

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ**

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ** «**ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ДГТУ)**

**КУРС ЛЕКЦИЙ**

**ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Персональный менеджмент»**

**по направлению**

**38.04.03 «Управление Персоналом»**

**(заочная форма обучения)**

Разработчик: к.э.н., доцент Беликова С.В.

Ростов-на-Дону

2021

Тема 1. Персональный менеджмент как система личностного роста. Самопрезентация.

1.1 Персональный менеджмент: сущность, значение, объект, предмет

Персональный менеджмент состоит в овладении искусства и науки самоуправления, методов и приемов управления личной карьерой, рационализации собственного труда, техники и приемов убеждения, методов и навыков повышения и сохранения работоспособности.

Персональный менеджмент (самоменеджмент) является одним из подразделов менеджмента и имеет тесную взаимосвязь со стратегическим менеджментом, операционным менеджментом, информационным менеджментом. Любому руководителю необходимо знать, как управлять своей личной деловой карьерой, собственным временем, как планировать свои дела и принимать конкретные решения, как рационализировать собственный труд, как выступать публично, как поддерживать и повышать свою работоспособность и контролировать результаты собственной деятельности, как создавать и улучшать свой имидж.

Самоменеджмент широко изучается и давно применяется в зарубежной практике подготовки управленческих кадров. В России же существует определенный пробел в специальной литературе по данному направлению.

Как показывает практика, недостатки в организации личного труда сводятся к неэффективному использованию важнейшего ресурса – рабочего времени. Сколько способных и даже талантливых людей не достигли вершин и серьезных успехов в жизни, не сделали хорошей карьеры по одной лишь причине: не смогли наилучшим образом распорядиться ни своим временем, ни своими способностями и, как следствие, правильно организовать свою жизнь и свою деятельность. Временем, как ресурсом, любой человек располагает изначально в равном количестве. Но результаты его использования у разных людей различны. Постоянный дефицит времени при возрастающей интенсивности труда – явление, характерное для большинства людей во всем мире. И перед каждой экономически развитой страной сегодня стоит вопрос: как научиться экономить время тех, кто реализует функции управления.

Персональный менеджмент – это целенаправленное и последовательное использование практических методов менеджмента в повседневной деятельности руководителя для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.

Систему персонального менеджмента можно представить в виде модели требований к качествам руководителя, способного управлять собой. Эта модель складывается из семи блоков:

1 – способность формулировать и реализовывать жизненные цели;

2 – личная организованность;

3 – самодисциплина;

4 – знание техники личной работы;

5 – способность делать себя здоровым;

6 – эмоционально-волевой потенциал;

7 – самоконтроль.

Основная цель самоменеджмента состоит в том, чтобы максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (самоопределяться) и преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни. Самоменеджмент выражен в целенаправленном и последовательном использовании практических методов менеджмента в повседневной деятельности для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время, формулировать и реализовывать жизненные цели, делать себя здоровым, создавать эмоционально-волевой потенциал и самоконтроль.

Объект персонального менеджмента- индивид-менеджер. Предмет персонального менеджмента - саморазвитие индивида-менеджера или личная тектология (организационная наука управления самим собой). Позиции авторов по вопросу определения персонального менеджмента представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Концептуальные подходы к понятию персональный менеджмент

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика персонального менеджмента | Автор |
| Наука о самоорганизации и самоуправлении человека – представляет собой специальную дисциплину, являющуюся составной частью обширного научного направления, целого комплекса наук, связанных с организацией труда и управления. | Резник С.Д. |
| Персональный менеджмент (самоменеджмент) – это целенаправленное и последовательное использование практических методов менеджмента в повседневной деятельности для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время. | Резник С.Д. |
| Самоменеджмент – последовательное и целенаправленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности, для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время | Сухарев В.А. |
| Самоменеджмент – личная тектология (организационная наука управления самим собой). | Кирпичев В |
| Самоменеджмент представляет собой последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике. | Лотар Зайверт. |
| техника правильного использования времени,−Самоменеджмент которая помогает выполнять работу с меньшими расходами, лучше организовать труд (следовательно, получить лучшие результаты), уменьшить загруженность работой и, как результат, уменьшить стрессы. | Перерва П.Г |
| самоорганизация, умение управлять собой,−Самоменеджмент во−руководить процессом управления в самом широком смысле слова времени, в пространстве, общении, деловом мире. Руководитель должен так уметь организовать свой труд, чтобы эффективность была максимальной. | Исаченко И.И |
| умение управлять собой. Прежде всего, это:−Самоменеджмент самоорганизация, искусство управления собой и руководство процессом управления во времени, пространстве, общении, деловом мире. | Ноздренко Е.А.: |
| последовательное и целенаправленное−Самоменеджмент использование руководителем или специалистом испытанных методов и практических приемов работы в повседневной деятельности для повышения эффективности выполняемых процедур и операций, достижения намеченных целей. | Тришин В.Н |
| Самоменеджмент – это искусство управлять собой и (или) организацией; целенаправленное и последовательное использование апробированных методов в повседневной деятельности с целью оптимального расходования времени и сил. | Ларченко А.М. |
| Самоменеджмент представляет собой последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать своѐ время. | Акимова С.С. |
| Самоменеджмент – это дисциплина, преподающая навыки, методы и стратегии, позволяющие любому человеку повышать эффективность применения собственных способностей и фокусировать свои усилия на достижение конкретных целей | Каримов Ф.Х. |

Основные функции самоменеджмента можно сформулировать следующим образом:

1. Постановка цели. Анализ и формирование личных целей.

2. Планирование. Разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности.

3. Принятие решений. Принятие решений по предстоящим делам.

4. Реализация и организация. Составление распорядка дня, организация личного трудового процесса в целях реализации поставленных задач.

5. Контроль. Самоконтроль и контроль итогов своей деятельности.

В таблице 2. представлена техника самоменеджмента, где каждой функции соответствуют определенные приемы и методы, а также достигнутый результат.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функция | Рабочие приемы | Результат |
| Постановка целей | Определение целей, ситуационный анализ, целевые стратегии и методы достижения успеха, формулирование цели | Мотивация Устранение слабых сторон Распознавание преимуществ Концентрация усилий на узких местах, фиксация сроков и ближайших шагов |
| Планирование | Годовое планирование Месячное планирование Декадное планирование Планирование дня Метод «Альпы» Менеджмент с помощью дневника времени | Подготовка реализации цели Оптимальное распределение и использование времени Сокращение сроков |
| Принятие решений | Установка приоритетов Принцип Парето (20:80) АБВ-анализ Принцип Эйзенхауэра Делегирование полномочий | Приводящая к успеху организация труда Первоочередное решение жизненно важных проблем Упорядочивание дел по их важности, продуктивность трудовых затрат |
| Реализация и организация | Распорядок дня График продуктивности Биоритмы, самопроявление Дневной рабочий план | Применение самоменеджмента Концентрация на значительных задачах Использование пика производительности Учет колебаний работоспособности Становление индивидуального рабочего стиля |
| Контроль | Контролирование процесса работы, итогов (целей) Обзор итогов истекшего дня (самоконтроль) | Контролирование процесса работы, итогов (целей) Обзор итогов истекшего дня (самоконтроль) |

Управление временем означает эффективное его использование, т.е. производство максимального количества важных дел в единицу времени. Как ни один вид деятельности невозможен без использования знаний и информации, так невозможно быть успешным, максимально самореализоваться без применения на практике основ самоменеджмента. Для одного человека достаточно его собственных знаний и случайной информации, получаемой из окружающей среды. Для большинства из нас этого недостаточно, а для многих знания и информация, полученная при изучении самоменеджмента, являются необходимой основой профессионального совершенствования.

Трудность применения самоменеджмента состоит не столько в недостаточном знании его методов, сколько в недостаточном или неудовлетворительном применении его инструментария. Познакомившись с основами самоменеджмента, становится возможным эффективно применять любой из планировщиков. В реализации методов самоменеджмента универсальным инструментом планирования является дневник — удобное и реальное средство перенесения в повседневность полученных знаний по самоменеджменту. Известно, что нет предела совершенству и человек только сам в состоянии изменить собственную жизнь, если это необходимо. Каким бы методом и стилем самоменеджмента не воспользовался человек, всегда найдется лучший и более простой путь достижения цели. Для достижения полноты счастливого мироощущения нужно стремиться к тому, чтобы идеалы были гармоничными по всем главным аспектам жизнедеятельности.

Известно, что знаниями становится лишь та информация, которая структурирована, нужна своим владельцам, используется ими по определенным правилам и, главное, содержит в себе их отношение к этой информации. Время управляет нашими действиями, когда мы непродуктивно расходуем его, выполняя работу, нерационально организуя собственную жизнь. Только применяя знания по самоменеджменту, возможно эффективно распоряжаться собственной жизнью, управляя временем. И время, потраченное на самостоятельное изучение этой области научного знания, необходимо потратить с целью собственного совершенствования.

1.2 Самопрезентация

РЕЗЮМЕ (французское resume, от resumer — излагать вкратце) - итог, краткое изложение, краткий вывод. Резюме представляет собой обобщенную информацию о вас, как о потенциальном сотруднике (о вашем образовании, навыках, опыте работы и основных достижениях), которая должна быть отражена с наилучшей стороны. Резюме можно сравнить с рекламным проспектом, который должен выделить вас из массы других претендентов, присылающих свое резюме в компанию, и заставить работодателя или кадровое агентство пригласить вас на интервью.

Цель составления резюме - добиться, чтобы читающий захотел встретиться с Вами лично. Единственный шанс преуспеть с помощью резюме - в тот момент, когда его читают в первый раз. Учтите, что первый раз резюме обычно просматривается 1-2 минуты, в течение которых оно либо вызовет интерес и его рассмотрят более подробно, либо отложат в сторону. Поэтому постарайтесь, с одной стороны, подойти к написанию резюме творчески, а с другой, - выполнить все формальные требования. Удачное резюме может стать поводом для личной встречи с работодателем или его представителем, но еще не гарантирует получение работы.

В России не существует стандартов, как правильно писать свое резюме, тем не менее, существует ряд общепринятых правил, которыми руководствуются при составлении автобиографии:

1. Прежде всего, следует быть внимательными и аккуратными. Следует обратить особенно пристально внимание на правильность орфографии и пунктуации в резюме. Не доверяйте компьютерному редактору. Обязательно перечитайте его текст вслух после написания, чтобы убедиться в отсутствии ошибок и двусмысленностей.

2. Резюме должно носить индивидуальный характер. Если вы не точно определились со сферой деятельности, то для каждой из сфер составьте свое резюме. Кроме того, прежде чем посылать резюме в конкретную компанию постарайтесь найти и изучить информацию о ее деятельности, корпоративной политике, понять ее принципы работы с персоналам и основные требования к кандидатам. Возможно, после этого вы внесете некоторые изменения в свое резюме или напишете новое. Попробуйте убедить работодателя, что вы подходите именно для этой должности и именно в этой компании. Можно также составить сопроводительное письмо и написать в нем, почему вас привлекла именно эта компания и почему именно вы являетесь идеальным кандидатом. Делайте в резюме акцент на тех специфических знаниях и навыках, которые могут быть полезны для работы именно в этой компании. Полезно также узнать, кто занимается рассмотрением резюме в данной компании и адресовать письмо на его имя. Такой подход, во-первых, обратит внимание работодателя на те ваши качества, которые ему наиболее интересны и, во-вторых, покажет вас как человека, серьезно подходящего к проблеме поиска работы.

3. При написании резюме следуйте принципу избирательности. Информацию для резюме следует отбирать, исходя из его целей. Адаптируйте резюме к требованиям работодателя. Важно, чтобы в резюме учитывались будущая работа и должность. Если вы претендуете на изменение рода выполняемой работы, следует показать, что вы всю жизнь как будто только тем и занимались, что работали по новой специализации. Нет и не может быть единого резюме на все случаи жизни, которое можно было бы рассылать по всем фирмам без изменений. Каждый раз следует прежде подумать, какие качества будут цениться на новой работе, и в соответствии с ними модифицировать резюме.

4. Не следует писать никаких слов типа «резюме», «анкета» и т.д., это просто не принято.

5. Информация, представленная в резюме, должна быть достоверной. Не следует оставлять «белых пятен» (нарушения в хронологии) в своем резюме. Приведите примеры и результаты вашей работы, используя числа и проценты; покажите реальный результат вашей деятельности.

6. Будьте уверены, что Вы сможете подтвердить всю информацию, которую Вы включили в резюме.

7. Объем не должен превышать одной - полутора страниц.

8. Резюме должно быть законченным. Работодатели отлично понимают, что если они затребуют рекомендации, то вы их предоставите. Поэтому не пишите в конце резюме: «Рекомендации прилагаются».

9. После того, как резюме составлено, необходимо тщательно проверить его, сверить, кому оно будет направленно, цель работы (особенно, если резюме рассылается в разные фирмы или агентства), еще раз уточнить адрес, по которому направляется резюме.

10. Если вы составляете резюме на иностранном языке, попросите кого-нибудь, кто хорошо владеет языком, на котором написано резюме, проверить его.

11. Если резюме направляется по электронной почте, следует составить короткое сопроводительное письмо и «прикрепить к нему» резюме в виде RTF-файла или DOC-файла с именем в виде собственной фамилии. Не стоит посылать файл с именами RESUME.RTF или RESUME.DOC – менеджеру такой файл обязательно придется переименовывать. Не следует посылать резюме в Microsoft Excel: не все пользуются им. Не следует архивировать резюме.

12. Если вы собираетесь разместить свое резюме в Интернете, следует приготовить резюме специально для сайтов поиска работы. Это значит, что в резюме не должно быть таблиц, название должности напишите отдельной строкой, чтобы при размещении резюме было удобно копировать и вставлять в форму текст. Рекомендуется писать резюме в каком-то простом текстовом редакторе, например, notepad (блокнот), чтобы при копировании текста специальные символы, например, буллеты, обозначающие начало элементов списков.

Содержание резюме.

Сразу следует оговориться, что единой стандартной формы, бланка или шаблона резюме не существует. Резюме составляется в произвольной форме и должно содержать следующие данные:

1. Контактная информация (указывается в начале письма):• Фамилия Имя Отчество (рекомендуем выделить жирным крупным шрифтом) • Дата рождения (и число полных лет) • Контактная информация: телефон с кодом страны и города (указать, какой телефон домашний, какой – рабочий, и в какое время куда лучше звонить), электронный адрес (посылать резюме надо только с того адреса, который фигурирует в тексте резюме.)

2. Цель Указывается точное название должности, которую хотите получить. Ее формулировка должна точно совпадать с тем, как она заявлена. Некоторые вместо должности пишут "хотел бы получить интересную работу, которая бы соответствовала моему образованию и опыту работы и могла бы принести пользу вашей компании для ее дальнейшего успешного развития". Такого рода формулировка вызывает недоумение у работодателя и не находит поддержки. Ясно, что сам человек плохо себе представляет, чем бы конкретно он мог заниматься и как бы предлагает работодателю решить кроссворд - внимательно изучить резюме и найти верный ответ, проставив его в графу "должность". Не указывайте несколько должностей сразу. Это снизит ваши шансы. Компании требуется специалист на определенную должность.

3. Опыт работы (указывается в обратном хронологическом порядке, т.е. с последнего места работы, потенциального работодателя интересуют только последние 3-5 мест работы и период не более 10 лет). Это самый важный и самый длинный раздел резюме, который по объему должен превышать все остальные разделы. Следует подробно излагать только факты, избегая лестных самооценок наподобие «большой опыт работы», «умение работать в команде», «хорошие организаторские способности» и т.п. Резюме составляется так, чтобы менеджер сам сделал нужные выводы. Сроки работы в компании Название компании (отрасль или сфера, в которой она работает) Должностные обязанности. Обязательно перечислите все обязанности, которые могут заинтересовать работодателя. Например, технические специалисты могут указать функции по настройке и ремонту оборудования, использованию сложных компьютерных систем, использования знаний огромного количества технических характеристик, функции диагностики и взаимодействия с поставщиками данного оборудования. Если работа носила проектный характер (программист, дизайнер, менеджер проектов), то перечисляются все проекты, длившиеся свыше одного месяца. Если работа однородная или не носит проектный характер (продавец), то следует выделить какие-то особенности и виды работы (например, работу с определенным крупным заказчиком или поставщиком). По каждому проекту (особенности) необходимо кратко и точно указать: • период времени с точностью до месяца (можно приблизительно) работы над проектом; • наименование проекта (вида работы, особенности); • краткую характеристику проекта (вида работы, особенности) на 1-2 строчки; • используемый инструментарий (например, компьютерные программы, специфические технологии, которые могут представлять интерес для работодателя); • вашу роль в выполняемой работе; • если есть возможность – указывайте ссылки на выполненные работы.

4. Образование (в обратном хронологическом порядке, то есть начиная с последнего места учебы) В разделе "Образование" указывается, где, когда и какое учебное заведение окончили. Обязательно указывается факультет, специализация. Следует назвать тему дипломной, курсовой, научной работы, если она соответствует интересам, сфере деятельности фирмы. Если кандидат на должность занимался в вузе или сейчас занимаетесь наукой, следует указать научную специализацию, ученую степень, ученое звание. Необходимо перечислить всевозможные награды различных конкурсов, олимпиад, конференций, в том числе школьных, наличие "красных" дипломов и т.д. Обязательно указывается информация о дополнительном образовании: курсах повышения квалификации и стажировках, даже если они были однодневными. Не следует в резюме указывать, какую школу закончили и с какими отметками.

5. Дополнительные сведения (Если этого требует специфика будущей работы, то обязательно укажите) Указываются специальные навыки: Во-первых, степень знания иностранных языков (обычно принята следующая градация: начальный уровень, хорошее знание, свободное владение). Во-вторых, - уровень владения компьютерными программами. Следует точно знать, как правильно называются пакеты, с которыми вы работаете. Нужно указать владение специальными программами, например, графическими редакторами, также необходимо отметить знание Интернет и умение пользоваться электронной почтой или владение машинописью. В-третьих, - знание оргтехники. Предполагает умение работать с офисными мини-АТС, ксероксом, факсом. Телекс указывается дополнительно. В-четвертых, водительское удостоверение, наличие автомобиля (особенно, если их наличие важно для работы). Не стоит указывать наличие прав на вождение автомобиля, если Вам предстоит работать в офисе. 68 Не упоминайте свои личные качества, кроме пунктуальности и ответственности – вы их продемонстрируете при личной встрече. В противном случае, вы будете казаться работодателю излишне самовлюбленным человеком. Для кандидатов, не имеющих опыта работы актуально указать на способность и готовность к обучению. Старайтесь не использовать стандартные формулировки вроде "коммуникабелен и инициативен". Информация о хобби интересна только в рамках работы. Это позволит показать, что Ваша жизнь в большей степени ориентирована на работу, нежели на досуг. Упомянуть те личные проекты и интересы, которые отражают выигрышные черты характера – общительность, коммуникабельность, широкий кругозор и стремление идти в ногу со временем. В конце резюме достаточно перечислить 2-3 своих увлечения. Лучше указывать активные увлечения (например, спорт, туризм, танцы), чем бытовые (дача, рыбалка, охота). Не следует указывать увлечения экстремальными видами спорта (альпинизм, прыжки с парашютом, дайвинг).

