

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
НЕВИННОМЫССКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)



## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ  
по дисциплине  
«Самоменеджмент»

Направление подготовки – 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника  
Профиль подготовки – Электропривод и автоматика  
Квалификация выпускника – бакалавр

Невинномысск 2019

Методические указания составлены в соответствии с требованиями образовательного стандарта к подготовке выпускника для получения квалификации бакалавр.

Предназначены для студентов, обучающихся по направлению подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника профиль: «Электропривод и автоматика».

В методических указаниях приведены задания по различным разделам дисциплины и изложены основные методические рекомендации по их выполнению. Проведение практических занятий будет способствовать укреплению теоретических знаний и приобретению навыков в решении ряда практических вопросов.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
Предмет и объект самоменеджмента в формировании специалиста направления «Электроэнергетика и электротехника» .....	6
Оценка и развитие личностных качеств менеджера как основа технологии самоменеджмента и саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни .....	8
Управление временем и самоменеджмент.....	15
Теоретические основы карьерного развития.....	25
Механизм карьерного процесса и способность участия в проектировании различных систем .....	33
Карьерная среда и профессионализм.....	38
Управление карьерой в организации, социальное взаимодействие и роль в команде.....	41
Организация управления карьерой на предприятии.....	43
Практические аспекты управления карьерой в организации.....	46
Стратегия управления карьерой.....	54
Практические вопросы применения инструментов в управлении карьерой.....	60
Проектная деятельность при составлении плана служебной карьеры.....	75
Проведение совещаний.....	80
Конфликты и стрессы в самоменеджменте.....	85
Литература.....	92

## Введение

С тех пор как Россия вступила на путь демократических преобразований, в большинстве областей человеческой деятельности на первое место встало совмещение интересов личности и организации. Это коснулось всех сфер предпринимательской деятельности, в том числе инженерной. Если во времена Советского Союза система управления персоналом носила организационно-распорядительный (административный) характер и действия сотрудника были строго регламентированы, шаги его служебного продвижения диктовались вышестоящими органами, то в настоящее время основная ответственность за успешное развитие карьеры лежит на самом специалисте. Термин карьера сегодня приобрел научное толкование. Российские специалисты узнали, что процесс карьерного продвижения подлежит изучению, прогнозированию, управлению. Появилась возможность для научно обоснованного, организованного карьерного развития.

Основной целью изучения дисциплины «Самоменеджмент» для направления 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, согласно образовательному стандарту, является формирование у студентов, будущих руководителей систематизированных знаний, умений и навыков управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

При освоении дисциплины «Самоменеджмент» у студентов, обучающихся по направлению подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, должна быть сформирована компетенция УК-3, УК-6, ПК-2.

Реализация цели определяет следующие задачи освоения дисциплины:

- углубленное изучение содержания и сущности современной теории управления карьерой;
- расширение знаний о карьере и карьерной среде, принципах планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом;
- овладение знаниями о комплексе действий, необходимых для управления карьерным развитием

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.

Индекс	Формулировка:
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
ПК-2	Способен участвовать в проектировании систем автоматизированного электропривода

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

- Знать:** - содержание и сущность самоменеджмента, тайм-самоменеджмента;  
- стратегии управления собственным временем, принципы планирования и управления собственным временем;  
- методы самоменеджмента и преодоления конфликтов и стрессовых ситуаций;
- Уметь:** - выстраивать траекторию личного времени и роста;  
- выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития и самореализации;
- Владеть:** -навыками выстраивания траектории управления личным временем;  
- навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития и самореализации.

## Предмет и объект самоменеджмента в формировании специалиста направления «Электроэнергетика и электротехника»

Цель: формирование у студентов, обучающихся по направлению подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, как будущих руководителей систематизированных знаний, умений и навыков управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; расширение знаний о карьере и карьерной среде, принципах планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом; овладение знаниями о комплексе действий, необходимых для управления карьерным развитием.

- Знать:** - содержание и сущность самоменеджмента, тайм-самоменеджмента;  
- стратегии управления собственным временем, принципы планирования и управления собственным временем;  
- методы самоменеджмента и преодоления конфликтов и стрессовых ситуаций;
- Уметь:** - выстраивать траекторию личного времени и роста;  
- выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития и самореализации;
- Владеть:** - навыками выстраивания траектории управления личным временем;  
- навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития и самореализации.

Индекс	Формулировка:
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
ПК-2	Способен участвовать в проектировании систем автоматизированного электропривода

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

### Теоретическая часть

Самоменеджмент - это искусство управлять собой, своим временем, своей жизнью, сознательно делать свою карьеру через самооценку, самоопределения, саморазвития.

Самоменеджмент - это один из подразделений менеджмента стратегический менеджмент, операционный менеджмент, информационный менеджмент.

Родоначальником самоменеджмента как науки считают Соединенные Штаты Америки.

Самоменеджмент, как новое направление в современном менеджменте, создан относительно недавно, но развивается очень интенсивно.

Причины возникновения самоменеджмента - это те существенные изменения, происходящие в управленческой ситуации в мире. Какие это изменения:

Во-первых, - это конкуренция, возросли масштабы и динамизм изменений в предпринимательстве и бизнесе. А это требует от менеджеров освоения новых навыков управления, борьбы с возможностью собственного отставание.

Во-вторых, возрастает угроза частых стрессов через ту напряженность, что имеет место в большинстве организаций и фирм. Чтобы избавиться от них, менеджеру необходимо уметь управлять собой.

В-третьих, и это, пожалуй, основное творческий потенциал работника в настоящее время превратился в самый ценный капитал организации. И поэтому сохранение и развитие этого потенциала, в том числе и самими работниками, является одним из важнейших условий для существования деловой карьеры.

Немецкие исследователи проблем практического самоменеджмента и деловой карьеры Бербель и Хайнц Швальбе утверждали, что «для того, чтобы добиться успеха, нужно уметь управлять собой».

В США практически во всех высших учебных заведениях изучают «Самоменеджмент» и одно из направлений самоменеджмента - Time management, или управление временем.

В Украине не все вузы включают дисциплину «Самоменеджмент» в свои учебные планы - это дисциплины - на выбор учебного заведения.

Вместе с тем, практически все вузы выпускают специалистов экономического и финансового профиля.

Самоменеджмент - это последовательное и целенаправленное использование эффективных методов, приемов и технологий самореализации и саморазвития своего творческого потенциала.

Описанные в литературе концепции самоменеджмента строятся на определенной идеи, вокруг которой формируется система методик и приемов работы над собой для реализации этой идеи.

В концепции Лотара Зайверта - это идея экономии своего времени.

В концепции М.Вудкока и Д.Френсиса - идея преодоления собственных ограничений.

В концепции В.А. Андреева - идея саморазвития творческой личности.

В концепции А.Т. Хроленко - повышение личной культуры деловой жизни.

В концепции Бербеля и Хайнца Швальбе - идея достижения личного делового успеха.

Рассмотрим кратко характеристику указанных концептуальных подходов.

Согласно концепции М.Вудкока и Д.Френсиса, самоменеджмент - это всесторонний способ проверки своих собственных возможностей и ограничений и поиска реальных путей развития личностных и деловых качеств.

Согласно концепции В.А. Андреева, самоменеджмент - это психологический механизм саморазвития творческой личности, способной к непрерывного саморазвития и самореализации в одном или нескольких видах профессиональной деятельности.

Исходной позицией для саморазвития является определение своего типа творческой личности, исходя из 18-ти характеристик различных типов творческих личностей менеджеров, которые показаны на слайде.

Знание своих индивидуальных особенностей и способностей очень важно, потому что это, по сути, знание своих достоинств и недостатков.

Определение своего типа творческой личности позволяет построить «профиль творческой личности», определить ее сильные и слабые стороны. Далее предлагается ряд тестов и методик для оценки и развития необходимых качеств личности менеджера и методические рекомендации по разработке программ самообразования и саморазвития.

Концепция А.Т.Хроленко основана на идее культуры деловой жизни.

Согласно этой концепции, самоменеджмент - это практикум повышения своего делового потенциала путем повышения уровня деловой культуры в различных ее аспектах, а именно:

- культуры взаимоотношений между людьми;
- искусства деловой беседы;
- организации делового совещания;
- культуры делового письма;
- искусства подготовка доклада и публичного выступления;
- техники личной работы;
- стиля жизни менеджера.

Расширение профессиональных возможностей личности в результате работы по повышению своей квалификации создает основу для служебного роста.

Хроленко Александр Тимофеевич (1938 г. рождения). Филолог, специалист по русскому языку, русскому фольклору, языку русской литературы.

Автор многих учебных пособий, в том числе: «Общее языкознание», «Самоменеджмент», «Язык – общество – государство» (1996), «Этнос – язык – культура» (1996), «Методы изучения и описания языка» (1997), «Этнолингвистика. Понятия, проблемы, методы» (2000), «Культура публичной речи» (2001), ряда других. В дополненном и переработанном виде эти учебники публикуются столичным издательством «Флинта» («дочка» издательства «Наука») в 2000-е гг. общероссийскими тиражами. Удостоен ордена Дружбы народов (1986), почётного звания «Заслуженный деятель науки России» (1998), знаков «Отличник народного просвещения», «За отличные успехи в высшей школе».

**Согласно концепции Бербеля и Хайнца Швальбе**, самоменеджмент - это достижение личного делового успеха деловой карьеры через самопознание и самосовершенствование своих деловых качеств.

Авторы предлагают практические советы по саморазвитию своих деловых качеств для достижения успеха, для организации своего дела в сложных рыночных условиях.

В то же время, не хватает универсальных методик и тестов самооценки, саморазвития для работы над собой.

Существует еще одна концепция самоменеджмента - концепция Лотара Зайверта, которая основана на идее управления своим временем. Эта концепция, на наш взгляд, наиболее рациональная и универсальная, потому что она содержит в себе наиболее важные моменты из других концепций и одновременно Зайверт дает, отработаны и многократно испытанные методы работы над собой, которые не требуют особых мудрствований, многократного тестирования и пригодны для использования в повседневной практике.

**Согласно определению Зайверта**, самоменеджмент представляет собой последовательное и целенаправленное использование опробованных методов работы в повседневной практике для того, чтобы оптимально и с содержанием использовать свое время, то есть по своей сути это time management. Главным преимуществом менеджмента по концепции Зайверта является рациональное использование и сбережение самого дефицитного и важного личного ресурса - собственного времени.

### **Вопросы для обсуждения**

Экономические основы самоменеджмента. Предмет и объект самоменеджмента; роль самоменеджмента в системе навыков профессионального менеджера; эволюция самоменеджмента и этапы его развития.

## Оценка и развитие личностных качеств менеджера как основа технологии самоменеджмента и саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

### Теоретическая часть

Цель: формирование у студентов, обучающихся по направлению подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, как будущих руководителей систематизированных знаний, умений и навыков управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; расширение знаний о карьере и карьерной среде, принципах планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом; овладение знаниями о комплексе действий, необходимых для управления карьерным развитием.

**Знать:** - содержание и сущность самоменеджмента, тайм-самоменеджмента;  
- стратегии управления собственным временем, принципы планирования и управления собственным временем;

- методы самоменеджмента и преодоления конфликтов и стрессовых ситуаций;

**Уметь:** - выстраивать траекторию личного времени и роста;  
- выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития и самореализации;

**Владеть:** - навыками выстраивания траектории управления личным временем;  
- навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития и самореализации.

Индекс	Формулировка:
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
ПК-2	Способен участвовать в проектировании систем автоматизированного электропривода

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

Для того чтобы полноценно работать, проявляя себя и внося в дело что-то новое, каждый лидер должен обладать определенными личностными качествами. Например, Ф. Тейлор считал, что идеальным является умный, образованный, тактичный человек, обладающий высокими техническими знаниями, решительный, энергичный, честный по натуре. Другой классик менеджмента А. Файоль полагал, что лидер должен обладать неким умением предвидения, организаторскими способностями, быть компетентным, отличаться здоровьем, иметь развитый интеллект, высокий уровень культуры и нравственности.

Многие другие ученые, изучающие феномен руководства, приводят разные перечни качеств или характеристик, которыми обладают или должны обладать эффективные менеджеры.

Любая управленческая деятельность имеет три «измерения»:

- ✓ деятельностное – связано с организацией и управлением какой-либо системой;
- ✓ кадровое – связано с управлением людьми, с организацией межличностных взаимодействий;
- ✓ производственно-технологическое – связано с организацией технологического процесса, с его оперативным управлением.

Каждое «измерение» требует от менеджера присутствия у него определенных качеств.



В научном мире выделяют три основные категории характеристик, которые обозначаются как управленческие способности либо влияют на успешность управленческой деятельности.

**Первую категорию** составляют *общеуправленческие характеристики*, необходимые для грамотной организации и координации всех звеньев управленческой системы. К ним относят следующие характеристики:

- ✓ высокий уровень интеллекта;
- ✓ соответствующее образование;
- ✓ профессиональная компетентность;
- ✓ логическое мышление;
- ✓ стрессоустойчивость;
- ✓ широта взглядов, глобальный подход;
- ✓ долгосрочное предвидение и гибкость (адаптивность);
- ✓ энергичность, инициативность и решительность, в том числе и в условиях риска;
- ✓ упорная работа и непрерывная учеба (профессиональное развитие, совершенствование менеджерских качеств);
- ✓ высокая степень обучаемости при формировании организаторских навыков и умений;
- ✓ способность к целеполаганию;
- ✓ способность к прогнозированию;
- ✓ способность к планированию, как своих действий, так и деятельности подчиненных и организации в целом;
- ✓ способность к принятию управленческих решений.

**Вторую категорию** составляют *личностные характеристики*, необходимые при общении с людьми и организации межличностного взаимодействия:

- ✓ тактичность;
- ✓ честность;
- ✓ высокий уровень культуры и нравственности;
- ✓ авторитет;
- ✓ коммуникабельность;
- ✓ доступность;
- ✓ твердость;
- ✓ дружелюбие;
- ✓ умение и желание слушать;
- ✓ готовность выслушивать мнения других;
- ✓ доминантность, уверенность в себе;
- ✓ эмоциональная стабильность;
- ✓ умение четко формулировать цели и установки;
- ✓ беспристрастность, бескорыстие и лояльность;
- ✓ способность максимально использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки кадров и справедливых санкций;
- ✓ личное обаяние;
- ✓ способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем;
- ✓ быстрая ориентация в ситуациях, требующих практического применения знаний людей;

- ✓ находчивость в применении психологического состояния, настроения людей к данным условиям жизни и деятельности;
- ✓ способность заинтересовывать людей делом, мотивировать на эффективную работу;
- ✓ учет взаимоотношений, личных симпатий и антипатий, психологических различий людей при создании групп для выполнения коллективной деятельности;
- ✓ тенденция решать практические вопросы исходя из имеющихся человеческих ресурсов.

**Третью категорию** составляют *специальные характеристики*, требующиеся при организации технологического процесса и профессионального труда исполнителей:

- ✓ умение делегировать полномочия;
- ✓ ораторские способности;
- ✓ организаторские способности;
- ✓ объективность;
- ✓ креативность;
- ✓ стремление к достижениям;
- ✓ предприимчивость;
- ✓ ответственность;
- ✓ надежность в выполнении заданий;
- ✓ независимость;
- ✓ требовательность;
- ✓ способность к контролю и др.

Можно увидеть, что в этом перечне (и практически во всех иных – аналогичных) синтезированы самые различные характеристики эффективного руководителя.

Все они объединены общим критерием – они определяют эффективность управленческой деятельности, поэтому часто личностные качества и иные свойства менеджера, отвечающие данному критерию, называют факторами эффективности управленческой деятельности.

Один из возможных вариантов требований к руководителю включает в себя следующие факторы:

- ✓ умение работать на результат; готовность много трудиться для его достижения;
- ✓ желание и способность нести ответственность за порученное задание и принимать рискованные решения;
- ✓ готовность начинать процессы изменений, управлять ими и направлять в интересах организации;
- ✓ готовность использовать открытый способ управления, основанный на сотрудничестве;
- ✓ способность сосредотачиваться на настоящем и будущем;
- ✓ способность отслеживать изменения, происходящие внутри и вне организации, и умение использовать их; умение устанавливать доверительные деловые взаимоотношения;
- ✓ готовность к общему руководству;
- ✓ постоянное самосовершенствование; хорошая общая психическая и физическая форма;
- ✓ умение правильно использовать свое время;
- ✓ готовность работать во главе хорошо подготовленного профессионального персонала;
- ✓ готовность к политическому руководству;

✓ международный кругозор.

Лаконичную, но скорее символическую характеристику требований к менеджеру содержит формула американского менеджмента, называемая правилом «7М». Согласно правилу менеджер должен обладать способностями, позволяющими ему отвечать за семь «М»: men (люди), methods (методы), money (деньги), machines (машины), materials (материалы), marketing (сбыт), management (управление).

Индивидуальные качества могут проявляться не сразу. Для этого требуется большая и постепенная работа над собой. В процессе обучения менеджменту необходимо, прежде всего, создать в себе тягу к знаниям, применить творческий подход к обучению, подключить нестандартное мышление, изобретательность, развивать способность генерирования идеи, проявить инициативность, упорство, уверенность и преданность профессии.

Часть качеств человека присуща ему от рождения; полезные качества менеджер должен развивать и совершенствовать, а ограничивающие эффективность его деятельности – сводить к минимуму.

До тех пор, пока ты не принял окончательное решение, тебя будут мучить сомнения, ты будешь все время помнить о том, что есть шанс повернуть назад, и это не даст тебе работать эффективно. Но в тот момент, когда ты решишься полностью посвятить себя своему делу, Провидение оказывается на твоей стороне. Начинают происходить такие вещи, которые не могли бы случиться при иных обстоятельствах. На что бы ты ни был способен, о чем бы ты ни мечтал, начни осуществлять это. Смелость придает человеку силу и даже магическую власть. Решайся!

### **Вопросы и задания**

**Задание 1.** Возьмите чистый лист бумаги, разделите его на две части. В первой колонке напишите все значимые на ваш взгляд события вашей жизни (количество не имеет значения). Напротив каждого события во втором столбике запишите свои личностные качества, которые появились или развились благодаря указанному событию.

#### **Самоанализ:**

- ✓ Сколько и какие именно управленческие качества вы записали во втором столбике?
- ✓ Часто ли происходили в вашей жизни события, которые позволяли проявлять управленческие качества?
- ✓ Использовали ли вы каждый случай для развития управленческих качеств?
- ✓ Как можно использовать вашу актуальную жизненную ситуацию для приобретения лидерских навыков?

**Задание 2.** За 10 минут ответьте на вопрос «Кто я?», используя для этого 20 слов. Сосредоточьтесь на понимании самого себя, на своих особенностях, ярких проявлениях, индивидуальных характеристиках.

После выполнения данной работы все ответы классифицируйте на три группы в зависимости от объяснения причин:

«Я» – все происходящее зависит от меня – я прилежно учился в школе, ходил на занятия кружка, учился в институте, много читал, заводил знакомства и т. д.

«Д» – все происходящее зависит от других – то, что я стал умным, заслуга, в основном, моих родителей, которые заставляли меня учиться, покупали интересные книги, водили в театр, брали в интересные поездки, выбрали мне специальность и т. д.

«П» – просто так сложилось – судьба преподнесла мне подарки (хорошая школа, талантливый учитель, умные друзья и т. д.).

Чем больше ваших ответов относится к группе «Я», тем выше уровень ваших лидерских притязаний.

#### **Самоанализ:**

- ✓ Какая из трех групп характеризует позицию руководителя?
- ✓ Отвечает ли полученный вами результат требованиям к современному руководителю?
- ✓ Что необходимо сделать, чтобы ваша личная позиция соответствовала позиции эффективного руководителя?

**Задание 3.** Представьте себе, что вы назначены руководителем в незнакомый коллектив. Вам предстоит встреча с будущими подчиненными. Для этого вам необходимо выступить с речью, которая должна представить вас как руководителя, обеспечить вам безболезненное вхождение в новый коллектив и настроить его на партнерское сотрудничество с вами. Составьте текст презентации. Это может быть сделано любыми доступными средствами. Жанр рекламного выступления не регламентирован. Выступление должно быть кратким, лаконичным и не превышать пяти минут.

**Самоанализ:**

- ✓ Сложно ли было составить выступление?
- ✓ Что показалось вам наиболее сложным? Почему?
- ✓ Какие наиболее важные качества руководителя были обозначены вами в выступлении?
- ✓ Что дала вам работа над заданием?
- ✓ Какие выводы вы сделали для себя?

**Задание 4.** Возьмите карандаши или фломастеры и белый лист бумаги. Нарисуйте свой собственный образ в аллегорической форме, так как вы представляете себя. Это может быть пейзаж, натюрморт, абстракция, фантастический мир, остросюжетная ситуация, подражание детским рисункам, нечто в стиле ребуса – все, что угодно, но главное то, с чем вы ассоциируете, связываете, объясняете, сравниваете себя, свое жизненное состояние, свою натуру. На рисование дается пять минут.

После того, как рисунок выполнен, проанализируйте его.

**Самоанализ:**

- ✓ Как вы думаете, какие ваши качества отразились в рисунке?
- ✓ Какие из выделенных качеств являются управленческими?
- ✓ Что неожиданного вы обнаружили для себя, анализируя свой рисунок?
- ✓ Что бы вы сказали о человеке по нарисованному образу, зная, что изобразил его руководитель?
- ✓ Какие выводы вы сделали для себя, выполняя это упражнение?

**Задание 5.** Назовите свои управленческие качества, которые получили наименьшую оценку при выполнении диагностического теста. Вспомните ситуации, когда отсутствие или незрелость этих качеств помешали выполнению значимой деятельности. Далее подумайте, каким образом можно развить эти качества.

**Самоанализ:**

- ✓ Насколько значимыми были ситуации, в которых отсутствие важных управленческих качеств проявилось особенно ярко?
- ✓ Каковы организационные потери, явившиеся следствием отсутствия этих качеств?
- ✓ Могут ли выработанные рекомендации по развитию недостающих менеджерских качеств быть общими для развития других управленческих качеств?
- ✓ Как эти рекомендации можно использовать для саморазвития?

**Задание 6.** Представьте ситуацию: у вас на работе начались неприятности сразу после того, как был назначен новый руководитель – молодой мужчина, только что окончивший институт. Вы считаете, что он к вам придирается. У вас нет никакой другой цели, кроме одной

– вызвать у руководителя симпатию по отношению к себе. Найдите приемы, которые помогли бы вам сделать это.

**Самоанализ:**

- ✓ Какие приемы были использованы?
- ✓ Что способствует на ваш взгляд появлению симпатии, а что ее снижает?
- ✓ Возможно ли использование невербальных средств для достижения данной цели?
- ✓ В какой момент вы почувствовали, что вам удалось достичь цели?

**Задание 7.** Адекватность самооценки – необходимое условие определения собственных возможностей, планирования своих действий, правильного построения отношений с коллегами. Она особенно необходима руководителям, а также молодым специалистам, начинающим деловую карьеру.

Данное задание позволит вам скорректировать свое поведение для произведения нужного впечатления о себе в нужный момент. Оцените себя по пятибалльной шкале по следующим параметрам:

- ✓ дружелюбие;
- ✓ зависимость (независимость) своего поведения от настроения;
- ✓ чувство юмора;
- ✓ стремление сделать карьеру;
- ✓ коммуникабельность;
- ✓ потребность устанавливать добрые отношения с людьми;
- ✓ независимость.

Передайте листок с названными параметрами коллегам, друзьям, близким с тем, чтобы они оценили степень проявления этих качеств у вас. Сравните полученные данные с собственной оценкой. Проанализируйте то, как видят вас окружающие и как вы оцениваете себя сами.

Наметьте план дальнейшей работы над самим собой с целью устранения выявленных расхождений.

**Задание 8.** Найдите время, чтобы поразмышлять о некоторых аспектах вашей работы. Используя метод мозгового штурма, запишите все, что придет вам в голову.

*Окружение.* Подумайте о том, в какой обстановке вы работаете. Представьте свой рабочий стол или кабинет. Как он выглядит? Что вы видите со своего рабочего места? Какие звуки доносятся до вас? Чем пахнет в помещении? Как вы себя чувствуете, когда сидите за рабочим столом? Какова атмосфера вокруг вас? Вспомните также все места, где вы бываете в свое рабочее время, поразмышляйте о них.

*Поведение.* Какими делами заполнен ваш день? Сколько времени вы посвящаете размышлениям и планированию? Сколько времени вы тратите на личные беседы и телефонные разговоры, на работу с электронной почтой и прослушивание автоответчика? Сколько времени вы проводите на собраниях, совещаниях и встречах? Насколько продуктивны эти встречи, помогают ли они решать поставленные задачи? Как вы ведете себя на этих встречах – сами выдвигаете идеи или помогаете коллегам выработать их? Сколько человек участвует в совещаниях? Вспомните все, чем вы занимаетесь в течение рабочей недели. Как вы ведете дела? И как это характеризует вас?

*Способности.* Каковы ваши сильные стороны? Какие умения и навыки определяют ваше поведение? Чем вы предпочитаете заниматься, зная, что это – ваша сильная сторона? Какую работу вы предпочитаете избегать, чувствуя, что вам недостает соответствующих знаний и умений для ее выполнения? Ваша сила в специальных навыках, навыках межличностного общения или в умении вдохновлять окружающих? Как бы вы оценили свои навыки

стратегического планирования? Опишите и оцените все те способности и умения, которые вы используете в своей работе.

*Ценности и убеждения.* Каковы ваши ценности? Какие качества вы цените в себе? Что в жизни для вас важнее всего? Что вы больше всего цените в других – честность, подлинность, старание, работоспособность? Что вы думаете о себе? В чем вы сильны? Какие слабости у вас есть? Что вы за человек? Какие ваши качества помогают вам в работе, поддерживают то, что вы делаете, а какие мешают, подрывают ваши начинания? Как в целом вы оценили бы уровень своей компетентности и свои возможности? Насколько широк круг дел, с которыми справляетесь хорошо, и насколько качественно вы выполняете то, за что беретесь?

