства ее совершенствования с позиции формирования организационно-временной компетентности персонала. На основе этого нами были внесены в план методической работы мероприятия, которые позволили повысить организационно-временную компетентность персонала.

Так же нами были подготовлены рекомендаций, брошюры, памятки по повышению эффективности использования системы формирования организационно-временной компетенции, где был представлен план мероприятий, которые способствуют более продуктивному использованию рабочего времени персоналом.

В заключение следует отметить: труд человека должен быть четко регламентирован и должен соответствовать основным нормам и правилам. Оптимизация труда основывается на исследовании и анализе продолжительности выполнения тех или иных профессиональных обязанностей.

Проанализировав разные источники мы остановились на наиболее приемлемых методах планирования рабочего времени, такие как АБВ анализ, анализ рабочего дня по принципу Эйзенхауэра, анализ рабочего дня по методу «Альпы». Следует отметить, что план-фото рабочего дня воспитателя дошкольного образования требует дальнейшего изучения и сравнения по этим методикам через определённое время.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аронсон, Э. Социальная психология / Э. Аронсон, Т. Уилсон, Р. Эйкерт. – СПб. : ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2002. – 560 с.
2. Белинская, Е. П. Социальная психология личности / Е. П. Белинская, О. А. Тихомандрицкая. – М. : Аспект-Пресс, 2001. – 301 с.
3. Гранин, Д. Эта странная жизнь / Д. Гранин. – М. : 2000. – 520 с.
4. Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2000. – 464 с.
5. Моргенстерн, Д. Тайм-менеджмент. Искусство планирования. / – М. : 2007. – 528 с.
6. Емельянова, С. Формирование профессионального самоанализа и самооценки учителя / С. Емельянов // Директор школы. – 2004. – №4. – С. 23-24.
7. Жданов, С. А. Основы теории экономического управления предприятием / С. А. Жданов. – М. : Финпресс, 2000. – 384 с.
8. Котова, И. Б. Педагог: профессия и личность / И. Б. Котова, Е. Н. Шинное. – Ростов-на-Дону : 2000. – 512 с.
9. Москвина, Н. Б. Риск личностно-профессиональных деформаций учителя: Исследование / Н. Б. Москвина. – Педагогика. – 2005. – №8, – С. 61-69.
10. Моастенин, В.А. и др. Педагогика: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / В. А. Сластенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов; Под ред. В.А. Сластенина. - М.: Издательский центр "Академия", 2002. – 387 с.
11. Питере, Т. В поисках эффективного управления. / Р. Уотермен – М.: Прогресс, 2010. – 250 с.
12. Потапов, С. В. Как управлять временем с максимальной отдачей без спешки. 2014 – 432 с.
13. Радченко, Я. В. Современный менеджмент (курс кафедры теории и организации управления ГАУ). / Я. В. Радченко. Лекция 4. Целепостановка в управленческой деятельности. // Российский экономический журнал. М. – 2010. – С. 4.
14. Резник, С. Д. Секреты златоуста / С. Д. Резник. Лидеры образования, 2010. – С. 2.
15. Роберт, М. Энциклопедия современного управления в пяти томах / Фармель – М. : ВИПКЭнерго, 2011.– С. 2.
16. Румянцев, З. П. Современный менеджмент (курс кафедры теории и организации управления ГАУ) / З. П. Румянцева. Лекция 10. Эффективность менеджмента. Российский экономический журнал. М. – 2009. – С. 4.
17. Свенцицкий, А. Л. Социальная психология / А. Л. Свенцицкий. – М. : Проспект, 2004. – С. 320.
18. Сергеев, И. С. Основы педагогической деятельности / И. С. Сергеев – Санкт Петербург : Питер, 2004. – С. 284.
19. Силюк, Н. А. ,. Организация управленческого труда. / А. Н. Силюк. П. В. Веселов. М. : Экономика, 2011.– С. 2.

20. Смирнов, С. А. Педагогика : Педагогические теории, система, технологии / С. А. Смирнов. – М. : «Академия», 2000. – 512 с.