Не следует включать в резюме:

1. Всю вашу трудовую биографию.

2. Ваши физические данные.

3. Вашу фотографию (если это не требуется работодателем).

4. Причины, по которым вы уходили с работы.

5. Требования к зарплате.

Всякий разговор о зарплате до окончания собеседования обычно ставит нанимателя в трудное положение. Ведь он еще не знает ваших возможностей, не оценил, сколько вы "стоите" в его шкале ценностей и возможностей, потому и не может заранее ответить, готов ли он дать Вам требуемую зарплату. Поэтому, если вы вообще решились указывать конкретные цифры, то укажите только желаемый минимальный уровень, на который вы согласны, и обязательно упомяните, что он минимальный.

Если же Вам предложат запрашиваемый минимум, то всегда можно сказать, что указанная цифра минимальная, а предстоящая работа сложная, ответственная, и она стоит намного больше.

6. Имена людей, которые дают Вам рекомендацию (подготовьте этот список он может пригодиться на собеседовании).

Советы по соблюдению стиля резюме:

1. Избегайте длинных фраз и мудреных слов. Лучше написать текст простыми словами, не стоит заниматься созданием новых слов в русском языке.

2. Избегайте использовать местоимение «я».

3. Необходимо быть предельно конкретным в выборе формулировок.

4. Не следует писать: • занимался обучением; • помогал уменьшить ошибки; • быстро усваиваю новые знания. Пишите: • обучил двух новых служащих; • сократил ошибки на 15%, чем сэкономил фирме $50 000; • освоил новые процедуры в рекордно короткий срок - за две недели.

5. Не будьте многословны и избегайте пассивных форм. Не следует писать: • отвечал за выполнение; • находил применение следующим возможностям; • нес ответственность за. Пишите: • выполнил; • эффективно использовал; • отвечал за.

6. Предпочитайте позитивную информацию негативной. Не следует писать: • улаживал жалобы на; • препятствовал снижению доли продаж; • перешел с должности. Пишите: • помогал клиентам в; • повысил потенциал продукта на рынке; • продвинулся на должность.

7. Концентрируйте внимание на Ваших достижениях. Не следует писать: • проработал там три года; • выполнял дополнительную работу. Пишите: • получил повышение в должности и два повышения оплаты; • всегда выполнял работу в срок.

8. Используйте глаголы в настоящем времени в описании настоящей работы, например, работаю, проектирую; соответственно при описании предыдущих мест работы используйте глаголы в прошедшем времени.

9. Не используйте сокращения и аббревиатуры, лучше приводить все наименования (названия школ, институтов и городов) полностью.

10. Резюме должно быть корректным. Пользуйтесь краткими фразами и не увлекайтесь длинными словосочетаниями. Употребляя при необходимости специфические технические термины, позаботьтесь, чтобы они были понятны неспециалистам.

Советы по оформлению резюме: Резюме должно быть внешне привлекательным:

1. Четко выделите необходимые заголовки.

2. Проследите, чтобы Ваше резюме было оформлено в одном стиле.

3. Выбирайте стиль, который легко читается (большие поля, достаточное расстояние между строками, шрифт должен быть хорошо читаемым, как правило, в диапазоне от 12 до 14 пунктов)

4. Используйте бумагу белого или кремового цвета хорошего качества. 5. Печатать резюме лучше на лазерном принтере - так ваш текст будет выглядеть более презентабельно.

6. Резюме должно иметь ярко выраженную структуру. У работодателя должно уйти минимум времени на просмотр резюме и принятие решения по нему. В тексте должны бросаться в глаза ваши ключевые способности, достижения, опыт.

7. Необходимо сочетать аккуратные промежутки, ровные поля и не пренебрегать абзацами.

8. Не следует злоупотреблять мелкими элементами оформления: курсивом, жирным шрифтом, подчеркиванием, словами из заглавных букв.

9. Если резюме оформляется в виде таблицы, то разделительные линии и рамки таблицы при этом должны быть невидимыми.

Правила написания сопроводительного письма к резюме Сопроводительное письмо предназначено для поддержки резюме. Оно должно быть простым и лаконичным. Необходимо тщательно проверить, чтобы между содержанием резюме и сопроводительного письма не было расхождений. В тексте сопроводительного письма, как и резюме, недопустимы сокращения и условные обозначения.

Если вы допустили незначительную ошибку при написании точных координат (названия, аббревиатуры) отдела (лица), которому адресовано резюме, оно скорее всего пропадет. Кадровики и руководство фирм крайне болезненно относятся к подобным вещам. Если вы пишете в тексте резюме «Господин, мадам, товарищи» или, например, «Тому, кто этим занимается» - не ждите ответа. Разумеется, также недопустимо допускать фамильярность вроде «Дорогие будущие работодатели». Равносильно провалу и обращение к работодателю или чиновнику по имени (это правило справедливо как для простого, так и для электронного резюме). Следует непременно указать, на какую работу или должность Вы претендуете, не смотря на то, что это будет дублировать ваше резюме.

Резюме для начинающих. Поиск работы надо начинать с грамотного составления резюме. Это ваше первое деловое письмо. И рассматриваться оно будет работодателем именно под этим углом.

Проблема, с которой сталкиваются все студенты, - писать нечего, текста нет. Нет опыта работы, профессиональных достижений, служебного роста, нет семейного положения и личного автомобиля. И дабы компенсировать бескрайние белые поля резюме, в дополнение к нему высылают копии дипломов и похвальных грамот. Эти уловки достигают совершенно противоположных целей - в лучшем случае они вызывают улыбку у работодателей.

1. После своей фамилии, имени и отчества четко напишите должность, которую хотите получить. Не стоит перечислять несколько позиций, которые вас в принципе могли бы устроить. Ситуация складывается так, что выбираете не вы, а выбирают вас (по крайней мере, на первом этапе), и работодателю вряд ли интересен широкий круг ваших интересов и потенциальных возможностей.

2. Укажите свой возраст, семейное положение, адрес и телефон. Семейное положение стоит писать в соответствии с вашими паспортными данными. Не стоит упоминать о гражданском браке, даже если вы в нем состоите.

3. Образование стоит в резюме подчеркнуть особо. Стоит вспомнить о стажировках, практикумах и проч. (это не обязательно должны быть заграничные поездки, подойдут и российские компании).

4. Опыт работы. Понятно, что, будучи студентом, вы не могли работать продолжительное время. Не бойтесь указывать непродолжительный опыт работы, даже если вы проработали всего 2-3 месяца, это надо отразить в резюме. Возможно, будучи студентом, вы проходили практику в какой-то компании. Это тоже можно указать, даже если это не отражено в трудовой книжке.

5. Вашим преимуществом может стать знание языка, а также современных компьютерных программ и Интернета.

6. Личные качества. Ошибка многих состоит в том, что студенты в этом разделе напирают на свою обучаемость и открытость новому опыту. Качества, безусловно, хорошие и полезные для любой работы, но в резюме студента читается как: "Я особенно ничего не умею, но за небольшую зарплату готов научиться". Прежде, чем заполнять эту графу, подумайте, какие личные качества важны в профессии, которую вы выбрали. Это может быть аналитический склад ума, умение работать с большими объемами информации, целеустремленность, умение доводить начатое до конца, пунктуальность. Честность, порядочность, добросовестность, по-прежнему в цене, но работодатель заинтересован в приеме на работу не просто хороших людей, но и профессионалов.

Рекомендательные письма В современной России рекомендательное письмо обычно не является обязательным условием успешного трудоустройства студентов и недавних выпускников вузов. Тем не менее, если оно исходит от авторитетных лиц, достаточно длительное время знавших претендента на вакансию, оно до некоторой степени может повысить шансы на успех.

Жестких правил написания рекомендации не существует. И вместе с тем она может быть составлена максимально эффективным образом.

1. Заголовок («Рекомендательное письмо»).

2. Подтверждение факта работы в компании («Настоящим подтверждается, что рекомендуемый работал в компании с ... по ...». Далее коротко о должности и обязанностях).

3. Краткая характеристика (чего добился рекомендуемый, как себя проявил).

4. Причины ухода из компании.

5. Рекомендации («Считаем, что рекомендуемый может эффективно...»).

6. Контактные координаты («При необходимости уточнить детали, можно позвонить мне по телефону...»).

7. Должность, фамилия, имя, отчество того, кто подписывает рекомендательное письмо.

8. Печать (не всегда обязательно, однако ее можно использовать для повышения солидности внешнего вида письма).

Нужно быть готовыми к тому, что работодатель захочет проверить истинность сведений, заявленных в рекомендательном письме, а также степень знакомства соискателя и рекомендовавшего его лица. В частности, рекомендующему лицу могут быть заданы соответствующие вопросы по телефону или иным способом. Во избежание недоразумений к этому также следует подготовиться заранее. В том случае, если выяснится, что соискатель вакансии предоставил рекомендацию от лиц, которые не очень хорошо осведомлены о его деловых и личностных качествах, она едва ли будет учитываться. Следует особо подчеркнуть, что в российской практике отмечены случаи, когда рекомендательные письма отвергаются работодателями в силу того, что рекомендующее лицо (даже весьма влиятельное) либо недолго знало рекомендуемого, либо состояло с ним в родственных отношениях. Подобные рекомендации считаются недействительными. Например, одна соискательница, принимавшая участие в подготовке визита в Россию американского президента, представила рекомендацию от администрации президента США. Однако в связи с тем, что ее работа в данном проекте носила краткосрочный характер, эта рекомендация не была принята во внимание при устройстве на новую работу.

Самопрезенция: собеседование

Собеседование - это самая сложная и важная часть поиска работы. Вы должны показать себя с самой выгодной стороны. Будьте обаятельны, привлекательны, умны, демонстрируйте широкие знания по своей специализации, моментально давайте точные и профессиональные комментарии на любые вопросы. Сегодня собеседование является одним из важнейших методов оценки и отбора кандидатов при приеме на работу. При конкурсном отборе кандидатов на престижные и высокооплачиваемые вакансии на собеседование могут быть приглашены десятки людей. Ваш успех или неуспех зависит как от профессиональных качеств (образование, опыт, квалификация и т.п.), так и от того, насколько хорошо вы проявили себя на собеседовании. Причем второй фактор может иметь даже решающее значение, если, конечно, ваша профессиональная квалификация в целом соответствует требованиям работодателя. Поэтому качественная подготовка к собеседованию имеет определяющее значение для достижения успеха при устройстве на работу. Существуют несколько классификаций типов собеседований по различным основаниям: содержанию, целям, форме организации. Типы собеседований по содержанию Биографическое собеседование строится вокруг фактов из жизни кандидата, его прошлого опыта. В ходе такого интервью задаются вопросы следующего типа: «Расскажите о своей прошлой работе», «Почему вы выбрали именно тот вуз, в который поступили?», «Если бы вы могли вернуться на 10 лет назад, что вы сделали бы по-другому?» Биографическое собеседование дает возможность оценить то, что кандидат уже сделал в своей жизни, и на основании этого предположить, насколько успешно он будет работать в должности, на которую претендует. Ограниченность биографического собеседования состоит, прежде всего, в невозможности оценить сегодняшнее состояние кандидата, его способности и мотивацию.

В ходе ситуационного собеседования кандидату предлагается решить одну или несколько проблем, практических задач. В качестве таковых часто используются реальные или гипотетические ситуации, связанные с будущей деятельностью кандидата. Проводящий собеседование сотрудник оценивает как сам результат, так и методы, с помощью которых кандидат находит решение. Данный тип интервью позволяет в большей мере оценить способности кандидата решать определенные виды задач, нежели его аналитические способности в целом. Критериальное собеседование представляет собой интервью, во время которого кандидату задаются вопросы о том, что бы он сделал в определенной ситуации (связанной с будущей профессиональной деятельностью), а его ответы оцениваются с точки зрения заранее выбранных критериев. Преимущества этого вида собеседования состоят в использовании вопросов и методов оценки, непосредственно связанных с профессиональной деятельностью, а также возможностью легко ранжировать кандидатов, отвечающих на стандартные вопросы. Недостатки связаны с ограниченностью спектра оцениваемых качеств кандидата и необходимостью тщательной подготовки для проводящего собеседование сотрудника. Типы собеседований в зависимости от цели Отсеивающее собеседование имеет целью выбрать из всех соискателей, предложивших свои услуги, тех, кто потом станут реальными кандидатами. Такое собеседование можно рассматривать как предварительный разговор, по результатам которого лишь некоторые соискатели будут приглашены на следующее собеседование. Во время отсеивающего собеседования кандидаты должны ответить на все вопросы общего характера. Отборочное собеседование — это решающая беседа, в ходе которой работодатель оценивает квалификацию кандидата по диплому и по опыту работы, его решимость и цели, движущие им мотивы, его возможности и т.п. Этот вид собеседования — самый подробный и наиболее глубокий из всех. Отборочное собеседование проводится либо приглашенным со стороны специалистом по подбору кадров, либо сотрудником отдела кадров (службы персонала), куда устраивается данный соискатель. Если кандидата пригласили 80 на собеседование этого типа, значит, он является весьма вероятным соискателем вакантного места и его сравнивают с другими претендентами, имеющими примерно такую же подготовку и опыт. В ходе отборочного собеседования кандидат может поинтересоваться задачами организации и отдела, принципами, которыми здесь руководствуются, должностными обязанностями, возможностями продвижения по службе и другими важными вопросами. Его могут попросить высказать свое мнение относительно определенных рабочих ситуаций, рассказать о взаимоотношениях с сослуживцами и начальством, своих планах и задачах на будущее.

Серийное собеседование. В данном случае имеется в виду серия разнотипных собеседований с разными людьми. Вначале может состояться отсеивающее собеседование с рядовым сотрудником отдела кадров, затем следует отборочное собеседование с начальником отдела кадров. Потом кандидата могут направить к начальнику того отдела, в который он устраивается, или предложить встретиться с сотрудниками других отделов, в контакте с которыми ему предстоит работать. В некоторых случаях для окончательного выбора человека, которому предстоит занять ответственный пост, устраивают мною численные собеседования. Типы собеседований по форме организации Индивидуальное собеседование — это наиболее общий тип собеседования, когда один и тот же человек интервьюирует каждого кандидата в отдельности.

Такая форма организации позволяет установить хороший контакт с соискателем, обсудить большое количество вопросов за достаточно короткий промежуток времени. Однако не исключены ошибки в оценке, связанные с субъективизмом интервьюера, ошибки «по контрасту» и т.д. Групповое собеседование проводится несколькими интервьюерами. Многих кандидатов подобная форма собеседования пугает больше всего. Если беседа ведется один на один, легче сосредоточиться, установить зрительный контакт, создать приятную атмосферу и говорить непринужденно. Однако 81 когда задающих вопросы трое, пятеро или больше, кандидату все время приходится помнить о том, сколько людей наблюдает за ним, и жестко контролировать каждое свое слово и каждый жест. Этот вид собеседования требует тщательной предварительной психологической подготовки, поэтому хорошо бы знать о нем заранее. Доказано, что в случае группового собеседования может возникнуть обстановка неопределенности и даже безразличия, что формирует дополнительный стресс для кандидата.

Цель проведения группового собеседования состоит в выяснении того, как поведет себя соискатель в напряженной обстановке, когда ему придется вести беседу сразу с несколькими незнакомыми людьми, какова его способность к общению и насколько он приспосабливается к группе. Обычно групповые собеседования проводятся несколькими сотрудниками того отдела, в котором предполагается закрыть вакансию.

II. Подготовка к собеседованию.

1. Общие советы по подготовке к собеседованию. Безусловно, к любому собеседованию лучше подготовиться заранее. Так, желательно продумать возможные вопросы и ваши ответы на них, а также составить резюме. Основная задача — не только хорошо проявить себя на собеседовании, но и получить как можно больше информации о вакансии и о компании. Нельзя исключать, что некоторые особенности работы в компании лично для вас неприемлемы. (В частности, вас как потенциального работника могут совершенно не устроить порядки, установленные в компании, например, штрафные санкции за опоздание, ограниченное время обеда или что-либо другое.) Определите, кто именно требуется на работу. Это вопрос один из самых важных из тех, которые нужно выяснить еще до собеседования. Один и тот же специалист может выполнять различную работу, причем она может называться по-разному.

Первое, что необходимо сделать, – это внимательно ознакомиться с объявлением о вакансии, уже оно может многое рассказать о компании, куда собираетесь обратиться. Если объявление маленькое, значит, вакансия «не горит», ну а если работодатель постарался, чтобы его объявление бросалось в глаза, значит, специалист ему нужен срочно.

Далее следует обратить внимание на рубрику, в которой размещено объявление. Обратите внимание, какая именно специализация интересует работодателя. Например, отличие между должностями начальника учебного центра и лаборанта компьютерного класса достаточно велико, но только в том случае, если в учебном центре больше одного компьютерного класса. В противном случае обязанности, которые выполняет и тот, и другой практически одинаковы, хотя в первом случае должность звучит намного презентабельнее. Иногда лаборанта могут назвать «начальником кабинета», что также должно несколько настораживать.

Сейчас во многие фирмы требуются программисты. Однако программистом могут назвать и человека, который занимается собственно программированием, и системного администратора, и консультанта внедрения. Профессия «менеджер» также уже стала ни на что не похожа. По одному названию трудно сказать о характере выполняемой работы. Менеджерами сейчас называют и продавцов, и секретарей, и курьеров и еще неизвестно кого. Внимательно ознакомьтесь с вакансией, которую предлагают эти фирмы, учитесь читать между строк. Если ничего конкретного не написано, то лучше всего позвонить по телефону и выяснить какие обязанности нужно будет выполнять, для того чтобы не тратить время зря на бесплодные поездки на собеседования. Еще важная деталь. Если заранее выяснить обязанности или хотя бы общее направление работ, то уже на самом собеседовании можно подчеркнуть те знания и умения, которые необходимы для выполнения именно этой работы.