*Идентичность.* Каково ваше социальное происхождение? В какой семье вы росли? Были ли вы единственным ребенком в семье? Кто вы сейчас? Какие роли вы исполняете на работе, дома, в кругу друзей и соседей? К чему вы стремитесь? Кем вы станете в будущем и кем хотели бы стать?

Представьте, что вам уже восемьдесят лет и настала пора оглянуться на прожитые годы. Спросите себя, кем вы стали, что было важного и ценного в вашей жизни. Что вы должны сделать и каким вы должны стать, чтобы вы почувствовали, что реализовали свой потенциал? Что вы оставите после себя? Каким будет ваш неповторимый вклад? Что особенного есть в вашей жизни?

### **Вопросы для обсуждения**

Оценка и развитие управленческих качеств

## Управление временем и самоменеджмент

### Теоретическая часть

Цель: формирование у студентов, обучающихся по направлению подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, как будущих руководителей систематизированных знаний, умений и навыков управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; расширение знаний о карьере и карьерной среде, принципах планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом; овладение знаниями о комплексе действий, необходимых для управления карьерным развитием.

**Знать:** - содержание и сущность самоменеджмента, тайм-самоменеджмента;

- стратегии управления собственным временем, принципы планирования и управления собственным временем;

- методы самоменеджмента и преодоления конфликтов и стрессовых ситуаций;

**Уметь:** - выстраивать траекторию личного времени и роста;

- выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития и самореализации;

**Владеть:** -навыками выстраивания траектории управления личным временем;

- навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития и самореализации.

Индекс	Формулировка:
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
ПК-2	Способен участвовать в проектировании систем автоматизированного электропривода

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

Стратегия «управление временем» как управление собственной деятельностью, рациональная организация выполнения задач и распределения собственных ресурсов. Время – это жизнь, нерационально потраченное время невозможно восполнить и невозможно вернуть. Растратить свое время – значит растратить свою жизнь и наоборот – взять свое время под контроль – значит овладеть своей жизнью и использовать её наилучшим образом. Мы можем наслаждаться жизнью лишь тогда, когда знаем, как лучше использовать время, сделать труд наиболее рациональным и, наконец, совершить многое из того, что мы хотели бы совершить, прожив свою жизнь так, «чтобы не было больно за бесцельно прожитые годы».

«Мы тратим полжизни на то, чтобы найти применение времени, которое всю жизнь пытаемся сберечь» (Уилл Роджерс). Вернуть упущенное время невозможно, у нас у всех одно и то же количество времени – настоящий момент! На что мы тратим наше время сегодня и как его потратить завтра каждый решает для себя сам.

Ряд научных источников утверждает, что возможно первой попыткой сделать управление временем сознательной потребностью человека стало первое письмо из нравственных писем к Луцию, написанных Луцием Аннеем Сенекой в первые десятилетия новой эры, в которых он рекомендует:

- \* письменный учет всего времени;
- \* деление времени на хорошо, дурно потраченное и потраченное на безделье;
- \* оценивать жизнь по наполненности прожитого времени: «удержишь в руках сегодняшний день – меньше будешь зависеть от завтрашнего»;
- \* один из приемов управления временем;
- \* введение жесткого режима дня.

Дефицита времени НЕТ. У человека достаточно времени для того, чтобы сделать все, что он наметил. Есть категория людей, которые «слишком заняты», но они и не подозревают о том, что существует множество людей, которые заняты гораздо больше, но и успевают сделать больше. У таких людей не больше времени, чем у других, просто они гораздо эффективнее используют время. «Недостаточно быть занятым. Вопрос в том: чем же Вы заняты?» (Генри Давид Торо).

У каждого из нас есть одинаковое количество времени – 24 часа. И мы вовсе не так заняты, просто решили потратить свое время на «что-то другое», выбирая то, что считаем нужным. С целью совершенствования организации жизни необходимо избавиться в своем лексиконе от словосочетания «слишком занят» и научиться делать сознательный выбор, тогда появится свободное время, которого раньше не хватало и это время человек «создает» сам.

В практике самоменеджмента существует два способа решить проблему дефицита времени:

1. Время можно «создать», работая более сосредоточено и эффективней: делать частые мини-перерывы, отталкиваться от естественных биоритмов, достаточное количество времени отдыхать, правильно питаться, бороться со стрессом и волнениями.

2. Время можно создать, если более практично планировать свои действия: составлять и использовать списки дел, учиться обходиться без «раскачки» и сразу браться за дело, научиться различать важные и срочные дела,

использовать методы планирования времени, жить по своему распорядку дня, а не по чужому, поддерживать порядок на рабочем месте и не тратьте время попусту.

«Истинно велик тот человек, который овладел своим временем» (Гесиод). Эффективное использование времени – это такое же искусство, как и овладение, например, техникой скорочтения, которой можно научиться. Этому искусству учит самоменеджмент. У человека нет ничего более важного, чем жизнь, а значит, и время.

Научное знание об «управлении временем» основано на двух «китах»:

1. Умелое планирование времени.

2. Привычка в деталях исполнять запланированное.

Над этими «китами» главная цель – получение конкретных результатов работы. Результат – это высший критерий эффективности труда, в том числе и рационально потраченного времени.

Основные элементы «стратегии управления временем»:

1. Анализ реальной ситуации с использованием времени и временных потерь, который включает в себя набор операций и действий: исследования, тестирования, сопоставления, консультации, которые непосредственно предшествуют планированию.

2. Планирование использования времени, которое предполагает: постановку целей, разработку плана использования времени и доведение его до исполнителя.

3. Реализация плана. На этой стадии принимаются решения, и конкретные задачи условно делятся на две основные категории:

Первая категория – задачи индивидуального уровня, решение которых сопряжено с относительной свободой личности. Степень их сложности и срочности может быть различной (одно дело написать две строчки распоряжения и другое – подготовить доклад).

Вторая категория - задачи, выполнение которых связано с рядом операций и привлечение других людей (организация корпоративных праздников и т.д.).

Задачи из каждой категории переплетаются друг с другом и связаны с планированием.

4. Организация контроля, учета, анализа, оперативно корректирования и хода выполнения планов. Выполнение любой задачи необходимо проверять как в отношении исполнительности, так и с точки зрения достижения оптимальных результатов.



Получение запланированных результатов работы в оптимальном режиме – одна из главных целей процесса управления временем, так как без достойных результатов жизнь превращается в бессмысленный набор действий.

С давних времен человечество задает вопрос о том, что есть время?

Древние философы также ставили этот вопрос: «Что есть время? Кто в состоянии ясно и кратко объяснить его? Кто способен настолько постигнуть Время в мыслях, чтобы выразить свою связь с ним? И ещё, что в наших обычных рассуждениях является более привычным и известным, чем Время? И уверены ли мы, когда говорим о нем; мы понимаем его также, когда в разговоре слышим, как его называют? Что же тогда представляет собой Время? Если меня никто не спрашивает, то я знаю; но если я захочу объяснить кому-нибудь, кто спросит меня, что такое Время, говоря откровенно, я не знаю». Ситуация с пониманием сущности Времени не слишком изменилась с тех пор, как блаженный Августин написал эти слова.

На пути овладения стратегий управления временем человек встречает препятствия и наиболее распространенное из них заключается в том, как он воспринимает свое время. Джулия Моргенстерн предлагает осуществить ряд шагов на пути к овладению искусством управления временем, первый шаг – подвергнуть критическому рассмотрению наше восприятие времени. Для этого пытаемся сделать время осязаемым. Большинство людей воспринимают время как нечто неосязаемое. На пути хаоса к порядку проще всего организовать пространство, а не время, потому, что пространство – это то, мы можем видеть. Время же невидимо и неосязаемо. Человек не может увидеть его, пощупать или подержать в руках, его так же нельзя свалить в кучу или физически передвинуть с места на место. Время – это нечто, что можно почувствовать, ощутить, но по ощущениям оно совершенно бесформенное. Ощущения дня, который незаметно прошел или медленно тянущегося, полного тоски и печали, знакомо каждому.

Аналогично кажутся трудно измеримыми наши дела и задачи – они выглядят огромными и бесконечными по своему объему и продолжительности. Человек будет испытывать определенные трудности, управляя своей жизнью, до тех пор, пока, время останется для него неуловимым, ускользающим для восприятия, эфемерным и трудным для осмысления. Следовательно, необходимо изменить свое восприятие времени, сделав его более осязаемым. Для этого надо научиться воспринимать время в более наглядных и измеряемых образах.

Планирование и организация времени на самом деле ничем не отличается от планирования и организации пространства. Из данного сравнения, очевидно, что также как рабочий стол является ограниченным пространством, на котором необходимо разместить определенное количество предметов, график работы – это ограниченное пространство, в котором необходимо разместить определенное количество задач. Наша жизнь вовсе не бесконечна. Каждый день – это емкость, сосуд, блок памяти, обладающий определенной вместимостью, которую можно использовать. С того момента, когда человек осознает, что у времени есть свои границы, он начинает смотреть на дела по-другому, потому что они становятся предметами, которые надо разместить в пространстве своего времени.

Каждая задача имеет свой объем, свои размеры, а значит, их расстановка в расписании дня становится математическим уравнением. После того, как человек оценил все, что необходимо сделать, следует вычислить объем и емкость каждой задачи для того, чтобы определить степень реальности их размещения в пространстве имеющегося времени.

Когда мы начинаем смотреть на время, как на нечто, обладающее, как и пространство, определенными границами, мы начинаем более трезво и реалистично смотреть на то, чего хотим достичь и совершить в своей жизни.

Это, соответственно побуждает человека овладевать различными приемами и средствами управления временем, которые могут работать гораздо продуктивнее в отведенное время.

Если беспорядок на рабочем месте и беспорядок в графике работы по существу одинаковы, то и наведение порядка в каждом из них – очень похожие процедуры. И что бы человек ни приводил в порядок – стол, шкаф, кухню, офис или график рабочего дня – разработка системы организации и планирования всегда состоит из трех этапов: анализ, планирование, действие.

Второй шаг на пути к овладению искусством управления временем –научиться управлять временем по принципу «изнутри наружу». Это значит строить индивидуальное расписание дня, график жизни, согласно личностным особенностям человека. Соответственно, необходимо расставив приоритеты, определить, что важно именно вам и найти для этой деятельности место в жизни и в расписании, которые будут основываться на уникальных личных потребностях и жизненных целях. И еще это означает – чувствовать себя глубоко удовлетворенным в конце каждого прожитого дня. Известно, что нет одинаковых людей, каждый из нас личность, у которой в различные моменты жизни существуют свои потребности. Наверно не существует «правильного» способа прожить свою жизнь, однако есть средства и инструменты, чтобы человек смог построить свою жизнь вокруг своих идеалов и потребностей. Можно изучить и приобрести новые навыки и скорректировать поведение, но невозможно изменить себя, свою сущность – и никто не должен этого делать. Пройдя процесс самопознания и раскрытия естественных склонностей, потребностей и желаний, возможно заложить фундамент личной системы управления временем (тайм – менеджмент).

Третий шаг на пути к овладению искусством управления временем –диагностика проблем, связанных с организацией планирования. Для того чтобы перестать тратить попусту время и силы необходимо овладеть процедурой диагностики проблем, которые являются причинами нерационально потраченного времени. Сосредоточившись на этих причинах, вырабатывается верное решение – быстро, четко и ясно.

Процедура диагностики включает в себя три уровня:

1) Первый уровень: определение технической ошибки. Это, как правило, легко исправимые методические ошибки в подходах к планированию времени. В данном случае необходимо овладеть приемами и методиками, которые не были использованы. Как только будут выявлены ошибки, целесообразно внести в свои действия коррективы и все встанет на свои места.

2) Второй уровень: определение внешних факторов. Это факторы окружающей среды, находящиеся за пределами личного контроля, не имеющие к человеку никакого отношения. Однако эти факторы накладывают некоторые ограничения на возможности планирования и организации. Признавая наличие таких факторов, человек перестанет искать собственные недостатки и определит более эффективный способ справиться с внешними воздействиями или исключит их влияние.

3) Третий уровень: определение психологических препятствий. Психологические препятствия в данном контексте означает скрытые внутренние силы и убеждения, которые мешают добиваться целей и жить согласно личным представлениям. В случае, когда исправлены технические ошибки, устранены негативные факторы окружающей среды, но жизнь все-таки остается недостаточно организованной, как правило, причина кроется в психологических установках человека. Следовательно, целесообразно, выяснив их природу, освободиться от их влияния.

Очень часто проблемы с планированием времени возникают из-за комбинации таких причин. При определении причин неудач необходимо рассмотреть все три группы ошибок и

препятствий. Иначе возможно исправить ситуацию лишь наполовину (справившись с влиянием внешних факторов, останутся психологические препятствия). Данная процедура диагностики при умелом её применении позволяет совершить в жизни важные и кардинальные изменения.

Например, руководитель испытывает трудности в делегировании полномочий, что является необходимой функцией менеджмента. Воспользовавшись трехуровневой процедурой диагностики данной проблемы, выясняем:

возможная техническая ошибка: незнание приёмов эффективного делегирования полномочий;

- возможное влияние внешних факторов: в подчинении нет человека, которому можно поручить конкретное дело;

- возможные психологические препятствия: возникающее чувство вины перед подчиненным из-за обращения с просьбой выполнить конкретную задачу.

Таким образом, диагностировав любую проблему, можно найти её решение, что, безусловно, повысит эффективность организации жизни человека.

«И ложатся дела наши бременем, нету времени, нету времени!» (Высоцкий). Многие чрезмерно загруженные люди не видят выхода из подобного рода ситуаций и, как правило, уверены, что ничего нельзя изменить. Но это зачастую не так. Попадая в так называемую «ловушку времени», многие начинают раздражаться вместо, того, чтобы планомерно искать выход из сложившейся ситуации. Например, человек изо дня в день повторяет такие ошибки, как:

- долгие разговоры по телефону, поскольку получаемая и передаваемая информация не всегда легко воспринимается;

- меняем по различным причинам намеченную последовательность выполнения текущих дел и задач и, как следствие, путаем важные дела со второстепенными;

- испытываем проблемы с разбором почты;

- забываем сделать нужные звонки.

Особым образом встает проблема чрезмерной бумажной бюрократии и бесконечных совещаний. Накопившаяся усталость часто мешает человеку «заглянуть в себя» и решить эти проблемы, по возможности избегая ошибок.

Еще Казуо Инамори в книге «Страсть к успеху. Японское чудо» писал: «поколения приходят и уходят, а люди продолжают совершать одни и те же ошибки». Огромное количество людей не умеют структурировать время и пространство. Соответственно одна из задач изучения самоменеджмента заключается в осознании данной потребности и формировании соответствующих навыков в рамках профессиональной деятельности.

### **Параметры индивидуального стиля работы.**

Поиск приёмов организации времени, да и жизни в целом, связан с глубоким анализом индивидуального стиля работы конкретного человека. В связи с этим важно определить такие параметры, как: темперамент, сенсорные предпочтения, приоритетность целей и многое другое.

Для человека, занимающегося напряженным интеллектуальным трудом, характерно использование в работе трех основных блоков:

1. Блок накопления и обработки новой информации.

2. Блок отдачи и распределения информации.

3. Блок отдыха и релаксации.

Каждый из этих блоков является неотъемлемой частью гармоничного развития личности. Так, нарушение пропорций между этими блоками или игнорирование одного из них приводит к уменьшению работоспособности, а, следовательно, эффективности труда.

С целью совершенствования процесса организации труда необходимо также произвести детальный анализ основных «поглотителей» времени. Образно говоря, если разумный человек

заранее знает, из какого кармана вор украдет у него кошелек, он никогда не положит его именно в этот карман. Существует известное выражение о том, что время – деньги, и когда известны основные поглотители времени, разумно их избегать.

Самые распространенные причины, заставляющие человека нерационально использовать свое время следующие:

1. Телефонные звонки.
2. Часто заглядывающие в кабинет люди.
3. Плохо организованный обмен информацией между подразделениями организации.
4. Проблемы с компьютерным оборудованием.
5. Изменение намеченной очередности выполнения задач, навязываемое коллегами или руководителями.
6. Недостаток организационного планирования.
7. Неумение слушать и слышать людей.
8. Неудовлетворительная организационная структура организации.
9. Неразбериха в почте.
10. Исправление ошибок, которых зачастую можно было бы избежать.
11. Нерешительность в деловых вопросах.
12. Плохо организованные совещания, собрания, планерки.
13. Отвлекающие факторы на рабочем месте.
14. Чрезмерная офисная бюрократия.
15. Бесполезные дискуссии о своей работе и работе других людей.

Актуальными в данном случае являются слова из известной песни Высоцкого: «Смажь колёса времени, не для первой премии, им ведь очень больно от трения, обижать не следует время, плохо и тоскливо жить без времени». Время нужно планировать хотя бы уже потому, что нам его никогда не хватает. Мы никак не можем найти время на важные, но несрочные дела. Необходимо прекратить его искать, потому, что вы никогда не найдете время! Мы ведь живем в нем.

Время можно создать, позаимствовав его у одного занятия, отдав другому. В этом поможет список дел.

Многие менеджеры слишком ориентированы на процесс деятельности, а не на его результаты. При таком подходе предпочтение отдается:

- \* правильно делать дела вместо того, чтобы делать правильные дела;
- \* решать проблемы вместо того, чтобы создавать творческие альтернативы;
- \* сохранять средства вместо того, чтобы оптимизировать использование средств;
- \* выполнять долг вместо того, чтобы добиваться результатов;
- \* уменьшать затраты вместо того, чтобы повышать прибыль.

Для того чтобы найти больше времени на дела, которые приносят пользу, надо делать меньше того, что оказывается бесполезным. Это означает - не тратить время попусту! Распределить время можно и на основе других соображений, а не только с точки зрения удовольствия. Это могут быть:

- \* обеспечение финансовой стабильности;
- \* продвижение по карьерной лестнице;
- \* поддержание хорошей физической формы.

Каждому человеку важно определить для себя приоритеты и, следовательно, понять смысл полезного времяпровождения.

Жизнь следует строить по принципу «я сделал все, что было возможно в моих силах». Оглядываться назад и говорить: «Я мог бы сделать лучше»

- это бессмысленно и не реалистично. Допустим, вы могли бы сделать лучше.

Можно даже себе представить, что и как можно было бы сделать лучше. Но то обстоятельство, что этого не было сделано лучше, означает, что в сложившихся обстоятельствах невозможно было сделать по-иному.

Поэтому не следует допускать неудаче останавливать попытки по достижению поставленных целей. Не целесообразно тратить драгоценное время понапрасну на размышления о том, что что-то не «получилось». Ведь большинство из нас учится на своем опыте и своих ошибках. Человек становится старше и мудрее с тех пор, как имел дело с подобной ситуацией, даже если это было пятнадцать минут назад.

Известно, что человеческие привычки невозможно изменить за несколько дней, для этого требуется время. Для того, чтобы вы взяли под контроль собственное время и собственную жизнь, не существует волшебных слов, а чудеса, как известно, бывают только в сказках. Однако, применяя основы самоменеджмента, возможно добиться продвижения к ежедневным и жизненным целям, получив больше удовольствия от каждой минуты жизни.

И, как следствие, добиться большего успеха в профессиональной карьере и личной жизни, достигая многого меньшими усилиями.

Согласно методам самоменеджмента, каждому вполне возможно стать обладателем гораздо большего количества времени в течение отведенной жизни. Следовательно, каждому решать, каким образом сегодня потратить время с наибольшей пользой, делая все, что в ваших силах и считая это личным успехом.

Не вызывает сомнения тот факт, что деловой человек очень много времени тратит на важные дела, этот факт мотивирован тремя причинами:

1. Время, потраченное на обеспечение финансовой стабильности, возможно, это то время, которое человек посвящает семье. Работаем не ради того, чтобы купить, например, видеомэгафон, а для того, чтобы обеспечить всем необходимым детей и т.д. Однако, самореализация на работе и духовная жизнь человека не исключает возможности взаимообусловленности.

2. Существует мнение о том, что работать на работе гораздо проще, чем «работать над семьей», потому что профессиональная деятельность обычно подразумевает выполнение конкретных заданий, когда точно известно, что надо сделать и каков должен быть результат. Гораздо сложнее с «хорошей семьей» или «крепким здоровьем», потому что не всегда имеется точное представление о том, к чему стремишься.

3. Общественное давление отвечает традиционному понятию работы.

Приходя к пониманию того, что другие сферы жизни не менее важны, требования в профессиональной жизни остаются прежними. В данной ситуации разумнее расставлять жизненные приоритеты, учитывая степень важности разных сфер жизни, но не за счет профессиональной деятельности.

«Вы любите жизнь? Тогда не тратьте безрассудно время, ибо это материал, из которого сделана жизнь» (Бенджамин Франклин).

Самоменеджмент – это умение управлять собой. Прежде всего, это: самоорганизация, искусство управления собой и руководство процессом управления во времени, пространстве, общении, деловом мире.

Актуально в данном контексте звучат слова гениального Гете: «Недостаточно знаний, необходимо также их применение, недостаточно хотеть, надо еще и что-то делать». Так, например, получить диплом престижного вуза еще недостаточно. Ведь процесс самообразования должен присутствовать постоянно и систематически. Знания должны не только преподаваться, но, главное – приобретаться. Если человек не знает, чего действительно

хочет, у него, как правило, ничего не получается. Поэтому, целесообразно утверждать, о том, что никогда не надо бояться ставить перед собой более трудные, более глобальные задачи.

Исследования показывают, что самоменеджмент при использовании современных подходов позволяет не только значительно продвинуться на пути овладения искусством управления собой и своими действиями, но в определенной степени облегчает усвоение основ теории. Это происходит благодаря тому, что базовые методологические подходы предварительно изучаются на занятиях по самоменеджменту, чем достигается практический синтез искусства и науки управления, составляющих его сущность.

Таким образом, преимущества овладения искусством самоменеджмента состоят в следующем:

- \* выполнение работы с меньшими затратами времени, рациональная организация труда;
- \* отсутствие спешки при осуществлении задач и жизнедеятельность в состоянии эустресса;
- \* получение удовлетворения, как от профессиональной деятельности, так и от планирования личной жизни;
- \* активная и обоснованная мотивация труда;
- \* повышение профессиональной квалификации и возможность карьерного роста;
- \* сокращение ошибок при выполнении своих функций;
- \* достижение профессиональных и жизненных целей в короткие сроки посредством квалифицированного выполнения функций самоменеджмента.

### **Функции и цели самоменеджмента**

Лотар Зайверт определил самоменеджмент как «последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике. Основные цели самоменеджмента можно сформулировать следующим образом:

1. Максимально использовать собственные возможности.
2. Сознательно управлять течением своей жизни.
3. Уметь преодолевать внешние обстоятельства.

Ежедневное решение разного рода задач и проблем можно представить в виде ряда различных функций, которые находятся в определенной зависимости между собой и осуществляются в определенной последовательности:

1. Постановка цели. Данная функция призвана осуществлять анализ и формулирование личных целей.
2. Планирование. Назначение планирование в разработке планов и альтернативных вариантов своей деятельности.
3. Принятие решений. Суть этой функции в принятии решений по предстоящим делам.
4. Реализация и организация подразумевает составление распорядка дня и организацию личного трудового процесса в целях реализации поставленных задач.
5. Контроль. Под контролем в самоменеджменте понимается самоконтроль и контроль итогов для корректировки целей.
6. Информация и коммуникация. Вокруг данной функции «вращаются» остальные, поскольку коммуникация как обмен информацией, необходима во всех фазах процесса самоменеджмента.

### **Целеполагание в самоменеджменте**

Цели являются представлением о будущем, для реализации которых личность изъявляет желание что-либо сделать. «Мыслить целями» - значит поставить частное на службу большому целому, в результате чего появляется понимание того, в каком направлении следует идти и какого конечного результата необходимо достичь.

В процессе определения цели происходит концентрация не на том, что делать, а на том, для чего это необходимо сделать. Следовательно, это побуждает человека конкретизировать конечный результат деятельности. Образно говоря, цели представляют собой вызов человеку и побуждают его к действиям. Без цели отсутствует критерий оценки, по которому можно измерять трудозатраты каждого конкретного человека. Таким образом, определять цели и последовательно к ним стремиться означает концентрировать энергию на действительно важных делах, вместо необоснованной траты потенциальных сил и возможностей личности.

Постановка цели – это перманентный процесс, поскольку цели не задаются раз и навсегда, а могут корректироваться с течением времени. В случае, когда в процессе контроля за реализацией намеченного плана действий

выясняется, что прежние представления были, в сущности, неверными или что потребности оказались завышенными или заниженными, следует пересмотреть цель. В связи с этим очень важно постоянно помнить, куда мы хотим прийти и куда мы попасть не хотим, чтобы не оказаться там, куда нас хотят привести другие в соответствии с собственными целями.

Актуальными в данном контексте звучат слова знаменитого Марка Твена о том, что «после того, как мы окончательно потеряли из виду цель, мы удвоили свои усилия». Постановка цели означает сознательное осуществление своих действий в соответствии с генеральной линией или ориентиром.

Не вызывает сомнения утверждение о том, что формулируя цель, необходимо думать о будущем. И традиционное мышление в рамках частных задач опасно тем, что можно потеряться в мелочах. Значит, мышление в масштабах целей способствует тому, что частности подчиняются целому и появляется определенность в достижении конечного результата.

В практике самоменеджмента существует пять основных принципов постановки целей: точность определения, измеримость, достижимость, реалистичность и определение во времени. Сам процесс постановки целей включает в себя три этапа:

ï нахождение цели: чего я хочу?

ï ситуационный анализ: что я могу?

ï формулировка цели: к чему я конкретно приступаю?