21. Современный менеджмент (курс кафедры теории и организации управления ГАУ). Т. Б. Шрамченко. Лекция 2. Управленческий труд и менеджеры. //Российский экономический журнал. М. – 2011. – С. 10.

22. Тайлер, Д. О. Управление временем и рабочей нагрузкой. / Д. О. Тайлер С. 480.

23. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия : Учеб.-прак.пособие 2-е изд / В. В. Травин., В. А. Дятлов. – М. : Дело, 2000. – 272 с.

24. Андрияко, Ю.В., Андрияко, Т.Ю. Конкурентноспособность выпускника высшего учебного заведения как организационно-педагогическая проблема / Ю.В. Андрияко, Т.Ю.Андрияко. Вектор науки ТГУ – 2010. – № 1. – С. 34-36.

25. Воронин О.Н. Компетентностный подход как акция по манипуляции сознанием // Материалы круглого стола «Компетенция и ПВК» от 2 февраля 2009//[http://cabinet1. ht.ru/sref.php?3U35LJD](http://cabinet1.ht.ru/sref.php?3U35LJD)

26. Чернова Ю.К. Технология реализации компетентностного подхода при подготовке специалистов // Ю.К.Чернова .Вектор науки ТГУ – 2010. – № 1. – С. 10-14.

28. Смирнов С. Д. Педагогика и психология высшего образования / С. Д. смирнова. : От деятельности к личности. – М.: Аспект пресс, 1995. – 271 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Правила начала дня

1. *Начинать день с позитивным настроением.* Старайтесь для каждого дня находить какое-нибудь позитивное начало, поскольку тот настрой, с которым вы приступите к решению предстоящих задач, имеет важное значение для достижения успеха. Каждое утро задавайте себе три вопроса:

- ✓ Как этот день может приблизить меня к достижению целей?
- ✓ Что я должен сделать, чтобы получить от него как можно больше радости?
- ✓ Что я могу сегодня сделать для сохранения своего образа жизни (для поддержки своего здоровья)?

Создание положительного настроения не занимает обычно более двух минут. Дайте себе эти две минуты перед началом «стандартной утренней программы».

2. *Хорошо позавтракать и без спешки — на работу.* Не выспавшись, без завтрака, как можно скорей на работу — такой старт может просто испортить день! Не говорите, что у вас нет времени для неспешного завтрака, ведь это — вопрос установления приоритетов (для того чтобы выспаться и успеть плотно позавтракать, нужно просто раньше лечь спать).

3. *Начинать работу в одно и то же время.* Это элемент самодисциплины, способствующий мобилизации сил.

4. *Перепроверять планы дня.* Воспользуйтесь методом АБВ-анализа или принципом Эйзенхауэра. Установлено, что десятиминутная подготовка к рабочему дню позволяет экономить до двух часов рабочего времени. Так что выиграйте эти два часа! Кроме того, составляя план рабочего дня, учитывайте следующее правило: планировать нужно не более 60% вашего времени, а 40% — это резервный фонд для неожиданных и неотложных дел.

5. *Приступать к делу без раскачки.* Следует категорически отказаться от такого «утреннего ритуала», как многоразовые приветствия, пространные обсуждения последних новостей и т. д. Социальные контакты, конечно, нужны, однако их можно перенести на менее напряженное время, например, обеденное и послеобеденное.

6. *Вначале — ключевые задачи.* Начинать рабочий день следует с задач группы «А», все остальные дела могут подождать. Не стоит в первую очередь просматривать корреспонденцию — во входящей деловой почте речь редко идет о делах, которые имеют высший приоритет и должны быть выполнены немедленно.

7. *Согласовывать план дня с секретарем.* Секретарь, если он у вас есть, является важнейшим вашим партнером, когда речь идет о создании оптимальных условий для деятельности. Ему вы должны посвятить первое время рабочего дня, даже если это — пара минут. Секретарь должен быть в курсе ваших дел. Согласуйте с ним все сроки, приоритеты и планы дня.