В том случае, если вас заинтересовала работа, о которой вы узнали из старой газеты, или от знакомых, будет уместным найти телефон этой компании по справочникам или через Интернет и позвонить туда. Вопрос о том, какие вакансии имеются в компании на данный момент, не будет рассматриваться как некомпетентный. Скорее, он свидетельствует о вашей заинтересованности в работе именно в этой компании.

Соберите информация о компании. Узнайте все об интересующей вас компании. Постарайтесь собрать как можно больше информации, почитать информацию в Интернете, поспрашивать коллег и знакомых, знают ли они что-нибудь об этой компании. Посмотрите всю имеющуюся периодику. Иногда отдельные публикации дают гораздо больше, чем официальные источники. Важно только уметь читать между строк, нащупать проблему и проанализировать ее. Первый телефонный звонок в компанию также может вам в этом помочь. Не стесняйтесь выяснить, что представляет собой фирма, как долго она существует, чем занимается, чем вызвано появление новой вакансии, идет ли речь об организации новой структуры, она динамично развивается или просто старый сотрудник по какойлибо причине покинул рабочее место. Продемонстрировав свои знания на собеседовании, вы создадите себе преимущество перед теми, кто не знает ничего о данном направлении работы. Выясните, с кем будет беседа Задача для вас как соискателя - произвести на потенциального работодателя впечатление лучшего работника, которого он когда-либо искал. При этом возможно несколько вариантов предварительного отбора претендентов. Соответственно в каждом случае беседа будет происходить с разными людьми от менеджера по персоналу до, возможно, директора фирмы, если фирма небольшая. Вариант первый: вас пригласил на беседу менеджер по персоналу. В этом случае ожидается еще одно или два собеседования с непосредственным начальником. Ваша задача объяснить менеджеру по персоналу, что вы знаете в той области, в которой вам предстоит работать, в несколько раз больше, чем остальные возможные претенденты. Это не так сложно как кажется, поскольку собеседования поставлены на поток и беседа с менеджером по персоналу будет напоминать заполнение анкеты, в которую нужно вписать сведения, которые должны подчеркивать вашу профессиональную пригодность. Важно, чтобы вы рассказывали все в положительном тоне, используя в своем рассказе профессиональные термины.

Вариант второй: беседа будет происходить с вашим потенциальным непосредственным начальником. Здесь возможностей для маневра меньше. Просто терминами уже трудно отделаться и к вопросам, задаваемым на собеседовании, нужно тщательно подготовиться. Третий вариант (самый сложный): тестирование по квалификации (или, как его еще называют, case-study), в ходе которого вам предлагается представить себя в рабочей ситуации и решить определенную проблему, сделать выбор, разрешить конфликт и т.д. Также вам может быть предложено пройти психологические тесты, тесты на определении вашего IQ. В этих заданиях проверяется одновременно квалификация, стрессоустойчивость и коммуникабельность. Ведь вам могут задать задачу, которая в принципе не имеет решения, и посмотреть, как вы будете выходить из создавшейся ситуации. Почувствуйте уверенность в себе. Попытайтесь накануне укрепить ваше самосознание, вспомнив, например, то, что вы уже сумели достичь в жизни. Смоделируйте разговор с будущим оппонентом, задающим вам весьма критические вопросы. Постарайтесь тактично доказать ему, что именно ваша квалификация соответствует предполагаемой должности. Не зубрите возможные ответы наизусть, такая привязанность к тексту будет только мешать, но повторите несколько вариантов рассуждений на особо щекотливую тему. Продумайте возможные вопросы и возможные ответы.

Домашние заготовки иногда здорово выручают в сложных ситуациях. Запоздалые реплики «с лестницы», когда уже дома в голову начинают приходить удачные ответы, облегчения, как водится, не приносят. Перед собеседованием еще раз внимательно перечитайте резюме, посмотрите характеристики и дипломы, которые вы намерены взять с собой. Разберитесь, какие пункты в них могут вызвать вопросы у человека, который, возможно, впервые знакомится с вашими документами. Не зацикливайтесь только на плохих оценках в аттестатах, дипломах, сертификатах или на перерывах в трудовой деятельности. Подумайте, как объяснить перерывы в работе или частую смену трудовой деятельности, что вы можете рассказать о своем предыдущем опыте, хобби и даже как вы ответите на вопрос о ваших пристрастиях в литературе и кино (он тоже возможен). Учтите, что вас в какой-то степени будут идентифицировать по названной любимой книге или фильму. Заготовьте вопросы, которые интересуют Вас. Эти вопросы для многих интервьюеров не менее важны, чем Ваши ответы. Обдумайте заранее свой наряд, в котором вы намерены появиться на собеседовании. Вы должны хорошо представлять себе, в какое учреждение вы направляетесь. Тот стиль, который приемлем в банках, страховых компаниях и других официальных учреждениях, не всегда воспринимается в творческих организациях, на производстве и т. д. Не важно, куда вы идете на собеседование о работе – в агентство или в компанию, вы в любом случае должны выглядеть безупречно. Одежда должна обязательно быть чистой, строго деловой и выглаженной, обувь начищена. Чистота и сдержанность в деталях - это главные моменты, на которые обращают внимание менеджеры по персоналу, справедливо полагая, что аккуратность в деталях одежды, означает аккуратность в рабочих делах. В любом случае одежда должна быть удобной. Любую новую вещь надо опробовать хотя бы один раз, чтобы понять, насколько вам в ней свободно и комфортно, не мнется ли она.

Не старайтесь выглядеть шикарно. Но и чрезмерное желание казаться скромнее не даст желаемых результатов, это понижает ваши шансы. Вы должны произвести впечатление преуспевающего, ухоженного человека. Длинные волосы у мужчин, неаккуратные прически у женщин, неоправданное отсутствие косметики или, напротив, чрезмерный макияж, вызывающие украшения или слишком назойливый запах духов — все это будет истолковано на собеседовании не в вашу пользу.

**Тема 2. Управление личной карьерой. Выбор карьеры.**

**Факторы успеха на новой работе. Основные инструменты управления карьерой.**

**2.1 Сущность понятия "карьера»**

Карьера – успешное продвижение вперёд в той или иной области деятельности. Каждый человек вне зависимости от сферы деятельности и личностных характеристик проходит за свою трудовую жизнь следующие периоды.

Первичное и профессиональное обучение;

• Адаптация и профессиональное становление;

• Продуктивная деятельность;

• Профессиональный и должностной рост;

• Предпенсионный период.

• Жизненные циклы и этапы карьеры

1. Детство, период полового созревания.

2. Холостой период.

3. Холостой период; начальный семейный период; появление супруга, формирование семейного очага; появление детей, становление семейного достатка.

4. Самостоятельная семейная жизнь (взросление детей, их обучение, выбор ими жизненного пути, профессиональная подготовка, начало работы, уход детей из семьи).

5. Выход на пенсию, потеря супруга.

Категорию «карьера» рассматривают с точки зрения двух понятий:

1. Карьера в трудовой деятельности в какой-либо организации, чаще всего коммерческой или государственной.

2. Карьера – в семье, домашнем хозяйстве, в организациях социального регулирования. Понятие «карьера» возникло сравнительно недавно и обозначает результат осознанной трудовой деятельности человека или иными словами должностной рост.

Понятие и виды карьеры предопределяют развитие профессиональных навыков, умений и знаний, признание результатов труда и авторитета профессиональным сообществом. В толковом словаре С.И. Ожегова слово карьера обозначает: род занятий, деятельности; путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого положения.

Часть зарубежных специалистов рассматривают карьеру как последовательность должностей, характеризующих продвижение работника; порядок и смысл индивидуальной жизни.

Виды карьеры Трудовая карьера – продвижение по карьерной лестнице и совершенствование человеком своих рабочих навыков. Вертикальная карьера – переход от более низкой ступени к более высокой.

Горизонтальная карьера – перемещение из одной профессиональной области в другую без повышения уровня иерархии.

Ступенчатая карьера – это объединение в себе вертикального и горизонтального продвижения.

Центростремительная карьера (скрытая) – это неочевидный тип карьеры, возможный при наличии серьёзных деловых связей для ограниченного круга работников.

По характеру происходящих изменений:

- Властная карьера - формальный рост влияния работника в организации, связанный с движением вверх по иерархии управления или с ростом неформального авторитета.

- Квалификационная карьера - профессиональный рост, движение по тарифной сетке какой-либо определённой профессии.

- Статусная карьера - увеличение статуса работника в организации, присвоение очередного ранга за выслугу лет или почетного звания за выдающийся вклад в развитие компании.

- Монетарная карьера - повышение уровня вознаграждения работника. По возможности осуществления:

1. Потенциальная карьера

2. Реальная карьера По времени осуществления:

1. Нормальная карьера

2. Скоростная карьера

3. «Десантная» карьера

4. Типичная карьера

По степени непрерывности:

1. Непрерывная карьера

2. Прерывная карьера

Деловая карьера и ее виды Деловая карьера – профессиональный рост личности, включает в себя повышение социального статуса, накопление трудового опыта, увеличение объёмов профессиональных знаний в определённой сфере деятельности.

Виды деловой карьеры относительно места карьерного роста:

1. Внутриорганизационная карьера - прохождение различных ступеней профессионального роста, обучения и развития, вплоть до ухода на пенсию в рамках одной организации.

2. Межорганизационная карьера - прохождение всех трудовых этапов профессиональной деятельности в различных организациях. 3. Центростремительная карьера - движение к руководящим должностям.

Виды деловой карьеры относительно иерархии должностей:

1. Горизонтальная. 2. Вертикальная.

Модели карьерных процессов. Модели карьерных процессов можно разделить на:

1. Модель «трамплин» - предполагает, что подъём по служебной лестнице происходит, когда занимаются более высокие и лучше оплачиваемые должности определённом этапе сотрудник занимает высшую для него должность и старается удержаться на ней в течение длительного времени. Далее прыжок с «трамплина» - уход на пенсию. Типична для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе.

2. Модель «змея» - предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путём назначения с занятием каждой непродолжительное время, а потом занимает более высокую должность на более высоком уровне. Преимущество такой модели – возможность изучить все функции деятельности и управления, что пригодится на вышестоящей должности.

3. Модель «лестница» - на каждой ступени служебной лестницы - определённая должность, которую работник занимает определённое время. Каждую новую должность работник получает с повышением квалификации. Верхней ступени он достигает в период максимального потенциала, и после этого начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы.

4. Модель «перепутье» - после определённого периода работы проводится аттестация, и по результатам принимается решение о повышении или перемещении работника.

**2.2 Концепции развития и управления карьерой персонала.**

Концепции развития и управления карьерой персонала: • производственная — работодатель использует работника как любой другой предмет или средство труда, изменяет количество и качество персонала исключительно в зависимости от нужд производства, ориентируясь на многопрофильность и дешевизну рабочей силы; • продуктовая — в процессе использования рабочей силы работодатель ориентирован на повышение качества человеческого капитала (знаний, умений, навыков и т.д.) своих работников в целях сокращения издержек; • торговая — стимулирование использования возрастающего человеческого капитала; • традиционная маркетинговая — концепция эффективности удовлетворения желаний и предпочтений работодателя, ориентированная на прибыль (убытки) в результате соединения способности к труду с капиталом и природными ресурсами; • социальная — концепция социально-этического развития карьеры, направлена на разрешение противоречия между пожеланиями, запросами и материализуемыми социальными потребностями работника, работодателя и общества; • профориентационная — концепция поиска профессиональных талантов, согласно которой от правильности выбранной индивидом профессии выигрывают все: и сам индивид, и работодатель, и общество; • коммуникативная — основана на специфических средствах маркетинга (эффективного предложения) рабочей силы; • сервисная — предполагает ответственность работодателя за создание и развитие условий потребления рабочей силы с целью поддержания либо повышения уровня удовлетворенности конкурентоспособностью рабочей силы.

2. Управление карьерой с позиций системного подхода Понятие «управление» шире понятия «менеджмент», так как в русском языке слово «управление» употребляется для характеристики специфической де ятельности и человека, и иных субъектов в живой и неживой природе, а также в социальной жизни, а термин «менеджмент» употребляется только в случаях описания специфической деятельности человека в социальной жизни. С точки зрения системного подхода под управлением следует понимать непрерывное целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления. Воздействие осуществляется путем реализации функций управления через осуществление управленческих действий. 3. Формирование карьеры и управление карьерой Механизм формирования карьеры заключается в том, что это устройство, благодаря которому происходит трансформация должностного и квалификационного положения. Он непосредственно зависит от сферы деятельности, определяемой карьерными целями, средствами и действиями людей по достижению этих целей, а также объективными условиями окружающей среды. Если же рассматривать карьеру как последовательность целей и процесс их достижения, то последний и будет то самое «осуществление», «развитие» или «формирование» карьеры, которое оценивается в первую очередь по уже достигнутым и структурно определенным целям (каким-либо статусам, должностям, выделенным уровням влияния и дохода и т.д.).

Таким образом, понятие «управление карьерой» подразумевает целенаправленное и постоянное воздействие какого-то субъекта или субъектов управления на карьеру как объект управления. Формирование карьеры кроме целенаправленного воздействия неких субъектов подразумевает наличие неких иных факторов, не известных субъектам управления, но оказывающих свое прямое или косвенное влияние на результат — индивидуальную карьеру конкретного индивида.

Соответственно, понятие «формирование карьеры» шире, чем «управление карьерой». Карьеру можно формировать, управляя ею, можно также утверждать: «карьера формируется», указывая на отсутствие видимого непосредственного управления ею.

**Тема 3. Тайм-менеджмент и целеполагание в профессиональной деятельности. Планирование профессионально - личного развития**

**3.1** **Тайм-менеджмент в профессиональной деятельности.**

Значение фактора времени ключ к успешному самоменеджменту!

−Инвентаризация времени При определении «значения времени» важно также осознавать свое отношение к деньгам. Известное изречение: «Время – деньги» может ввести в заблуждение.

Придется выбрать, что для вас является наиболее приемлемым. Время приравнено к деньгам? Тогда действует формула: «Время = деньги?». Значат ли для Вас деньги больше, чем время? Следовательно, приемлемой является формула: «Время < деньги?». Время для Вас ценнее денег? В данном случае приемлемой является формула: «Время > деньги»?

Уместно вспомнить высказывания разных мыслителей. «Не смешно ли весь век по копейке копить, Если вечную жизнь все равно не купить. −Эту жизнь тебе дали, мой милый, на время, Постарайся же времени не упустить». (Омар Хайям). «Тот, кто позволяет ускользать своему времени, выпускает из рук свою жизнь; тот, кто держит в руках свое время, держит в руках свою жизнь». (Алан Лэкейн). самый ограниченный капитал, и если не можешь им распоряжаться,−«Время не сможешь распорядиться ничем другим». (Питер Друкер). «Умение распоряжаться временем наряду с правильным руководством и техникой влияния на людей выступает фактором, который предопределяет Ваш успех или неудачу». (УлърихЗиверт).

В литературе определяется продолжительность трудовой жизни около 90000 часов (40 лет х 220 дней х 10 часов = 88000 часов), если ежедневное рабочее время считать 10 часов. Общая сумма рабочего и свободного времени составляет 200000 часов. Поэтому есть смысл задуматься, как осознанно и правильно планировать свою жизнь, свое время. условие успеха.−Находите время для работы, это источник силы.−Находите время для размышлений, это секрет молодости.−Находите время для игры, это основа знаний.−Находите время для чтения, это условие счастья.−Находите время для дружбы, это путь к звездам.−Находите время для мечты, это истинная радость жизни.−Находите время для любви, это музыка души.−Находите время для веселья, это Анализ временных потерь может возникнуть на разных стадиях управленческой деятельности руководителя.

Наиболее типичная структура потерь времени по стадиям процесса управления временем представлена в таблице 3.