Целеполагание следует начинать с определения: собственно целей, согласованности их между собой, высшей цели и промежуточных на пути к главной, инвентаризации необходимых для достижения цели личных качеств. Инвентаризация личных качеств предполагает определение сильных и самоанализ слабых сторон человека (над чем ещё надо работать).

Самое главное – необходимо добиваться ясности цели. Это означает, что надо устанавливать цели, которые будут обращены в непосредственные действия, что является безусловной, основополагающей предпосылкой успеха, как в работе, так и в жизни. Например, нельзя формулировать цель следующим образом: «Хочу вести здоровый образ жизни». А данную цель следует сформулировать так: «Я буду каждое утро совершать пробежки на свежем воздухе». Подобные конкретные, ориентированные на определенные действия цели можно планировать, например, фиксируя в дневнике времени по определенным дням или неделям и реализовывать по этапам. Значит, следует максимально точно описать то, чего конкретно необходимо достичь. Существует мнение о том, что свои цели совершенно необязательно формулировать в письменном виде. Однако это ошибочное мнение, потому что в письменном виде цели запечатлеваются визуально, а значит, менее подвержены опасности забвения. Более того, когда четко определена цель, она автоматически приобретает обязательный характер, а зафиксированная на бумаге, она побуждает к систематическому анализу, перепроверке и ревизии. Письменное оформление цели также способствует фиксации более или менее смелых представлений и желаний. Таким образом, повышается вероятность того, что человек будет постоянно помнить о своих целях и уточнять их.

Для определения личных целей необходимо пройти четыре ступени:

1. Разработка общих представлений о жизненных устремлениях. Для уточнения представлений о своих жизненных устремлениях надо представить себе возможную картину будущей жизни. Для этого целесообразно проанализировать свою жизнь, обозначить крупнейшие успехи и сформулировать представления о будущем, обозначить то, чего хотелось бы еще достичь.

После такой аналитики следует определить пять важнейших целей, которых хотелось бы достичь до конца своей жизни.

2. Распределение жизненных целей во времени. Необходимо уточнить характер целей и классифицировать их на предмет долгосрочных (чего хотелось бы достичь в жизни), среднесрочных (чего хотелось бы достичь в ближайшие пять лет) и краткосрочных (чего хотелось бы достичь в ближайшие двенадцать месяцев).

3. Конкретизация представлений о развитии профессиональной карьеры. Данный этап характерен процессом определения долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных профессиональных целей. То есть, самоопределение в профессиональной области (например, стать генеральным директором предприятия, на котором работаете или просто укрепить свое настоящее положение и занимать занимаемую должность до выхода на пенсию и т.д.).

4. Инвентаризация целей. На последнем этапе постановки целей необходимо составить полный список целей по следующей структуре:

Ø Личные цели (цели жизни).

Ø Профессиональные цели (цели карьеры).

Ø Опыт, который еще необходимо приобрести (личный и профессиональный).

Ø То, что еще хотелось бы совершить как в личной жизни, так и в профессиональной карьере.

### **Вопросы и задания**

Задание 1. Примените к своему рабочему графику теорию вопроса по стратегии управления собственным временем.

Задание 2. Проведите исследование параметров индивидуального стиля работы в течении месяца.

### **Вопросы для обсуждения**

Стратегия «управление временем». Параметры индивидуального стиля работы. Методы самоменеджмента. Функции и цели самоменеджмента.



## Теоретические основы карьерного развития

Цель: формирование у студентов, обучающихся по направлению подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, как будущих руководителей систематизированных знаний, умений и навыков управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; расширение знаний о карьере и карьерной среде, принципах планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом; овладение знаниями о комплексе действий, необходимых для управления карьерным развитием.

**Знать:** - содержание и сущность самоменеджмента, тайм-самоменеджмента;

- стратегии управления собственным временем, принципы планирования и управления собственным временем;

- методы самоменеджмента и преодоления конфликтов и стрессовых ситуаций;

**Уметь:** - выстраивать траекторию личного времени и роста;

- выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития и самореализации;

**Владеть:** -навыками выстраивания траектории управления личным временем;

- навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития и самореализации.

Индекс	Формулировка:
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
ПК-2	Способен участвовать в проектировании систем автоматизированного электропривода

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

### Теоретическая часть

Карьера (от фр. *cariera*) – успешное продвижение вперед в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности.

Выбор карьеры является одним из наиболее важных решений, которое человек принимает в своей жизни, так как достижения человека в той или иной сфере деятельности зависят от соответствия между его личностью и характером его работы, а также от совмещения личных ожиданий в области личной карьеры с возможностями организации.

Понятие служебной карьеры существует в широком и узком смысле. В узком понимании карьера – должностное продвижение, достижение определенного социального статуса в профессиональной деятельности, занятие определенной должности. То есть карьера понимается как сознательно выбранный и реализуемый служащим путь должностного продвижения, стремление к намеченному статусу (социальному, должностному, квалификационному), что обеспечивает профессиональное и социальное самоутверждение служащего в соответствии с уровнем его квалификации.

В широком понимании карьера – профессиональное продвижение, профессиональный рост. Результатом карьеры является высокий профессионализм государственного служащего, достижение признанного профессионального статуса.

Государственный служащий, как правило, осознанно выбирает и строит карьеру в профессиональном и в должностном плане. Сущностной составляющей карьеры является понятие *продвижение*. То есть карьера – процесс, определяемый как движение вперед, как последовательность эволюционных изменений. Такое понимание карьеры ориентирует на соответствующий методологический подход к ее исследованию. В его основе лежит тенденция современной науки изучать события, а не вещи, процессы, а не состояния. Общество и его компоненты рассматриваются, как процессы, а не как статичное состояние, как непрерывный

бесконечный поток событий. Человек включен в этот поток и вынужден непрерывно двигаться в нем, приспосабливаться к нему, преодолевать определенные трудности, координировать, направлять собственное изменение в этом процессе и изменение его составляющих. Чем стремительнее общее движение, тем опаснее замедление.

На этом основывается понимание карьеры как активного продвижения человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающего его устойчивость в потоке социальной жизни. С этих позиций определяется подход к моделированию карьерного процесса и основы стратегического управления карьерой.

Карьеру можно представить как процесс овладения некими ценностями, благами, признанными в обществе или организации.

К карьерным ценностям относятся: должностные ступени, уровни иерархии; ступени квалификационной лестницы и связанные с ней разряды, дифференцирующие навыки и знания людей по уровню мастерства; статусные ранги, отражающие величину вклада работника в развитие организации (выслуга лет, рациональные предложения и т.д.), его положение в коллективе; ступени власти как степени влияния в организации (участие при принятии важных решений, близость к руководству); уровни материального вознаграждения, дохода (уровень зарплаты и разнообразие социальных льгот).

С позиций указанных ценностей карьера – это процесс профессионального роста человека, роста его влияния, авторитета, статуса в среде, выраженный в его продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа.

Для многих, карьера имеет более глубокое содержание. Карьера - это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере как роде занятий, деятельности. Например, творческая карьера, спортивная карьера, военная карьера, артистическая карьера, карьера домохозяйек, матерей, учащихся. Жизнь человека вне работы также имеет влияние на профессиональную карьеру и является ее неотъемлемой частью.

О карьере целесообразно говорить в том смысле, что она характеризует развитие и реализацию созидательной сущности человека, которую можно раскрыть в следующем виде. Это развитие интеллектуального, эмоционального и физического потенциала (весьма измеряемого и сравнимого); направленность практических усилий, которые раскрываются через пользу, приносимую другим людям; обратную реакцию общества на развивающуюся и реализующуюся сущность человека, восприятие и оценку обществом того, что и как делает человек и как это способствует решению общественных проблем.

Иначе говоря, карьера - это индивидуально осознанная позиция и поведение человека, связанные с трудовым опытом и всей его деятельностью на протяжении жизни.

Следует выделить три аспекта, которые отражают различные точки зрения на карьеру.

Во-первых, полноценная карьера - это гармоничное соотношение, взаимодействие процессов внутреннего развития человека и его внешнего движения в освоении социального пространства. При этом внутреннее развитие включает профессиональный рост, изменение влияния (власти, авторитета), престижа в глазах подчиненных или коллег, повышение уровня благосостояния. Внешнее движение фиксирует результаты и утверждение человека на определенных ступенях по должностным позициям, разрядам квалификационной лестницы, уровням материального вознаграждения.

Во-вторых, карьера кроме процессной имеет статичную характеристику. В карьерном росте важно как содержание самого процесса, так и видимый образ результата этого процесса, последовательность занимаемых человеком статусных положений в социальном слое, группе, обществе.

В-третьих, поскольку большую часть своей жизни человек проводит, работая в различных организациях, наиболее социально важным для него является выбор такого

организационного (карьерного) пространства, которое образуется из множества векторов возможного и вероятного продвижения данного работника: должностного, профессионального, статусного, монетарного. При этом каждый из карьерных векторов, будучи в той или иной мере формализован, содержит совокупность карьерных позиций (состояний), последовательность которых и составляет карьеру. Должностной вектор, например, образуется должностными ступенями; профессиональный - квалификационными чинами, разрядами, наличием различных сертификатов, свидетельств; статусный - принадлежностью к определенной социальной группе, элите; монетарный - уровнями вознаграждения.

Таким образом, **карьера** представляет собой многомерный и не всегда прямолинейный процесс профессионального, социального и экономического развития человека, выраженный в его продвижении по ступеням должностей, квалификации, статусов, вознаграждений и фиксируемый в определенной последовательности занимаемых на этих ступенях позиций.

Сложность карьеры определяется обусловленностью ее множеством факторов, прежде всего связанных с особенностями личности работника, делающего карьеру, и среды, в которой развивается карьера, а также особенностями и уровнем развития общества, в котором действуют человек и организация. Для более полного изучения, понимания и овладения механизмами воздействия на характер карьеры необходимо учитывать как сложные связи образующих элементов, так и сложность и особенности самих этих элементов.

Комплексность карьеры предполагает необходимость рассмотрения ее с различных сторон, использования при ее исследовании различных подходов. Многоаспектность карьеры выражается в комбинации ряда характеристик. Это совершенствование уровня профессионального, личностного, общего культурного развития, это мероприятия по самопрезентации, саморекламе, формированию, укреплению и поддержанию необходимых связей, способствующих тому, чтобы реальный внутренний рост был замечен, по праву оценен в среде служащего, и отражен в форме внешнего роста (повышения по службе, оплаты труда). Полноценное развитие карьеры невозможно без содействия карьерной среды, направленной на обеспечение необходимых условий для роста и реализации растущего потенциала личности.

**Управление карьерой** – это системная, планомерно организованная деятельность, ориентированная на профессиональное, должностное, личностное развитие в целях наиболее полной профессиональной самореализации служащего, а также для эффективного выполнения целей и задач организации.

**Профессионализм** - это прежде всего высокий уровень решения профессиональных задач. Понятие профессионализма в широком смысле часто связывают с принадлежностью к профессии как роду деятельности, с профессионализацией как результатом управляемого процесса включения человека в сферу профессионального труда. Основная функция любого вида службы в государстве - исполнение законов и высшее качество их реализации в жизни.

Государственная служба, согласно веберовской модели «рациональной бюрократии», - это профессиональная деятельность по обеспечению исполнения полномочий государственных органов. Разумеется, муниципальная служба развивается в своем социальном пространстве - в органах местного самоуправления. Место муниципальной службы в системе взаимодействия государства и гражданского общества отмечено некоторыми отличительными чертами, которые обуславливают специфику профессиональной деятельности муниципального служащего. Непосредственная практическая деятельность муниципальных служащих, их профессионализм имеют особую значимость как один из ведущих факторов формирования имиджа власти в глазах местного населения, так как именно на уровне муниципального управления понятие «власть» приобретает «человеческий облик».

Феномен профессионализма становится делом стратегии и политики государства в целом и каждой организации в отдельности, независимо от форм собственности. Все очевиднее оказывается и

понимание того, что управление профессионализмом людских ресурсов должно стать важнейшим направлением государственной кадровой политики.

Профессиональное развитие управленческих кадров можно осуществлять различными путями:

- проходя полный курс обучения и переподготовки в специализированных центрах переподготовки, вузах;
- посещая краткосрочные курсы повышения квалификации;
- проходя курс вечернего обучения (например, овладение компьютерной грамотностью и т. п.);
- читая книги по праву, экономике, политологии, менеджменту, психологии управления и т. п.;
- проходя обучения на заочных курсах;
- получая официальные консультации в научных центрах, на кафедрах вузов и т. д.;
- читая журналы по специализации должности, управленческой проблематике и т. п.;
- участвуя в научно-практических конференциях, семинарах и дискуссиях по проблемам специализации, управления, государственной или муниципальной службы.

Каждый из приведенных вариантов имеет право на жизнь. Теперь, после прочтения перечня вариантов профессионального развития, спросите себя, сколькими из них вы воспользовались в последний год.

Помимо выполнения непосредственной управленческой работы, за которую государственный и муниципальный служащий получает денежное жалование, он является еще и членом профессиональной группы - корпорации служащих, являющейся в государстве одной из важнейших статусных групп. Развитие профессионализма государственного и муниципального служащего как члена профессиональной группы управленческих кадров в рамках проводимой административной реформы представляется важным по следующим причинам:

- это помогает определить смысл профессионального поведения служащих;
- порождает уверенность служащих в завтрашнем дне;
- расширяет перспективы личной карьеры каждого служащего.

В любом случае профессионализм выражается как самореализация личности в избранной профессии.

Многогранность и сложность явления карьеры отражается и в многообразии ее видов, разнообразии ее подходов к ее типологизации.

Для классификации видов карьеры можно выделить множество различных оснований, признаков, критериев

Различают несколько **видов карьеры**.

Карьера **внутриорганизационная** означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в стенах одной организации.

Карьера **межорганизационная** означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии работник проходит последовательно, работая на различных должностях в разных организациях.

Внутриорганизационный и межорганизационный виды карьеры могут иметь специализированный и неспециализированный характер.

**Специализированная** карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

**Неспециализированная** карьера служащих в большей мере характерна для негосударственных организаций. Такая карьера предполагает способность сотрудника работать на любом участке в организации, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на организацию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. В результате такой политики служащий обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через пять лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

Карьера **вертикальная** - вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие карьеры на государственной и муниципальной службе, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера **горизонтальная** - вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временного коллектива и т. п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает непременно и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Карьера **ступенчатая** - вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Карьера **скрытая** - вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации.

Под **центростремительной** карьерой понимается движение к центру руководства организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры. Это взаимодействие предполагает выполнение следующих задач:

- достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;
- устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- изучение карьерного потенциала сотрудников;

- обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий.

Для современной службы можно говорить, по крайней мере, о восьми **типах карьеры**, которые в значительной мере определяют организационное поведение служащих.

**Традиционная (линейная) карьера** - это постепенное продвижение вверх, иногда с пропуском одной ступени, иногда - с непродолжительным понижением в должности. Традиционная карьера позволяет руководителю овладеть необходимыми знаниями и навыками, накопить достаточный опыт взаимодействия с людьми и воздействия на них.

**Последовательно-кризисный тип карьеры** характерен для периодов различных реформ, которые предполагают постоянную адаптацию служащих к реорганизациям, ликвидациям и иным переменам. Невозможность адаптации снижает должностной уровень («по ступенькам вниз»), ориентирует на борьбу за сохранение занимаемой позиции и на личные интересы.

**Прагматичный (структурный) тип карьеры.** Представители этого типа отдают предпочтение наиболее простым способам решения карьерных задач. Для них характерно изменение сферы деятельности или организации в зависимости от политических, социально-экономических, технологических и технических изменений.

**Эволюционный тип карьеры.** Должностное продвижение (рост влияния) осуществляется вместе с ростом организации. Служащие ориентированы на дальнейшее продвижение, совмещение общественных и личных интересов.

**Преобразующий тип карьеры.** Для этого типа карьеры характерна высокая скорость должностного продвижения (расширения влияния), которое может быть как постепенным, так и скачкообразным. В этом случае карьера строится либо в новой области или сфере деятельности, либо в ее основе лежит некая выдающаяся идея.

**«Отбывающий» тип карьеры.** Для этой группы служащих карьера завершена. Перемещение вниз маловероятно, а движение вверх невозможно. Основная задача служащего - удержаться на занимаемой позиции.

**Авантюрная карьера** определяется пропуском служащим двух-трех должностных уровней при достаточно высокой скорости продвижения или существенном изменении сферы деятельности. Рост числа авантюрных карьер в настоящее время чаще всего обусловлен потребностью части руководителей подбирать кадры по принципу личной преданности.

**Суперавантюрная карьера** предполагает высокую скорость должностного продвижения (расширения влияния) служащего с пропуском значительного числа промежуточных ступеней, а иногда - резкое изменение сферы деятельности.

Широко осознанной является идея о том, что в ходе своей карьеры человек проходит через различные, но взаимосвязанные этапы. Наиболее упрощенная версия карьеры служащего включает четыре стадии:

- 1) предварительная стадия (посещение школы, учеба в вузе, колледже);
- 2) первоначальная стадия (переходы с одной работы на другую);
- 3) стадия стабильной службы (с сохранением одной и той же работы);
- 4) стадия отставки (прекращение активной работы).

Понятие стадий карьеры является фундаментальным для понимания и управления карьерой. Но механизм взаимодействия между стадиями понять не так просто. Например, наше понимание этапов жизни детей и юношества относительно хорошо развито по сравнению с пониманием стадий взрослой жизни. «Взрослость» разделяется на разные этапы, поэтому требования, проблемы и возможности, представленные в них, должны быть приняты в расчет теми служащими, которые сосредоточены на развитии собственной карьеры.

*Стадия ранней зрелости.* Годы между 25 - и 35-летним возрастом характеризуются вовлечением человека в отношения не только с другими людьми, но и с группами и организациями. Степень, в которой можно говорить об успехе прохождения этого этапа, зависит от того, насколько успешно человек осознал себя в качестве взрослого. В терминах стадий карьеры ранняя зрелость соотносится с установлением карьеры и началом продвижения. На этой стадии могут возникать конфликты между требованиями данного жизненного этапа и данной стадии карьеры.

*Взрослость.* Это 30-летний период между 35-м и 65-м годами. Люди на этом этапе жизни подчеркивают продуктивное и творческое использование своих талантов и возможностей. Успех зависит от достижения тождества собственного «Я» и согласия с другими, от достижения целей предыдущих стадий.

*Зрелость.* Люди успешно проходят этот этап, если достигают полноты своего «Я», т. е. они не приходят в отчаяние от определенных результатов своей жизни и своего выбора. Зрелость не только представляет собой кульминацию продуктивной, творческой жизни на пользу другим, но и служит собственному удовлетворению человека. Этот этап в жизни совпадает с пенсионным периодом.

Продолжительность каждой жизненной стадии различна для разных людей, но большинство проходит через все эти стадии. Многие служащие могут избежать значительных разочарований и затруднений, если они будут понимать содержание этапов своей жизненной карьеры.

Итак, *стадия 1.* Молодые служащие, окончившие вуз или проработавшие непродолжительное время где-то в другом месте, приходят на службу, наделенные профессиональными знаниями, но часто без понимания требований организации, в которой осуществляется служба. Как следствие, они должны работать на невысоких должностях в довольно тесном контакте с более опытными работниками. Отношения, складывающиеся между молодыми служащими и их непосредственными руководителями, суть отношения «ученичества». Чтобы успешно и эффективно продвигаться на этой стадии, требуется готовность смириться с сознанием зависимости. Но некоторые молодые служащие не могут приспособиться к ситуации, они ожидали, что их первая работа даст им куда больше свободы.

*Стадия 2.* Наступает время, когда посредством отношений зависимости, характерных для стадии 1, служащий переходит на стадию 2, которая дает возможность работать самостоятельно. Этот переход зависит прежде всего от того, продемонстрировал ли работник компетентность в определенной служебной области. Служащий, уже занявший более высокое положение, надеется как можно меньше полагаться на других. Но психологическое состояние независимости может привести к определенным проблемам, ибо слишком отличается от состояния зависимости, характерного для предыдущей стадии. Стадия 2 крайне важна для будущего профессионального роста. Однако те, кто «проваливается» на этой стадии, оказываются в таком положении потому, что не имеют необходимой уверенности в себе.

*Стадия 3.* Теперь служащие, став опытными работниками, надеются стать наставниками тех, кто находится в стадии 1. Они, кроме того, стремятся расширить круг своих интересов и все больше взаимодействовать с людьми вне пределов своей организации. Служащие на стадии 3, как правило, несут ответственность за работу других, что приводит к значительным психологическим нагрузкам. Поэтому те, кто не может справиться с этими новыми требованиями, могут по своей воле вернуться на стадию 2. Люди, получающие удовлетворение оттого, что другие совершенствуются (под их руководством) и получают все более сложную и лучшую работу, могут захотеть оставаться на стадии 3 вплоть до пенсии.

*Стадия 4.* Некоторые служащие остаются на стадии 3, поскольку она для них - фаза сохранения должности, которая становится их «потолком», а другие продвигаются на стадию 4.

На эту стадию попадают не все служащие, ибо ее характерной чертой является, в частности, умение влиять на других, т. е. руководить непрямыми способами. Задачи служащих на стадии 4 могут оказаться неразрешимыми для человека, в прошлом полагавшегося лишь на прямые методы руководства.

#### **Вопросы и задания**

Задание 1. Подготовьте письменный ответ на следующие вопросы.

1. Определить понятие карьеры.
2. Чем отличается узкое и широкое толкование понятия карьеры?
3. Определить понятие профессионализма.
4. Какие личностные качества необходимы для карьерного развития?
5. Назовите виды карьеры.
6. Назовите типы карьерного развития служащего.

#### **Вопросы для обсуждения**

Понятие карьеры. Понятие профессионализма. Виды, типы карьеры. Этапы карьерного развития.



## Механизмы карьерного процесса и способность участия в проектировании различных систем

Цель: формирование у студентов, обучающихся по направлению подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, как будущих руководителей систематизированных знаний, умений и навыков управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; расширение знаний о карьере и карьерной среде, принципах планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом; овладение знаниями о комплексе действий, необходимых для управления карьерным развитием.

- Знать:** - содержание и сущность самоменеджмента, тайм-самоменеджмента;  
 - стратегии управления собственным временем, принципы планирования и управления собственным временем;  
 - методы самоменеджмента и преодоления конфликтов и стрессовых ситуаций;  
**Уметь:** - выстраивать траекторию личного времени и роста;  
 - выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития и самореализации;  
**Владеть:** -навыками выстраивания траектории управления личным временем;  
 - навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития и самореализации.

Индекс	Формулировка:
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
ПК-2	Способен участвовать в проектировании систем автоматизированного электропривода

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

### Теоретическая часть

Карьера – динамическое явление, постоянно изменяющийся и развивающийся процесс и рассматривать его надо как последовательность действий во времени.

Управление в целом выступает в обществе в виде сложной, иерархической системы, состоящей из множества подсистем и органов, которая венчается высшей государственной должностью. Эта «вершина» всегда привлекает внимание как всего общества, так и, разумеется, отдельно взятого человека, управленца.

Практически каждый вошедший в управление стремится занять более высокую ступеньку в его структуре, что вполне закономерно, обоснованно и целесообразно.

Управленческая карьера есть логичное и необходимое управленческое явление. Вопрос заключается в том, что понимается под управленческой карьерой, каковы ее цели и содержание и в чем ее польза для управленческих процессов.

Многое здесь зависит от «системы координат», в пределах которой исследуется данное явление. Один подход получается, когда карьера анализируется с точки зрения интересов личности, характеризуя лишь ее возвышение в социальной структуре общества. И совсем другой, если карьеру рассматривают с позиций потребностей общества в талантливых и самоотверженных управленцах, способных решать проблемы развития государства, региона, конкретной организации. Третий подход предполагает сочетание интересов общества, коллектива и личности.

Подход к управленческой карьере с точки зрения интересов только личности изначально создает много проблем. Ведь другим людям небезразлично, какими способами, с помощью каких средств человек делает карьеру. Одно дело - талант и труд, другое - обман, подхалимство, изворотливость, жестокость и т. п., что нередко используется для достижения карьеры, строящейся на эгоизме со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Другая крайность проявляется, если подходить к карьере с сугубо общественных, скажем, государственных интересов. Человек видится не более чем «винтик» в системе, подчиненной реализации определенных целей. Надо - «винтик» закрутили, затем переставили, что-то случилось - вообще убрали. Карьера в этом случае не зависит от человека, его энергии и устремлений, она определяется только государственными интересами.

Наиболее перспективным представляется сочетательный подход к управленческой карьере, при котором человек, государство и общество не разъединяются, не противопоставляются, а органически соединяются. Применительно к понятию «управленческая карьера» требования к направленности деятельности каждого человека, творящего управленческую карьеру, должны быть значительно усилены, поскольку в управлении самореализация человека осуществляется с опорой на власть, с использованием ее ресурсов и силы. Здесь возможности как созидания, так и разрушения весьма велики, и выбор зависит от ориентации управленца. Поэтому в карьере руководителя-управленца общественное и государственное просто обязано превалировать над личностным, ибо за последствия ошибок и неправильных решений управленцев приходится расплачиваться в большинстве случаев не им самим, а другим согражданам.

Следует отметить, что формальная составная часть управленческой карьеры (должность, чин, статус) имеет большое значение, так как она зрима, определена по установленным параметрам (стандартам), пригодна для широкого использования, позволяет документировать развитие человека. В то же время ее нельзя переоценивать, полагаться только на ее признаки. Между саморазвитием человека и формальным отражением данного процесса вполне могут быть несовпадения и противоречия. С одной стороны, трудно однозначно определить реальную подготовленность служащего к выполнению поручаемого ему вида деятельности (должности), с другой, - реальная управленческая карьера часто не связана ни с содержательными, ни с формальными параметрами развития человека. Можно сделать блестящую карьеру, сполна насладиться вниманием общества, однако после себя оставить запущенные сферы управления и приходящие в упадок конкретные управляемые объекты.