Хороший секретарь удваивает эффективность работы своего шефа, а плохой — уменьшает ее наполовину.

Правила планирования середины дня

1. *Подготовьте к работе письменный стол.* Уберите со стола все ненужные для решения задач группы «А» бумаги. На рабочем столе должно находиться одновременно не более шести документов. Это психологически оправданно: во-первых, лишние бумаги поглощают время, а во-вторых, порядок на столе стимулирует порядок в мыслях.

2. *Устанавливайте сроки.* Иногда задания поручаются и вам, ведь вы тоже чей-то подчиненный. Так вот, сроки, установленные для решения задачи, очень часто принимаются безоговорочно, даже если они плохо укладываются в ваши планы. А надо стараться приспособливать их к своим интересам и «выторговывать время». Короче говоря, просите вдвое больше времени, чем необходимо для решения данной задачи; это часто получается легче, чем вы думаете. Что же касается поручения дел подчиненным, то советую вам давать им примерно на треть меньше времени, чем, по вашему мнению, необходимо для решения задачи. Если этого хватит, вы сэкономите время, если нет, вы все равно не проиграете.

3. *Избегайте действий, вызывающих обратную реакцию.* Многие руководители склоняются к тому, чтобы заниматься все новыми и новыми делами, проблемами и идеями, и тем самым вызывают соответствующую реакцию на свои действия, а она может оказать влияние на временной распорядок. Например, очень часто, поучаствовав один раз (из чистого интереса) в каком-либо совещании, руководитель получает дополнительные, не предусмотренные его планом обязанности. Ему могут что-то поручить, включить в состав рабочей группы и т. д. Поэтому лучше всего все действия (письма, телефонные разговоры, согласование сроков и т. д.) перепроверять с точки зрения их необходимости и опасности ответной реакции. Планирование времени менеджера предполагают оценку всех действий из необходимости и ответной реакции.

4. *Отклоняйте дополнительно возникающие неотложные проблемы.* На каждом предприятии, в каждом подразделении возникают разного рода неотложные обстоятельства или непредвиденные ситуации. Следует помнить, что отвлечение на так называемые срочные обстоятельства приводит на время к забвению запланированных важных дел. Стоит ли делать это — решайте в каждом конкретном случае в зависимости от обстоятельств. Планирование времени руководителя исключает отклонение на не срочные обстоятельства, если того не требуют неотложные обстоятельства.

5. *Избегайте незапланированных импульсивных действий.* Как правило, импульсивное отклонение от составленного плана снижает производительность. Так что, если во время работы вы захотели сделать что-то (например, позвонить по телефону), подумайте, стоит ли это делать.

6. *Своевременно делайте паузы.* Краткие перерывы в работе, безусловно, необходимы, их периодичность и продолжительность индивидуальны. Главное — делайте их регулярно.

7. *Небольшие однородные задачи группируйте и выполняйте сериями.* Расправляйтесь с рутинной работой и мелочами, объединяя однородные задачи в рабочие блоки. Шесть блоков по 10 минут на телефонные звонки, краткие совещания занимают, как это ни парадоксально, больше времени, чем один блок в 60 минут. Почему? Потому что вы шесть раз производите соответствующую подготовку к однородной деятельности. Так что группируйте однородные дела в блоки, но не делайте их слишком длинными (лучше 30—60 минут).

8. *Рационально завершайте начатое.* Избегайте скачков в работе и всегда старайтесь доводить начатое дело до конца. Отвлечение от основной работы поглощает время, поскольку при возвращении к ней вам приходится вновь повторять уже сделанное однажды. Планирование времени руководителя должно исключать такие моменты.

9. *Используйте временные промежутки.* Не оставляйте незаполненными незапланированные промежутки времени (например, ожидание в приемной босса, бесполезное совещание, на котором приходится присутствовать). Когда они появляются, задавайте себе вопрос: «Как я могу использовать эти минуты с максимальной пользой?»