Таблица 3 - Структура потерь времени по стадиям процесса управления временем

|  |  |
| --- | --- |
| № | Потери времени по стадиям в процессе деятельности руководителя |
|  | Стадия: потери времени при постановке цели, в том числе: в процессе систематического обзора всех задач рабочего периода деятельности (дня, недели, декады, месяца и т.д.); из-за не достаточного/не полного представления о взаимосвязи собственной работы с функционированием всего предприятия; из-за большого разнообразия дел; из-за необходимости решения разнообразных, порой не связанных между собой проблем; из-за необходимости целеориентированного управления подчиненными, подготовка индивидуальных заданий которым занимает много времени; из-за необходимости регулярной над собой: развития управленческого видения, новых идей, углубления знаний, совершенствования навыков. |
| 2 | Стадия: потери времени при планировании, в том числе: недостаточно реальная оценка времени, которым приходится располагать; слабое представление продолжительности процессов и дел, которые необходимо выполнить; недостаточно эффективное распределение бюджета времени по процессам, делам; слабое представление предкризисных, кризисных, посткризисных симптомов ситуаций и процессов; недостаточная готовность к возможным трудностям (кризисам) при выполнении работы;  отсутствие практики резервирования времени для непредвиденных случаев, кризисов или помех; отсутствие (недостаточный опыт) в принятии мер против помех, чтобы не отрываться от своей основной работы; планирование большого числа деловых визитов или служебных командировок; отсутствие практики или не систематический характер ведения записей и учета сроков, задач и активности их решения в дневнике времени; дела не «вмещаются» в 24 часовой график работы не из-за плохого планирования, а из-за того, что начальство требует выполнять невыполнимое в 24 часа, поэтому нет смысла их записывать, да и времени не хватает на это. |
| 3 | Стадия: потери времени при выработке решений: отсутствие практики оценки предстоящей работы, т.е. стоит ли она затрат времени; недостаточно реальная оценка предстоящей работы; отсутствие практики установления приоритетность дел в зависимости от их важности; недостаточно эффективного установления приоритетность дел в зависимости от их важности; слабая чувствительность к оценке нужное количество времени в соответствии с их значением (важностью и срочностью) практика длительных телефонных разговоров; практика нерегламентированного приема посетителей или совещания, которые не имеют серьезного значения; чрезмерная трата времени и внимания мелким незначительным делам; чрезмерная трата времени чисто рутинным занятиям; чрезмерная трата времени на детализирование информации для принятия решений или выполнении дел, зная при этом о необходимости выполнения более важных и срочных дел; чрезмерная трата времени в перерывах между выполнением отдельных дел |
| 4 | Стадия: потери времени из-за плохой организации работы: чрезмерная трата времени при проработке одной проблемы, как следствие, отдача становится все меньше; склонность все сделать самостоятельно, без делегирования; отсутствие необходимого количества сотрудников или помощников, которым я бы мог перепоручить выполнение соответствующей задачи; рабочий стол постоянно завален бумагами; слабое использование современных вспомогательных средств, которые могут облегчить мой труд; постоянный поиск решений/идей системного упрощения труда в моей сфере деятельности; регулярное повторение проблем в определенных рабочих ситуациях. |
| 5 | Стадия: потери времени в самом начале работы: отсутствие практики планирования дел предстоящего рабочего дня; традиция поболтать ли я с коллегами, прежде чем приступить к работам; традиция начинать рабочий день с решения своих личных вопросов; традиция читать в начале дня газеты; традиция в начале каждого дела тратить определенное время для настроя; начинать каждое дело спонтанно, прежде чем его предварительно продумать; устоявшаяся практика основательной, и, следовательно, продолжительной по времени, подготовке моей трудовой активности; практика откладывать часто важные дела; устоявшаяся практика заниматься и трудными проблемами или задачами только в середине рабочего дня; устоявшаяся практика заниматься и трудными проблемами или задачами только в конце рабочего дня; устоявшаяся практика откладывать ли я начатое дело, не доведя его до конца |
| 6 | Стадия: потери времени при составлении распорядка дня: слабое восприятие своего реального личного трудового ритма; слабое восприятие своего реального состояния/готовности к высокой производительности в работе (утром или вечером); игнорирование анализа соответствия распорядка собственного рабочего дня - ритму продуктивности; ритму продуктивности;−несоответствия распорядка собственного рабочего дня поиск путей преодоления несоответствия распорядка собственного рабочего дня - ритму продуктивности; |
| 7 | Стадия: потери времени при обработке информации: скрупулезный, и, следовательно, затратный по времени, выбор материалов для чтения с учетом его важности; «предварительный просмотр печатной информации, чтобы схватить главную мысль, и потом более глубокое рассмотрение важных мест публикации; устоявшаяся практика окончания телефонного разговора, непосредственной беседы или совещания, если всякое продолжение кажется бесполезным; устоявшаяся практика проверки цели разговора собеседников и свои собственные, чтобы исключить напрасную трату энергии и времени; устоявшаяся практика игнорирования проверки цели разговора собеседников и свои собственные, чтобы исключить напрасную трату энергии и времени; устоявшаяся практика анализа своей корреспонденции посредством простых или детализированных набросков; устоявшаяся практика игнорирования анализа своей корреспонденции посредством простых или детализированных набросков; устоявшаяся практика сохранять и заносить в специальную базу заметки, которые могут пригодиться лишь в случае невероятных событий; устоявшаяся практика игнорирования формуляров для ведения рутинной работы; устоявшаяся практика использования формуляров для рутинной работы. |

Основное правило планирования времени:

запланированная активность;− 60 % − непредвиденная активность (резервы времени и непланируемые− 20 % − действия); спонтанная активность (управленческая деятельность,− 20 % − творчество).

Рабочее время:

- 60% запланированное время;

− 20% непредвиденное время;

− 20 % спонтанное время.

Основными принципами эффективного использования времени являются следующие принципы.

Принцип планирования рабочего времени «60 к 40», который предполагает 60% рабочего времени охватывать пункты предполагаемого плана, и 40% рабочего времени оставлять в резерве на непредвиденные ситуации (незапланированные звонки, встречи, выполнение срочных заданий выше стоящего начальства, анализ информационных данных и прочее).

Принцип отслеживания «дневных помех» для коррекции процессов и дел в перспективе.

Принцип хронометража отдельных видов деятельности.

Принцип структуризации целей, задач, проблем в индивидуальной деятельности руководителя и в деятельности коллектива. последовательность», отражающий− системность −

Принцип «регулярность существо деятельности по совершенствованию операций, процессов, процедур, в целом индивидуальной деятельности руководителя и взаимодействие с коллективом.

Принцип исключения чрезмерного планирования (затраты на планирование превышают полезность от него).

Принцип гибкости в организации процессов.

Принцип баланса времени: «рабочее время», «время отдыха».

Принцип поиска резервов времени, восполнения времени.

Принцип использования формуляров, соответствующих специфике работ (письменная форма ведения учета и контроля).

Принцип переноса не завершенных дел в пункты перспективных планов.

Принцип регулярности сбора, группировки, структуризации, анализа, оценки результатов.

Принцип регламентации разделов плана.

Принцип установления приоритетов.

Принцип устранения «тирании» спешки в делах.

Принцип «включения» творчества.

Методы учета использования времени руководителя.

Правильная организация процесса учета использования времени строится на классификации данных по нескольким признакам: классификация работ по их содержанию (комплексные, экономические,− технические и т.д.);

классификация работ по характеру побудительных причин (например,− инициатива подчиненных, распоряжения начальства, инициатива общественных организаций и пр.);

классификация по срочности выполняемых работ (перспективные…);

− классификация по формам деятельности (индивидуальная, собрания,− прием посетителей…);

классификация по функциям руководства (планирование,− организация…).

Методы учета и анализа использования времени руководителя.

Метод прямого сбора (фиксации) данных при помощи наблюдения. Косвенный метод, предполагающий анализ документных источников, подтверждающих затраты времени, сил и ресурсов для организации и осуществления процессов деятельности руководителя.

Метод сравнения, подразумевающий рассмотрение процессов деятельности руководителя в динамике по параметрам продолжительности процессов, операций, процедур; уровню качества выполнения работ; степени соответствия цели – реальным действиям и т.д.

Различают следующие виды сравнительного анализа: горизонтальный используется для определения абсолютных и− относительных отклонений; вертикальный позволяет изучать структуру процессов и явлений;− трендовый используется для анализа относительных темпов роста и− прироста к базису; одномерный – сравнение по одному показателю нескольких объектов,− либо одного объекта по нескольким показателям; балансовый – для установления соотношения между необходимыми и− имеющимися в наличии ресурсами; многомерный – сравнение нескольких объектов по большому спектру− показателей.

Методы приведения показателей к сопоставимому виду. При применении этих методов предполагается: единство объемных, стоимостных, качественных, структурных факторов; единство промежутков времени, за которые сравниваются показатели; сопоставимость исходных условий (технических, природных, климатических и т.д.); единство методики исчисления и состава используемых показателей.

Методы использования относительных и абсолютных величин для измерения эффективности использования рабочего времени. Относительные величины динамики (затраты времени по периодам деятельности, по отдельным процессам); оценка структуры затрат времени по направлениям деятельности и объектам внимания; затраты рабочего времени на координацию процессов, стратегии деятельности; оценка интенсивности рабочих процессов; оценка эффективности использования рабочего времени).

Методы группировки данных. Составление типологических группировок; структурных группировок; аналитических (причинно-следственных) группировок. Балансовый метод анализа предполагает установление необходимых соотношений, пропорций распределения ресурсов, в том числе времени по процессам в деятельности руководителя.

Балансовый метод используется при анализе обеспеченности предприятия ресурсами: трудовыми, финансовыми, материальными, информационными. Основное условие балансового метода: уравнивание потребностей в ресурсах и их фактического наличия, т.е. (количество времени на выполнение запланированных работ руководителем). Левая часть уравнения = Правая часть уравнения. Потребность в ресурсах = фактическое наличие в ресурсах.

Графический метод представления данных. Диаграммы: столбиковые, полосовые, круговые, квадратные, линейные, фигурные. Линейные. Графики связи результативного и факторного признаков. Графики контроля (план-факт).

Табличный метод. Таблицы: простые – одно явление; групповые – данные по отдельным единицам, объединенные в группы по одному признаку; комбинированные – по нескольким признакам.

**3.2 Целеполагание в профессиональной деятельности.**

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. Это побуждает человека конкретизировать конечный результат деятельности. 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 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 соответствие с собственными целями.

В практике самоменеджмента существует пять основных принципов постановки целей:

точность определения,

измеримость,

достижимость,

реалистичность

определение во времени.

Сам процесс постановки целей включает в себя три этапа: нахождение цели: чего я хочу?⎫ ситуационный анализ: что я могу?⎫ формулировка цели: к чему я конкретно приступаю?⎫

Целеполагание следует начинать с определения 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 (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.

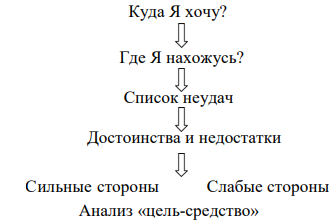
Для определения личных целей необходимо пройти четыре ступени:

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).

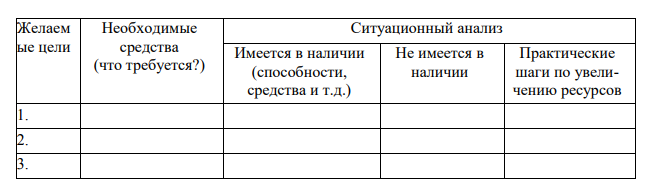
3. Конкретизация представлений о развитии профессиональной карьеры. Данный этап характерен процессом определения долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных профессиональных целей. То есть, самоопределение в профессиональной области (например, стать генеральным директором предприятия, на котором работаете 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: Личные цели (цели жизни).¬ Профессиональные цели (цели карьеры).¬ Опыт, который еще необходимо приобрести (личный и профессиональный).¬ То, что еще хотелось бы совершить в личной жизни и в профессиональной карьере.¬ Схематически процесс постановки целей может выглядеть следующим образом:



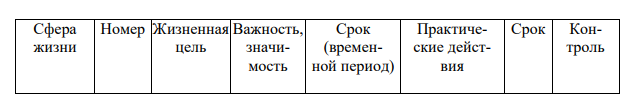
Суть анализа «цель – средство» состоит в том, что необходимые для достижения желаемых целей средства (личные финансовые, временные ресурсы) сравниваются с реальной ситуацией. Для этого из составленного списка целей выбирается пять важнейших, и определяются необходимые для достижения этих целей средства. Результаты этой работы целесообразно определенным образом структурировать (таблица4) Последний этап процесса постановки целей – конкретное формулирование практических целей для последующей стадии планирования. Каждая цель имеет смысл только тогда, когда установлены сроки её воплощения и сформулированы желаемые результаты.

Таблица 4 - Анализ целей



На данном этапе важно проверить свои цели на предмет их реалистичности. Универсальных критериев данной проверке не существует, поэтому они всегда индивидуальны. Следует помнить, что нереальные задачи имеют мало шансов быть выполненными, поэтому следует реально оценивать собственные возможности. Не менее важный момент при установлении конкретных краткосрочных целей – их согласованность с достижением долгосрочных глобальных целей. А при стремлении к долгосрочным целям целесообразно учитывать изменения внешних условий и возникновение новых тенденций в социуме в целом. Таким образом, пройдя все этапы, значимость каждого не вызывает сомнения, возможно реально определить свои жизненные цели и составить личный жизненный план (таблица 5).

Таблица 5 - Жизненный план



**3.3 Планирование профессионально - личностного роста**

Тема профессионально-личностного роста является одной из самых актуальных в психолого-педагогической литературе. Анализируя этот процесс авторы часто понятие «рост» заменяют другим - «саморазвитие (или самосовершенствование)».

В нашем случае эти два определения представляют собой синонимы. Профессионально-личностный «рост» или «саморазвитие (самосовершенствование)» мы понимаем скорее не как результат, а как процесс самостоятельного развития человеком в себе профессионально-личностных качеств и навыков. Точного, общепринятого определения терминов «рост» или «саморазвитие» не существует.

В большинстве случаев, когда речь идет о самосовершенствовании, подразумевают не само по себе свойство - саморазвитие, а наличие у личности ряда качеств, которые и делают его возможным. Так, Е. Тесля считает, что «…необходимо систематически совершенствовать своё мастерство. При этом определяющими будут не 4 заложенные вузом знания, умения и навыки, а способность самой личности работать над собой, т.е. способность к самосовершенствованию». Б. З. Вульфов и В. Д. Иванов определяют «саморазвитие» как собственную активность человека в изменении себя, в раскрытии, обогащении своих духовных потребностей, всего личностного потенциала. А.В. Морозов и Д.В. Чернилевский в своей книге «Креативная педагогика и психология» выделяют следующие качества, необходимые человеку для профессионально-личностного роста: •

Профессиональные и социальные качества.

К ним относятся:

Коммуникативные качества – личное обаяние, авторитет, общительность, вежливость, тактичность, доступность для контактов, уважение, внимательность и доверие к окружающим, готовность помочь, умение быть хорошим собеседником, отзывчивость, восприятие и понимание другого человека, но вместе с тем и умение «подавать себя», самовыражаться; умение сближать точки зрения — свою и собеседника, настроение; умение управлять общением, вносить в него нужные коррективы, эмпатия.

Волевые качества – уверенность в себе, самообладание, сдержанность, предприимчивость, выдержка, уравновешенность, упорство, склонность к риску, решительность, настойчивость, умение ставить выполнимые цели, смелость, инициативность, независимость, целенаправленность, самостоятельность.

Организационно-административные качества включают в себя требовательность к себе и другим, склонность брать на себя ответственность, умение принимать решения, умение правильно оценивать себя, умение координировать работу, умение контролировать, планировать, умение положительно мотивировать сотрудников, способность учитывать психологические особенности человека, группы людей, способность заражать и заряжать своей энергией других.

Харизматичность - личная магнетически притягательная 5 сила, воодушевление, испытываемое от выполняемой жизненной задачи, отождествление себя с выполняемой работой, раскрытие собственных способностей, уверенность в своих силах и душевное равновесие, умение сосредоточивать свое внимание на самом главном, умение мотивировать себя и других, обаяние, активность и энергичность, умение служить образцом для подражания, положительное восприятие жизни, умение принимать решения, умение ставить перед собой и другими четкие цели, способность находить к людям правильный подход, коммуникабельность, умение устанавливать долговременные и прочные межличностные отношения. Для них характерна уверенность в себе, уравновешенность характера, а вместе с тем и положительная энергетика, предъявление чрезвычайно высоких требований к самим себе. Харизматические личности сами могут добиваться высоких результатов и одновременно побуждать к этому окружающих.

• Внутри-личностные качества, которые помогают человеку в ведении успешной профессиональной деятельности и эффективном саморазвитии. Они включают:

Морально-этические качества - честность, порядочность, доброта, обязательность, сознательность, надежность, добросовестность, интеллигентность, скромность, готовность отстаивать свои убеждения, человечность, принципиальность, бескорыстность, умение держать слово.

• Эмоциональную стабильность. Эмоционально неустойчивый человек болезненно воспринимает критику, как правило, он внушаемый, мнительный, легко расстраивающийся, склонен к нервному, реактивному поведению.

• Уровень тревожности. Высокий уровень тревожности категорически противопоказан человеку, независимо от его профессиональной сферы. В наше время тревожность характерна для молодых специалистов и студентов: неустроенность, маленькая зарплата (стипендия) и т.д. Тревожность — это проявление неблагополучия 6 личности, ее склонность к проявлению тревоги, из-за чего может наступать быстрая утомляемость, усталость, неуверенность в себе, сердцебиение, волнение.

• Адекватность самооценки. Известно, что она может быть адекватной, заниженной или завышенной. У человека с заниженной самооценкой чреват комплекс собственной неполноценности. Непригодна и слишком завышенная самооценка. Адекватная самооценка — залог развития личности, её требовательности к себе, самообразования и самосовершенствования.

• Отсутствие негативных акцентуаций характера: агрессии, властности, скептицизма – качество, необходимое любому специалисту. По мнению Морозова и Чернилевского, человек должен развивать в себе не только приведенные профессионально-личностные качества, но и способности. Способность они определяют как возможность определенного освоения знаний, умений и навыков, а станет ли она действительностью, зависит от различных условий: стремления личности к самосовершенствованию, специального обучения, творческих педагогов, атмосферы семьи. Способности проявляются не в самих знаниях, умениях и навыках, а в динамике их приобретения, в том, насколько быстро и легко человек усваивает конкретную деятельность. От способностей зависит качество выполнения деятельности, ее успешность и уровень достижений, а также то, как эта деятельность выполняется.

• Креативность - способность, отражающая свойство индивида создавать новые понятия и формировать новые навыки, и связанная с творческими достижениями личности. Креативный индивид пытается полностью реализовать себя, максимально соответствовать своим возможностям, выполнить новые, непривычные для него виды деятельности, применить новые способы деятельности, у некоторых из таких личностей отмечается склонность к риску и к проверке предела своих возможностей. Термин «креативность» является синонимом понятия «творческое мышление». Так, Д.В. Чернилевский в своем исследовании «Дидактические технологии в высшей школе» говорит, что творческое мышление характеризуется такими важными свойствами, как способность находить множество разных вариантов решения при одних и тех же условиях, а также способность находить непротиворечивое решение противоречивой ситуации. Для формирования профессионально-творческого мышления необходимо: овладение системой понятий, суждений и умозаключений в области профессии, базирующихся на знаниях, умениях, навыках и опыте деятельности; умение анализировать, сравнивать, классифицировать, систематизировать, обобщать; развитие нестереотипного мышления; умение применять знания на практике.

• Гипотетические интеллектуальные способности: беглость мысли (количество идей, возникающих в единицу времени), гибкость мысли (способность переключаться с одной идеи на другую), оригинальность (способность производить идеи, отличающиеся от общепризнанных взглядов), любознательность (чувствительность к проблемам в окружающем мире), способность к разработке гипотезы, иррелевантность (логическая независимость реакции от стимула), фантастичность (полная оторванность ответа от реальности при наличии логической связи между стимулом и реакцией). Другой исследователь А.В. Меренков, посвятивший свой труд «Педагогика саморазвития личности» анализу процессов и механизмов саморазвития индивида, предлагает другую, чем Морозов и Чернилевский, иерархию профессионально-личностных качеств. По мнению Меренкова, основа для формирования и развития навыков профессионально-личностного роста закладывается еще в раннем детстве.

Она представляет собой формирование личностно-эмоциональных качеств, к которым он относит:

• Гордость. Автор использует слово «гордость» как синоним слову «самооценка» и отмечает возможность существования нескольких видов гордости. «Нормативная» гордость формируется методом сравнения конкретных достижений личности с ее прежним состоянием, обеспечивает возможность совершенствования и позволяет сформировать в процессе работы над собой адекватную реальным успехам самооценку. На основе нормативной гордости закрепляются ориентации и установки личности на саморазвитие в течение всей жизни. «Заниженная» или «завышенная» гордость препятствуют саморазвитию человека, т.к. личность не видит причин и направлений для самосовершенствования (при завышенной самооценке) или не верит в свои силы или целесообразность саморазвития (при заниженной самооценке).