Управленческая карьера как явление, безусловно, несет важную **социальную миссию**, представляя собой источник и фактор развития общества, а также эффективное средство совершенствования управления. Давая простор творческому самовыражению человека, управленческая карьера инициирует его энергию, побуждает к активным действиям, заставляет работать над собой, одновременно обеспечивая максимальный вклад в дело общественного созидания.

Но для выполнения такой социальной миссии сама управленческая карьера мыслится организованной и упорядоченной в надлежащем виде. Как социальное явление управленческая карьера в основе своей всегда должна иметь личностно ориентированный характер, быть настроенной под человека и предоставлять ему возможности для непрерывного развития и самовыражения своего потенциала. Иначе трудно добиться привлечения в управление талантливых людей и их эффективной деятельности.

Для того чтобы управленческая карьера стала, наконец, определенным публичным институтом, понятным для каждого человека и для всего общества, она должна иметь научную основу и последовательный нормативно отрегулированный порядок. Должно быть определено, что она собой представляет, какие в ней действуют механизмы, на каких основаниях принимаются кадровые решения, как измеряются и поощряются усилия и многое иное. Только тогда можно будет надеяться, что управленческая карьера станет для многих руководителей-управленцев делом их жизни, а не средством для удовлетворения в течение какого-то времени личных интересов.

Карьеру рассматривают как **самореализацию профессиональную** и **самореализацию личностную**. В первом случае реализация личностного потенциала имеет преимущественно фрагментарный, узкосфокусированный, конкретно-предметный характер, во втором - изменению подвергается вся сфера профессиональных интересов, устремлений, желаний человека.

Предмет самореализации в первом случае находится внутри объекта деятельности (например, какой-то сферы экономики), которым занимается государственный или муниципальный служащий. Косвенным образом эффект влияния профессиональной самореализации находит свое выражение в рефлексии (размышлении) человека, оценивающего свою «успешность в профессиональной деятельности», а также «удовлетворенность работой» и «ожидания, надежды, перспективы», связанные с этой сферой деятельности.

Предмет самореализации во втором, «общем» для человека случае находится внутри него самого. Продуктом деятельности личности в этом случае выступает сама успешность, удовлетворенность от процессов самоизменения, самоидентификации с собой, своим личностным «я» и остальным миром.

Безусловно, личностная и профессиональная самореализация не только тесно соприкасаются друг с другом, но и могут сливаться, объединяться в процессах самореализационной деятельности. Необходимо, чтобы оба вида самореализации не мешали друг другу.

В управлении карьерой важно сознавать простую истину. Как правило, между личностью и профессией выступают посредники - работодатели в лице частного лица, должностного лица, государства. Последние могут существенным образом повлиять на отношения спроса (профессия или должность) и предложения (претензия на профессиональную деятельность или должность со стороны кандидата или уже действующего работника) и способны корректировать эти отношения в сторону, выгодную для работодателя, но не всегда удобную и полезную для человека и, возможно, профессии. Такова диалектика связей профессии и личности, вида профессиональной деятельности и трудовых отношений, объекта труда и субъекта трудовой устремленности.

Самореализация (личностная или профессиональная) будет происходить полноценно только в том случае, когда требования профессии и интересы личности, а также ее возможности будут соответствовать требованиям избранной профессии, устремятся навстречу друг другу и совпадут в некоей оптимальной для человека и профессии точке.

Наряду с саморазвитием существует понятие самоорганизации. Термин *самоорганизация* обозначает обеспечение порядка, необходимого для успешной деятельности. Организация себя - самый сложный вид деятельности. Каждый из нас относительно легко определяет желания другого человека, так как его желания им самим уже определены и проявляются в его поведении. Нам же только предстоит установить, какие из множества желаний, которые постоянно живут в нас, соперничая одно с другим, мы хотим выбрать.

Именно поэтому ответ на вопрос «что я хочу?» - первый шаг в самоорганизации карьеры.

Вторым шагом в этом направлении является выяснение возможностей субъекта карьеры. Что я могу? Каковы мои способности? Какой вид деятельности и как может их развить? Каковы моя энергетика, моя устойчивость в стремлении к цели, запас знаний, умений? Ответы на эти вопросы представляют в совокупности карьерные ресурсы.

Знание своего интереса, своих способностей и возможностей - это исходная позиция в служебной карьере. Чтобы ее укрепить, нужно сделать еще один очень важный шаг - определить, кому я нужен, кому нужен именно тот способ деятельности, которым я владею, насколько кто-то заинтересован в нем как в ресурсе совместной со мной работы? Чем больше

этот внешний ко мне интерес, тем благосклоннее ко мне карьерная среда. Но при всей ее ко мне благосклонности она решает свои проблемы, и при каких-то обстоятельствах я МОГУ столкнуться с сопротивлением и торможением моей деятельности. Как их предвидеть и преодолевать - вопрос в дополнение к предыдущему.

Все приведенные выше вопросы и ответы - это **карьерная ориентация**. Остается только осуществить самодвижение. Как организовать свои ресурсы? Как их инвестировать, чтобы они принесли мне организационную прибыль и тем самым развивали мое служебное продвижение? Какие механизмы и когда использовать, чтобы продвижение было устойчивым? Как относиться к своим достижениям, чтобы неудовлетворенность ими не снизила уверенности в себе, а удовлетворенность не успокоила устремлений? Ответы и конкретные действия в этих направлениях - карьерная стратегия и стратегически ориентированная служебная тактика. Это и есть непростой путь самоорганизации своей карьеры в службе.

**Ресурсная база карьеры** - это способности человека, его знания, опыт, умение управлять ими при решении служебных задач и развитие этих составляющих. Самый простой и достаточно верный способ выявления способностей служащего - провести анализ его служебной деятельности для выяснения того, в чем он наиболее успешен, что на работе доставляет ему наибольшее удовольствие. С другой стороны, можно ли ориентироваться только на деятельность, которая увлекает? Очевидно, нет. Во-первых, на пути к приятной цели неизбежно приходится выполнять работу черного плана – рутинный, неинтересный труд. Во-вторых, служба постоянно связана с решением комплекса задач, многие из которых не соответствуют сфере личных предпочтений и интересов.

Внутренний карьерный ресурс в этом отношении может быть активизирован двумя способами. Первый - освоение того, что неинтересно: в процессе наращивания знаний о предмете служебной деятельности скучное дело становится понятным и, возможно, интересным. Второй способ - включение собственной воли, т. е. способности мобилизовать свои усилия в нежелательной, но необходимой деятельности.

Важным ресурсом карьеры является способность развития активности в решении служебных задач и продвижении в профессиональном мастерстве. Эта способность тесно связана с особенностью нервно-психической деятельности организма, иначе говоря, с темпераментом служащего. При планировании карьеры необходима ориентация на тип своего темперамента.

Если человеку свойственна быстрая реакция на события, то карьера будет более успешной в делах, связанных с решением задач в условиях скоростных и непрогнозируемых изменений в среде управления. При продвижении к стратегической цели служащему с таким темпераментом целесообразно действовать методом «квантования», т. е. совершать последовательные броски от одной промежуточной цели к другой.

Если же служащий замедленно реагирует на события, но, постепенно накапливая интерес, длительно сохраняет и актуализирует его, ему целесообразно ориентироваться на планомерную карьеру в делах, требующих методичности, целеустремленности и настойчивости в преодолении препятствий.

Значительная часть арсенала карьерных ресурсов служащего формируется в процессе социализации, т. е. восприятия норм отношений и поведения, принятых на государственной и муниципальной службе. Наиболее существенные из них - уверенность в собственных силах, стремление к лидерству, чувство долга и ответственности. Особенно важно сочетание этих характеристик: первые две, если не контролируются последующими, относящимися к нравственным категориям, могут деформировать карьерный процесс в плане его ориентации на личностные (эгоистические) цели. В этом случае карьера превращается в карьеризм. В то же время доминирование в структуре личностных свойств чувства долга и ответственности

сковывает инициативу, творчество, порождает неуверенность и страх за последствия принимаемых решений. Базовый ресурс, который может уравновесить указанные процессы, - непрерывный рост профессиональных знаний и служебного опыта.

Сложность состоит в том, что большинство служащих наверняка затруднятся указать, каких именно профессиональных знаний и умений им недостает. Это - свидетельство незнания многими служащими квалификационных требований по занимаемой должности. Такой результат закономерен, поскольку в той форме, в какой они сформулированы сегодня, они не могут служить успеху в карьере служащих. Проблема еще и в том, что внедряемые квалификационные требования представляют собой только ориентирующий стандарт. Для карьеры же необходимо полноценное знание требований, предъявляемых служащему на каждой занимаемой им должности.

В этих условиях первостепенное значение имеют знания универсального характера - в сфере обществоведения и управления, а также знание права в сфере экономики. При этом знания должны быть не просто набором информации в сфере управления. Необходима технология использования такого информационного арсенала, умение быстрого перебора приемов и оперативного маневра их комбинациями. Только при соблюдении этих требований возможно стратегически ориентированное продвижение в служебном мастерстве и статусе, т. е. карьера служащего.

Реализация карьерной программы невозможна без актуализации таких ресурсов служащего, как интерес и способности к обретению опыта. Технологией развития человеческих способностей - интеллекта, памяти, внимания посвящено немало методических пособий. Их достоинство - подробное описание приемов управления собой в совершенствовании личных качеств. Их недостаток - низкая востребованность в практике государственной и муниципальной службы, особенно на должностях высшего и среднего уровня.

Для тех, кто затрудняется в освоении подобных технологий, можно рекомендовать способ саморазвития способностей в процессе деятельности. Интерес к какому-то навыку имеет удивительную способность - не исчезать после успешного достижения цели, а, напротив, усиливаться. Человек, продвинувшийся в своем мастерстве, попадает в своеобразную ловушку - у него появляется потребность сохранения и подкрепления достигнутого уровня, что побуждает его вновь что-то познавать. Этот процесс не имеет конца. В результате способности развиваются «на марше».

Особо следует выделить ресурс, без которого теряется смысл и возможность реализации всех предыдущих рекомендаций. Это здоровье. Взаимосвязь карьеры и здоровья очень сложная. Любое продвижение человека связано с нагрузками на организм. Казалось бы, при управлении собой в карьерных целях следует не допускать нагрузок, приводящих к истощающему действию стресса и нарушению здоровья. Однако исследование многих ученых доказывают, что у лиц, активно вовлеченных в многолетнюю и напряженную управленческую деятельность, заболевания развиваются реже, и наоборот, быстрое снятие рабочих напряжений (в том числе с помощью алкоголя и табака) способствует заметному ухудшению здоровья. В этом контексте знакомый нам с детства девиз «бороться и искать, найти и не сдаваться» приобретает значение фактора, не только мобилизующего в труде, но и охраняющего здоровье служащего.

Карьерный процесс - это непрерывный поиск и, следовательно, движение к поддержанию соответствующего уровня здоровья. Однако и в этой посылке есть очень важная деталь. Если поиск имеет гипертрофированную честолюбивую основу, когда в карьерных целях человек стремится во что бы то ни стало стать выше других, поисковая активность утрачивает здравоохраняющий эффект. В восточной культуре одним из основных принципов обучения и воспитания является формирование у человека установки на сравнение себя с самим собой, а не с другими, и стремление стать успешнее, чем был вчера, а не успешнее, чем

его коллеги. Можно считать, что это хороший методический подход к самообеспечению здоровья в условиях служебных перегрузок.

Внутренние ресурсы человека определяют потенциал его способа деятельности, реализация которого происходит в определенной среде.

Что представляет собой среда государственного и муниципального служащего? Зависит ли полностью карьера служащего от его приспособления к этим условиям или он может активно воздействовать на свое окружение и ставить свои условия?

Без ответов на эти вопросы карьерный рост не может быть успешным. Вместе с тем ни одно пособие не сможет ответить на них таким образом, чтобы у служащего сложилось четкое представление об окружающей его среде, являющейся сложным образованием множества разнообразных факторов, непрерывно меняющих содержание, силу, направленность, внутренние и внешние связи, скорость изменений.

### **Вопросы и задания**

Задание 1. Подготовьте письменный ответ на следующие вопросы.

1. В чем заключаются особенности карьерного развития управленца?
2. В чем суть процесса самореализации? Как понятие самореализации связано с понятием карьеры?
3. Что такое самоорганизация государственного и муниципального служащего в карьерном процессе?
4. В чем состоят ресурсы служебной карьеры?
5. Как карьерная среда влияет на развитие личности?

### **Вопросы для обсуждения**

Особенности управленческой карьеры. Самореализация и самоорганизация государственного и муниципального служащего в карьерном процессе. Ресурсы карьеры.

## Карьерная среда и профессионализм

Цель: формирование у студентов, обучающихся по направлению подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, как будущих руководителей систематизированных знаний, умений и навыков управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; расширение знаний о карьере и карьерной среде, принципах планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом; овладение знаниями о комплексе действий, необходимых для управления карьерным развитием.

**Знать:** - содержание и сущность самоменеджмента, тайм-самоменеджмента;

- стратегии управления собственным временем, принципы планирования и управления собственным временем;

- методы самоменеджмента и преодоления конфликтов и стрессовых ситуаций;

**Уметь:** - выстраивать траекторию личного времени и роста;

- выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития и самореализации;

**Владеть:** -навыками выстраивания траектории управления личным временем;

- навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития и самореализации.

Индекс	Формулировка:
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
ПК-2	Способен участвовать в проектировании систем автоматизированного электропривода

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

### *Теоретическая часть*

**Карьерная среда** государственного и муниципального служащего имеет общую (внеслужбную) и специальную (служебную) сферы. Это разделение условно, поскольку факторы, действующие во внеслужбной сфере, формируют многие имеющие карьерное значение характеристики служащего, и, наоборот, служебное положение во многом определяет его отношения, поведение, связи в семье, коллективе и обществе.

Начнем со *внеслужбной среды*. Одним из главных факторов здесь выступает семья, которая может стать источником карьерной энергии на службе, а может быть и ее тормозом. Если для семьи государственная служба является фамильной традицией, основным источником удовлетворения материальных и социальных потребностей, она поддерживает карьеру служащего, примиряется с его «жизнью на службе», создает благоприятную обстановку дома для работы над собой. Если же интересы семьи находятся далеко за пределами службы, которая является только прикрытием иного рода карьеры или отношение в семье к служащему сложилось как к неудачнику в «настоящем деле», успеха в служебной карьере ожидать не приходится.

Не менее важный внеслужебный карьерный фактор - близкое окружение служащего и его семьи. Оно складывается на основе постоянных и переменных связей. К первым относятся друзья детства, учебы, первых этапов службы, члены их семей. Как правило, эти связи скрепляются общностью интересов и часто - схожестью карьерных целей, в связи с чем признание окружением достижений служащего является существенным стимулом его дальнейшего продвижения.

*Внеслужебная макросреда* - мировое сообщество, отечество, город, село, где живет и работает служащий. Социальные нормы, культура, экономический уровень жизни, развитие техники, политика, характер общественных отношений - все это необходимо учитывать,

организуя свое карьерное движение. Полноценная, устойчивая служебная карьера не состоится, если не быть в курсе международных и внутренних событий, пренебрегать знанием историй отечества, относиться равнодушно к нуждам людей.

*Служебная среда* представлена организационными структурами, сотрудниками, многомерным пространством отношений, социальными и правовыми нормами деятельности. Знание природы службы, организационных структур, связанных с ними должностных моделей и профессиональных требований, условий службы, закономерностей (писанные и неписанные правила) кадрового движения помогает служащему осуществлять карьерный выбор.

#### **Вопросы и задания**

Задание 1. Подготовьте рефераты по предложенным темам.

1. Карьера как элемент новой деловой России.
2. Особенности карьеры в сфере управления.
3. Карьера знаменитых управленцев (персоналии).
4. Особенности должностного продвижения советских управленцев.
5. Специфика карьеры западных менеджеров.
6. Карьера управленцев в восточных странах.

#### **Вопросы для обсуждения**

Карьерная среда. Понятие профессионализма в сфере управления и управленческой карьеры. Виды карьеры. Типы карьеры. Ресурсы служебной карьеры. Саморазвитие и самоорганизация как условие карьерного развития служащего.



## **Управление карьерой в организации, социальное взаимодействие и роль в команде**

Цель: формирование у студентов, обучающихся по направлению подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, как будущих руководителей систематизированных знаний, умений и навыков управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; расширение знаний о карьере и карьерной среде, принципах планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом; овладение знаниями о комплексе действий, необходимых для управления карьерным развитием.

- Знать:** - содержание и сущность самоменеджмента, тайм-самоменеджмента;  
- стратегии управления собственным временем, принципы планирования и управления собственным временем;  
- методы самоменеджмента и преодоления конфликтов и стрессовых ситуаций;
- Уметь:** - выстраивать траекторию личного времени и роста;  
- выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития и самореализации;
- Владеть:** - навыками выстраивания траектории управления личным временем;  
- навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития и самореализации.

Индекс	Формулировка:
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
ПК-2	Способен участвовать в проектировании систем автоматизированного электропривода

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

### **Теоретическая часть**

Суть управления карьерой в организации сводится к выполнению трех взаимосвязанных задач. Во-первых, необходимо формировать и совершенствовать производственные способности, модели поведения человека таким образом, чтобы они наиболее полно соответствовали требованиям организации, развивающегося общества. Во-вторых, на производстве надо создавать такие социальные, экономические, технические условия, которые обеспечивают максимальное использование способностей специалиста к профессиональной деятельности. В-третьих, важно, чтобы первые два положения совпадали с интересами служащего, не были ему в ущерб.

В управлении карьерой заинтересован и служащий, и организация. При этом инициатором, как правило, выступает организация как носитель карьерного пространства, без которого саморазвитие человека так и остается просто развитием и не обретает качества карьеры.

Цели системы управления карьерой служащих в организации могут быть самые различные, но в основном они включают:

- рациональное использование профессионального потенциала каждого служащего;
- обеспечение преемственности профессионального опыта, то есть достижение взаимопонимания между организацией и служащим по вопросам его продвижения по службе;
- создание благоприятных условий для развития персонала в рамках организационного пространства.

Следует также выделить основные функции системы управления карьерой:

- организация процессов обучения (в том числе основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации служащих;

- активизация карьерных устремлений, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой;
- регулирование протекания карьерных процессов, профилактика конфликтных явлений, отклонений от нормы, в том числе проявления карьеризма;
- координация и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой.

Когда организация осознает важность регулирования карьерой служащего, она может предложить работникам разнообразные возможности. Эти возможности могут включать простые программы в виде обучения, переподготовки, повышения квалификации или детализированные консультационные услуги для совершенствования индивидуальных качеств в продвижении по службе. Такие программы являются наиболее ценными, когда они регулярно предлагаются и открыты для всех работников, а также если они модифицируются и если их оценка показывает, что необходимы изменения.

Общей целью этих программ может стать сочетание потребностей и целей служащего с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися в системе государственной и муниципальной службы.

### **Вопросы и задания**

**Задание 1.** Подготовьте письменный ответ на следующие вопросы

1. Как грамотно сформулировать цель карьеры? Каким требованиям должна отвечать формулировка цели карьеры?
2. Для чего необходимо планирование карьеры? Перечислите условия эффективного планирования.
3. Назовите основные элементы тактики карьерного развития.

### **Вопросы для обсуждения**

Основы управления карьерой в организации. Планирование карьерного развития персонала.

## Организация управления карьерой на предприятии

Цель: формирование у студентов, обучающихся по направлению подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, как будущих руководителей систематизированных знаний, умений и навыков управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; расширение знаний о карьере и карьерной среде, принципах планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом; овладение знаниями о комплексе действий, необходимых для управления карьерным развитием.

**Знать:** - содержание и сущность самоменеджмента, тайм-самоменеджмента;

- стратегии управления собственным временем, принципы планирования и управления собственным временем;

- методы самоменеджмента и преодоления конфликтов и стрессовых ситуаций;

**Уметь:** - выстраивать траекторию личного времени и роста;

- выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития и самореализации;

**Владеть:** -навыками выстраивания траектории управления личным временем;

- навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития и самореализации.

Индекс	Формулировка:
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
ПК-2	Способен участвовать в проектировании систем автоматизированного электропривода

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

### Теоретическая часть

С этих позиций управление карьерой предстает как комплекс мер по содействию профессиональному росту специалиста для оптимального выполнения производственных целей и задач организации, а также как управленческое развитие руководителя для обеспечения эффективного управления организацией.

Управленческое развитие предполагает

- выявление из числа персонала сотрудников с управленческим потенциалом;
- системное, целенаправленное развитие управленческого потенциала;
- управление кадровыми перемещениями.

Основным инструментом развития карьеры персонала выступает профессионально-квалификационное продвижение.

Профессионально-квалификационное продвижение – это комплекс мероприятий, включающий в себя, во-первых, планомерное заполнение вакантных мест (за счет развития собственного персонала и путем приема специалистов со стороны); во-вторых, формирование стабильного коллектива, способного накапливать и сохранять человеческий капитал.

*Человеческий капитал* – это способности, знания, навыки, опыт личности, который используется для самореализации, самообеспечения индивида в процессе его жизнедеятельности, а также является источником, способом реализации целей и задач организации.

Целью управления профессионально-квалификационным продвижением является согласование интересов организации и каждого конкретного работника в направлении и использовании человеческого капитала.

Профессионально-квалификационное продвижение обеспечивает гибкую функциональную перестройку персонала и его адаптацию к рыночным условиям.

Профессионально-квалификационное продвижение призвано решать следующие задачи:

- закрепление в организации стабильного контингента сотрудников;
- повышение эффективности использования человеческого капитала персонала;
- создание условий для получения в перспективе такой работы, которая соответствовала бы интересам и запросам сотрудника;
- своевременное обеспечение организации высококвалифицированными сотрудниками;
- заполнение вакансий малопривлекательных и неквалифицированных рабочих мест с неблагоприятными условиями труда.

Выделяют четыре формы профессионально-квалификационного продвижения.

*Внутрипрофессиональная форма* предполагает

- повышение квалификационного разряда в пределах своей профессии;
- повышение профессионального мастерства в пределах своей профессии и разряда за счет освоения передовых приемов и методов труда, расширения зоны деятельности, освоения смежных операций;
- освоение смежных профессий.

### Вопросы и задания

**Задание 1.** Подготовьте ответ на задание тестового характера.

1. Продолжите определение: самоменеджмент – это управление базовыми ресурсами личности, такими как:

- А) материальные, финансовые, информационные ресурсы
- Б) время, активность, платежеспособность, образованность
- В) время, финансы, здоровье
- Г) дом, семья, работа

2. Рефрейминг – это специальный прием, позволяющий

- А) разгрузить рабочий день
- Б) увидеть ситуацию (факт, действие) под иным, непривычным для человека углом зрения
- В) увидеть новые факты
- Г) контролировать самые разнообразные мотивы и интересы личности в процессе ее развития

3. Количество этапов, из которых состоит «система Б. Франклина»

- А) 10
- Б) 6
- В) 12
- Г) 3

4. Что из перечисленного не включается в схему эффективного распоряжения бюджетом времени

- А) постановка цели
- Б) расстановка приоритетов
- В) оглашение результатов
- Г) планирование
- Д) работа с информацией

5. Критерии оценки приоритетов, предложенные Д.Эйзенхауэром

- А) срочность и сложность

- Б) срочность и важность
  - Г) сложность и важность
  - Д) важность и количество затрачиваемого времени
6. Дефицит денежных средств – это
- А) возможность инвестирования свободных финансов
  - Б) превышение доходов над расходами
  - В) превышение расходов над доходами
7. Закон Паркинсона предполагает при установлении сроков выполнения задач (жесткое планирование) деление рабочего времени на следующие пропорции:
- А) 25% / 75%
  - Б) 60% / 40%
  - В) 50% / 50%
  - Г) 10% / 90%
8. Важнейшим из всех периодов планирования для руководителя, помогающим рационально использовать временной ресурс, является:
- А) час
  - Б) день
  - В) год
  - Д) 5 лет
9. Одной из закономерностей какого метода является: «важнейшие задачи составляют примерно 15% от общего количества дел руководителя, а вклад этих задач для достижения цели составляет около 65%»
- А) метод управления временем В.Парето
  - Д) метод «Альпы»
  - Б) матрица приоритетов Д.Эйзенхауэра
  - В) система «АВС-анализа»
10. По своему содержанию конфликты бывают:
- А) социальные, экономические, организационные
  - Б) реалистические, нереалистические
  - В) внутриличностные, межличностные, межгрупповые
  - Г) вертикальные, горизонтальные
11. Совместное решение, удовлетворяющее обе стороны конфликта, называют:
- А) сотрудничество
  - В) приспособление
  - Б) компромисс
  - Г) соперничество

#### **Вопросы для обсуждения**

Организация управления карьерой в организации

## Практические аспекты управления карьерой в организации

Цель: формирование у студентов, обучающихся по направлению подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, как будущих руководителей систематизированных знаний, умений и навыков управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; расширение знаний о карьере и карьерной среде, принципах планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом; овладение знаниями о комплексе действий, необходимых для управления карьерным развитием.

**Знать:** - содержание и сущность самоменеджмента, тайм-самоменеджмента;  
- стратегии управления собственным временем, принципы планирования и управления собственным временем;  
- методы самоменеджмента и преодоления конфликтов и стрессовых ситуаций;

**Уметь:** - выстраивать траекторию личного времени и роста;  
- выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития и самореализации;

**Владеть:** - навыками выстраивания траектории управления личным временем;  
- навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития и самореализации.