10. *Выкраивайте спокойный час (время для себя).* Хорошо зарекомендовало себя ежедневное резервирование одного спокойного, или закрытого, часа, в течение которого вам никто не сможет помешать. Это время не нарушаемой сконцентрированности. Занесите его в план, оно существенно повысит производительность вашего труда. Отгородите себя на это время от внешнего мира либо с помощью секретаря, либо просто закройте дверь, предварительно предупредив, что вас нет на месте. Используйте закрытый час для важных, но несрочных дел, носящих долговременный характер, или для тех задач, которые теряются в суете дня.

11. *Контролируйте сроки и планы.* Во время совещаний и при других видах деятельности, в соответствии с принципом Парето, зачастую 80% решений принимаются за 20% времени. Отслеживайте свое время и не жалейте его на перепроверку планов с точки зрения изменения приоритетов.

Правила завершения рабочего дня

1. *Завершить несделанное.* Все начатые небольшие дела (просмотр корреспонденции, диктовка писем и записок) старайтесь завершить в течение одного дня. Отсрочка в их выполнении может привести к дополнительным затратам труда, когда вам придется устранять «завал».

2. *Контроль за результатами и самоконтроль.* Без контроля и самоконтроля немислива организация труда. Сравнение намеченного с выполненным и анализ отклонений от планов — неперемное условие нормальной работы [19, с. 177].

Самоконтроль и контроль итогов. Контроль за результатами служит улучшению, а в идеальном случае — оптимизации трудового процесса. Все вышеперечисленные функции самоменеджмента будут не столь эффективными, если не будет проводиться соответствующий контроль. Контроль охватывает три задачи: осмысление физического состояния

сравнение запланированного с достигнутым корректировка по установленным отклонениям. Необходимо регулярно, через равные промежутки времени проверять свои планы и организацию труда, анализировать свою деятельность и своё время и составлять листок дневных помех. Контроль за результатами труда (целевой контроль) должен в любом случае производиться после выполнения задачи (конечный контроль) [18, с. 123]. В конце рабочего дня необходимо контролировать и отражать не только выполнение поставленных целей, но и личную ситуацию. “Тот, кто хочет себя по-настоящему разгрузить не может отказаться от самоконтроля”.

Это самая важная фаза, так как все остальные фазы нуждаются в ней. Информация и коммуникация составляет сердцевину самоменеджмента, вокруг которой постоянно вращаются другие функции. На руководителя каждый день обрушивается поток информации, с которым ему приходится справляться. В реальной жизни руководитель обрабатывает намного больше информации, чем это необходимо [20, с. 71]. Для того чтобы экономить своё время необходимо разработать рациональный подход к обладанию информацией.

Рациональное чтение.

Это важно для руководителя, поскольку рационализировать чтение означает ликвидацию потерянного времени на бессистемное чтение и пустую трату средств. Независимо от скорости чтения, можно путём целенаправленного, селективного чтения сэкономить массу времени. Рациональное чтение предполагает, прежде всего, определение того надо ли этот материал читать вообще, если да, то в каком объёме. При просмотре и чтении надо думать о том, какую информацию мы хотим из него получить; надо просмотреть название глав и разделов, пробежать глазами краткое содержание, а также предисловие и введение. Выяснить, что бы мы хотели прочесть более интенсивно. Не задерживаться на примечаниях, частях текста, напечатанных мелким шрифтом [3, с. 89]

**Таблица 1.1.-План-фото рабочих дней
(05.09.2017)**

Учреждение		ГУО «Ясли-сад №22 г.Слуцка»	Дата			05.09.2017
Должность		воспитатель	Начало			7 час 30 мин
			Окончание			18 час 00 мин
Ф.И.О.			Продолжительность			10 час 30 мин
№ п/п	Содержание работы	Контактирующие службы или работники	Начало работы	Окончание работы	Продолжительность работы	% временных затрат
1	2	3	4	5	6	7
1.	Обход группы		7.30	7.40	0,5	5,5%
2.	Приём детей в группу	Заместитель заведующего по основной деятельности	7.30	8.30	1	11%
3.	Просмотр и заполнение журнала присутствующих.	воспитатель	8.30	8.50	0,20	4,5 %
4.	Подготовка к занятию		8.50	9.10	0,20	5,5%
5.	Занятия	Представитель и организаций и учреждений	9.10	10.30	1,5	11%
6.	Специально-организованная деятельность на прогулке		10.30	12.05	1,45	18,5%