• Стыд - переживание личностью несоответствия своих поступков социальным требованиям, что дает возможность человеку сравнивать сущее и должное. Так, например, человек может стыдиться отсутствия каких-то знаний, нанесения кому-то невольной обиды, своего несовершенства и должен стремиться к их преодолению, а не оправданию. При этом люди с доминирующей завышенной гордостью оказываются неспособными переживать стыд за большинство своих поступков, а с завышенной самооценкой привыкает к постоянному осуждению и уже не испытывает чувства стыда за свое несовершенство, не видит своих достоинств, которые он готов совершенствовать.

• Совесть - психическое переживание человеком степени соответствия своего реального поведения тому, который он сам от себя требует на основе собственной самостоятельной оценки различных поступков. Человек самостоятельно оценивает себя, конструирует модель более совершенной деятельности, концентрирует волю и упорство в преодолении собственных недостатков, переживает гордость, когда достигает желаемого результата.

• Долг - умение руководствоваться не эгоистическими желаниями, а выбирать оптимальный вариант сочетания группового и личного интереса. Чтобы быть успешным и преуспевающим в своей деятельности, человек должен, с одной стороны, стараться самостоятельно и ответственно решать поставленные перед ним задачами, а не существовать за счет других, с другой стороны, одновременно соблюдать условия и обязательства совместного сосуществования с другими людьми. Для человека существует понятие «надо», обеспечивающее высокие результаты саморазвития, происходящего в ходе осознанного принятии норм и правил актуальной культуры и окружающего общества, а также выявления и реализации индивидуальных способностей.

• Ответственность перед собой и другими людьми. Чувство ответственности перед собой помогает активно развивать познавательную и мыслительную деятельность, приобретать новые знания в той или иной предметной области глубже анализировать свои скрытые задатки и ярче раскрывать уже выявленные способности. Ответственность перед другими представляет собой умение подчинять личный интерес групповому, в тоже время, оказывать такое воздействие на окружающих, которое приведет к свободному выявлению и реализации их внутреннего потенциала. При этом важно сохранить свою самостоятельность, добровольно подчиняя себя другим в определенной степени. Каждый человек имеет конкретные пределы своих собственных возможностей и часто не способен обойтись без той или иной помощи и поддержки других.

По-мнению А.В. Меренкова, у взрослого человека личностноэмоциональные качества наполняются новым смыслом и трансформируются в профессионально-личностные качества:

1. Профессиональная гордость - способность качественно выполнять отдельные операции, умение осваивать новые технологии, развитие профессиональных знаний, практических трудовых навыков путем собственных усилий и раскрытие личностью в профессиональной деятельности тех природных задатков, которые не удалось раскрыть в детстве и подростковом возрасте. Чем сложнее работа, тем больше возможностей для самосовершенствования.

2. Чувство профессионального стыда – переживание из-за собственных промахов, или неудач своих коллег и подопечных.

3. Профессиональная совесть – умение личности самостоятельно оценивать свои успехи и промахи в работе и исправлять свои ошибки.

4. Профессиональный долг и ответственность - обращение к профессиональной литературе, изучение опыта других специалистов, экспериментирование. Помимо вышеперечисленных профессионально-личностных качеств, основа для которых была заложена еще в раннем возрасте, взрослому человеку необходим еще ряд качеств для успешного профессионально-личностного роста. Эти качества формируются во время обучения и, во многом, в процессе профессиональной деятельности:

5. Творческий подход к выполнению работы - периодический пересмотр устоявшихся и для многих незыблемых стереотипов осуществления профессиональной деятельности, использование своих внутренних резервов для совершенствования условий производства, качества выполнения операций, поиска новых решений.

6. Толерантность - умение мириться с мнениями, взглядами и действиями окружающих, если они прямо не посягают на фундаментальные ценности индивида.

7. Влиятельность - умение доказывать свою правоту, влиять на различных индивидов с целью побуждения их к усвоению нового.

8. Самостоятельность или независимость - умение самостоятельно выбирать вариант решения тех или иных проблем повседневной жизни, не поддаваясь при этом влиянию СМИ, партийных и общественных организаций, руководства.

9. Адаптирование - умение самостоятельно усваивать новые требования, предъявляемые окружающим миром, и осуществлять выбор наиболее оптимального варианта поведения в конкретной ситуации.

10. Самоанализ - умение человека анализировать собственные достижения, сравнивать свои достижения с тем, что он умел прежде, выделяя то, что мешает реализации в полной мере природных способностей, формировать модель будущей жизни, находить оптимальные варианты ее осуществления, определять новые конкретные задачи саморазвития.

11. Самокритика – умение человека критически оценивать себя и свои поступки, не повторять (путем жесткого самоконтроля) то, что он сам подверг внутреннему отрицанию; умение смотреть на себя как бы со стороны, умение самостоятельно давать себе положительную оценку за то, что, несмотря на значительные трудности, справился с поставленной задачей.

12. Саморегулирование (самоконтроль) - умение самостоятельно управлять своим собственным физическим, психическим состоянием, содержанием и направленностью чувств, мыслей, действий и саморазвитием.

13. Организованность - умение планировать ближайшее и отдаленное будущее, отказ человека от ограничений в постановке целей, умение не останавливаться на ранее достигнутом, не заниматься повторением уже освоенного, а ставить новые цели для совершенствования.

Таким образом, Меренков перечисляет, в основном, те же самые качества и навыки профессионально-личностного роста, что Морозов и Чернилевский, но рассматривает их как элементы механизма саморазвития человека в процессе его взросления. Ценность исследования Морозова и Чернилевского для нашей работы заключается в том, что они дают удобную для исследования классификацию профессионально-личностных качеств. Анализ психолого-педагогической литературы позволяет нам дать собственное толкование понятия «профессионально-личностный рост». В нашем случае, под «профессионально-личностным ростом» будет пониматься процесс активного самостоятельного развития человеком в себе профессионально-личностных качеств.

Это позволяет постоянно расширять знания в своей профессиональной области, обмениваться опытом с коллегами и единомышленниками, творчески подходить к решению профессиональных задач, приобретать новые навыки и умения.

Благодаря этому человек достигает успеха, реализует свои жизненные цели, чувствует себя социально- защищенным, занимается любимым делом, а также вносит свой вклад в развитие области, в которой работает. Наиболее важными для профессионально-личностного роста, на наш взгляд, являются следующие качества:

1. коммуникативные – общительность, открытость, личное обаяние, толерантность, умение выслушивать точку зрения другого человека. Эти качества позволяют успешно работать в группе, устанавливать и поддерживать контакты, учиться на своих ошибках и ошибках других, расширять свой кругозор в общении с людьми, находить единомышленников, обмениваться опытом, совместно решать поставленные задачи;

2. волевые – активность, инициативность, самостоятельность, уверенность в себе, решительность, предприимчивость, помогающие овладеть навыками самопрезентации, подчеркнуть свою индивидуальность и преимущества, показать себя с лучшей стороны, успешно представить свой проект, самостоятельно решать поставленные задачи, отстаивать свою точку зрения;

3. творческие – фантазия, креативность, оригинальность, находчивость, которые способствуют поиску необычных путей решения проблем, выхода из любой ситуации, разнообразия в своей деятельности, делающего ее более интересной и привлекательной как для себя самого, так и для других людей.

Условия формирования и развития навыков профессиональноличностного роста.

На формирование навыков профессионально-личностного роста могут существенно влиять условия, среди которых можно условно выделить три группы:

• Личностно-психологические условия формирования и развития навыков профессионально-личностного роста у студентов:

Мотивация личности - личное желание самого человека совершенствовать в себе профессионально-личностные качества и навыки, его стремление достичь профессиональных успехов.

Темперамент личности. С.Д. Смирнов под темпераментом понимает совокупность динамических характеристик поведения человека, проявляющихся в общей активности (объем взаимодействия человека с окружением, инициативность, готовность к действию), в особенностях моторики (темп, ритм, быстрота, общее количество движений, их амплитуда) и в эмоциональности (впечатлительность, импульсивность, эмоциональная возбудимость, скорость возникновения эмоций, их сила, скорость изменения их знака – положительного на отрицательный и наоборот, модальность доминирующих эмоций).

Холерик – реагирует очень быстро, часто необдуманно, увлекшись каким-нибудь делом, страстно, с полной отдачей работает, но сил ему хватает ненадолго, и, как только они истощаются, ему все невмоготу, упадок сил и вялость. Он неохотно берет на себя дела потому, что у него нет выдержки; охотно становится начальником, но сам вести дела не хочет. Его господствующая страсть — честолюбие; любит похвалу. Охотно берет под свою защиту других, но не из любви к ближнему, а из гордости. Чередование энергичности с депрессиями обусловливает неровность поведения, вспыльчивость, раздражительность, несдержанность, повышенную конфликтность.

Сангвиник — быстрая скорость реакции, поступки обдуманны, жизнерадостен, высокая сопротивляемость трудностям жизни, изменчивость чувств, привязанностей, интересов, взглядов, высокая приспособляемость к новым условиям. Общителен, легко сходится с новыми людьми, у него широкий круг знакомств, хотя и не отличается постоянством в общении и привязанностях. Продуктивный деятель, но лишь когда много интересных дел, в противном случае он становится скучным, вялым, отвлекается. В стрессовой ситуации активно, обдуманно защищает себя, борется за нормализацию обстановки.

Флегматик — реагирует медленно, неразговорчив, эмоции проявляются замедленно; обладает высокой работоспособностью, хорошо сопротивляется трудностям, но не способен быстро реагировать в неожиданных новых ситуациях. Прочно запоминает все усвоенное, не способен отказаться от выработанных навыков и стереотипов, не любит менять привычки, распорядок жизни, работу, новых друзей, трудно и замедленно приспосабливается к новым условиям. Настроение стабильное, ровное. При серьезных неприятностях остается внешне спокойным. Меланхолик — в стрессовых ситуациях (экзамен, соревнования, опасность и т. п.) результаты его деятельности могут ухудшиться по сравнению со спокойной привычной ситуацией. Повышенная чувствительность приводит к быстрому утомлению и падению работоспособности. Незначительный повод может вызвать обиду, слезы. Настроение очень изменчиво, но обычно старается не проявлять внешне своих чувств, часто грустен, подавлен, неуверен в себе, тревожен.

Меланхолики часто имеют выраженные художественные и интеллектуальные способности.

Таким образом, холерикам и сангвиникам, ведущим активный образ жизни, легче проявлять себя, они более общительные. При этом следует учитывать тот факт, что темперамент – это врожденные особенности, и он не может быть изменен в процессе воспитания. Поэтому невозможно медлительного и скрытного человека научить быть быстрым и общительным, этого противоречит его природе. Но можно помочь ему найти ту сферу деятельности и ту среду, в которой он сможет эффективно и с комфортом развиваться свои способности и таланты. Человек должен хорошо знать свои особенности, обладать такими качествами как самоанализ, саморегулирование чтобы найти тот способ профессионально-личностный саморазвития, который подходит именно ему.

Существуют разные пути приспособления темперамента к требованиям деятельности. Среди них такие, как индивидуализация предъявляемых к человеку требований, условий и способов работы; преодоление отрицательного влияния темперамента посредством формирования положительного отношения к деятельности и соответствующих мотивов; формирование индивидуального стиля деятельности – такой индивидуальной системы приемов и способов действия, которая характерна для данного человека и целесообразна для достижения успешного результата. •

Социальные условия формирования и развития навыков профессионально-личностного роста у студентов:

Семья и воспитание – являются важными условиями профессиональноличностного роста, поскольку основа для формирования и развития профессионально-личностных качеств и навыков, которые определяют профессиональный успех человека, закладывается еще в раннем детстве. Так, например, А.В. Меренков подчеркивает, что эффективность саморазвития профессионально-личностных качеств, как у детей, так и у взрослых определяется, прежде всего, родительским воспитанием.

Среда, в которой находится личность. Например, студент (выпускник), обучающийся (работающий) в группе (коллективе) с более сильными и успешными людьми, может, как замкнуться в себе, стать незаметным, так и конкурировать с ними, совершенствуя свои качества и стремясь к достижению профессионально-личностного успеха. • Качественное профессиональное образование как условие формирования и развития навыков профессионально-личностного роста у студентов, в том числе: • Исследовательская и научно практическая деятельность студентов в форме участия в российских и международных конференциях, участия в летних или зимних школах, получения стипендий и грантов фондов или научно-исследовательских организаций, участия в различных конкурсах, олимпиадах, соревнованиях.

Благодаря своей самостоятельной и активной исследовательской и научно-практической деятельности, студент не только расширяет знания в своей профессиональной сфере, но и узнает о новых областях применения своих способностей, раскрывает свои таланты, совершенствует в себе профессионально-личностные качества и навыки, приобретает уверенность в своих силах, иными словами, осуществляет профессионально-личностный саморазвитие.

• Освоение иностранных языков - уверенное владение иностранными языками позволяет студентам вести профессиональную и научную деятельность с партнерами из других стран, обмениваться опытом, принимать участие в международных летних школах и конференциях, получать стипендии и гранты международных фондов.

• Доступ к информационным ресурсам. Студенты должны ориентироваться в деятельности российских и международных фондов и организаций, уметь находить информацию о программах, правилах подачи заявок и механизме получения стипендий. Для этого нужна необходимая информация, чтобы мотивировать и заинтересовать будущих специалистов новыми возможностями, предложить им некий вектор саморазвития.

Умение управлять собственной жизнедеятельностью как важнейшее качество профессионально-личностного роста. Важнейшее значение в профессионально-личностном росте приобретает умение личности управлять самим собой.

Формулирование жизненных целей.

Содержанием критерия служит умение мобилизовать собственные способности и жизненные ресурсы.

Способность познать самого себя. От умения индивида выявить свои наклонности и способности, четко определить свое жизненное и профессиональное предназначение зависит его дальнейшая жизнь. Если человек еще со школьной скамьи четко определил свои сильные и слабые стороны и в соответствии с этим планирует свою карьеру, то это говорит о его реалистическом подходе и самокритичности. Данное качество необходимо для правильного формирования жизненных целей.

Умение формулировать свои жизненные цели. Постановка жизненных целей означает сознательное осуществление своих действий в соответствии с индивидуальными ценностями. Умение определять цели предопределяет выражение в виде четких формулировок явных и скрытых потребностей и интересов.

Умение принимать решения. Многие ли из Вас задумывались над вопросом: «Умею ли я правильно подходить к принятию решений?» Принятие решений предполагает выбор первоочередных задач и дел. То есть, другими словами, — умение принимать решение заключается в правильном установлении приоритетов. Это поможет Вам укладываться в установленные сроки, получать удовлетворение от рабочего дня и избегать стрессовых перегрузок.

Умение планировать свою карьеру. Для достижения индивидуальных жизненных целей в профессиональной сфере необходимо уметь составлять «План карьеры», в котором указываются основные цели, задачи, сроки их реализации.

**3.4 Методы планирования профессиональной и личной деятельности**

Планирование согласно принципу Парето.

В ситуации, когда человек перегружен делами и задачами, на выполнение которых ему не хватает времени, и он никак не решается отказаться от ряда не очень важных дел, целесообразно в практике применять правило 80/20.

Принцип Парето гласит: «Если все предметы разместить в порядке их ценности, то 80 процентов ценности приходится на предметы, составляющие 20 процентов от их общего числа, в то время как 20 процентов ценности приходится на предметы, составляющие 80 процентов от их общего числа». Исходя из правила 80/20, в списке из десяти дел - два обеспечат 80 процентов успеха. Следовательно, надо найти эти два дела, включить в категорию «А» и осуществите их.

Согласно этому принципу, остальные восемь могут остаться несделанными, потому что ценность их результатов будет гораздо меньше, чем у двух, наиболее плодотворных дел.

Практика показывает, что: 80% стоимости торговых сделок обеспечивает 20% всех клиентов;• 80% производства обеспечивает 20% предприятий;• 80% процентов досье, находящегося в употреблении, приходится на 20% папок• досье; 80% грязи скапливается на 20% площади пола, по которой больше всего ходят;• 80% стирки приходится на 20% предметов одежды;• 80% лучшего телевизионного времени приходится на 20% программ, наиболее• любимых телезрителями; 80% времени читатели газет тратят на чтение 20% материалов, опубликованных в• газете; 80% телефонных звонков делают 20% телефонных абонентов;• 80% необходимых данных получают из 20 % источников информации;• в школе учителя тратят 80 % своих сил на 20 % учащихся (обычно проблемных• или талантливых); 80% еды поглощается в 20% наиболее популярных ресторанов.•

Данные факты подтверждают существование опасности увязнуть в делах, приносящих слабые результаты, и усиливают степень важности средоточия усилий на двадцати процентах дел, которые значительно повышают эффективность труда. Принцип Парето прекрасно объясняет случившееся, однако не всегда помогает заранее найти выход из ситуации. Дело в том, что наверняка никогда нельзя сказать заранее, какие 20% окажутся эффективными.

Согласно этому принципу 80% удовлетворения в нашей жизни приносят 20% затраченных сил – большая часть успеха будет результатом всего лишь нескольких шагов. Значит для того, чтобы найти больше времени на то, что приносит пользу, придется делать меньше того, что оказывается бесполезным. Другими словами - 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 и т.д.

Важно определить смысл полезного времяпровождения, так как «время, потраченное впустую, это существование, а время, употребленное с пользой, это жизнь» (Эдвард Юнг).

Планирование по системе Франклина.

Система планирования Бенджамина Франклина помогает значительно повысить эффективность работы как за счёт более эффективного управления временем, так и за счёт планирования самой работы. Другие системы планирования времени имеют свои преимущества, однако они, как правило, основаны на учете уже потраченного времени. В отличие от этих систем, система Франклина "направлена вперёд" - она работает с тем, что должно быть сделано.

Глобальная задача делится на подзадачи, которые, в свою очередь, делятся на ещё более мелкие подзадачи. Визуально эта система представлена в виде ступенчатой пирамиды, а процесс её применения - как процесс строительства этой пирамиды:

Строительство пирамиды Франклина осуществляется следующим образом: Основание пирамиды, служащее опорой для всех остальных этажей. В её основание закладываются жизненные ценности человека, иначе говоря, то, чего он хочет от жизни. Для одного это материальное благополучие и уверенность в завтрашнем дне, для другого - благополучная семья, любящая жена и счастливые дети, для третьего - слава и высокий социальный статус, для четвёртого – власть, для пятого – самопознание и т.д.