Индекс	Формулировка:
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
ПК-2	Способен участвовать в проектировании систем автоматизированного электропривода

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

### Теоретическая часть

Развитие рыночных отношений изменяет требования к персоналу. Важнейшим качеством современного специалиста оказывается *мобильность* – способность быстро изменяться, чтобы соответствовать изменениям внешних и внутренних условий профессиональной деятельности. От руководства требуется способность приводить компетентность сотрудников в соответствие с происходящими изменениями и отвечать потребностям быстро меняющихся условий.

*Межпрофессиональная форма* означает перемену профессии для освоения новой, более сложной деятельности или переход на другую профессию примерно равной сложности. Эта форма продвижения позволяет получить доступ к работе разного функционального назначения. Межпрофессиональная форма обеспечивает формирование стабильного коллектива, сокращает текучесть персонала, повышает конкурентоспособность организации.

*Линейно-функциональная форма продвижения* представляет собой комплектование руководящих структур организации, в частности руководителей первичных трудовых организаций. Данная форма предполагает расширение круга выполняемых работ за счет добавления организационно-распорядительных функций, повышение содержательности труда, степени ответственности и авторитета руководителя (сотрудника).

*Социальная форма продвижения* связана с переходом из одной категории персонала в другую.

Таким образом, система управления карьерой служащего в организации в целом представляет собой сложную, комплексную, многоаспектную деятельность под стать самому объекту управления - карьере. И хотя в России научное направление в виде теории карьеры не

успело оформиться в стройную концепцию, управление карьерой всегда существовало и существует, вопрос только в степени осознанности и научности реализации этого процесса в каждой организации государственного управленческого аппарата. Человек всегда пытался управлять своей карьерой, нынешние реформы только ускорили этот процесс, придав ему динамизм и особую актуальность.

### Вопросы и задания

**Задание 1.** На основании статистических данных, содержащихся в сборнике «Россия в цифрах» заполните профессиограмму по высшим учебным заведениям города и края.

#### Профессиограмма

Профессия \_\_\_\_\_  
 Распространенность профессии \_\_\_\_\_  
 Отрасль экономики \_\_\_\_\_  
 Специальности \_\_\_\_\_

#### Подготовка кадров

Типы учебных заведений, формы подготовки	Продолжительность обучения	Условия поступления (образование, возраст, пол)	Уровень получаемой квалификации	Перспективы профессионального и должностного роста	Отсев из учебных заведений

**Задание 2.** Подготовьте типовые производственные показатели работы выбранного Вами предприятия, на котором Вы проходили производственную практику.

Сфера деятельности и виды труда	Предмет и цель труда	Типы основных орудий труда	Важнейшие производственные операции, обязанности	Виды профессиональных трудностей и ошибок	Преобладающие типы деятельности	Формы организации труда и характер социальных связей

**Задание 3.** На основании сведений, полученных Вами при прохождении производственной практики заполните информацию о санитарно-гигиенических условиях труда в организации

Микроклиматические условия	Режим и ритм труда	Основные виды проф. вредности	Травматизм	Профзаболевания	Мероприятия по охране труда

Медицинские противопоказания \_\_\_\_\_

**Задание 4.** На основании сведений, полученных Вами при прохождении производственной практики заполните информацию о квалификационном профиле в организации

Общеобразовательная подготовка	Профессиональная подготовка	Общий уровень интеллекта	Владение словом	Владение числом	Пространственная ориентация	Восприимчивость к формам	Моторная координация	Склонность к научно-технической деятельности	Специфические способности

**Задание 5.** На основании сведений, полученных Вами при прохождении производственной практики заполните рабочую анкету.

Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_

Отдел \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_

Название работы \_\_\_\_\_

Разряд, категория \_\_\_\_\_

1. Источник работы:

- а) от кого вы получаете задания (указания)?
- б) как вы получаете ваши задания (указания)?

2. Перечислите задания, составляющие перечень ваших обязанностей, и укажите приблизительный объем времени, затрачиваемого на каждое задание, в процентах:

Задание	Периодичность	Объем времени %

3. Получаемый контроль:

- а) кто ваш непосредственный начальник (фамилия, название должности)?
- б) как вас контролируют?
- в) какие суждения от вас требуются и каков тип решений, которые вы принимаете?
- г) от кого вы получаете советы и рекомендации?

4. Вы руководите другими сотрудниками (да/нет)? Если да, является ли это руководство:

- а) прямым (имеются непосредственные подчиненные) (да/нет):
  - каково число сотрудников по каждому разряду (категории)?
  - как осуществляется контроль?

- б) косвенным (осуществляемым через непосредственных подчиненных) (да/нет):
  - каково число сотрудников по каждому разряду (категории)?

5. Имеете ли вы ответственность за сырьевые ресурсы средства труда (да/нет)?



Если да, перечислите, за какие, с указанием приблизительной стоимости.

6. Особые условия. Укажите любые отличительные черты вашей работы, которые представляют для вас особую личную опасность (вызывают стресс).

*Например, работа с финансовыми ресурсами, или с разгневанными, трудными, больными людьми, или что-либо, что, на ваш взгляд, отличает вашу работу от других.* Укажите процент времени, затрачиваемого на деятельность этого рода.

7. Обычное рабочее время.

8. Работа, выполняемая сверхурочно.

9. Есть ли у вас личные контакты с другими людьми или контакты по телефону (да/нет)?

Если да:

Сотрудники	Кто?	Как часто?	Причина?
В своем подразделении			
В других подразделениях			
Представители общественности			
1 Вне организации			

10. Цель должности (основное предназначение).

11. Дополнительная информация. Есть ли еще какие-либо моменты, которые помогли бы составить полную картину вашей работы?

12. Укажите, какие подготовка, квалификация, опыт и особые навыки необходимы для, выполнения вашей работы:

а) подготовка, квалификация;

б) опыт работы.

Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

**КОММЕНТАРИИ РУКОВОДИТЕЛЯ** по приведенной выше информации. Конкретно укажите минимальные требования, соответствие которым, на ваш взгляд, необходимо для работы на данной должности:

а) минимальная квалификация;

б) опыт.

Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

**Задание 6.** На основании сведений, полученных Вами при прохождении производственной практики заполните оценочную систему анализа Вашей работы.

Требования и условия деятельности	Описание каждого уровня требования	Степень важности требования для эффективного исполнения работы

Ответственно за контроль и управление	1. Небольшая ответственность за контроль или полное отсутствие ответственности, за контроль, кроме оказания помощи и консультаций (в виде советов) в групповой работе	1
	2. Периодическая ответственность за контроль, имеющий второстепенное знамение (например, контроль за временными работниками подразделения, принятыми на период наиболее интенсивной работы)	2
	3. Контролирует или управляет штатом сотрудников от одной, но не более 11 штатных единиц	3
	4. Контролирует или управляет штатом сотрудников от 11 до 21 штатной единицы	4
	5. Контролирует или управляет штатом сотрудников от 22, но не более 51 штатной единицы	5
	6. Контролирует или управляет штатом сотрудников от 51, но не более 101 штатной единицы	6
	7. Контролирует или управляет штатом сотрудников от 101, но не более 201 штатной единицы	7
	8. Контролирует или управляет штатом сотрудников от 201, но не более 401 штатной единицы	8
	9. Контролирует или управляет штатом от 401 и более штатных единиц	9

**Задание 7.** На основании сведений, полученных Вами при прохождении производственной практики, проведите на предприятии опрос и заполните лист предложений.

**Лист предложений**

Фамилия \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Отдел \_\_\_\_\_

<b>Удовлетворены ли вы своей настоящей работой?</b>	<b>Предложения по улучшению работы</b>
Что вам мешает в работе? Зависящее от нас:	В вашем подразделении

Не зависящее от вас:	
Способствует ли занимаемая должность совершенствованию знаний, умений? В какой части хотели бы вы повысить свою квалификацию? Как и где? Предпочитаете ли вы работать руководителем? Специалистом? На каких должностях вы хотели бы еще работать на предприятии? Какие задания вы бы еще хотели выполнять? Каково ваше здоровье?	По предприятию в целом

**Задание 8.** На основании сведений, полученных Вами при прохождении производственной практики заполните балансовый расчет потребности в квалифицированных работниках.

**Балансовый расчет потребности в квалифицированных работниках**

Профессии	Численность квалифицированных работников		Дополнительная потребность в квалифицированных работниках			Удовлетворение дополнительной потребности в квалифицированных работниках	
	На начало года	На конец года	На Прирост численности (+/-)	На замену выбывающих	Всего	За счет повышения квалификации своего персонала	За счет приема квалифицированных работников извне

**Задание 9.** На основании сведений, полученных Вами при прохождении производственной практики составьте примерный план обучения персонала в организации.

**План обучения персонала в организации**

Потребность персонала в обучении	Цель обучения	Место обучения	Метод обучения	Субъект обучения	Продолжительность обучения

**Задание 10.** На основании сведений, полученных Вами при прохождении производственной практики составьте примерный план по объему профессионально-квалификационного продвижения персонала.

**План по объему профессионально-квалификационного продвижения персонала**

Подразделение	Списочная численность	Повышение квалификации	Повышение профессионального мастерства	Освоение смежных профессий	Переход на другие профессии	Линейно-функциональное перемещение	Направление на обучение	Итого по видам

				ии				
				*				

**Задание 11.** На основании сведений, полученных Вами при прохождении производственной практики проведите аттестацию работы «Рейтинг-баллы».

Фактор принятия решения

Уровень	Характеристика уровня	Баллы
1	Шаблонные решения	
2	Рутинные решения	
3	Решения и соответствия с укоренившейся политикой действий, когда необходимы заключения в отношении ограниченных альтернатив	
4	Решения в пределах укоренившейся политики действия, когда, должны взвешиваться многие факторы	
5	Случайные решения, ведущие к незначительным изменениям методики, влияющей на другие факторы	
6	Трудные (важные) решения в пределах укоренившейся политики, когда должны быть взвешены многие факторы. Решения, ведущие к изменениям методики, влияющей на другие факторы	
7	Решения с рекомендацией внести изменения в большинство методик, влияющих на другие факторы или вносящих значительный вклад в стратегию изменений	

Фактор сложности работы

Уровень	Характеристика уровня	Баллы
1-й	Подвергается постоянному инспектированию. Ход исполнения и результаты работы все время проверяются	12
2-й	Осуществляет простую работу, не имея права варьировать программу, но находится не под постоянным контролем, так как работает самостоятельно. Контроль ограничивается проверкой посещаемости и соблюдения режима работы	18
3-й	Работает главным образом по готовому Плану (расписанию). Возникающие вопросы решаются руководителями	25
4-й	Работает под некоторым контролем, но не полагается на него, опираясь на общее руководство, за исключением особых случаев	31
5-й	Планирует и организует свою работу, получая общие указания. Со сложными проблемами обращается к начальнику	37
6-й	Выполняет высококвалифицированную работу в рамках установившейся стратегии. У работника есть особая главная функция,	43

	делегированная ему руководителем	
7-й	Выполняет высококвалифицированную работу, выходящую, за рамки общей стратегии. Контроль или руководство осуществляются только в форме информирования	50

**Вопросы для обсуждения.**

Изучение личных качеств специалиста. Формы продвижения.

## Стратегия управления карьерой

Цель: формирование у студентов, обучающихся по направлению подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, как будущих руководителей систематизированных знаний, умений и навыков управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; расширение знаний о карьере и карьерной среде, принципах планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом; овладение знаниями о комплексе действий, необходимых для управления карьерным развитием.

**Знать:** - содержание и сущность самоменеджмента, тайм-самоменеджмента;

- стратегии управления собственным временем, принципы планирования и управления собственным временем;

- методы самоменеджмента и преодоления конфликтов и стрессовых ситуаций;

**Уметь:** - выстраивать траекторию личного времени и роста;

- выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития и самореализации;

**Владеть:** -навыками выстраивания траектории управления личным временем;

- навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития и самореализации.

Индекс	Формулировка:
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
ПК-2	Способен участвовать в проектировании систем автоматизированного электропривода

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

### Теоретическая часть

Карьера – динамическое явление, постоянно изменяющийся и развивающийся процесс. Управлять карьерой дело непростое, но возможное. Правил на этот счет существует множество. В частности, в процессе службы полезно помнить следующее:

- не теряйте время на работу с безынициативным, неперспективным начальником, примите меры и сделайте нужным инициативному, оперативному руководителю;

- постоянно расширяйте свои знания, приобретайте новые навыки;

- готовьте себя занять более высокооплачиваемую должность, которая становится (или вскоре станет) вакантной;

- помните, что все в жизни меняется: вы, ваши знания и навыки, организация, окружающая среда. Вовремя оценить эти изменения - важное для карьеры качество;

- ваши решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами организации;

- увольняйтесь, как только убедитесь, что это необходимо;

- не пренебрегайте помощью организации в трудоустройстве, но в поисках новой работы надейтесь прежде всего на себя.

Первым делом следует определить **цель** карьеры. При поступлении на государственную или муниципальную службу, как впрочем, на любую другую работу, человек ставит перед собой определенные цели, но так как и организация, принимая его на службу, также преследует определенные цели, то соискателю на должность необходимо уметь реально оценивать свои деловые качества.

Но в любом случае цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь ту или иную конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической

лестнице должностей. Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняемся мы сами.

Правильная самооценка своих навыков и деловых черт предполагает знание себя, своей силы, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно поставить цели карьеры. В качестве примера назовем некоторые возможные цели карьеры (их может быть гораздо больше):

- занимать должность, соответствующую самооценке и поэтому доставляющую моральное удовлетворение;
- занимать должность, усиливающую ваши возможности и развивающую их;
- получить должность, которая имеет организаторский характер;
- работать на должности, позволяющей достичь определенной степени независимости;
- иметь работу или должность, которые позволяют получать дополнительные доходы;
- иметь работу или должность, которые дают возможность продолжать активное обучение.

Можно выделить шесть основных принципов постановки карьерной цели для государственных и муниципальных служащих:

*Привлекательность.* Выбор карьерной цели часто связывается с престижностью должности (определенного положения в общественном мнении). Это условие нужно учитывать, но важно, чтобы это положение было привлекательным в индивидуальном плане, т. е. соответствующим личным интересам, ценностям, установкам, представлениям. Такой выбор цели помогает увлечься будущей работой и, следовательно, легче преодолевать трудности при движении к ней.

*Реальность.* Едва ли кто из начинающих служащих ставит целью карьеры должность председателя правительства или министра. Реальнее цели профессионального продвижения и развития способностей к исполнению ближайшей в организационной иерархии должности, например, начальника, заместителя начальника отдела, заведующего сектором и т. п.

*Последовательная близость.* Дальность цели рассеивает устремления. Разбивка движения по этапам концентрирует усилия. Последовательная постановка задач приближает конечную цель.

*Прогрессивность и последовательность.* Каждая из последующих подцелей должна предполагать наращивание способностей и возможностей. Если цель достигнута рывком, без обеспечения готовности к освоению нового положения, карьерный процесс теряет устойчивость.

*Возможность корректировки цели.* В процессе продвижения могут изменяться его мотивы. Движение к цели, жестко ориентируясь на начальные мотивы, может привести к торможению карьерного процесса.

*Возможность оценки результативности.* Цель должна быть формализована и предполагать критерии оценки ее достижения. Соотнесение полученных результатов с поставленной ранее целью является основой оценки эффективности и дальнейшего планирования карьерного роста.

**В планировании** своей карьеры большинство служащих рассчитывают не на себя, а на благосклонность руководства. Не на свою профессиональную подготовленность, не на свой, опыт и целеустремленность, а на случай, стечение обстоятельств, «командную сыгранность». Не случайно главный консультант по вопросам карьеры для них - вышестоящий руководитель. Все это говорит о том, что в общепринятом толковании при планировании собственной карьеры свои личные и профессиональные качества многие работники государственной и муниципальной службы во внимание не принимают. Действует стереотип, в соответствии с которым начальству «сверху» виднее.

Тем не менее, практика планирования карьеры служащих существует и имеет реальные результаты. Хотя планирование такого рода не является новым, но лишь в последнее время у нас оно начинает использоваться скорее, как способ предотвращения, чем «лечения» проблем, связанных с кризисами начала и середины карьеры служащих.

Любому государственному и муниципальному служащему необходимо знать свое управленческое будущее (через какое время и как он получит повышение), тогда и его внутреннее развитие будет более интенсивным. В управлении недопустимы кадровые «кампании» - акценты то на «молодых», то на «пожилых». Рациональность управления предполагает, что среди управленческих кадров должна поддерживаться необходимая пропорция между молодым, средним и старшим поколениями с тем, чтобы новые знания и азарт молодых органично соединялись с опытом и авторитетом пожилых.

Сформулируем основные условия, соблюдение которых облегчит процесс планирования собственной карьеры:

(1). Успех карьеры не возникает на пустом месте. В первую очередь этот успех возникает в голове. Если в жизни нет четкого намерения, желания, цели, то с большей степенью вероятности намерения, планы, желания других людей захватят человека и поведут его за собой (чаще всего в сторону от его личных интересов).

(2). Мысль, оторванная от действия, бессильна. Основная проблема многих служащих заключается в том, что они мечтают о карьере, планируют, но ничего при этом не делают. Одного четкого осознания того, что человек хочет, еще недостаточно для того, чтобы это самопроизвольно возникло в его жизни.

(3). Вера в достижимость цели карьерного плана наделяет человека силой. Люди сами часто ограничивают предел своих возможностей. Не сделав еще первого шага, они уже сомневаются, заранее готовя себя к поражению, и это становится решающим фактором неудачи. Если нет веры в реальность достижения результата, то действия для получения карьерного роста совершаются впустую.

(4). Любой выбор имеет свою цену. Цена выбора имеет денежное, моральное и чисто психологическое выражение. Люди годами мечтают о новой должности, но, когда приходит пора действовать, то многие в последнюю минуту отворачиваются от цели. Их пугает горечь поражения. Причины этого - приоритеты внутренних ценностей. Ценность избежать возможного поражения становится гораздо выше ценности достижения возможного успеха.

(5). Действие впустую также не приносит желаемого результата. Очень часто наши действия совершаются с оглядкой на других: мы как бы пробуем что-то сделать. Успех никогда не придет, если наши действия будут лишь робкой попыткой достичь признания своих заслуг и возможностей для получения карьерного роста.

Продуманная динамика управленческой карьеры предполагает соотношение между «входом» людей в систему управления и их «выходом» по исчерпанию своих возможностей, а также высокий накал в развитии и продвижении служащих. Подобный механизм обуславливает ряд задач:

- выяснение должностных обязанностей и квалификационных требований по предполагаемой к замещению должности и условий ее исполнения;
- приведение своих знаний и умений в соответствие с предъявляемыми по должности требованиями;
- поиск и реализация способов фиксирования себя в поле зрения лиц, от которых зависит назначение на должность;
- активные действия по презентации конкретных преимуществ при контакте с должностными лицами, осуществляющими отбор кадров.



Выбор тактики зависит от многих переменных. Основными переменными являются специфика должности и особенности стиля деятельности предполагаемого руководителя. Если карьерная цель - должность специалиста-исполнителя, то в первую очередь подчеркиваются такие личные профессиональные качества, как

- (а) знание предмета деятельности;
- (б) способность к экспертно-аналитической работе, подготовке информационных материалов;
- (в) умение пользоваться компьютерными средствами обработки информации;
- (г) способность к администрированию, контролю, координации, мотивированию, навыки решения хозяйственных вопросов, если карьерной целью является руководящая должность.

Планирование карьеры может осуществляться в расширенном и концентрированном плане. В первом случае одновременно осваивается несколько вариантов выбора. Во втором - внимание концентрируется на определенной должности.

В процессе карьерного движения целесообразно ориентироваться на следующие общие принципы служебной **тактики**.

К основополагающим элементами служебной тактики относятся нормы поведения, приемы, способы достижения ближайших карьерных целей, их последовательность и комбинирование, адаптируемость в служебной среде. В основе служебной тактики лежит

- ориентация деятельности на запрос потребителя результатов службы (вышестоящее руководство, заинтересованные сотрудники, граждане);
- согласованность неформальных отношений в коллективе сотрудников, поддержание духа команды, возвышение над коллегами только за счет наращивания собственного профессионально-служебного потенциала, а не их принижения;
- соответствие поведения закону и установленным (сложившимся) в организации нормам.

К операциональным средствам служебной тактики относят

- непрерывный анализ изменений в служебной среде и адаптация к новым факторам и изменившимся условиям;
- анализ причин успехов и неудач с первоочередной ориентацией в оценке первых на условия деятельности, вторых - на собственные просчеты;
- непрерывное самообразование, развитие инновационной восприимчивости, способности действовать в экстремальных условиях;
- карьерная активность; при этом возрастание в мастерстве и служебные достижения не должны оставаться незамеченными сослуживцами; не следует ждать случая оценки деятельности руководителем, а создавать его и быть готовым воспользоваться ситуацией.

Этими рекомендациями не исчерпываются принципы служебной тактики по организации карьеры. Карьера человека - это движение его жизни, а устройство жизни - искусство, которое каждый человек по-своему и воспринимает и творит.

Реальное освоение служебной среды при организации карьерного продвижения осуществляется в процессе исполнения должности. Рассмотрим этапы, характеризующие состояние компетентности служащего при замещении определенной должности.

*Первый этап - вхождение в должность.* На первом этапе расхождение компетентности и компетенции значительно, что создает напряжение зависимости. Попытки сразу разобраться во всех проблемах малознакомых направлений («разложить все по полочкам») не удаются. В этом случае приходится обращаться за помощью к опытным сотрудникам (возникает напряжение зависимости снизу). Освобождение достигается постепенно, с концентрацией

первоочередного внимания на проблемах, значимых для вышестоящего руководства, и в процессе активного взаимодействия с другими специалистами.

*Второй этап - становление в должности.* На этом этапе внимание сосредотачивается на проблемах связей между подведомственными по должности подразделениями в решении общих проблемных задач. Это способствует активизации координационной деятельности служащего.

*Третий этап - должностное совершенствование.* Основное внимание уделяется развитию целостного видения управляемой системы, ее предназначения и места в общей системе управления. Развиваются внешние горизонтальные связи (с сопряженными организациями) и вертикальные - с руководителями, координирующими деятельность связанных с организацией подразделений. Успешная работа в этом направлении создает предпосылки для дальнейшего карьерного движения.

*Четвертый этап - максимизация должностного состояния.* Если предыдущие этапы освоения должности отражают процесс адаптации к факторам напряжения, то на данном этапе служащий стремится к усвоению этих факторов, их адаптации к целям организации и собственным целям. Компетентность служащего начинает превышать требования компетенции. Формируется настрой на развитие успеха, стремление к инновационным изменениям в организации управляемой системы.

Соответствующая активность встречает, как правило, сопротивление со всех сторон: подчиненные сотрудники опасаются неопределенности своего положения в связи с нововведениями, а непосредственное руководство - дисбаланса в функционировании подведомственных подразделений. Задержка в разрешении возникающих при этом конфликтов приводит к кризису в двух типичных формах:

- 1) при слабом энергетическом потенциале служащий уступает сопротивлению, мирится с достигнутым уровнем положения, погружается в состояние неудовлетворенности и стагнации;
- 2) при сильном энергетическом потенциале развивается излишняя активность, утрачивается чувство самосохранения, возрастает риск конфликта с вышестоящим руководителем и сотрудниками, деформации связей с подведомственными структурами.

Варианты карьерного выхода при кризисе первой формы могли бы включать следующие меры: профессиональное продвижение по горизонтали, переход на консультативную (экспертную) службу, на педагогическую или научно-исследовательскую работу.

При второй форме кризиса варианты карьерного выхода предпочтительнее выбирать в следующих направлениях: замещение вышестоящей должности; горизонтальное перемещение в зоне прямого служебного сопряжения (решение начальника «подтянуть» отставшие подразделения); получение дополнительных полномочий по занимаемой должности; переход в другое ведомство (внесистемный карьерный выход); уход в политику (в случае выраженной неудовлетворенности в отношениях с вышестоящим руководством).

### **Вопросы и задания**

**Задание 1.** Подготовьте письменный ответ на следующие вопросы.

1. Как грамотно сформулировать цель карьеры? Каким требованиям должна отвечать формулировка цели карьеры?
2. Для чего необходимо планирование карьеры? Перечислите условия эффективного планирования.
3. Назовите основные элементы тактики карьерного развития.

**Задание 2.** Подготовьте доклады по следующим темам.

1. Мотивы выбора вариантов карьеры.

2. Модели карьерного развития (модель лестницы, трамплина, змеи, перепутья).
3. Качества характера, необходимые для карьерного развития.
4. Возраст и карьера.
5. Здоровье и карьера.
6. Женщина и карьера.
7. Гендерный аспект карьерного роста.
8. Имидж и карьера.
9. Протежирование и карьера.
10. Барьеры карьерного развития.
11. Кризисы карьерного развития.

#### **Вопросы для обсуждения**

Целеполагание карьерного развития. Планирование как основа управления карьерой. Реализация карьерного плана. Самоуправление карьерой. Сущность и основные принципы карьерной стратегии. Стратегия самоуправления карьерой.

## Практические вопросы применения инструментов в управлении карьерой

Цель: формирование у студентов, обучающихся по направлению подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, как будущих руководителей систематизированных знаний, умений и навыков управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; расширение знаний о карьере и карьерной среде, принципах планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом; овладение знаниями о комплексе действий, необходимых для управления карьерным развитием.

- Знать:** - содержание и сущность самоменеджмента, тайм-самоменеджмента;  
 - стратегии управления собственным временем, принципы планирования и управления собственным временем;  
 - методы самоменеджмента и преодоления конфликтов и стрессовых ситуаций;  
**Уметь:** - выстраивать траекторию личного времени и роста;  
 - выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития и самореализации;  
**Владеть:** - навыками выстраивания траектории управления личным временем;  
 - навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития и самореализации.