7.	Возвращение с прогулки		12.05	12.35	0,5	5,5%
8.	Обеденный перерыв	Заместитель заведующего по основной деятельности	12.35	13.00	0,25	10,5%
9.	Работа с документацией	Воспитатель	13.00	15.00	2	11%
10	Индивидуальная работа		15.00	16.00	1	11%
11	Специально-организованная деятельность (контроль занятия)	Заведующий	16.00	16.30	1,5	12%
12	Работа с документацией		16.30	18.00	1,20	15%
					0,5	6%

Учреждение		ГУО «Ясли-сад №22 г.Слуцка»	Дата			07.09.2017
Должность		Заведующий	Начало			8 час 00 мин
			Окончание			17 час 00 мин
Ф.И.О.			Продолжительность			8 час 00 мин
№ п/п	Содержание работы	Контактирующие службы или работники	Начало работы	Окончание работы	Продолжительность работы	% временных затрат
1	2	3	4	5	6	7
1.	Административное дежурство		8.00	8.30	0,5	5,5%
2.	Работа с молодыми специалистами		8.30	9.30	1	11%
3.	Просмотр и распределение входящей документации	Секретарь - делопроизводитель	9.30	10.00	0,5	5,5%
4.	Контроль за организацией прогулки.		10.20	13.00	2,6	30,5%
5.	Обеденный перерыв		13.00	13.30	0,5	5,5%
6.	Прием граждан по личным вопросам		13.30	15.30	2,0	16,5%
7.	Изучение нормативных документов		15.30	17.00	1,5	12%

ВЫПИСКА ИЗ ГОДОВОГО ПЛАНА**ГОДОВЫЕ ЗАДАЧИ
НА 2016/2017 УЧЕБНЫЙ ГОД**

1. Развивать связную речь воспитанников в процессе театрально-игровой деятельности.

Предполагаемые результаты:

Воспитанники:

- Развито фонематическое восприятие, артикуляционный и голосовой аппарат, речевое дыхание;
- Умеют пользоваться интонационными средствами выразительности;
- Развита диалогическая и монологическая речь, устойчивый интерес к словесному творчеству, выразительная передача диалогов действующих лиц;

Педагоги:

- Изучена образовательная область: развитие речи и культура речевого общения;
- Разработан ряд методических приёмов по реализации программных задач;
- Создана развивающая предметная среда, стимулирующая театрально-игровую деятельность воспитанников, проявления словесного творчества в ней;

Родители:

- Понимают важность и необходимость совместной работы учреждения образования и семьи по развитию речи и культуре речевого общения своих детей;
- Содействуют дальнейшему практическому овладению художественно – речевой деятельностью;

2. Формировать экологическое сознание воспитанников посредством познавательной практической деятельности.

Предполагаемые результаты:

Воспитанники:

- Сформированы представления, понятия воспитанников о разнообразии мира природы родного края, развит устойчивый интерес к её познанию;
- Воспринимают природу как ценность. Понимают необходимость бережного отношения к ней; чувствуют любовь и привязанность к родному краю.

Педагоги:

- Овладели умением организовывать познавательно-практическую деятельность детей по пополнению багажа знаний об экологии, природы родного края, её многообразии, влиянию на человека;
- Владеют многообразием форм, методов и методических приёмов работы по формированию экологического сознания у воспитанников, целесообразности их выбора и использования в работе с детьми;
- Сформирована экологическая культура.

Родители:

- Понимают значимость совместной работы учреждения образования и семьи по экологическому воспитанию своих детей;
- Привлечены к активному участию в образовательном процессе учреждения дошкольного образования;
- Углубили знания об экологическом воспитании дошкольников посредством познавательной практической деятельности.