Процесс определения жизненных ценностей человека является наиболее важным в построении пирамиды, так как, если на этом этапе будет допущена ошибка (например, человек выберет "познание" и "служение людям", хотя на самом деле для него важны в первую очередь "известность" и "высокий социальный статус"), то впоследствии его неизбежно постигнет разочарование.

Таким образом, для начала надо составить список жизненных ценностей, не жалея ресурса времени, в данном случае гораздо важнее хорошо обдумать составленный список. Необходимо убедиться, что выбранные ценности не противоречат друг другу.

Второй этаж пирамиды опирается на первый, в основании которого постановка глобальной цели. Процесс строительства второго этажа основан на принятии человеком решения о том, чего он хочет добиться, исходя из ранее составленного списка жизненных ценностей. На данном этапе важно убедиться в том, что выбранная цель действительно отвечает всем жизненным ценностям из составленного на предыдущем этапе списка.

Третий этаж пирамиды опирается на второй и представляет собой генеральный план, в котором отражены необходимые действия для достижения поставленной на предыдущем этапе цели. Поставив перед собой цель, следует составить генеральный план достижения цели.

Четвёртый этаж пирамиды представляет собой долгосрочный промежуточный план с указанием конкретных целей и конкретных сроков. Важно указать, достижению какого именно пункта генерального плана способствует достижение данной конкретной цели. Ещё более важно указание конкретного срока.

Таким образом, следует составить план на ближайшие 4-5 лет, задавшись вопросом: "Что я могу сделать в ближайшие годы для достижения целей, намеченных в генеральном плане?" В составленном плане необходимо указать конкретные цели и конкретные сроки с точностью до нескольких месяцев, а также указать, какому пункту генерального плана отвечает достижение данной цели.

Пятый этаж пирамиды представляет собой краткосрочный (на срок от нескольких недель до нескольких месяцев) план. Согласно долгосрочному плану, в краткосрочном содержится ответ на вопрос: "Что я могу сделать в ближайшие недели или месяцы, чтобы достичь той или этой цели?" Пункты долгосрочного плана разбиваются на более конкретные задачи. Таким образом, следует составить план на срок от 2-3 недель до 2-3 месяцев и, как и на предыдущем этапе, указать конкретные сроки с точностью до нескольких дней.

Шестой этаж пирамиды представляет собой составление плана на день на основе краткосрочного плана. В данном плане малые задачи решаются за один день, более крупные разбиваются на подзадачи. Как правило, план на день не просто составляется заблаговременно, а складывается из списка ранее назначенных различных дел. При необходимости в течение дня допустимо вносить коррективы. Составляя план на день, желательно указать время выполнения для каждой задачи.

В рамках одного дня в системе Франклина используется классификация задач на три категории: первоочередные, второстепенные и малозначительные. Первоочередными являются задачи, не терпящие отлагательств. Второстепенными являются задачи, которые желательно решить как можно быстрее, но не произойдёт ничего страшного, если они будут задержаны на день-два (впрочем, если тянуть с решением второстепенной задачи слишком долго, она может перейти в разряд первоочередных). Малозначительными считаются задачи, которые надо когда-нибудь решить (хорошо бы, конечно, сегодня), но сроки не поджимают и, если сегодня нет времени, то можно отложить их на завтра, на послезавтра или на начало следующего месяца.

Человек, правильно планирующий свой день, успевает, как правило, решить все первоочередные задачи, зачастую хватает времени и на то, чтобы разобраться с второстепенными, а если повезёт, то и на малозначительные задачи остаётся время. Если задача не решена в течение дня, она переносится в план на следующий день. Если же какая-то задача переносится с одной страницы ежедневника на другую, так и, оставаясь неоконченной, следует задуматься о необходимости её выполнения. В случае, когда выполнение данной задачи все-таки сочтено необходимым, значит, произошла ошибка при расстановке приоритетов.

Облегчить использование системы планирования по Франклину могут специальные дневники, структура которых выглядит следующим образом: Первые (либо последние) страницы дневника отведены под список жизненных¬ ценностей, что соответствует первому этажу пирамиды, описание глобальной цели (второй этаж) и таблицу для записи генерального плана, которая согласована с третьим этажом пирамиды.

В начале дневника несколько соответствующим образом размеченных страниц,¬ выделенных под список целей на год, что является фактически, долгосрочным планом и соответствует четвертому этажу. В начале каждого месяца и/или каждой недели одна страница выделена под¬ таблицу задач на этот период (краткосрочный план – пятый этаж).

Планирование по методу «Альпы».

Метод планирования “Альпы” относительно прост, составление ежедневного плана занимает в среднем не более десяти минут.

Процесс составления плана состоит из пяти стадий:

1. Составление заданий;

2. Оценка длительности планируемых действий;

3. Резервирование времени (в соотношении 60:40);

4. Принятие решений по приоритетам и перепоручению отдельных операций;

5. Контроль (учет несделанного). В ряде существующих в практике самоменеджмента методов планирования, использование метода “Альпы” дает следующие основные преимущества:

Лучший настрой на предстоящий рабочий день.• Планирование следующего дня.• Четкое представление о задачах дня.• Упорядочение течения дня.• Преодоление забывчивости.• Концентрация на наиболее существенном.• Уменьшение объема “бумажной” работы.• Принятие решений об установлении приоритетов и о перепоручении.• Сокращение помех и нежелательных перерывов.• Уменьшение стрессов и нервного напряжения.• Улучшение самоконтроля.• Повышение удовлетворенности и мотивации.• Выигрыш во времени за счет методичной организации труда.•

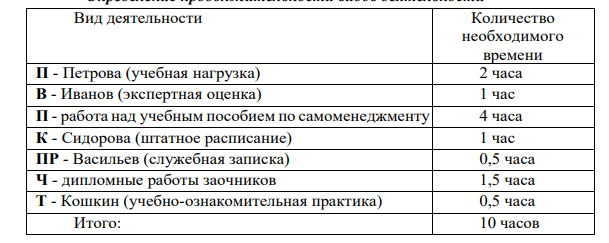
Практика показывает, что при успешном использовании техники планирования времени и методов научной организации труда появляется реальная возможность ежедневной экономии от 10 до 20% времени.

Процесс планирования по методу «Альпы» состоит из следующих этапов:

Первый этап – составление заданий. С целью составления заданий на день следует записать необходимые задачи на следующий день: задачи из списка дел или из недельного (месячного) плана;• невыполненное накануне;• добавившиеся дела;• сроки, которые надо соблюсти;• периодически возникающие задачи.• Рекомендуется употреблять при этом сокращения, соответствующие виду деятельности или рубрикам в формуляре “План дня”, например, В - визиты, совещания; Д - делегирование дел; К - контроль; П - в процессе, в деле; ПК - поездки, командировки; ПР - письменная работа, деловые письма, диктовка; С -секретарь; Т - телефонные разговоры; Ч - процесс чтения (отчетов, циркуляров, газет и т. п.). При использовании данных сокращений составленный таким способом список заданий на день может выглядеть, например, так: ПК — новое помещение для офиса; В - Петрова (учебная нагрузка); В - Иванов (экспертная оценка); П - работа над учебным пособием по самоменеджменту; К - Сидорова (штатное расписание); ПР - Васильев (служебная записка); Ч - дипломные работы заочников; Т - Кошкин (учебно-ознакомительная практика); Составление списка заданий должно отвечать следующим требованиям: в первом приближении распределять их по приоритетности;• подразделять их на затяжные и краткие, непродолжительные;• перепроверять задания, связанные с личным контактом на предмет возможности их• выполнения более рациональным путем (с помощью телефона и т. п.). Реалистичность составления плана дня заключается в ограничении списка заданий только фактически необходимыми делами.

На втором этапе составления плана на день необходимо оценить примерную продолжительность планируемых действий (таблица 6).

Таблица 6 - Определение продолжительности видов деятельности



Продолжительность некоторых дел невозможно оценить абсолютно точно, подобный навык приходит только с опытом. Но необходимо помнить о том, что любая работа часто требует столько времени, сколько его есть в распоряжении человека. Поэтому, определение для выполнения отдельных задач конкретного промежутка времени подразумевает выполнение этой задачи только в установленное время. Когда для выполнения задачи определен конкретный промежуток времени человек работает сосредоточеннее, максимально избавляясь от различных помех.

Третий этап составления плана заключается в резервировании времени на непредвиденные обстоятельства. Суть метода «Альпы» заключается в том, что планом должно быть охвачено не более 60% времени и 40% необходимо оставить в качестве резервного времени на непредвиденные обстоятельства. Так, восьмичасовой рабочий день должен быть строго распланирован только на пять часов (что составляет 60 % рабочего времени) и три часа необходимо оставить незапланированными для выполнения неожиданно возникших дел. В случае, когда запланировано более 60% времени, следует в обязательном порядке довести составленный список заданий до указанных параметров, устанавливая приоритеты, делегируя полномочия и сокращая определенное ранее на задачи время. Если после проделанной работы не удается сократить запланированное время до шестидесяти процентов, следует перенести на следующий день дела согласно расставленным приоритетам. Это означает, что задачи из категории «А» и «В» не могут быть перенесены на следующий день, соответственно перенос дел категории «С» не существенно скажется на результатах прожитого дня.

Четвертый этап планирования заключается в принятии решений по приоритетам и применении искусства делегирования полномочий. Цель данного этапа – сократить время, отведенное на выполнение заданий дня до пяти-шести часов. С этой целью необходимо: во- первых, установить приоритеты для дел и уточнить в соответствии с ними задачи дня. Во-вторых, следует перепроверить для каждой задачи определенную потребность во времени и, в соответствии с этим, сократить время на дела до совершенно необходимого. Важным является оценка каждого действия на предмет возможности его делегирования и рационализации. После проделанной аналитики окончательный вариант плана дня должен иметь установленную структуру.

На пятом этапе осуществляется контроль за выполнением составленного плана дня и перенос несделанного на другой день. Как показывает опыт, не все задачи удается выполнить, и не все запланированные телефонные разговоры могут состояться, поэтому их приходится переносить на следующий день. Если одно и то же дело несколько раз переносится из дня в день, тогда существуют две возможности: решительно довести его до конца или отказаться от выполнения этой задачи по причине её неактуальности.

Специалисты в области самоменеджмента настоятельно рекомендуют план дня составлять накануне вечером. Это связано с тем, что, составление плана после рабочего дня способствует обретению уверенности и концентрации сил на следующем дне. Подсознание человека перерабатывает задачи следующего дня и подготавливает возможные решения. Новый рабочий день становится обозримым, планируемым и управляемым.

Планирование согласно принципу Эйзенхауэра.

Принцип Эйзенхауэра следует применять при выполнении ежедневных планов, классифицируя все предстоящие дела по степени их важности по четырем категориям: Дела категории «А» - это важные и срочные дела, которые необходимо сделать немедленно. Именно по поводу данной категории дел существует выражение о том, что «нужно жить так, чтобы важные дела не превращались в срочные» Дела категории «В» - важные и несрочные дела, на которые часто не хватает времени. Как правило, это дела, связанные с собственным совершенствованием в различных областях. Практика показывает, что часто случается так, что дела категории «А» появляются из-за недостаточного внимания к делам «В». Необходимо провести детальный анализ дел «А» на предмет их важности и срочности. Часто случается так, что человек работает с последствиями вместо того, чтобы найти причины. Возможно, не следует уделять так много времени на совещания, а внедрить в корпоративную культуру философию бизнеса и профессиональный подход. Или совершенствовать организацию собственного труда с целью максимально возможного предотвращения кризисных ситуаций и непредвиденных обстоятельств. Дела категории «С» - неважные и срочные дела, которым часто присваивают категорию «А». Одной из причин такой ошибки является непонимание природы важного и срочного в жизни, что свойственно большинству людей, так как любое срочное дело автоматически причисляется к категории важного. Жизненный опыт показывает, что именно дела категории «С» чаще всего служат причиной авралов, напряжений и непрерывных кризисных ситуаций. Однако, согласно законам менеджмента, на хорошо организованном предприятии не должно быть суеты и необоснованной спешки. Дела категории «D» - неважные и несрочные дела, выполнение которых целесообразно избегать. Парадокс заключается в том, что обычно это те самые дела, которые делать легко и приятно. Длительность выполнения данной категории дел небольшая. Но результат всегда очевиден. Именно поэтому подавляющее большинство людей стараются начинать рабочий день с выполнения неважных и несрочных дел. Одним из основополагающих принципов самоменеджмента является умение отделять главные дела от дел второстепенных, важные от неважных, срочные от несрочных.

**Тема 4. Принципы и правила организации рабочего пространства. Управление личными ресурсами.**

**4.1 Эргономические и эстетические требования к проектированию рабочих мест.**

В современном производстве, которое оснащается новым Оборудованием и сложными техническими системами, требования к человеку резко возрастают. При этом нередко возникает ситуация, когда надежность выполняемых функций человека, уменьшается из-за быстро сменившегося характера и условий труда, за которыми не успевает биологическая перестройка его организма.

И часто теряет смысл увеличение технической части системы, так как надежность всей системы «человек-техника-среда» лимитируется только надежностью человека - самого беззащитного и сложного звена системы. Это вызывает необходимость всестороннего учета возможностей человека, как при конструировании техники, так и при проектировании трудовой деятельности.

Правильное решение задачи проектирования взаимодействия человека и техники может быть достигнуто на основе учета тех связей, которые реально существуют между техникой, технологией производства и условиями труда, ими порождаемыми.

Сегодня к проектированию техники и рабочих мест привлекаются не только специалисты, занимающиеся изучением человека и его деятельностью, но и проектировщики-эргономисты, владеющие необходимыми методами, средствами, практическими навыками.

Разработка и оценка проектных решений по созданию удобной, надежной и безопасной техники и рабочих мест выделены в специальную область - эргономическое проектирование системы «человек-техника-среда».

Это проектирование направлено на обеспечение заданных эргономических свойств системы, способствующей повышению работоспособности людей, эксплуатирующих или обслуживающих технику. При этом с самого начала проектируется система «человек-техника-среда», а не только технические средства, которые лишь на стадии их практической «подгонки» к человеку становятся компонентом этой системы.

На данном пути открываются принципиально новые возможности по обеспечению оптимальной рабочей нагрузки на организм человека и позволяющие проектировать трудовую деятельность, исходя из принципов комфортности и повышения производительности труда.

Рассмотрим эргономические требования к рабочему месту

В системе «человек-техника-среда» рабочее место является одним из центральных направлений исследования и проектирования при организации трудовой деятельности человека.

Рабочее место представляет собой наименьшую целостную единицу производства, где взаимодействуют три основных элемента труда - предмет, средства и субъект труда. Определяют рабочее место и как систему функционально и пространственно-организованных средств труда, обеспечивающую работающему условия для успешного и безопасного протекания трудовой деятельности.

Эргономический анализ, оценка и проектирование рабочего места предполагают вначале изучение его организации и оснащенности. Организация рабочего места - это результат проведения системы мероприятий по функционированию и пространственному размещению основных и вспомогательных средств труда для обеспечения оптимальных условий трудового процесса.

Оснащение рабочего места включает все элементы, необходимые для решения работающим поставленных перед ним производственных задач. К ним относятся основные и вспомогательные средства труда и техническая документация.

Основные средства труда - это основное оборудование, с помощью которого человек выполняет трудовые операции (станки, стенды, промышленные роботы и т. д.).

Вспомогательные средства труда делятся по назначению на технологическую и организационную оснастку.

Технологическая оснастка обеспечивает эффективную эксплуатацию основного производственного оборудования на рабочих местах (средства заточки, ремонта, наладки, контроля и т. д.).

Организационная оснастка обеспечивает эффективную организацию труда человека путем создания удобств и безопасности в эксплуатации и обслуживании основного производственного оборудования. В состав организационной оснастки входит: рабочая мебель (верстаки, инструментальные тумбочки, сиденья и т. д.); устройства и приспособления для транспортировки и хранения предметов труда (лифты, поддоны и т. д.); средства сигнализации, связи, освещения, тара, предметы для уборки рабочего места и т. д.

Перечень элементов технологической и организационной оснастки должен быть указан для каждого рабочего места в технической документации к основному производственному оборудованию.

Пространственная организация рабочего места - это размещение в определенном порядке элементов основного и вспомогательного производственного оборудования относительно работающего человека в заданных пространственных границах.

Для удобства эргономического анализа и проектирования рабочие места классифицируют в зависимости от характера выполняемых на них трудовых операций и по ряду других признаков.

По особенностям трудовой деятельности человека различают следующие группы рабочих мест: по отношению в создании продукта -основные, вспомогательные и обслуживающие;

по категориям работающих в системе организации производства -рабочие места рабочих, служащих, специалистов и руководителей;

по взаимоотношениям в трудовом процессе - индивидуальные и коллективные;

по характеру размещения и степени изоляции - изолированные и неизолированные; по степени ограждения - огражденные и не огражденные; по характеру к внешней среде и т. д.

В зависимости от характеристик средств труда рабочие места различают по уровню механизации по степени специализации средств труда. Специфика взаимодействия человека со средствами труда позволяет различать группы рабочих мест по количеству обслуживаемого оборудования и по степени подвижности рабочего места относительно средств труда.

Пространственная организация рабочего места должна обеспечивать:

соответствие планировки рабочего места санитарным и противопожарным нормам и требованиям;

безопасность работающим; соответствие пространственных соотношений между элементами рабочего места, антропометрическими, биомеханическими, физиологическими, психофизиологическими и психическими возможностями работающего человека;

возможность выполнения основных и вспомогательных операций в рабочем положении, соответствующем специфике трудового процесса, в рациональной рабочей позе и с применением наиболее эффективных приемов труда;

свободное перемещение рабочего по оптимальным траекториям;

достаточную площадь для размещения оборудования, инструмента, средств контроля, деталей и т. д.

Пространственные и размерные соотношения между элементами рабочего места должны позволять:

размещение работающего человека с учетом рабочих движений и перемещений согласно технологического, процесса;

расположение средств управления в пределах границ моторного пространства (по ширине, глубине и высоте);

оптимальный обзор источника визуальной информации;

смену рабочей позы и положения;

рациональное размещение основных и вспомогательных средств труда. Обязательным условием является то, что на рабочем месте должны находиться только те технические средства, которые необходимы для выполнения рабочего задания, и располагаться они должны в пределах границ досягаемости, с целью исключения частых наклонов и поворотов корпуса работающего.

Предметы труда, используемые в последующих рабочих операциях, должны располагаться в той же последовательности. В целях экономии (в эргонометрическом аспекте) производственных площадей возможна вертикальная планировка рабочего места, особенно для размещения редко используемых средств и предметов труда.