Индекс	Формулировка:
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
ПК-2	Способен участвовать в проектировании систем автоматизированного электропривода

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

### Вопросы и задания

**Задание 1.** Подготовьте и примите участие в деловой игре «Анализ временных затрат менеджера».

Основная цель игровой деятельности – анализ использования рабочего времени менеджера, выявление важнейших «поглотителей» и путей их устранения. Дополнительно участникам необходимо произвести расчеты времени, эффективно используемого менеджером, и дневных потерь и обобщить результаты, проанализировав структуру рабочего времени руководителя.

Предварительно для проведения игры необходимо подготовить:

1. рабочее место менеджера. Например: письменный прибор, телефон, калькулятор, индивидуальное задание и деловые бумаги и т.д.;
2. рабочее место секретаря. Например: папка с деловыми бумагами, телефон, поднос, чайный сервиз и т.д.;
3. папку с деловыми бумагами для подчиненного менеджера. Например: квартальный отчет, сведения о поставщиках и т.д.;
4. информацию для представителя поставщика с указанием предмета и условий договора (выбор произволен);
5. часы для наблюдателей;
6. -идентификаторы участников игры;
7. таблицы наблюдений по форме табл.2 (2-3шт.), аналитические таблицы по форме табл. 3,4,5 (15шт.).

Участники игры и их функции

1. Менеджер (начальник отдела фирмы). Выполняет определенный объем работы в

ходе игры, по возможности не отвлекаясь на посторонние разговоры, посетителей, телефонные звонки и т.д. В течение рабочего дня он принимает оперативные управленческие решения, выполняет возложенные на него обязанности в соответствии с занимаемой должностью. В качестве индивидуального задания менеджер отвечает на вопросы тестов, решает задачи, предложенные преподавателями. В течение рабочего дня у менеджера заранее запланирована встреча с представителем фирмы-поставщика. Целью переговоров является заключение договора поставки какого-либо товара на взаимовыгодных условиях. В переговорах принимает участие подчиненный – работник отдела, возглавляемого менеджером. В ходе игры менеджер может делегировать выполнение отдельных задач подчиненному и секретарю.

2. Начальник (генеральный директор фирмы). В процессе игры требует по телефону от менеджера представить в кратчайшие сроки отчетные документы. Например, квартальный отчет для подготовки доклада на встречу с акционерами, информацию о конкретном поставщике, интересующимся ходом решения кадрового вопроса в отделе.

3. Подчиненный менеджера (сотрудник отдела). Докладывает менеджеру о состоянии текущей работы, интересуется ходом решения кадрового вопроса. К своим обязанностям относится безответственно, к докладу не готов, рабочие документы находятся в беспорядке.

4. Секретарь менеджера. Сообщает ему обо всех телефонных звонках, посетителях, выполняет поручения менеджера, предлагает посетителям кофе. В конце рабочего дня отпрашивается у менеджера по «личному делу» и далее не участвует в игре. Несколько навязчива, иногда отвлекает менеджера от работы.

5. Коллега менеджера (сотрудник другого отдела). В рабочее время отвлекает менеджера разговорами на посторонние темы (о спорте, о политике, отдыхе и т.д.), делится с ним личными проблемами, мешает выполнению работы менеджера.

6. Представитель фирмы-поставщика. Опоздывает на заранее запланированную с менеджером встречу, долго извиняется и оправдывается, ведет переговоры с менеджером, детально обсуждая условия поставки. В ходе игры может отвлекать менеджера разговорами на посторонние темы.

7. Клиент (представитель фирмы - потребителя). Приходит на прием к менеджеру без предварительной договоренности с целью предъявить претензии к качеству товара, приобретенного его фирмой несколько дней назад. Пытается получить денежную компенсацию, вернуть товар. Настойчив, безапелляционен.

8. Жена менеджера отвлекает менеджера от работы телефонными разговорами на бытовые темы (покупки, здоровье детей, и т.д.). Взбалмошна, импульсивна, обидчива, навязчива.

9. Наблюдатели. Осуществляют хронометраж рабочего дня менеджера, заполняют таблицу учета временных затрат (табл.1).

Порядок проведения деловой игры:

1. Ведущий преподаватель распределяет роли между студентами группы. Студента, играющего роль менеджера, удаляют из аудитории, преподаватель-ассистент объясняет его задачи.

2. Ведущий преподаватель конкретизирует содержание ролей участникам игры и знакомит их со сценарием.

3. Второй преподаватель-ассистент объясняет наблюдателям их функции и знакомит с правилами ведения хронометража и заполнения таблиц наблюдения.

4. Ассистенты заранее готовят рабочие места действующих лиц.

5. Участники игры прикрепляют таблички - идентификаторы и студент

– «менеджер» приглашается в аудиторию.

6. По команде ведущего игра начинается. Фиксируются моменты начала и окончания

игры

**Задание 2.** Подготовьте и примите участие в деловой игре «Как добиться успеха на новом месте».

Обоснование ситуации. Появление в трудовом коллективе нового руководителя – всегда значительное событие как для него самого, так и для подчиненных. Вступающему в должность, даже если он не назначен на нее, а избран коллективом или прошел по конкурсу, предстоит еще заслужить или закрепить свой авторитет и доверие коллектива. Ему придется адаптироваться в сложившемся коллективе, система отношений, установки и стиль работы которого уже сформировались. Поэтому возможны значительные осложнения, противоречия, конфликты, иногда заканчивающиеся отторжением нового руководителя.

С наибольшими сложностями сталкиваются при этом молодые, начинающие руководители. Они, как правило, еще не умеют работать с людьми, плохо чувствуют разницу между личными контактами и деловым общением, иногда грешат самолюбованием, администрированием, а потому теряют контакт с коллективом. Другая крайность выражается в стремлении избежать активных действий. А ведь первое впечатление, сложившееся о человеке, оказывается наиболее сильным и сохраняется достаточно долго. Новому руководителю следует помнить, что состав и последовательность его действий должны определяться не только разработанной им стратегией работы коллектива, но и особенностями межличностных отношений.

Цели изучения ситуации

1. Изучение процедуры вхождения в должность руководителя.
2. Выявление различных точек зрения на проблему вхождения в должность.
3. Оценка готовности занять должность руководителя.
4. Тренинг делового общения, ведения дискуссий, принятия решения.
5. Обучение моделированию процесса вхождения в должность.
6. Отработка типовых процедур знакомства руководителя с коллективом, разработка плана работы в первые дни, принятия и реализации решений в новых условиях.

Правила рассмотрения ситуации

1. Ситуацией управляет преподаватель.
2. Продолжительность работы - 4 часа.
3. Тематика для каждой команды определяется в зависимости от практической заинтересованности участников и рекомендации руководителя.
4. Докладчики (претенденты на должность) должны использовать интересные формы выступления (до 10 мин.), применять наглядные пособия,
5. Регламент выступлений и дискуссий (5—8 мин.) должен строго соблюдаться. Если материал новый, а форма его подачи оригинальна, можно продлить выступление. Если доклад и выступления неинтересны — прервать их.
6. Участники разбора ситуации должны ставить вопросы докладчикам таким образом, чтобы протекала активная дискуссия.
7. Эксперты дают точные и объективные оценки докладов и деятельности команд.
8. Докладчик, получивший за свой доклад наибольшее число баллов, становится претендентом номер один.
9. Организатор в ходе игры может использовать дополнительные роли: оппонента, инициатора дискуссии, эксперта.

Порядок разработки ситуации. При проведении работы в качестве исходной информации используются: характеристика (описание) проблемной ситуации и задания участникам.

Игра включает пять этапов.

Этап I. Постановка задачи.

Преподаватель обосновывает актуальность ситуации, разъясняет роли, распределяет роли. Для этого из группы выбирают трех лидеров, каждый из которых получает индивидуальное задание, формирует по своему усмотрению рабочую группу, выбирая из числа участников. Первая группа получает задание подготовиться к представлению в новом коллективе, вторая -разработать план работы на первый день, третья — выработать решение предлагаемых ситуаций (см. ниже, а деле «Характеристика проблемной ситуации», задания № 1, 2, 3 соответственно). Остальные участники делятся на три группы экспертов, одна из которых будет оценивать представление в новом коллективе, вторая — план работы, третья — принятые решения. Эксперты получают копии заданий и необходимую информацию о состоянии дел в трудовом коллективе на момент вступления в должность нового руководителя, Продолжительность первого этапа 10-15 мин.

Этап II. Разработка программы действий.

Группы готовятся к игре: обдумывают задание, составляют план его реализации, отрабатывают основные этапы и т.п. Продолжительность 25-30 мин.

Этап III. Выступления лидеров команд.

За стол садятся три участника со своими помощниками Лидер первой группы произносит вступительную речь перед коллективом, роль которого играют слушатели учебной группы, отвечает на вопросы. Затем второй участник игры знакомит группу с планом работы на первый день, аргументируя целесообразность и последовательность этапов. Третий участник рассказывает, с какими ситуациями он столкнулся в первый день и какие принял решения.

В процессе разбора ситуации помощники выступающих могут дополнять их, исправлять некоторые положения, отвечать на вопросы, если затрудняется сам выступающий. Продолжительность 30-35 мин.

Этап IV. Дискуссия.

Участвует вся группа. Представители экспертных групп дают оценки по пятибалльной системе каждому участнику игры и его помощникам, аргументируя свои решения. Затем проводится общее обсуждение проблемы вступления в должность нового руководителя, высказываются и записываются предложения. Продолжительность 25—30 мин.

Этап V. Подведение итогов разбора ситуации.

Преподаватель оценивает работу участников игры экспертных групп, анализируя ход рассмотрения ситуации, содержание высказываемых предложений, поведение и активность слушателей, обращает внимание на правильные решения и типичные ошибки, формирует основные практические выводы с учетом возможных предложений, направленных на улучшение решения. Продолжительность 10-15 мин.

**Задание 3.** Подготовьте и примите участие в деловой игре «Планирование личной работы руководителя».

Характеристика проблемной ситуации. Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Кузьмин Н. В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия А.А. Григорьев и его заместитель И.И. Москвин, курирующий данный отдел, были не совсем довольны работой Н.В. Кузьмина. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником. После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, придания ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела.

Характеристика отдела. Отдел занимает комнату площадью 120 м<sup>2</sup>, имеет четыре телефонных аппарата, из них два - городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном

работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 32-42 лет имеют высшее или средне-специальное образование; пять человек со средне специальным образованием - пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один - полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник А.Н. Ильина, имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров, и в отдел бывает трудно дозвониться. Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила А.Н. Ильина. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист П.П. Иванцов, который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать.

В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания.

Задание 1. Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком. Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?
2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?
3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?
4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?
5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Время на подготовку — не более 30 мин., на выступление перед коллективом отдела — 10 мин.

Задание 2. Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты



врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, введенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Время на подготовку - не более 30 мин., на изложение и аргументацию плана перед слушателями - 10 мин.

Задание 3. Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь спрогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.
2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.
3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек для дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.
4. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.
5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.
6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.
7. После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.
8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

- Какие мысли возникли в первый момент?
- Как бы вы хотели поступить?
- Как поступаете в действительности?

Время на подготовку — не более 30 мин., на сообщение о принятых решениях — 10 мин.

Оценка деятельности команд и определение победителя

1. Оценка производится по пятибалльной системе.
  2. Критериями оценки команд (претендентов) являются:
    - a) глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;
    - b) обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей;
    - c) активность группы поддержки (команды претендента);
    - d) корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы;
    - e) соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.
  3. Результаты оценки заносятся в таблицу.
- Таблица 1 - Оценка команд по критериям

Ф.И.О. эксперта	Оценка по критериям в баллах					Итого
1. Морозов М.						20
2. Иванов И. 3. ...						
4. .						
5.						
Итого						108

4. По результатам подводятся итоги. Победителем (претендентом №1) объявляется лидер (команда), набравший наибольшее количество баллов.

5. Оценка руководителем общего хода разбора ситуации, наиболее активных участников, отдельных положительных и не удавшихся моментов разбора ситуаций.

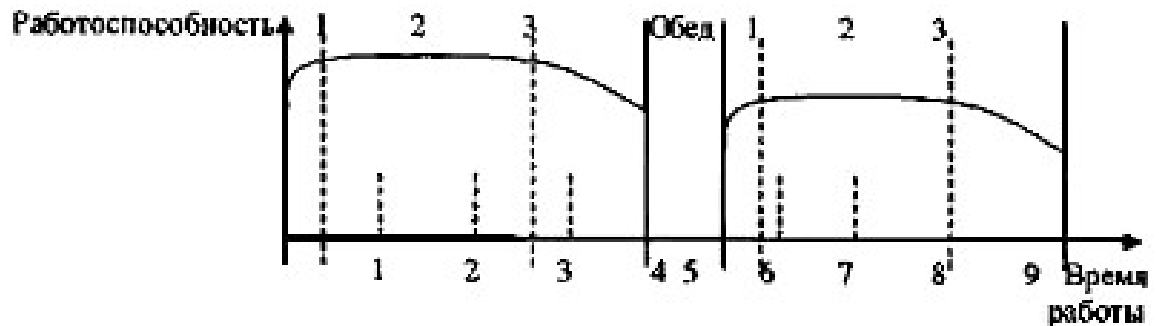
**Задание 4.** Подготовьте и примите участие в деловой игре «Планирование рабочего дня».

Цель игры - осознание участниками важности планирования рабочего дня в целом и рабочего дня руководителя в частности, а также того, что любая фирма функционирует лучше тогда, когда каждый человек занимается тем делом, которое ему наиболее подходит, и каждый сотрудник фирмы загружен в меру своей работоспособности.

Организация игры. Группа участников разбивается на команды по 5 - 6 человек. Каждая команда получает раздаточный материал: характеристики трех руководителей фирмы, перечень и сводный бланк для заполнения. В течение 45 мин. команды распределяют дела между начальниками и итоги распределения заносят в сетку расписания. После обсуждения создается сводный бланк, куда заносятся результаты обсуждения всех команд. На основе этого бланка вырабатывается единое мнение, чему способствует обсуждение предложенных вариантов.

Условия игры. Фирма «Интерком» является рекламным агентством. Она принимает заказы на рекламу и размещает их в различных изданиях. Численность сотрудников фирмы 25 человек. Необходимо распределить данный перечень дел между тремя главными работниками фирмы с учетом времени, принимая во внимание следующее:

1. Личные и деловые характеристики человека должны соответствовать конкретному делу.
2. Необходимо постоянное присутствие в офисе фирмы хотя бы одного работника руководящего звена.
3. При рациональном распределении времени следует учитывать эмоциональные и физические затраты.
4. Учитывать динамику работоспособности менеджеров в течение рабочего дня (см. рисунок).



5. Помнить о том, что люди должны иметь время для отдыха.
6. Учитывать тот факт, что дела могут быть первостепенные и второстепенные, которые можно отложить на следующий день.

Раздаточный материал. Характеристика генерального директора фирмы «Интерком» Гусева Андрея Владимировича. 35 лет. Закончил экономический факультет ВоГУ. Последние 10 лет занимался бизнесом в основном по принципу купли-продажи, на чем нажил себе немалый капитал. На заработанные деньги он и открыл ныне существующую фирму «Интерком». Андрей Владимирович женат второй раз. Гусева можно отнести к авантюристам, причем в большинстве случаев его авантюры заканчиваются успешно. Но в своей жизни он ввязывался и в операции сомнительного характера. Уже в фирме «Интерком» он заключил договор на крупную сумму с предприятием, где директором был его близкий друг, что, впрочем, не спасло предприятие от банкротства, и «Интерком» потерпел значительные убытки.

Будучи человеком общительным, господин Гусев имеет множество знакомых по всему городу.

Он считает свое агентство лучшим в городе и отдается целиком работе.

В голове у него всегда много идей, пожалуй, даже слишком много, потому что на разработку большинства из них у него не хватает времени и энергии. Оптимист, не унывает, даже когда дела идут неважно. На работе старается быть ровным с подчиненными, но природная вспыльчивость часто берет свое.

Характеристика первого заместителя директора фирмы Викторова Анатолия Алексеевича. 30 лет. Окончил Московскую государственную академию печати - инженерно-экономический факультет, дополнительно окончил двухгодичный бизнес-колледж, где специализировался в области менеджмента в издательском деле. Работал в одном из издательств Вологды, на переговорах произвел впечатление на представители фирмы «Интерком» и вскоре перешел на работу в эту фирму. Неженат, что позволяет ему нередко задерживаться на работе сверхурочно. Всегда аккуратно одет, подтянут, вежлив и улыбчив. Будучи в жизни человеком спокойным, он переносит свое спокойствие и на работу. Всегда исполнительен, целеустремлен и может долго добиваться какого-либо результата.

Характеристика второго заместителя директора фирмы Попова Станислава Сергеевича. 45 лет. Окончил институт электронного машиностроения, но специальности инженер-электротехник. Но по специальности практически не работал, так как всю жизнь занимался

общественной работой. Примерно 6 лет назад нашел работу в одной из фирм, откуда перешел в «Интерком». Быстро показал себя человеком с хорошими организаторскими способностями и связями. Станислав Сергеевич быстро пошел на повышение и стал вторым заместителем генерального директора «Интеркома». Станислав Сергеевич женат, имеет двоих детей и слывет отличным семьянином. Однако на работе предпочитает авторитарность в руководстве, из-за чего иногда возникают проблемы в контактах с сослуживцами. Попов может легко вспылить, потом быстро отходит, но не всем это нравится, и некоторые считают его несдержанным человеком.

Станислав Сергеевич по всем вопросам имеет свое мнение и, даже приводя веские аргументы, его трудно переубедить. К людям относится недоверчиво, считая, что все люди изначально эгоистичны и ленивы. Из-за этого хороших друзей в коллективе у Попова нет, но уважением он, несомненно, пользуется. Перечень дел (в скобках указана примерная продолжительность мероприятий):

1. Принятие и разработка конструктивных предложений по долгосрочному планированию деятельности фирмы, его сопоставление со стратегией фирмы (1 ч 30 мин).

2. Поездка на телевидение с целью размещения рекламы своих клиентов в телеэфире. Детальное обсуждение пунктов контракта (2 ч).

3. Работа с секретарем: обсуждение поступившей корреспонденции, дача распоряжений (30 мин).

4. Одному из представителей фирмы необходимо поехать на компьютерные курсы «Диалог» и обсудить возможность обучения пяти работников фирмы на взаимовыгодных условиях в обмен на предоставление рекламных услуг (1 ч).

5. Внутрифирменная инспекция. Проверка текущей деятельности всех работников фирмы, беседа на рабочих местах обо всех имеющихся проблемах с последующим составлением отчета (1 ч).

6. Бухгалтер фирмы, молодая девушка, выходит замуж, и представителю фирмы необходимо прибыть на свадебную церемонию в ЗАГС к 16.00, чтобы поздравить новобрачных (2 ч).

7. В фирму «Интерком» прибывает комиссия из мэрии для проверки выполнения обязательств по аренде помещения. У фирмы имеется задолженность по уплате процентов за аренду за последние два месяца. Необходимо попытаться уладить эту проблему с наименьшими потерями (1 ч).

8. На имя генерального директора поступило заявление об увольнении по собственному желанию. Фирме нужно постараться избежать потери ценного работника с большим опытом (30 мин).

9. Прием у рекламных агентов заказов на рекламу. Текущее подписание договоров (3 ч).

10. В «Интерком» пришел агент из фирмы «Север» с претензиями к качеству выполненного заказа. Проблемы возникли из-за того, что реклама в печатном издании была выполнена на некачественной бумаге, за что рекламное агентство ответственности не несет. Необходимо разяснить ситуацию и по возможности не потерять клиента (1 ч 30 мин).

11. Совещание, посвященное текущей деятельности фирмы: выполнение плана, кадровые вопросы, подписание документов, обсуждение перспектив расширения деятельности фирмы (1 ч 30 мин).

12. Беседа по поводу приема на работу (30 мин).

13. Изучение информации с целью текущего анализа рынка. Сопоставление деятельности фирмы с деятельностью конкурентов (1 ч).

14. В некоторых помещениях фирмы проводился капитальный ремонт, результаты которого необходимо проконтролировать (30 мин).

15. В связи с тем, что в последнее время спрос на рекламу в данном агентстве несколько уменьшился, фирма решила заключить договор с крупным московским издательством «Планета», чтобы повысить свою популярность. Необходимо провести предварительные переговоры (2 ч).

16. Прием оригинал-макетов, выполненных за неделю, для отправки на размещение в издания (1 ч).

17. Принять представителя фирмы «Ювентус» по поводу продления договора о рекламе этой фирмы. Фирма является постоянным клиентом, отношения между партнерами полуофициальные, поэтому подписание договора будет проходить в неформальной обстановке за обедом в одном из центральных ресторанов в 16 ч 30 мин (2 ч).

18. Приемные часы по работе с персоналом (2 ч).

19. Распределение работы внутри фирмы по созданию оригинал-макетов текущих заказов, непосредственные указания относительно времени их выполнения и формы (1 ч).

20. В фирму пришел агент медицинского страхования, чтобы заключить договор о страховании всех сотрудников за счет фирмы. Обсуждение этого вопроса и подписание договора (1 ч).

**Задание 5.** Подготовьте и примите участие в деловой игре «Текучка в деятельности руководителя».

Основная цель - показать эффективность планирования личной работы руководителя, научить рациональным методам организации труда, развить умение правильно делегировать полномочия, критически оценивать свою работу и искать резервы экономии рабочего времени и т.д. Задача преподавателя организовать разбор ситуации студентами, поддерживать активность при обсуждении конкретных вопросов, своевременно направлять ход игры в русло рассматриваемых проблем, консультировать студентов.

Задача студентов - находить решения поставленных проблем. Для этого студенты:

- анализируют полученную информацию;
- определяют, в какой степени охвачена личным планированием работа генерального директора фирмы;
- ищут направления и мероприятия, позволяющие улучшить его работу;
- выявляют резервы экономии и рабочего времени генерального директора фирмы.

Порядок проведения деловой игры.

1. Ознакомление с проблемой

Подробно излагается проблема. Особое внимание обращается на действующих лиц, происходящие события, используемые в работе документы.

2. Систематизация информации Студентам предлагается перечислить:

- действующих лиц. Порядок перечисления не имеет значения, однако можно обратить внимание на различные категории участников, их количество и степень общения с генеральным директором. Следует особо подчеркнуть, что помимо индивидуального общения генеральному директору фирмы приходится иметь дело с разными группами лиц (разной численности);

- упомянутые или обязательно используемые документы. Порядок их перечисления также не имеет значения, но можно указать классификацию используемых документов, их назначение и роль, трудоемкость работы с ними, важность для организации личного труда;

- события, происходящие в данный день. Под событиями понимают все упомянутые действия и работы, осуществляемые генеральным директором: совещания, встречи, приём посетителей, разговоры, изучение документов и т.п.

3. Анализ информации

Анализ информации рекомендуется проводить в несколько этапов:

1) исследовать степень планирования тех или иных работ;

2) определить возможность и необходимость планирования предстоящего в данный день события;

3) обнаружить причину возникновения той или иной работы и роль генерального директора фирмы в её планировании;

4) определить целесообразность выполнения данной работы генеральным директором и выяснить, могло ли быть иначе при правильной постановке дела;

5) рассмотреть возможность экономии времени за счёт рационализации личной работы генерального директора, начиная с его прав по подбору персонала до проведения конкретных мероприятий.

Заключительным этапом может быть разработка конкретных мероприятий по улучшению организации работы генерального директора фирмы.

#### 4. Рекомендации по ведению дискуссии

На каждом этапе рекомендуется вызывать нового студента для заполнения формы аналитической таблицы. Он будет вести дискуссию и фиксировать результаты по каждой разбираемой позиции.

Твёрдого порядка принятия решений устанавливать не следует. Возможны варианты: единоличное принятие решения ведущим дискуссию или голосование по каждому пункту при выявлении противоположных взглядов, а также компромиссы, например введение новой графы, куда заносят особые мнения.

В конце каждого этапа итоги обсуждения получают числовую характеристику, например, «Следует планировать 9 событий, не следует 5 событий».

В заключение преподаватель подчёркивает значение планирования личной работы и возможности получить эффект за счёт экономии рабочего времени и рационализации труда руководителя.

Наиболее трудная часть дискуссии - корректировка и активизация обсуждения преподавателем. Здесь важно, чтобы по каждому событию на ином этапе было высказано как можно больше идей и мнений.

Если обсуждение ведётся вяло, преподаватель должен найти проблемные вопросы, которые могут обострить дискуссию.

Например, все студенты без споров согласились с тем, что заместитель генерального директора в любое время может зайти к генеральному директору со своими вопросами. Можно спросить, совместим ли такой порядок с планированием личной работы генерального директора или сделать ссылку на обсуждение этой проблемы в группе специалистов фирмы.

Если большинство студентов посчитало, что генеральный директор должен заниматься проблемами снабжения фирмы (вне очереди принимать своего заместителя по снабжению или посетителей, которые недовольны последним), можно поставить вопрос о роли заместителя генерального директора, о качествах прав и обязанностей этого работника, который не способен сам решать свои проблемы.

Подобных ситуаций в период дискуссии возникает много, и от эрудиции преподавателя зависит сделать дискуссию живой и интересной.

п/п	События	Планировало		Следует планировать		Генеральный директор инициатор события		Можно ли сделать иначе?		Экономия времени		Увеличения
		да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Сценарий деловой игры. Свой рабочий день генеральный директор фирмы Д.П. Васильев, как обычно, начал на полчаса раньше и прежде всего на лист бумаги набросал перечень всех дел, которыми предстоит сегодня заняться. В числе наиболее важных он подчеркнул работу по составлению плана о перспективах развития фирмы – это давно не даёт ему покоя, однако взяться за дело по-настоящему всё некогда - отвлекали текущие дела. На столе уже несколько дней лежат папки с материалами, подготовленными соответствующими службами: перспективы научно технического развития фирмы, анализ основных технико-экономических показателей, прогноз на будущий год и т.д. Материалы требуют тщательного изучения, а пока удавалось знакомиться с ними только отрывками.

Первым делом надо провести оперативное совещание - конец месяца и квартала. Васильева беспокоит финансовое положение фирмы и реализация продукции. Совещание с руководителями начато ровно в 9.00, проведено довольно четко, но закончить его удалось только к 11 часам. К этому времени в приемной накопилось уже много посетителей. В их числе несколько представителей других фирм, предприятий. Кроме того, просил принять начальник финансовой службы (в связи с возвращением кредитов юридическим лицам он хотел дать пояснения по замечаниям генерального директора и снять вопросы). Просили также принять: начальник кадровой службы, а также службы маркетинга по изменению ситуации на внешнем рынке из-за колебаний валюты США. «Что ему от меня надо, - подумал генеральный директор.

Он, кажется, не первый день уже ко мне прорывается. Есть ведь заместитель генерального директора по финансам. По следам одного из совещаний предстояло решить ряд вопросов начальником службы безопасности».

Приём Васильев начал в 11.30. В первую очередь пригласил представителей других фирм. «Своим» назначил время в течение дня, заместителя генерального директора просил через секретаря позвонить позднее, если тот не найдет возможности решить свои вопросы с вице-президентом фирмы. Неожиданно приехал представитель коммерческого банка, в котором находится счёт фирмы. Пришлось принять. Как оказалось, все его вопросы касались компетенции заместителя по финансам. Но так уже было принято на фирме, сначала он должен был обратиться к генеральному директору. Из трех представителей других фирм только один действительно нуждался в приёме генерального директора. Вопросы других вполне могли решить его заместители. Однако один из представителей наотрез отказался рассматривать с кем-либо, кроме генерального директора, второй - остался не удовлетворён решением заместителя и непременно требовал вмешательства «самого».

Лишь после обеда генеральный директор, наконец, смог приступить к работе над перспективным планом, но в это время позвонил главный бухгалтер фирмы. Дело оказалось значительно серьёзнее, чем можно было предполагать. Под угрозой срыва была выплата заработной платы работникам. Банк, где находились финансовые средства фирмы, неожиданно обанкротился. Генеральный директор давно подозревал, что с этим банком не всё благополучно.

Надо немедленно ехать в банк. Генеральный директор просит секретаря вызвать машину, но она напоминает, что сегодня в 16.00 у него приём посетителей по личным вопросам, а в 17.30 - совещание руководителей структурных подразделений. Что делать? Отменять приём посетителей по личным вопросам не хотелось бы. Помнится, в прошлый раз он переносил его на сегодня. Нарушать самим же заведённый порядок – значит, подрывать уважение ко всякому порядку вообще.

Размышления генерального директора прерывает телефонный звонок из-за границы. Интересуются, почему до сих пор не отправлена продукция фирмы для реализации. Он так и не

успел принять своего главного бухгалтера. Вопросы касаются интересов многих работников, понадобятся средства для выплаты заработной платы. Как это всё будет организовано? Учтены ли психологические факторы? Каковы последствия невыплаты заработной платы?

Во всех этих вопросах необходимо досконально разобраться, ещё раз взвесить и обсудить. Но где же взять время? Генеральный директор с тоской посмотрел на пухлую папку ещё не разобранный корреспонденции, задумался: «создаётся впечатление, что не я руковожу фирмой, а фирма мною. Я намечаю одни дела на день, а жизнь подсказывает другие. Можно ли навести в этом какой-то порядок?»

Службы заместителя генерального директора фирмы по коммерческим вопросам изучали, помнится, затраты рабочего времени руководителей нашей фирмы. Интересно было бы посмотреть результаты, тем более они здесь, в папке. Да, цифры весьма любопытные.

Оказывается, у генерального директора фирмы и у его заместителей рабочее время обычно складывается примерно следующим образом:

- подготовка решений перспективного характера - от 1-5% у руководителя, до 25% у отдельных заводов, из них 93% - на проведение разного рода совещаний и 7% на изучение и проработку материалов;

- составление (подготовка предложений) плана - 5% у руководителя и до 15% у заводов, корректировка и уточнение планов текущего года - от 3 до 4%;

- оперативная работа - от 65 до 70 % общего времени, в том числе: посещения трудового коллектива - 2-3%, совещания - 90%, изучение материалов - 2%, другие формы работы - остальное;

- решение кадровых вопросов - 5-6% рабочего времени, организационные проблемы управления - до 4%, другие вопросы - остальное время.

«А как складывается рабочий день у руководителей других фирм? - задумывается генеральный директор. Ведь мы работаем не хуже других. Правда, мой рабочий день длится иногда по 12 часов. Что ж, если я не умею иначе организовать свой труд, то вынужден использовать методы повышения его активности».

**Задание 6.** Подготовьте ответ на задание тестового характера по теме «Определение степени мотивации личности к успеху в работе».

Можно ли предсказать, кто из людей «обречен» на успех? Или успех равно доступен любому? Фортуна предпочитает дарить свои награды тем, кто обладает определенным набором черт характера, и прежде всего способностью адаптироваться к различным ситуациям.

А теперь, чтобы точнее продиагностировать свои предпосылки для успеха, предлагается специальный тест.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Когда имеется выбор между двумя действиями, его лучше сделать быстрее, чем откладывать на неопределенное время.

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу в срок на все 100% выполнить задание.

3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.

4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение с запаздыванием.

5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.

6. В некоторые дни мои успехи ниже среднего.

7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.

8. Я более доброжелателен, чем другие.

9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.



10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших перерывах для отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание меня стимулирует сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня конструктивным человеком.
16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно сказывается на результатах труда.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и более квалифицированно, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решения, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Ключ к тестовому заданию. 32 – 28 баллов – у Вас очень сильная мотивация к успеху. Вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия. 27 – 15 баллов – у Вас средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели приходит к Вам в форме приливов и отливов. Порой Вам хочется все бросить, так как Вы считаете, что цель, к которой Вы стремитесь, недостижима. 14 – 0 баллов – мотивация к успеху у Вас довольно слабая. Вы довольны собой и своим положением. На работе «не горите». Вы убеждены, что независимо от Ваших усилий все пойдет своим чередом.

**Задание 7.** Подготовьте ответ на задание тестового характера по теме «Оценка уровня планирования работы».

Данный тест направлен на выявление способностей эффективно планировать личное время. Ответьте на вопросы теста, выбрав один вариант, который Вам подходит больше всего.

Подсчитайте баллы (указаны в скобках напротив каждого варианта ответов) и посмотрите полученные результаты по ключу к тесту (ключ теста находится у преподавателя).

1. Когда просыпаетесь, Вы приступаете к: а) срочным повседневным делам (2); б) делам, которые остались с прошлого вечера (3); в) делам, которые легко выполняются и не требуют больших затрат времени (1).
2. Выполнение различных заданий и задач: а) Вы планируете с прошлого вечера все задачи, которые Вы должны выполнить (3); б) приступаете к выполнению задач по мере необходимости (2); в) вообще не приступаете к выполнению задач (1).
3. При решении задач Вы: а) полагаетесь только на себя (2). б) Вы полагаетесь не только на себя, но и привлекаете своих друзей (подчиненных) к решению задач (3). в) полагаетесь на удачу (1).
4. Задачи, которые Вы выполнили: а) сразу забываете (1); б) проверяете, сколько времени Вы на них затратили и с какой эффективностью выполнили (3); в) анализируете с другими задачами, которые выполнили (2).
5. Будучи студентом, Вы отдаете предпочтение при планировании: а) долгосрочным целям (1); б) среднесрочным целям (2); в) краткосрочным целям (3).
6. Что, по Вашему мнению, является важнейшим в планировании: а) правильно составить список дел и определить на каждое дело требуемое время (3); б) вести письменную запись дел (2); в) зачем планировать, если все дела можно делать на ходу (1).
7. Когда Вы планируете намеченные Вами дела: а) утром, перед их выполнением (2); б) вечером, тщательно планируя и оставляя резерв времени (3); в) не планирую, да и зачем планировать (1).
8. При планировании Вы обычно пользуетесь: а) календарем ежедневником (2); б) графиками-таблицами распорядка дня (3); в) ничем не пользуюсь (1).
9. Как Вы считаете, руководитель должен уметь анализировать свое рабочее время и составлять план личной работы? а) да(3); б) нет(1); в) иногда (2).
10. Как Вы думаете, при планировании эффективно использовать ежедневник - календарь, графики работы и т.д.? а) иногда (2); б) всегда (3); в) никогда (1).
11. Нужно ли планировать свое время, ставить задачи и правильно распределять их в качестве экономии своего времени? а) да(3); б) нет (2).

## Проектная деятельность при составлении плана служебной карьеры

Цель: формирование у студентов, обучающихся по направлению подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, как будущих руководителей систематизированных знаний, умений и навыков управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; расширение знаний о карьере и карьерной среде, принципах планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом; овладение знаниями о комплексе действий, необходимых для управления карьерным развитием.

**Знать:** - содержание и сущность самоменеджмента, тайм-самоменеджмента;

- стратегии управления собственным временем, принципы планирования и управления собственным временем;

- методы самоменеджмента и преодоления конфликтов и стрессовых ситуаций;

**Уметь:** - выстраивать траекторию личного времени и роста;

- выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития и самореализации;

**Владеть:** -навыками выстраивания траектории управления личным временем;

- навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития и самореализации.

Индекс	Формулировка:
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
ПК-2	Способен участвовать в проектировании систем автоматизированного электропривода

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

### Теоретическая часть

Служащему, который стремится к реализации себя в профессиональном плане, необходимо проанализировать свои сильные и слабые стороны, с тем, чтобы принять все меры для избавления от недостатков.

Можно привести шесть рецептов уверенного поведения на службе: всегда говорить о своих чувствах, мыслях, мнениях и правах предельно просто; постоянно учитывать чувства, желания, позиции другого человека; в разговоре постепенно переходить от минимальных к категорическим утверждениям; в ситуации конфронтации всегда оставлять шанс другому человеку для того, чтобы он сделал желаемое с тобой; если тебе надо отрицательно оценить поведение или поступок другого человека, выразить свои чувства по этому поводу, делай это четко и ясно, чтобы он понял, чего ты хочешь; если предстоит кого-то убедить или переубедить, сделать это надо своевременно и тактично.

Содержание карьерного роста служащего можно разделить на 7 основных раздела: оценка жизненной ситуации, постановка личных конечных целей карьеры и частные цели и планы деятельности.

Оценка жизненной ситуации может включать вопросы, на которые надо постараться дать искренние и полные ответы.

Служебная деятельность. Имею ли я четкое представление о своей организации, работе, должности и ее целях? Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей (рост образования, укрепление семьи, воспитание детей и т. п.)? Каковы цели моего саморазвития и продвижения по отношению к работе? На какой должности я хотел бы быть через 5, 10 лет? Есть ли у меня к этому мотивация? Что является для меня главным мотиватором сейчас? Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации? К каким действиям и мерам я могу

прибегнуть, чтобы убедиться, что моя работа будет в ближайшие годы отвечать моим личным потребностям?

**Материальная обеспеченность.** Каково мое материальное положение? Есть ли у меня личный бюджет, каков он, придерживаюсь ли я его рамок? Какие меры я в случае необходимости могу и должен применить для улучшения экономического положения?

**Физическое состояние.** Какова моя общая физическая форма? На чем основана моя оценка (собственное представление, медицинские заключения и т. д.)? Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

**Социальное состояние, человеческие отношения.** Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? Как я их учитываю? Интересует ли других мое мнение? Навязываю ли я другим свои мысли и мнения? Умею ли я слушать? Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь? Как это проявляется на практике? Как я забочусь о дружеских отношениях? Как я могу развивать отношения обратной связи?

**Психологическое состояние.** Каково мое психологическое состояние? На чем основана моя оценка (собственное представление, результат медицинского обследования)? Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время? Не следует ли мне в настоящее время поменять работу? Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем? Как следует поменять образ жизни, круг общения, хобби?

**Семейная жизнь.** Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям? Как лучше проводить досуг в кругу семьи? Куда поехать на отдых? Куда пойти учиться детям? Как помочь детям, имеющим свою семью?

Теперь, после того как дана оценка жизненной ситуации, можно приступить к постановке личных конечных целей карьеры.

1. Целями моей карьеры являются.
2. Моя карьера должна осуществиться до ... года, самое позднее до... года.
3. Какие факторы способствуют развитию моей карьеры (перечислить)?
4. Какие факторы препятствуют (перечислить)?
5. Каковы наиболее критические пункты в достижении моей карьерной цели?
6. Что я могу сделать в этом плане?
7. Что мне нужно задействовать для достижения моей карьерной цели: время, деньги, здоровье и т. д.?
8. Готов (готова) ли я задействовать эти факторы или мне нужно изменить свои цели?
9. Что касается частных целей и планов деятельности, способствующих достижению карьеры, то нужно дать ответы на следующие вопросы.
10. Какие мероприятия необходимы в области развития служебной деятельности?
11. Что необходимо предпринять для достижения материальной обеспеченности?
12. Что нужно делать для поддержания здоровья?
13. Как поддерживать необходимое социальное состояние, сохранять дружеские отношения?
14. Что нужно для формирования и поддержания мотивации?
15. Что от меня требуется для создания и поддержания благополучной семейной жизни?

Вопросов может быть больше. Не на все предложенные вопросы с первого раза получается дать исчерпывающие ответы. Однако, если настойчиво и терпеливо отвечать, то в результате обозначится общая картина личного карьерного развития.

Карьерограмма - инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах

карьеры. Проводятся специальные научные исследования в заинтересованных организациях, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей.

Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всего своего карьерного жизненного пути с указанием сроков занятия должностей в годах. Во второй - характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертаций и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

Специалист по персоналу находится на полпути к достижению конечной цели своей карьеры. В организации, где он работает, наметились структурные изменения, которые могут привести к непредвиденным ранее дополнительным перестановкам.

Специалисту по персоналу необходимо дать оценку сложившейся ситуации в организации и взвесить свои возможности и перспективы продвижения по службе. Для этого необходимо составить (если его нет) или уточнить свой личный жизненный план карьеры.

### **Вопросы и задания.**

**Задание 1.** Постройте собственную карьерограмму.

#### **1. Оценка жизненной ситуации**

1.1. Работа. Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях? Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?

Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе? Какую работу я хотел бы выполнять через пять лет? Есть ли у меня воодушевление и мотивация? Что является для меня мотиватором сейчас? Через пять лет? Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации? К каким мероприятиям я могу прибегнуть, чтобы убедиться, что моя работа будет в ближайшие годы отвечать моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние. Каково мое экономическое положение? Есть ли у меня личный бюджет - каков он, и придерживаюсь ли я его рамок? Какие меры я могу в случае необходимости применить для улучшения экономического положения?

1.3. Физическое состояние. Какова моя общая форма? На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т.д.)? Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

1.4. Социальное состояние - человеческие отношения. Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? Как я их учитываю? Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы? Интересует ли меня другое мнение? Навязываю ли я другим свои мысли и мнения? Умею ли я слушать? Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь? Как это проявляется на практике? Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь? Как я забочусь о дружеских отношениях? Как я могу развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психологическое состояние. Каково мое психическое состояние? На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)? Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время? Не следует ли мне в настоящее время поменять работу? Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем? Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби? Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6. Семейная жизнь. Имеются ли у меня условия для создания семьи? Следует ли завести еще одного ребенка? Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям? Как

лучше проводить досуг в кругу семьи? Куда поехать на отдых? Куда пойти учиться детям? Как помочь детям, имеющим свою семью?

## 2. Постановка личных конечных целей карьеры.

2.1. Целями моей карьеры являются:

2.2. Моя карьера должна осуществляться до 20\_\_г. самое позднее. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры? А какие препятствуют?

2.3. Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?

3. Что мне нужно задействовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.? Готов ли я задействовать эти факторы или мне нужно изменить свои цели?

4. Частные цели и планы деятельности, способствующие осуществлению моей карьеры.

5.

### Задание 2. Заполните таблицу.

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности		
3.2. В области экономического состояния		
3.3. В области здоровья и физического воспитания		
3.4. В области социального взаимодействия, дружеских отношений и увлечений		
3.5. В области моральной мотивации и психологического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

**Задание 3.** Используя материалы лекции, данные тестов по анализу собственного карьерного состояния, законодательные материалы, подготовить проект собственного карьерного развития для представления его на практическом занятии.

**Задание 4.** Подготовьте рефераты по следующим темам.

1. Профессиональная и должностная карьера.
2. Карьерная стратегия и типологии карьерных стратегий
3. Карьерная стратегия в социально стабильных и нестабильных обществах
4. Определение приоритетных способов карьерного продвижения
5. Планирование карьеры как процесс личностного и профессионального самоопределения.
6. Гибкость карьерной стратегии как важнейший фактор ее жизнеспособности
7. Линейное и нелинейное развитие карьерной стратегии
8. Карьерное целеполагание и принципы стратегии карьерного развития
9. Методика разработки карьерного плана
10. Цели карьерного развития
11. Карьерная среда и ее влияние на развития карьеры
12. Этапы карьерного планирования.
13. Показатели оценки профессионально-квалификационного продвижения
14. Показатели профессионально-должностного продвижения
15. Программы карьерного развития за рубежом

16. Принципы взаимодействия подчиненного с руководителем
17. Методика разработки карьерной стратегии
18. Возраст работника и стадия карьеры
19. Проблемные периоды профессиональной карьеры.
20. Причины неудач в карьере.
21. Методы формирования собственного имиджа менеджера.
22. Самоанализ уровня организации личного труда менеджера.
23. Эмоционально-волевой потенциал и гигиена умственного труда менеджера.
24. Понятие профессионализма и управленческой карьеры
25. Карьера в сфере управления и ее этапы
26. Типы карьеры государственного и муниципального служащего
27. Классификация факторов развития управленческой карьеры
28. Сущность и основные принципы карьерной стратегии
29. Факторы личной и профессиональной самореализации
30. Стимулирование профессионального и должностного развития работника
31. Стратегия самоуправления карьерой
32. Реалистичность плана карьеры и мобильность его изменений

**Задание 5.** Подготовьте научное исследование по предложенной теме.

1. Разработка модели и количественная оценка качеств руководителя как умения управлять самим собой.
2. Освоение новой работы и адаптация руководителя (менеджера) в трудовом коллективе.
3. Анализ факторов, влияющих на самоуправление менеджером своей личной карьерой.
4. Методы исследования процессов управления и затрат рабочего времени современного руководителя.
5. Анализ потерь рабочего времени и разработка рекомендаций по эффективному использованию рабочего времени менеджера.
6. Изучение затрат рабочего времени руководителя и содержания управленческого труда.
7. Разработка рекомендаций по эффективному делегированию полномочий.

#### **Вопросы для обсуждения**

Проект как способ организации управления карьерой. Технология проектирования карьерного развития. Карьерограмма управленца.

## Проведение совещаний

Цель: формирование у студентов, обучающихся по направлению подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, как будущих руководителей систематизированных знаний, умений и навыков управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; расширение знаний о карьере и карьерной среде, принципах планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом; овладение знаниями о комплексе действий, необходимых для управления карьерным развитием.

**Знать:** - содержание и сущность самоменеджмента, тайм-самоменеджмента;

- стратегии управления собственным временем, принципы планирования и управления собственным временем;

- методы самоменеджмента и преодоления конфликтов и стрессовых ситуаций;

**Уметь:** - выстраивать траекторию личного времени и роста;

- выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития и самореализации;

**Владеть:** -навыками выстраивания траектории управления личным временем;

- навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития и самореализации.

Индекс	Формулировка:
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
ПК-2	Способен участвовать в проектировании систем автоматизированного электропривода

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

## Теоретическая часть

Среди различных видов деятельности менеджера любого уровня значительную часть времени занимают совещания. Практика показывает, что зависимости от уровня менеджера от 50 до 80% его рабочего времени уходит на участие в совещаниях и конференциях. Сложно в трудовом процессе найти другой такой вид деятельности, при котором одновременно столько людей теряют столь много времени, как при проведении совещаний.

Существует разные типы совещаний, каждый из которых имеет свои особенности и свои задачи:

1. *Информационное совещание (брифинг)* – совещание, которое посвящено инструктажу сотрудников организации с целью понимания каждым своей задачи при выполнении миссии или определения политики фирмы. Брифинг характеризуется разъяснением непонятных вопросов и формулированием корпоративных идей.

2. *Консультация* собирается для конструктивного обмена информацией, не имея цель принятия решения. Консультация характеризуется обращением за советом по актуальной проблеме, донесение информации об идеях и выслушиванием различных мнений.

3. *Совет* объединяет людей равных по статусу, обладающими равноценными профессиональными знаниями и квалификацией для обсуждения деловых вопросов. Совет характеризуется принятием совместного решения, предполагающего полную ответственность за него всех членов группы с обсуждением разногласий при вынесении резолюции.

4. *Комитет* – совещание, на котором представители различных интересов общаются на равных основаниях для выработки решения по вопросам, представляющим взаимный интерес. Комитет характеризуется разрешением разногласий посредством голосования, возможностью компромисса и ощущением власти.



5. *Переговоры* – совещание представителей различных интересов, при котором решения принимаются на основе договоренности, а не голосования. Переговоры характеризуются одновременным различием и совпадением целей, при которых каждая сторона пытается получить максимальные условия для достижения соглашения. Некоторые источники утверждают, что при точном анализе затрат на обыкновенные, среднего масштаба конференции, с учетом затрат на их подготовку и проведение, должностных окладов участников, дополнительных и командировочных расходов, потерь времени — окажется, что затраты (в зависимости от числа и иерархического уровня участников) могут достигать \$30 в минуту! Причины, нерационально потраченного времени и денег, кроются в том, что, по большей части, такие собрания неудовлетворительно подготовлены, неумело проведены и поведены их итоги. Зачастую совещания продолжают слишком длительное время, а во многих случаях в них нет необходимости. Таким образом, высказывание о том, что лучшие совещания-те, которые вообще не проводятся имеет под собой все основания.

Приводимые ниже советы и правила способствуют рациональной подготовке и проведению совещаний, а также правильному подведению его итогов.

#### ***Подготовка совещания***

Прежде, чем приступить к подготовке, необходимо *проверить необходимость* созыва совещания. Проводить совещание целесообразно только в том случае, если возникает крайняя необходимость обменяться информацией, мнениями, проанализировать сложные ситуации, принять решения по комплексным вопросам. Совещание также необходимо и в случае, когда существует уверенность в том, что коллективная работа будет в несколько раз эффективнее, чем работа в одиночку.

В других случаях целесообразней найти *альтернативы проведению намеченного совещания*. Такой альтернативой может быть, например, решение возникшего вопроса по телефону или селектору, объединение с совещаниями по другим вопросам. Важным является понимание необходимости личного участия в совещании. При условии необязательного личного участия в совещании, которое отменить невозможно, может быть два варианта: отказ от участия совсем или делегирование сотрудника с целью получения опыта. Квалифицированные руководители, владеющие основами самоменеджмента, рекомендуют по возможности ограничивать продолжительность личного участия в разного рода совещаниях.

*Приглашать на совещания* нужно лишь сотрудников, которые имеют непосредственное отношение к теме совещания, тех, кто обладает соответствующими специальными знаниями, будущих ответственных исполнителей решений, а также опытных советников и людей, умеющих решать проблемы и вести конференции. При соблюдении этой рекомендации предельно ограничивается количество участников совещания, что, безусловно, является условием его рационального проведения.

Не менее важный принцип рационального совещания – разумное *назначение даты и времени* его проведения, при определении которых необходимо учитывать их приемлемость для участников и возможность подготовиться к назначенной дате.

*Выбор помещения*, в котором планируется совещание, является неотъемлемой составляющей его успешного проведения. Аудитория должна быть приспособлена и иметь максимально комфортные условия для такого рода мероприятий. В частности, не должно возникать проблем относительно организационных средств, без которых совещание может просто не состояться. На этапе подготовки важным является точное *определение цели совещания и повестки дня*. Повестку дня следует составлять регламентировано, то есть, с указанием времени, отводимого на обсуждение каждого вопроса. Показательным моментом, формирующим имидж, является *составление и сроки рассылки приглашения* на предстоящее совещание. Рассылать приглашения следует не позднее, чем *за неделю* до указанного в нем

срока совещания. При составлении текста приглашения необходимо четко сформулировать тему и цели заседания с указанием отведенного времени в часах. Это даст возможность отдельным участникам по желанию участвовать лишь на обсуждение конкретного вопроса, согласно повестке.

### ***Проведение совещания***

Начинать совещание следует *в назначенное время*. Это свидетельствует как об уважительном отношении к явившимся вовремя участникам, так и способствует формированию положительного имиджа пунктуального руководителя, который проводит данное совещание. С позиции самоменеджмента целесообразно сообщить о "цене минуты" предстоящего совещания, о намерении провести его рационально, а также выразить уверенность в успешном проведении совещания. Перед тем, как приступить к проведению совещания, необходимо *согласовать* с участниками *регламент* совместной работы, что дает основания ограничить драгоценное время на выступления и порядок принятия решений. Неотъемлемой составляющей любого официального мероприятия является составление протокола. Как показывает практика, большинство совещаний характеризуются бурными дискуссиями, не имеющими никакого отношения к их теме. В подобной ситуации целесообразно решительно прервать дискуссию, отклоняющуюся от темы, что является значительным принципом рационального проведения подобных мероприятий. Не менее важный принцип рационального совещания – максимальное достижение поставленной цели на предмет содержания актуальной информации, анализа проблем, выработки альтернативных и поиска конструктивных решений. Следовательно, главная задача председательствующего на совещании состоит *в координации хода дискуссии*.

На этапе завершения совещания следует четко сформулировать и огласить принятые в его ходе решения и согласованные меры. Данная процедура позволяет заручиться согласием участников и исключить возможные недоразумения. После чего необходимо *подвести итоги*, сделать выводы и что не менее важно, сформулировать задачу каждого участника совещания на предмет выполнения конкретных поручений. Завершать совещание следует точно в назначенное время и, обязательно на конструктивной ноте, выразив позитивный настрой.