Немаловажное значение имеет также выбор оптимальной ширины проходов, которые должны рассчитываться в зависимости от частоты их использования и с учетом ширины транспортных средств и пространства, занимаемого телом стоящего человека в спецодежде.

Эргономические параметры рабочего места

Параметры рабочих мест и их элементов, при расчетах которых используются антропометрические данные, условно делятся на три группы.

1. Габаритные параметры рабочего места характеризуют предельные размеры его внешних очертаний. Габаритный объем-рабочего места определяется как сумма объемов, занятых основным производственным оборудованием, организационной и технологической оснасткой, проходами и подходами к основным элементам рабочего места и т. д., а также объема мертвого пространства, создаваемого неправильными формами перечисленных объектов. Различают габаритные параметры рабочего места в целом (высота, ширина, глубина) и габаритные параметры его элементов.

2. Свободные (несопряженные) параметры - это параметры отдельных элементов рабочего места, которые не имеют общих баз отсчета, а следовательно, не сопряжены друг с другом. К ним относятся параметры рабочего сиденья и его спинки, подлокотников, приводных элементов органов управления и т. п. Свободные параметры рабочего места и оборудования могут быть нерегулируемыми (постоянными) и регулируемыми (переменными). К последним относятся высота и угол наклона подставки для ног, высота сиденья, угол наклона спинки, высота спинки, подвижность спинки вперед - назад и др.

3. Компоновочные (сопряженные) параметры рабочего места, образуя размерные цепи, характеризуют положение отдельных элементов рабочего места относительно друг друга и по отношению к работающему человеку. Компоновочные параметры обеспечивают возможность работающему совершать движения в оптимальном диапазоне, позволяют увязать все элементы рабочего места в систему с едиными базами отсчета. К компоновочным параметрам рабочего места для выполнения работы в положении стоя относятся параметры рабочей поверхности, подставки для ног, пространства для стоп, проходы, досягаемость в моторном пространстве. Для положения сидя используются параметры рабочей поверхности, сиденья и его подвижности, диапазон и шаг угла наклона и подвижности спинки (вперед - назад), подставки для ног, пространства для ног и т.д. Компоновочными (сопряженными) параметрами для органов управления - кнопок, клавиш, педалей, рычагов, переключателей, маховиков и т. д. являются расстояния между краями соседних элементов, углы поворота без перехвата, размахи движения и т. п. Компоновочные параметры, как и свободные, могут быть нерегулируемыми (постоянными) и регулируемыми (переменными). Регулировать компоновочные параметры можно опосредованно, путем регулирования свободных параметров некоторых подвижных элементов рабочего места (сиденья, педали, подставки для ног) относительно работающего.

Основные эргономические требования при проектировании рабочих мест. Соответствие параметров рабочего места размерам моторного пространства, антропометрическим данным человека, удобству его рабочей позы, рациональным и эффективным рабочим движениям способствует снижению величины статистической и динамической нагрузок при работе, уменьшению вероятности возникновения заболеваний (остеохондроз, радикулит и т. д.) и позволяет сохранить высокую и устойчивую работоспособность и производительность труда.

К факторам, определяющим организацию рабочего места, относятся положение тела, рабочая поза, рабочие движения, максимальный темп движений, зоны деятельности. Положение тела, прежде всего, влияет на пространственную компоновку рабочего места Величина усилий на органы управления, параметры обзорности определяются, прежде всего, положением тела работающего. Наиболее распространены положения стоя и сидя, реже - лежа.

Каждое положение характеризуется определенными условиями равновесия, степенью напряжения мышц, состоянием дыхательной и кровеносной системы, расходом энергии и т. д. Так, положение стоя характеризуется неустойчивым равновесием, но в то же время ему свойственно более естественное состояние позвоночного столба и грудной клетки, хорошие условия для зрительного обзора и перемещения.

Однако оно более утомительно по сравнению с другими положениями, так как требует значительной работы мышц по удержанию равновесия тела. Поэтому в положении стоя следует избегать фиксированных поз, рекомендуется делать перерывы для отдыха в положении сидя Средняя Положение сидя имеет преимущества перед работой стоя, так как снижает нагрузку мышц на нижние конечности и органы кровообращения, что уменьшает энергетические затраты организма на 10-20%.

Однако длительное пребывание в положении сидя способствует ряду патологических явлений (сутулости, радикулиту и т. п.), сокращает зоны досягаемости, передвижения и уменьшает силовые возможности. Выбор рациональной рабочей позы, в положении сидя (благодаря оптимальной форме сидений) позволяет избегать этих отрицательных последствий. Положение лежа допускается в исключительных случаях, так как оно резко ограничивает моторные функции человека, ухудшает моторную координацию и уменьшает зону обзора. Выполнение операций лежа сопровождается утомительной статической работой, связанной с напряжением шейных мышц и плечевого пояса при удержании головы и рук. Для работы лежа следует предусматривать специальные приспособления, уменьшающие статические напряжения (опоры для головы и др.).

Рабочая поза. Термин «рабочая поза» обозначает наиболее частое и предпочтительное взаиморасположение звеньев тела при выполнении трудовых операций. Сохранение той или иной позы происходит при активном участии нервно-мышечной системы, состояние которой характеризуется, прежде всего, величиной тонуса, суставных углов и т. п.

В процессе проектирования алгоритмов трудовой деятельности, в выполнении которых преобладают моторные компоненты, и требуется длительное поддержание определенной рабочей позы, особое внимание следует уделять проектированию оптимальной рабочей позы и условий ее поддержания. При этом следует исходить из положения, что наиболее вредным является не столько сама поза, сколько время, в течение которого человек в ней находится.

Оптимальная рабочая поза должна служить исходным моментом при расчетах размеров досягаемости для рук и ног в пределах моторного пространства.

Рабочие движения. В каждом рабочем движении выделяются четыре формы: механическая, физиологическая, психическая и функциональная. Механическая форма рабочих движений определяется следующими параметрами: пространственными (длиной, формой, направлением); временными (скоростью, ускорением, темпом); силовыми (направлением и величиной усилий) и точностными (во времени, пространстве и т.п.). Физиологические рабочие движения обеспечиваются двумя простейшими формами мышечной активности: динамической (собственно движение) и статической (поддержание рабочей позы).

В конкретных рабочих ситуациях двигательная деятельность более сложна, так как она включает элементы статики и динамики в различных качественных и количественных соотношениях и координациях движения. Психические формы рабочих движений классифицируются по функциям в трудовом процессе, по решаемой в движении задаче по степени контроля за выполнением движений.

Функциональная форма рабочих движений означает деление всего комплекса движений в рабочем процессе на основные и вспомогательные. Рациональная организация рабочих движений создает условия для снижения утомления и резервы для повышения работоспособности человека, увеличения производительности труда. Взаимодействие принципов экономии движений с основными их характеристиками реализуются в виде ряда практических рекомендаций по организации рабочих движений.

Максимальный темп движений. Он зависит от типа движения: вращательного (об/с); нажимного для ведущей и неведущей руки (наж/с); ударного для среднего и оптимального темпа (уд/с) и от усилий, развиваемых при различных движениях и точности движений рук.

Зоны досягаемости. Различают зоны максимальной, оптимальной и легкой досягаемости. При организации рабочего места необходимо обеспечить выполнение трудовых операций в пределах зоны максимальной досягаемости моторного поля, а операций «часто» выполняемых (менее двух операций в минуту) и «очень часто» - в пределах зоны легкой досягаемости и оптимальной зоны моторного поля.

В положении сидя зоны досягаемости определяются при выпрямленном и фиксированном относительно спинки стула корпуса, а испытуемый описывает выпрямленной правой и левой рукой дуги в вертикальной или горизонтальной плоскости. Площадь, ограниченная дугой, и является зоной досягаемости данной руки. С учетом факторов, определяющих организацию рабочего места, производится расчет его Зоны досягаемости моторного поля в горизонтальной плоскости при высоте рабочей поверхности над полом 725 мм (1- оптимальная зона, 2 - зона легкой досягаемости, 3 - зона максимальной досягаемости)Параметры рабочего места измеряются в различных положениях тела (стоя, лежа, сидя) и позах (руки вытянуты в стороны, вверх и т. д.), имитирующих рабочие позы и движения. При измерении этих параметров в качестве баз отсчета чаще всего используются ограничительные плоскости.

Эргономические антропометрические, параметры по способам измерений и в зависимости от сферы использования делятся на статические и динамические. Они в свою очередь делятся на габаритные и размеры отдельных звеньев тела, а также на линейные, периметровые и угловые.

При расчете параметров рабочего места на основе антропометрических данных необходимо учитывать:

выбранную систему координат и соответствующие базы отсчета;

рабочее положение работающего;

возможность изменения положения тела;

величину размаха рабочих движений;

количество элементов рабочего места;

параметры обзора;

необходимость ограничения рабочего пространства (кабина, площадь и т. д.); возможность регулирования параметров элементов рабочего места; возможность подвижности элементов рабочего места (сиденья, педали, подставки для ног).

При использовании числовых значений антропометрических признаков следует учитывать их особенности, обусловленные полом, возрастом, национальностью и другими факторами.

Особое внимание следует обращать на значительные половые различия большей части антропометрических признаков, так как многие изделия промышленного производства предназначены одновременно и для мужчин, и для женщин. Эти различия в размерах достаточно велики как для положения стоя, так и для положения сидя.

Национальные различия по группам размеров несколько меньше, чем половые, но также значительны, особенно по продольным размерам в положении стоя.

Возрастные различия антропометрических признаков взрослого населения выражены не резко. Имеется тенденция к увеличению (на 5 см) всех продольных размеров у лиц молодого возраста (20-30 лет) и поперечных, переднезадних и охватных размеров - у лиц старшего возраста (30--50 лет).

При расчете параметров оборудования по высоте следует учитывать, что наибольшие половые, национальные и возрастные различия наблюдаются в продольных размерах тела в положении стоя. В положении сидя эти различия уменьшаются или вовсе исчезают. Это объясняется тем, что в первом случае в состав размеров входит длина ноги - признак сильно варьирующий, увеличившийся за последние 100 лет на 7-8 см. Во втором случае в состав размеров входит длина туловища - признак слабо варьирующий, мало изменившийся в процессе акселерации (всего на 1см). Перцентиль

В основу общих правил использования антропометрических данных при расчете параметров рабочих мест и производственного оборудования положен метод перцентилей.

Перцентилем называется сотая доля объема всей совокупности людей, подвергавшихся антропометрическим исследованиям.

Каждая группа характеризуется определенными свойственными ей значениями антропометрических признаков. Если площадь, ограниченную кривой нормального распределения, отражающую всю совокупность наблюдений, разделить на 100 равных частей (процентов), то получим 99 перцентилей.

Каждый перцентиль имеет свой порядковый номер. 1-й перцентиль отсекает в распределении частоты наименьших значений антропометрического признака, составляющие 1% от суммы всех частей, 2-й перцентиль значения, составляющие 2% и т.д., 50-й перцентиль в нормальном распределении соответствует средней арифметической величине, моде и медиане.

Перцентиль, мода и медиана являются структурными характеристиками вариационного ряда значений антропометрических признаков. При этом необходимо помнить, что в природе не существует человека, все размеры тела которого соответствовали бы только среднему арифметическому значению или только 5 или 95 перцентилям, это лишь условное предположение, в силу чего минимум свободного пространства для размещения тела человека и его передвижений следует исчислять исходя из антропометрических данных людей, характеризующихся наибольшими продольными, поперечными и переднезадними размерами тела.

Части рабочего пространства, в пределах которого необходимо обеспечить досягаемость органов управления, надлежит рассчитывать на основании антропометрических данных людей, характеризующихся наименьшими продольными, поперечными, и переднезадними размерами тела.

При использовании антропометрических данных не рекомендуется:

рассчитывать параметры рабочих мест и оборудования на основе только средних арифметических значений антропометрических признаков; использовать антропометрические данные 20-25-летней давности; использовать источники (справочники и т. д.), в которых не указан год сбора данных, пол, возраст, национальность и т. д.;

использовать размеры тела, измеренные в положении стоя, при расчетах параметров рабочих мест, предназначенных для работы сидя;

выделять основные и второстепенные антропометрические признаки, так как все множество их одинаково необходимо;

получать основные эргонометрические признаки путем сложения отдельных классических размеров.

Общие правила расчета параметров рабочих мест

Общие правила расчета параметров рабочих мест состоят в следующем:

1. Определяют характер контингента работающих, для которых предназначено рабочее место и проектируемое оборудование (мужчины или женщины, национальность, возраст и т. д.).

2. Определяют объем (в %) совокупности работающих, размерам тела которых должно соответствовать проектируемое оборудование, а затем его верхнюю и нижнюю границу. Если устанавливают, например, размеры рабочего места водителя трактора, то они должны обеспечивать легкость и удобство эксплуатации для 90-95% работающих.

Одновременно учитывают, что для группы людей, которые могут принадлежать к этой профессии, минимальной (нижней) и максимальной (верхней) границами распределения, включающими 90% численности работающих, являются 5-й и 95-й перцентили. При этом остаются неудовлетворенные 5% работающих с наибольшими и 5% с наименьшими размерами тела. Минимальные и максимальные границы 95%-ного объема будут ограничены или 5-м перцентилем, с одной стороны, или 95-м - с другой для соответствующих групп населения.

Эти границы используют для расчета нерегулируемых параметров рабочих мест. В первом случае остаются неудовлетворенными 5% работающих с наименьшими размерами тела; во втором случае - 5% работающих с наибольшими размерами тела.

Измерения и расчеты компоновочных параметров следует проводить, различая среди них следующие группы:

параметры досягаемости в моторном пространстве;

высота рабочей поверхности, сиденья и подставки для ног и их соотношения; параметры группирования органов управления на панелях пультов, щитков, параметры проходов и т. п.

Так, базами отсчета для определения оптимальных расстояний между приводными элементами органов управления следует считать наиболее выступающие точки краев двух соседних приводных элементов при их нейтральном и рабочем положении и т. д.

При необходимости провести анализ пространственной компоновки рабочих мест следует опираться на методику, построенную на основании данных эргономической антропологии. Она позволяет анализировать «эргономические параметры» рабочего места, т. е. те параметры, которые рассчитываются на основе антропометрических данных. Эти данные могут не совпадать с данными в технической документации, поэтому с целью анализа параметров рабочего места значительную их часть следует измерять заново.

Анализ пространственной компоновки рабочих мест проводится в два этапа: подготовительном и основном.

На подготовительном этапе:1. Определяют тип рабочего места.

2. Составляют перечень средств труда на рабочем месте, выделив основные и вспомогательные.

3. Составляют перечень органов управления и затем их классифицируют по группам: ручного и ножного управления, постоянного, Периодического и эпизодического действия.

4. Составляют перечень технологической оснастки, определив ее по технической документации и наличию на рабочем месте.

5. Составляют перечень организационной оснастки.

6. Определяют зоны моторной активности, выделив среди них постоянные, периодические и эпизодические.

7. Составляют перечень эргономических параметров рабочего места, подлежащих измерениям и анализу, и сводят их в таблицу.

8. Определяют базы отсчета, от которых следует измерять, компоновочные параметры рабочего места в каждой выделенной зоне.

На основном этапе:

1. Составляются эскиз рабочего места в трех проекциях: вид сверху, в профиль, спереди. На нем отражаются все элементы рабочего места и параметры, которые подлежат оценке и измерению.

2. Измеряют параметры рабочего места в составленном перечне и заносят их в таблицы и эскизы.

3. Вычерчивают чертежи рабочего места в определенном масштабе.

Число чертежей (эскизов) определяется степенью организации рабочего места и т. п. Далее делают выводы о степени соответствия параметров рабочего места антропометрическим данным и намечают возможные пути ликвидации выявленных несоответствий.

**4.2 Управление личными ресурсами:**

**организация режима труда и отдыха**

Одной из важнейших задач научной организации труда является изыскание и внедрение таких способов организации производства и труда, которые бы обеспечивали при устойчивой высокой производительности труда в течение рабочего периода наименьшую утомляемость работающего (наименьший расход мышечной и нервно-психической энергии).

Высокую устойчивую производительности труда можно сохранить при установлении: оптимальной продолжительности рабочего дня; нормальной интенсивности труда, что в свою очередь связано с правильно научно обоснованным его нормированием; рационального режима труда и отдыха. Эти задачи должны решаться дифференцированно в зависимости от характера труда и условий, при которых он осуществляется. Известно, что в производственных условиях на организацию труда и производства влияет применяемая работающими интенсивности труда.

Интенсивность, или напряженность труда представляет собой количество затраченного труда, выражающееся в расходовании не только физической мышечной работы, но и нервно-психической умственной энергии, которая характеризуется напряжением органов зрения, слуха, концентрацией, объемом и распределением внимания, степенью ответственности и опасности выполняемой работы, сложностью необходимых расчетов.

С биологической точки зрения интенсивность (напряженность) труда характеризуется степенью утомляемости, т.е. физическим состоянием и самочувствием работающего в зависимости от степени активности тех или иных психофизиологических процессов, происходящих в организме человека во время трудовой деятельности. Интенсивность труда оказывает большое влияние на производительность труда, т.к. ее повышение, как правило, приводит к повышению производительности труда и в этом случае экономическая роль их одинакова. Интенсивность труда должна быть оптимальной. Человек должен быть поставлен в такие условия, которые бы застраховали его от ошибок, а выполняемая работа учитывала бы его возможности, была бы ему по силам.

Многочисленными исследованиями ученых доказано, что применение в производстве рациональных режимов труда и отдыха не только облегчает труд, но и уменьшает утомляемость работающего и повышает производительность труда. Поэтому установление графиков режима труда и перерывов должно быть научно обосновано и стать законом для производства - одним из важнейших элементов научной организации труда. Известно, что производительность труда в течение рабочего дня не бывает постоянной. Изменение величины почасовой производительности труда в течение рабочего времени имеет определенную закономерность.

Физиологи отмечают три фазы изменения работоспособности в динамике рабочего дня: нарастающая, максимальная и снижающаяся.