Таким образом, соблюдая все принципы, и вышеизложенные рекомендации рационального проведения совещаний, председательствующий может сформировать свой имидж не только как высокоорганизованного менеджера, но и как профессионала в области проведения корпоративных мероприятий.

### ***Завершение совещания и его последствия***

Рациональное проведение совещаний не заканчивается на подведении его итогов. После его завершения обязательным является *осуществление анализа* подготовки, проведения и подведения итогов совещания. Проанализировать проведенное мероприятие следует на предмет:

- ï понимания темы и цели совещания его участниками;
- ï организационных моментов в части своевременного получения необходимой информации, например, повестки и сопроводительных материалов;
- ï своевременного начала заседания;
- ï соблюдения повестки дня и регламента;
- ï достижения поставленной цели;
- ï распределения по итогам поручений и установления сроков их исполнения.
- ï выявления неэффективно использованного времени.

Если краткий протокол с важными данными и результатами совещания необходимо предоставить его участникам в завершении заседания, то четкий итоговый протокол должен быть составлен не позднее, чем через сорок восемь часов после его завершения. Согласно принципам самоменеджмента, после выполнения функции «принятие решения», следует

осуществлять *контроль за его исполнением*. Соблюдение этого принципа, безусловно, является обязательным условием рационального проведения совещаний. По итогам осуществления контроля, выявленные невыполненные задания или нерешенные проблемы должны стать первым пунктом повестки очередного совещания. Успешность проведения совещания любого уровня во многом зависит от его председателя.

### ***Значимость председателя совещания***

Профессионально подготовленный с позиции самоменеджмента председатель – необходимая фигура для рационального проведения совещания. Задача председателя – правильно обозначить проблемы, организовать проведение совещания по установленному регламенту, обеспечив обсуждение всех заявленных вопросов с целью достижения поставленной цели. Председатель совещания выполняет *две принципиальные функции*: несет полную ответственность за проведение совещания согласно установленным правилам и обеспечивает максимальную эффективность, контролируя поведение всех участников и оценивая вклад каждого в достигнутый результат. Обе эти функции выполняются председателем одновременно. Вторая функция обеспечивается лидерскими качествами председателя. Следовательно, не каждый человек способен выполнять роль председателя совещания, так как наличие лидерских качеств в данном случае – условие не желательное, а обязательное. *Функции лидерства* и способности управления дискуссией определяют наличие таких *качеств*, как:

- Ø ясное и быстрое мышление;
- Ø умение внимательно слушать;
- Ø способность ясно и кратко выражать мысль;
- Ø умение внести ясность в плохо изложенную точку зрения;
- Ø беспристрастность и объективность суждений;
- Ø умение предотвращать конфликтные ситуации;
- Ø терпение, терпимость и настойчивость;
- Ø дружелюбность, энергичность и деловые качества.

В многочисленных источниках можно познакомиться с различными классификациями типов лидерства, однако наиболее актуальную можно представить следующим образом.

### ***Типы лидерства.***

*Суверен*— иначе, «патриархальный повелитель». Лидер в образе строгого, но любимого отца. Способен подавлять отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе. Его выдвигают в лидеры на основе любви и почитают.

*Вождь* — в нем последователи видят выражение своих желаний, соответствующих определенному групповому стандарту. Личность вожака— носитель таких стандартов. Ему стараются подражать члены группы.

*Тиран* — становится лидером, потому что внушает последователям чувство повиновения и безотчетного страха. Лидер-тиран — это доминирующая, авторитарная личность, обычно его боятся и подчиняются ему.

*Организатор* — объединяет последователей, выступает как сила для поддержания Я-концепции и удовлетворения потребности каждого. Умеет снимать чувство вины, тревоги. Его уважают.

*Соблазнитель* — становится лидером, играя на слабостях других. Выступает в роли «магической силы», давая выход подавленным эмоциям других людей. Предотвращает конфликты, снимает напряжение. Его обожают и часто не замечают всех его недостатков.

*Герой* — лидер, жертвующий собой ради других. Часто выразительно проявляется в ситуациях группового протеста. Его храбрость объединяет людей. На него ориентируются, видят в нем стандарт справедливости. А он умеет увлечь за собой других.

*Дурной пример* — выступает как источник заразительности для бесконфликтной личности, заряжает других эмоционально.

*Кумир* — влечет, притягивает, заряжает □ последователей положительной энергией. Его любят, боготворят, идеализируют.

*Изгой* — это, по существу, антилидеры. Они служат объектом агрессивных тенденций, из-за чего развиваются групповые эмоции. Часто группа объединяется для борьбы с антилидером, но в случае его исчезновения группа распадается, если нет других общегрупповых стимулов.

Процесс образования лидеров во многом определяется ролевыми потребностями группы, на которые во многом влияет стиль руководства ведущего. Во время проведения совещания его ведущий выполняет важную функцию самоменеджмента – *контроль*, который должен осуществляться разумно и тактично. Одной из задач контроля в данном контексте является предотвращение постановки и обсуждения вопросов, не относящихся к повестке заседания.

*Коммуникативная составляющая* проведения совещаний является не менее важной, чем организаторские способности ведущего. Так как совещание – это, прежде всего деловое общение, следует учитывать специфическую характеристику его участников.

## Конфликты и стрессы в самоменеджменте

Цель: формирование у студентов, обучающихся по направлению подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, как будущих руководителей систематизированных знаний, умений и навыков управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; расширение знаний о карьере и карьерной среде, принципах планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом; овладение знаниями о комплексе действий, необходимых для управления карьерным развитием.

**Знать:** - содержание и сущность самоменеджмента, тайм-самоменеджмента;

- стратегии управления собственным временем, принципы планирования и управления собственным временем;

- методы самоменеджмента и преодоления конфликтов и стрессовых ситуаций;

**Уметь:** - выстраивать траекторию личного времени и роста;

- выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития и самореализации;

**Владеть:** -навыками выстраивания траектории управления личным временем;

- навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития и самореализации.

Индекс	Формулировка:
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
ПК-2	Способен участвовать в проектировании систем автоматизированного электропривода

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

### Теоретическая часть

Стресс стал неотъемлемой частью жизни современного руководителя. Активный ритм жизни, постоянная спешка, огромное количество поступающей извне информации не дают человеку возможности расслабиться, непрестанно держа в напряжении. В управленческой деятельности число стрессоров очень велико, по своему содержанию они специфичны. К основным стрессорам деятельности руководителя относят следующие факторы.

✓ **Фактор информационной нагрузки.** Одной из наиболее характерных особенностей управленческой деятельности является то, что руководителю приходится иметь дело с огромным массивом информации. Высокая когнитивная нагрузка, происходящая вследствие этого, выступает мощным негативным фактором, который приводит к повышенной напряженности, к стрессу.

✓ **Фактор информационной неопределенности.** Другим мощным стрессором деятельности руководителя наряду с информационной нагрузкой является хроническая неопределенность. С одной стороны, информации чрезмерно много, с другой – нужной и наиболее важной для конкретной ситуации информации часто недостает. В результате руководитель оказывается в положении, когда либо ему необходимо срочно самому искать недостающую информацию (что само по себе вызывает напряжение), либо действовать в условиях неопределенности, то есть риска. Последнее является сильным стрессогенным фактором.

✓ **Фактор ответственности.** Является решающим и основным в деятельности управленца; сила проявления всех иных факторов зависит от него. Для менеджерской деятельности мера ответственности крайне высока, ведь речь идет не только об

ответственности за результат и ответственности за себя, но и об ответственности за других и дела в целом.

✓ **Фактор нехватки времени.** Хроническая нехватка времени – типичная проблема в управленческой деятельности. Она обусловлена, с одной стороны, обилием задач и функций, которые необходимо решать и выполнять руководителю, и с другой – жесткими временными рамками, в которые он обычно поставлен. Психологами установлено, что дефицит времени может представлять собой даже более сильный стрессор по сравнению со сложностью решаемых в ходе работы задач.

✓ **Фактор межличностных конфликтов.** Постоянным спутником управленческой деятельности являются порождаемые ею межличностные конфликты различных типов и степени выраженности. Неудачно складывающиеся межличностные отношения (на работе внутри коллектива или между коллективом и руководством) являются одним из наиболее сильных источников появления стрессовых состояний.

✓ **Фактор внутриличностных (ролевых) конфликтов.** Доказано, что одним из источников стресса является необходимость выполнения одним и тем же человеком двух и более функциональных ролей одновременно. Несовпадение требований, предъявляемых к человеку различными ролями, ведет к развитию состояния, которое в научном мире называется ролевым конфликтом.

✓ **Фактор полифокусности управленческой деятельности.** Столь же типичной особенностью управленческой деятельности является необходимость одновременно решать и выполнять многие задачи, функции и обязанности. Сама деятельность руководителя такова, что менеджер должен постоянно удерживать «в поле зрения» множество проблем, «разрываться между делами».

В результате действия перечисленных факторов возникает избыточное нервно-психическое напряжение (в буквальном переводе с английского стресс и означает напряжение), которое ведет к образованию ряда неприятных психологических и физических заболеваний с соответствующей симптоматикой. Среди них:

✓ *соматические (телесные) симптомы:* нарушение сердцебиения, стойкие головные боли, мышечное напряжение, спазмы и тики, расстройство пищеварения, кожные высыпания и др.;

✓ *эмоциональные симптомы:* резкие перепады настроения, чрезмерная раздражительность, постоянное беспокойство, утрата симпатии к окружающим, в том числе к близким людям, невозможность сосредоточить внимание, потеря чувства юмора и нарастающая склонность к пессимизму;

✓ *поведенческие симптомы:* уклонение от решения насущных задач – как производственных, так и бытовых; злоупотребление алкоголем, курением, транквилизаторами; частое попадание в аварийные ситуации, чреватые травмами; утрата взаимопонимания с окружающими.

Поначалу эти симптомы проявляются неявно и лишь со временем накапливаются в «критическую массу».

С большинством стрессов можно бороться и снижать их. Одним из таких способов является адекватный подход к работе – когда руководитель ставит соразмерные возможностям цели, реалистично оценивает собственные возможности и обстоятельства ситуации, готов к любым неожиданным событиям заранее, тем самым проявляя известную гибкость в управлении.

Многие стрессы можно устранить с помощью реорганизации рабочего времени или пространства. Например, снизить стресс, вызванный шумным, переполненным офисом, где в

одном помещении работает множество сотрудников, чьи обязанности связаны с общением, можно, устанавливая мобильные офисные перегородки. Они в значительной степени снижают уровень общего шума в офисе и позволяют разделить помещение на отдельные кабинеты, что благотворно сказывается на выполняемой работе.

Бывают ситуации, когда действия, направленные на уменьшение стресса для руководителя, становятся причиной увеличения стресса для подчиненных. Чтобы избежать этого, перед осуществлением преобразований руководитель должен проводить подготовительную работу с сотрудниками, оповещая их о готовящихся изменениях и вовлекая их в процесс реализации новшеств.

Стресс, как и физическая нагрузка, активизирует процессы расходования и распада веществ, необходимых для мобилизации энергии. Для уравнивания указанных процессов необходимо усиливать восстановительные процессы. Для этого существует масса способов.

Среди них и древнейшие, возникшие несколько тысячелетий назад в Индии и Китае (йога, медитация), и современные, появившиеся в наше время (аутогенная тренировка, самовнушение, различные релаксационные техники). Следует отметить, что некоторые из них могут быть усвоены самостоятельно, а некоторым стоит обучаться исключительно под руководством специалистов. Важно также адекватно применять те или иные техники психической саморегуляции.

Руководитель обязательно должен иметь представление о существующих способах снятия стресса и должен уметь применять их в соответствии со своими потребностями и индивидуальными психофизическими особенностями. Лидер устойчив к стрессу, он заботится о своем здоровье (как телесном, так и психическом). Он не позволяет обстоятельствам управлять собой и своим временем. Он знает, что ему предпринять, чтобы избежать урона для здоровья, когда чувствует действие стрессовой ситуации.

### **Вопросы и задания**

**Задание 1.** Прочитайте следующую историю: Это было в 1991 году. Моему сыну исполнилось 4 года и он начал посещать художественную студию при Дворце творчества. Это была студия нового времени и нового стиля. Детям предоставлялась полная свобода самовыражения. Они занимались танцами, пением, живописью, даже элементами театральной игры. Это была студия для «домашних детей», которых родители пестовали. Поэтому на первых порах родителям разрешалось присутствовать на занятиях, пока дети не привыкнут. Особенно удивительными по своей творческой атмосфере были занятия с молодой театральной художницей. На одном из самых первых занятий я с наслаждением наблюдала, как мой ребенок за отдельным столом творил что-то с помощью кистей и красок... Преподавательница живописи, тонкая с удивительным артистичным лицом, в очках, с тихим, но интонационно выразительным голосом, переходила от стола к столу, что-то говорила детям, обсуждала с ними...

И вдруг эта удивительная атмосфера благоговения перед творчеством была резко нарушена одним из мальчиков. Он немного косил и был самым младшим и самым неуправляемым из всех. Этот мальчик вдруг неожиданно яростно закричал:

– Я вас сдам в милицию!

Наступила напряженная пауза. Мне было страшно, что сейчас нарушится «новое время», «новый стиль» и новый подход и все будет как всегда: учительница начнет выговаривать мальчику, его матери, начнется обычное: «Как ты смеешь?!», «Прекрати немедленно!» и т. п. Но художница держала паузу, в задумчивости глядя на этого мальчика. Она как будто решала про себя какую-то задачу. Наконец, она с обычным для нее спокойствием произнесла:

– Ты имеешь в виду, Женя, что я давно к тебе не подходила?

– Да... – безо всякой агрессивности ответил мальчик.

Преподавательница подошла к Жене и стала с ним что-то обсуждать.

Удивительная атмосфера была восстановлена. Это был настоящий урок. Ответить не на агрессивный выпад, а на боль, которая его вызвала – это требует выдержки, ума и настоящей заинтересованности в партнере как личности.

Вспомните, как кто-то обращался к вам с возмущенными репликами. Постарайтесь проникнуть в их суть. Что на самом деле этот человек имел в виду? Чего он хотел? Чего добивался? Например, агрессивное возмущение:

«Почему, когда я приезжаю в Москву, мне всегда говорят: „Как вам не повезло с погодой!“ Или наоборот: „Как вам повезло с погодой?!“»

*Интерпретация 1.* Вы имеете в виду, что погода для вас не имеет значения?

*Интерпретация 2.* Вы имеете в виду, что хотели бы услышать что-то не о погоде?

*Интерпретация 3.* Вы имеете в виду, что если говорят о погоде, то больше не о чем говорить, а значит, люди не знают, о чем с тобой говорить, не понимают тебя?

*Интерпретация 4.* Вы имеете в виду, что люди в Москве предпочитают соблюдать светскую дистанцию с тобой?

Запишите все догадки и потом проанализируйте их. Важно подчеркнуть правомочность каждой из них, даже если некоторые окажутся совсем далекими от того, что хотел сказать партнер по общению. Какие-то интерпретации могут многое объяснить. Неожиданные интерпретации дают информацию о том, как ваши слова могут быть поняты, а это, несомненно, имеет важное значение. Выполняйте задание каждый раз, когда встречаетесь с агрессией в ваш адрес.

#### **Самоанализ:**

✓ Что помогает точно понять истинный смысл высказывания другого человека?

✓ Как лучше реагировать на агрессивное высказывание партнера?

**Задание 2.** Вспомните кого-либо, кто проявил к вам недоброжелательное отношение. Напишите на листке максимум вариантов того, что может объединять вас с этим человеком. Придумайте ответ на вопрос или претензию партнера, акцентируя внимание на общности между вами. Существуют различные способы регуляции эмоционального напряжения (табл. 3).

#### **Самоанализ:**

✓ Удалось ли вам найти нечто объединяющее вас с партнером?

✓ Было ли это истинно общим или вызвало отрицание у партнера?

✓ В каких ситуациях можно использовать данный прием для снятия напряжения?

**Задание 3.** Проведите медитацию-визуализацию «Судно, на котором я плыву» (автор И. Вачков). Попросите кого-либо прочитать вам ее текст, а сами постарайтесь точно выполнять задания, которые в ней прозвучат.

**Задание 4.** Задумайтесь, как люди сообщают друг другу о том, что их волнует, как выражают свои чувства, и что говорят, когда хотят описать состояние своего партнера. При этом под категорию чувств попадают любые эмоции и эмоциональные состояния, например сосредоточенность. Говоря о своих переживаниях, мы часто используем такие формулы:

✓ «Я удивлен...»;

✓ «Я огорчен...»;

✓ «Меня тревожит...»;

✓ «Мне неуютно...»;

✓ «Меня угнетает...»;

✓ «Я сожалею, что не могу помочь вам...».

Вербализация чувства – это избавление от него.



Гораздо труднее описывать чувства партнера. Иногда формулировки вроде: «Вы возмущены» или «Вы взволнованы» могут звучать как издевательство и провоцировать у партнера усиление негативной реакции. Более эффективна «косвенная» вербализация чувств, например:

- ✓ «Я согласен, что это может вызвать протест»;
- ✓ «Я согласен, что это вызывает дискомфорт»;
- ✓ «Я согласен, что такой поворот дела вызывает неприятные чувства»;
- ✓ «Да, это, конечно, огорчительно».

В вербализации чувств предпочтительнее использовать термины, которые указывают на определенный уровень уважения и самоуважения, бережно-почтительного отношения к партнеру и к самому себе. Сравним два вида формулировок в табл. 4.

**Самоанализ:**

- ✓ Было ли это сделано почтительно?
- ✓ Какие формулировки оказались наиболее эффективными?
- ✓ В каких ситуациях, на ваш взгляд, данное умение будет наиболее эффективным?

**Задание 5.** Часто удачная метафора помогает снизить агрессивный настрой между участниками общения. Например, на вопрос вашего партнера: «Почему вы оттягиваете процесс подписания?» вы можете ответить: «Я чувствую себя как бабочка, которую протыкают иголкой, назначив ей место на планшете... А она еще хочет летать...».

Потренируйтесь в подборе таких метафор к фразам, которые были высказаны в ваш адрес в прошлом. Попробуйте подбирать метафоры сразу при разговоре с партнером.

**Самоанализ:**

- ✓ Каковы возможности метафорического ответа на чужое нападение?
- ✓ Меняется ли эмоциональное напряжение при использовании метафор?

**Задание 6.** Выпишите 3–5 видов деятельности, при выполнении которых вы хорошо себя чувствуете. Попробуйте ответить на следующие вопросы по каждому из записанных вами вариантов:

- ✓ Выполняется ли данный вид деятельности вместе с другими людьми или она осуществляется в одиночестве?
- ✓ Где выполняется данный вид деятельности, каковы окружающие факторы, какие из них помогают вам, а какие мешают осуществить эту деятельность?
- ✓ Имеет ли данный вид деятельности внешний или внутренний фокус (то есть требует ли она больше внимания за внешними событиями или предполагает внутреннее сосредоточение)?
- ✓ Является ли эта деятельность преимущественно визуальной (зрительной), аудиальной (звуковой) или кинестетической (связанной с телесными ощущениями, ощущениями движения, мышечного напряжения, дыхания, сердцебиения и т. п.)?
- ✓ Требуется ли данный вид деятельности каких-либо материальных условий, средств, реквизитов?
- ✓ Какие из ваших органов чувств получают преимущественный отдых во время этой деятельности?
- ✓ Какие аргументы и контакты с другими людьми вам нужны, чтобы заняться данным видом деятельности?

Ответив на вопросы, найдите значимые компоненты, которые дают вам удовлетворение от занятий данным видом деятельности. Запишите и сравните их с компонентами, которые дают удовлетворение в других видах деятельности.

Результатом этого задания, как правило, является осознание того, что можно получать удовольствие не только от одного-двух любимых дел, а от многих других тоже, а, следовательно, и того, что у вас имеется гораздо больше возможностей и ресурсов для восстановления своих сил, чем вы могли подумать об этом.

Выполнение этого задания можно продолжить, подумав и записав, какое удовлетворение и пользу вы получаете в нейтральных видах деятельности и, возможно, в видах деятельности, которые вы не любите.

**Самоанализ:**

- ✓ Как можно использовать данную технику для снятия эмоционального напряжения?
- ✓ В каких ситуациях она будет наиболее эффективна?

**Задание 7.** Выполните следующие физические упражнения:

- ✓ сделайте несколько плавных вращений глазами – трижды в одном направлении и столько же в другом;
- ✓ зафиксируйте свое внимание на отдаленном предмете, а затем переключите его на близкий предмет – 3 раза;
- ✓ нахмурьтесь, напрягая окологлазные мышцы, а потом расслабьтесь – 2 раза;
- ✓ сымитируйте зевоту (способствует расслаблению нижней челюсти);
- ✓ расслабьте шею, сначала покачав головой – 3 раза, а затем медленно поворачивайте голову из стороны в сторону – 5 раз;
- ✓ поднимите максимально плечи и затем медленно опустите их – 3 раза;
- ✓ расслабьте запястья и сделайте ими круговые движения – 5 раз в одну сторону, 5 раз – в другую;
- ✓ сожмите и разожмите кулаки, расслабляя кисти рук – 3 раза;
- ✓ сделайте три глубоких вдоха и выдоха и прогнитесь в позвоночнике вперед-назад и из стороны в сторону – по 2 раза;
- ✓ напрягите и расслабьте мышцы ягодиц – 3 раза;
- ✓ напрягите и расслабьте икры ног – 3 раза;
- ✓ поднимитесь на носки, опуститесь на полную ступню и перенесите тяжесть тела на пятки – 3 раза.

**Задание 8.** Вспомните сотрудника, с которым вам приятно работать. Далее проанализируйте, почему этот сотрудник является приятным, что именно в нем вызывает у вас положительные эмоции. Вспомните сотрудника, с которым неприятно работать. Проанализируйте, почему он вызывает в вас такие чувства. Продумайте возможности нейтрализации собственных неприятных ощущений во время взаимодействия с неприятным сотрудником. Какие способы саморегуляции вам удалось подобрать в конкретной ситуации?

**Самоанализ:**

- ✓ Какие способы саморегуляции показались наиболее приемлемыми для вас?
- ✓ Оцените свои возможности применения выделенных способов саморегуляции.

**Задание 9.** Вспомните какую-либо стрессовую ситуацию из вашей жизни с негативными последствиями. Разработайте возможные способы предупреждения возникновения подобной ситуации (внешние и внутренние действия). Эту работу можно повторить несколько раз, используя разные сюжеты проблемных ситуаций.

**Самоанализ:**

- ✓ Открыли ли вы для себя возможности предупреждения сложных ситуаций?
- ✓ Какие трудности возникли при поиске способов предупреждения негативных эмоций?
- ✓ Какие выводы вы сделали для себя по обсуждаемому вопросу?

**Задание 10.** Произведите релаксацию по методу Бенсона. По мнению Бенсона, регулярное пребывание в состоянии релаксации может являться антистрессовым механизмом – защитой от стрессов и их вредных последствий. Это состояние может вызываться как с помощью медитации, так и другими способами: аутотренингом, последовательной реакцией, гипнозом.

В существующих техниках медитации Бенсон выделил четыре основных элемента:

- 1) спокойная обстановка;
- 2) объект сосредоточения – им может быть слово, звук. Действенным является и последовательное сосредоточение на ощущениях напряжения и расслабления мышц, на вдохе и выдохе;
- 3) пассивное отношение – освобожденность разума от мыслей, целей, опустошенность без напряжения;
- 4) удобная поза – рекомендуется сидячая, чтобы не заснуть. Главное – комфорт и возможность расслабиться.

Итак:

- ✓ Сядьте спокойно, в удобной позе.
- ✓ Закройте глаза.
- ✓ Расслабьте все мышцы, начиная с мышц ног и кончая мышцами лица; сохраняйте состояние расслабленности.
- ✓ Дышите через нос. Осознайте свое дыхание. После выдоха произнесите про себя слово «один». Например, вдох... выдох – «один», вдох... выдох – «один» и т. д. Дышите легко и естественно.
- ✓ Сохраняйте принятую позу от 10 до 20 минут. Когда вы закончите медитацию, посидите еще несколько минут – сначала с закрытыми, потом с открытыми глазами.
- ✓ Не беспокойтесь о том, насколько успешно и глубоко вы достигаете релаксации, не мучайтесь и не напрягайтесь – позвольте возникать релаксации в своем темпе. Когда вы отвлекаетесь, то постепенно, по мере повторения, релаксация будет возникать легче. Применяйте эту технику 1–2 раза в сутки в любое время, но не ранее, чем через два часа после еды. Ощущения во время релаксации, по Бенсону, у разных людей различны. Большинство испытывают чувство покоя и расслабления. У немногих отмечаются экстатические чувства, возникает ощущение удовольствия, отдыха, хорошего самочувствия. У некоторых не возникает никаких ощущений. Во время тренировок можно менять по своему усмотрению отдельные компоненты релаксации. Так, одни люди нуждаются в полной тишине, другие предпочитают практиковать релаксацию в транспорте. Некоторые стремятся релаксировать в одно и то же время в определенном месте. Это не обязательно.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Парахина, В. Н. Самоменеджмент : учебное пособие / В. Н. Парахина, В. И. Перов, Ю. Р. Бондаренко ; под редакцией В. Н. Парахина, В. И. Перов. — М. : Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2012. — 368 с. — ISBN 978-5-211-06254-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/13157.html>
2. Самоменеджмент : Учебно-практическое пособие по дисциплине «Теория менеджмента» для обучающихся по направлению 38.03.02. «Менеджмент» / С.В. Позднякова ; Н.Ю. Донец ; П.В. Поздняков ; В.А. Морозов. - Санкт-Петербург : СПбГАУ, 2015. - 55 с., экземпляров неограничен.
3. Шалагинова Л. В. «Самоменеджмент. Практическое руководство» , 2012г. -300с. БХВ-Петербург.