Первая фаза - врабатывание - длится в зависимости от вида труда от 10 до нескольких десятков минут. За это время происходит перестройка физиологических функций от предшествующей активной деятельности человека к производственной деятельности В этом периоде постепенно улучшается координация движений, увеличиваются их точность и быстрота, улучшается восприятие, устанавливается рабочая поза, уравновешивается дифференцирование системы дыхания и кровообращения, т.е., как указывал академик А.А.Ухтомский, в центральной нервной системе происходит формирование "рабочей доминанты". Фаза врабатываемости завершается переходом в так называемое "устойчивое рабочее состояние", когда деятельность человека характеризуется наивысшей эффективностью. Такое состояние в большинстве случаев может поддерживаться в течение нескольких часов в зависимости от условий труда и его активности. Как правило, через 3-4 часа работоспособность начинает снижаться, замедляются движения, рассеивается внимание, возникает чувство голода, - наступает третья фаза работы - утомление обычно к этому времени приурочивается обеденный перерыв. После обеденного перерыва организму человека необходима новая фаза врабатывания. Однако она завершается быстрее, чем в начале рабочего дня.

Вторая фаза устойчивого рабочего состояния длится обычно меньше, чем первая и затем снова сменяется фазой развития утомления, которое требует Витебский государственный технологический университет значительных волевых усилий для выполнения работы. Целью рациональных режимов труда и отдыха должно быть сокращение периода врабатывания, продление периода устойчивой работоспособности и уменьшение периода утомления.

Оптимальные режимы рабочего времени, обеспечивающие высокую производительность труда, нужно вырабатывать на основе тщательного изучения технико-экономических и психофизиологических показателей. Явления утомления изменяют производительность труда не только в течение рабочего дня, но и в течение рабочей недели. Закономерность изменения выработки по дням недели примерно такие же, как и в течении рабочего дня.

Исследование развития утомления и изменения производительности труда в течение рабочей недели позволяет выбрать оптимальную продолжительность недели. Работоспособность изменяется не только по часам смены. По дням недели, но и в течение года за счет нарастания производственного утомления. Обычно снижение работоспособности наблюдается в феврале-марте, а затем резко нарастает к апрелю-маю. Поэтому предоставление трудящимся отпусков в течение летнего периода благоприятно влияет на здоровье и обеспечивает повышение работоспособности. Как показывает опыт работы отечественной промышленности и ряда капиталистических предприятий, хорошие результаты дает закрытие предприятий на время летнего отпуска с использованием этого времени для проведения планового ремонта оборудования.

Регламентация режимов труда и отдыха. Проблема оптимизации режимов труда и отдыха по своему существу относится к любому отрезку времени. Так, по отношению к трудовой жизни человека она включает определение сроков начала и окончания трудовой деятельности работников разного пола по разным профессиям. Эти сроки определяются на основе данных возрастной физиологии и учета уровня развития производительных сил общества, социально политических задач, исторических традиций.

Как показали специальные исследования, даже двухнедельный отпуск является главным средством кардинального снятия производственного утомления на длительный срок. Целиком и полностью в правах предприятия находится выбор внутринедельного режима труда и отдыха (при соблюдении установленных законом нормальных 8-часового рабочего дня и 41-чаоовой недели). Главная проблема при решении этой задачи состоит в сочетании интересов трудящихся и интересов производства.

С физиологической и социальной точек зрения очевидна нерациональность работы в вечерние и ночные смены. Проектирование внутрисменного режима труда и отдыха включает мероприятия, направленные на сокращение периода врабатывания, поддержание высокого уровня работоспособности, профилактику развивающегося утомления. Мероприятия, ускоряющие врабатывание.

Ускорению процесса вхождения в работу способствует вводная гимнастика, трансляция музыкальных передач и другие методы воздействия на организм человека, обеспечивающие настрой физиологических функций на оптимальный рабочий уровень. Вводная гимнастика проводится в начале рабочего дня в течение 5-7 минут в утреннюю смену и когда работа начинается снижаться на фоне угасшего дня. Вводная гимнастика необходима на всех видах труда. Для работающих в вечернюю и ночную смены вводная гимнастика рекомендуется только на монотонных видах труда, т.к. в результате нагрузки в период, предшествующий работе, физиологические функции находятся на достаточно высоком уровне. Мероприятия, способствующие сохранению высокой устойчивой работоспособности.

Фаза устойчивой работоспособности характеризуется наиболее высокими показателями производительности труда и устойчивостью рабочего динамического стерео типа, не требует каких-либо вмешательств, нарушающих это состояние человека. Устойчивая работоспособность должна поддерживаться только с помощью кратковременных перерывов в виде микропауз, которые обусловлены закономерностями протекания физиологических функций человека в процессе труда.

Длительность микропауз определяется в зависимости от тяжести трудовых операций. Время на микропаузы должно учитываться при нормировании труда рабочих. В зависимости от характера и тяжести выполняемой работы продолжительность микропауз может составлять 10% рабочего времени. Кроме микропауз, для стимулирования устойчивой работоспособности рекомендуется транслировать функциональную музыку. Мероприятия, предупреждающие утомление. Снижение работоспособности в середине рабочего дня в связи с утомлением предотвращается или ослабляется введением перерыва на обед. Необходимо правильно выбрать время обеденного перерыва, определить его длительность. Перерыв на обед целесообразно предоставлять в середине рабочего дня или с отклонением в пределах 30 мин. Нормальная продолжительность обеденного перерыва 40-60 мин. Она устанавливается с одной стороны, временем, необходимым для частичного снятия утомления и обеспечения высокой работоспособности рабочего во второй половине рабочего дня, с другой стороны - временем, необходимым для нормального приема пищи.

Если при трехсменном режиме работы предприятия и пятидневной рабочей неделе нельзя установить продолжительность обеденного перерыва более 20 мин, то рекомендуется один из регламентированных перерывов на отдых устанавливать перед спадом работоспособности в середине смены, т.е. перед обеденным перерывом. Подобное совмещение обеденного перерыва с регламентированным отдыхом, применяемое на ряде предприятий страны, дает Витебский государственный технологический университет 66 физиологический и экономический эффект.

Количество регламентированных перерывов на отдых определяется в зависимости от степени и характера утомления, обуславливающих конфигурацию кривой работоспособности в течение рабочей смены. Моменты, когда обнаруживается относительное снижение производительности труда и физиологические реакции человека приобретают отрицательные тенденции, служат своего рода вехами для установления перерывов на отдых. Необходимо учитывать скорость развития утомления и относительную продолжительность периода устойчивой работоспособности,.

Отдых целесообразен в периоды, предшествующие снижению работоспособности, с тем чтобы предотвратить резкое развитие утомления

**Тема 5. Формирование и развитие команды. Лидерство и руководство. Коммуникация как ресурс персонального развития. Управление результативностью.**

**5.1 Понятие команды.**

Командой называют группу, действующую сообща для достижения результатов, к которым стремится каждый человек из группы. Потенциал команды гораздо выше потенциала групповых или индивидуальных усилий (закон синергии). Именно работа в команде может позволить использовать навыки, усилия, творческие возможности и способности всех участников проекта. Команда, действуя гибко и эффективно, дает возможность работать сообща.

Предпринимательская команда состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных. В малом и среднем бизнесе в «команду руководителя» могут входить и «опорные работники» коллектива («творцы» и «незаменимые специалисты»). Нередко менеджеры малого и среднего бизнеса используют эти понятие для характеристики всего коллектива.

В крупных корпорациях по принципу «команда» создаются и целевые группы (временные и постоянные) для решения сложных задач функционирования и развития; разработки принципиально новых видов товаров; вторичного использования отходов; реконструкции тех или иных служб, корпорации в целом и т.д.

Таким образом, команда – это союз единомышленников; группа людей, сплотившихся вокруг лидера, вокруг общей цели и единых ценностей.

Основными факторами для создания команды являются: – необходимость повышения скорости принятия решений. Обеспечение большей гибкости организационной структуры; – возрастание сложности деятельности. Усиление значения специализации и, как следствие, необходимость повышения качества взаимодействия;

2 – возрастание конкуренции на рынки труда. Необходимость высоконадежных систем отбора, подготовки, адаптации, развития и стабилизации персонала; – возрастание значения неденежной мотивации, развитие теории вовлекающего менеджмента; – увеличение нагрузки (информационной, эмоциональной, физической), что приводит к необходимости развития системы дублирования, взаимопомощи и взаимозаменяемости. У каждой команды существует свой профессиональный почерк, имеются свои специфические внутрикомандные (внутригрупповые) отношения: – при наличии команды из управленческой среды уходит стиль работы в виде затяжных и часто безрезультативных совещаний.

Короткие деловые рабочие встречи – первый показатель командного стиля работы; – практически снимается вопрос об исполнительской дисциплине, ибо работает морально-психологический механизм «взаимной ответственности» (взаимозависимости через общую ставку) и т.д.

В отличие от просто группы, объединенной по принципу «приказподчинение», команда является органическим ядром, живой социальный организм, обладающая социально-психологической общностью. Формирование команды необходимо в тех случаях, когда хотя бы несколько из перечисленных утверждений присутствуют на предприятии: – руководителю необходимо найти дополнительные нематериальные ресурсы для повышения эффективности сотрудников; – руководителю необходимо повысить творческую активность сотрудников; – существует необходимость изменения корпоративной культуры, правил поведения, норм; – личные цели сотрудников начинают преобладать над общими целями предприятия: сотрудники работают больше на себя, чем на предприятие; – наличие непонимания и несогласованности целей предприятия на разных уровнях иерархии; – существует неэффективное распределение функций – у одних возникает ощущение, что они делают больше, чем другие; – руководство уделяет недостаточно внимания оценке деятельности подчиненных: система мотивации построена односторонне (только материальное стимулирование или наказание);

3 – возникновение непонимания сотрудниками того, что на данный момент происходит на предприятии; – отказ сотрудников от обучения, повышения квалификации; – при конфликтах или ошибках преобладает тенденция искать виновных, уходить от ответственности. Если есть хотя бы несколько из перечисленных утверждений присутствуют – руководителю следует подумать о проведении командообразования, начиная с верхнего уровня руководства.

**5.2. Управление эффективностью и результативностью**

**работы команды.**

На сегодняшний день командообразование представляет собой эффективный инструмент модели корпоративного менеджмента, которое обеспечивает полноценное развитие команды и является эффективным инструментом управления персоналом. Построение команды, прежде всего, направлено на создание групп специалистов разнонаправленных специализаций, которые несут ответственность за свою деятельность и на полной равной основе осуществляющих разделение труда в команде.

Управление человеческими ресурсами является одним из ключевых факторов успеха организации. Руководители современных организаций акцентируют внимание на всевозможных уровнях управления персоналом, оставляя в приоритетах управление человеческими ресурсами. Главным образом это сказывается на эффективности управления организацией и, безусловно, на результате работы. Для повышения эффективности работы команды следует придерживаться нескольких критериев. Во-первых, управление количественным составом команды. Данный критерий подразумевает под собой увеличение эффективности командной работы в организации при помощи активного управления численностью.

Для достижения поставленной цели в малых командах преобладает высокая скорость выполнения работ, так как происходит сплоченность команды к тесной коммуникации. В очень же больших командах происходит рост качества выполненной работы. Более того, с увеличением численности команды, в частности, резко возрастает потенциальные конфликты между членами организации, что может привести к определенным трудностям и задержке процесса выполнения работ.

Отметим, что для скорости выполнения работы и повышения качества работы персонала, большие команды, состоящие более чем из пятнадцати человек, можно разделить на несколько групп. Как следствие, результат работы и достижение поставленных целей займет малое количество времени. Во-вторых, управление функциональными обязанностями членов команды. Эффективность командной работы в главной мере определяется уровнем компетентности, вежливости, определенными навыками и личными качествами, которыми должны обладать все члены команды.

Руководители команды должны как можно чаще проводить оценку уровней компетентности и профессионализма работника, а также принимать меры для их своевременного повышения. В-третьих, распределение функциональных и командных ролей. Для достижения командной эффективности работы персонала, важны не только опыт и знания определенной сферы деятельности, но и личные характеристики членов команды. Более того, следует выделить следующие виды работ, необходимых для сплочения команды и повышения эффективности еe работы: 1) постановка общих целей и задач; 2) планирование совместной работы; 3) налаживание системы внутренних и внешних коммуникаций; 4) стимулирование командных достижений; 5) предоставление самостоятельности и инициативы; 6) формирование командной культуры и идеологии; 7) мониторинг командной работы. Вследствие управления данными видами командных работ, руководитель в силах контролировать деятельность командной работы и своевременно предпринимать меры по повышению эффективности работы команды и организации в целом, а также их результативности.

Эффективной можно назвать такую команду, в которой: • незамкнутая и открытая атмосфера; • цели определены и понятны всем участникам; • все члены команды понимают друг друга; • происходит разумное и сплоченное решение проблемных вопросов. Опираясь на результаты, полученные в ходе анализа существующего опыта, и исходя из опыта других исследователей- практиков, мы сочли возможным и необходимым выделить несколько наиболее важных критериев создания и функционирования успешной команды:

1. Инвестирование в эффективную команду. Чем больше мы платим сотрудникам команды, тем больше мы сможем требовать от них. Участники привыкают к определенному качеству жизни, и им не захочется его терять. Но все это актуально до определенного уровня (чуть выше среднего по рынку за аналогичную работу), далее при повышении уровня оплаты труда – эффективность снижается обратно пропорционально, так как у каждого работника есть разумный предел его личного ресурса.

2. Формирование команды из тех, кто постоянно учится, создавать им условия для развития. Важно, чтобы участники имели профессиональный рост не только по своей специальности, но и развивались межпрофессионально. Профессиональный рост важен в расширении специализированных знаний и аттестаций. Важно понимать, что если участник не проходит переквалификацию, то он будет уволен, либо понижен в должности. Также наоборот, если переквалификация пройдет успешно, то сотрудник повышается в должности. Разработка и утверждение общих принципов. Поддерживать такое единое направление внутри команды помогает проведение регулярных корпоративных праздников (образовательных и развлекательных).

3. Нужно постоянно заниматься обучением руководящего состава. Одно из самых важных качеств команды является то, что члены команды должны уметь быстро договариваться и принимать решения. Руководитель команды должен быть ответственным и решительным, ибо члены команды могут «страдать» от нерешительности менеджера.

4. Обмен опытом с другими компаниями. Речь идет об общении с начальниками департаментов других компаний. В виду данных взаимоотношений, компании раскрывают друг другу индивидуальные навыки и решение конкретных проблем.

**5.3 Командное лидерство**

Лидеров часто метафорически сравнивают с орлами. И правомерно, так как, подобно орлам, лидеры обладают острым зрением (проницательностью) и огромной силой характера. Но, когда лидеры предполагают, что они должны быть такими же одинокими, как большинство орлов, смысл сравнения искажается. Хорошему лидеру никогда не следует действовать в одиночку. Когда же лидер действует как одинокий странник, принимая всю ответственность на себя, это отрицательно сказывается как на нем, так и на коллективе. В итоге, выдыхается и сам лидер и коллектив. Власть командного лидерства в бизнесе состоит в том, что несколько человек обладают большей силой, нежели один, а значит, сила заключается в количестве. В командном лидерстве обнаруживается главная опора лидерства – предоставление полномочий.

Сменяется лидерство воспитанием и обучением новых лидеров, или так называемого процесса репликации. Репликация лидеров в команде позволяет повысить производительность команды на единицу времени. Например, когда перед лидером стоит задача решать имеющиеся у членов его команды проблемы и в течение часа он имеет возможность встретиться с тремя из них, обучив трех членов команды разрешать проблемы, совместно с ними лидер сможет за тот же час времени встретиться с двенадцатью членами. Это повышает производительность на четыреста процентов. Главной дисциплиной в лидерстве является разрешение проблем. На лидере лежит ответственность за обеспечение стратегий по преодолению тех барьеров, которые стоят на пути команды к цели. При практике командного лидерства бремя преодоления препятствия распределяется на всех и соответственно повышается потенциал производительности команды.

Есть три этапа формирования эффективного командного лидерства:

1. Поменять индивидуальность. Начать лидеру необходимо с изменения своих приоритетов в команде. Он не должен больше позволять себе заниматься проблемами мелкого характера, а посвятить себя и уделять внимание только самым сложным проблемам. В этом заключается самая существенная разница между прогрессивными организациями и организациями, пребывающими в состоянии стагнации. Когда в команде складывается такая модель поведения, при которой все вопросы и проблемы решает лидер, у членов команды связываются руки, и они лишаются возможности развивать собственный потенциал.

2. Сформируйте культуру тренингов.

3. Воспитывайте новых лидеров. Последний этап состоит в том, чтобы лидер предоставил своим самым посвященным членам команды полномочия разрешать проблемы. Эти новые лидеры будут нести ответственность за разрешение всех проблем, ограничивая задачи первоначального лидера только самыми сложными проблемами.

Процесс репликации командного лидерства придает команде уникальную власть и потенциал, благодаря присущему в нем плану преемственности; таким образом, устраняя риск прекращения непрерывности лидерства на случай отсутствия или увольнения первоначального лидера. Лидерство – это мощный инструмент; и чтобы команда смогла преодолеть всевозможные препятствия, этому инструменту необходимо исправно работать. Следовательно, власть лидерства не должна концентрироваться у одного человека; абсолютная власть подкупает даже самые благие намерения. Однако, власть лидерства, распределенная по всей команде, и используемая в рамках единства миссии, является идеальной способом использования этой власти в бизнесе.

Чтобы достичь успеха в руководстве командой, нужно придерживаться следующих правил:

• во-первых, задача лидера заключается не в раздаче приказов подчиненным, а в поддержании командного духа и доверия. Это может быть достигнуто путем поощрения взаимодействия между всеми членами команды, а также между служащими и клиентами. Кроме того, лидеры должны брать инициативу, чтобы улучшить ситуацию. Лидерство будет эффективным только в том случае, если лидер собственным примером пытается улучшить качество работы команды;

• во-вторых, вместо того, чтобы сосредоточиться на тренинге подчиненных, эффективные лидеры в команде сосредоточены на расширении возможностей команды. В этом случае работа лидера очень похожа на работу тренера: он помогает членам команды, обучая их навыкам, необходимым для выполнения задания, устраняет барьеры, которые могут сказаться на успешном выполнении задания, развивает уверенность членов команды в успехе и раскрывает их потенциальные возможности;

• в-третьих, вместо управления подчиненными один на один лидер должен руководить командой в целом. Другими словами, лидер должен помогать команде понимать цели и быть в курсе того, чем в данное время команда занимается. То есть лидеры, работающие в команде, помогают членам команды сформулировать задачи, обращая внимание на то, что в том случае, если члены команды не достигнут поставленных целей, они должны пересмотреть свою деятельность, а если достигнут, то их успех будет поощрен;

• в-четвертых, хотя традиционные лидеры и стремились предотвратить конфликты между индивидами, лидеры, работающие в команде, должны дифференцировать ее членов. Без сомнения, очень сложно заставить абсолютно разных людей работать как высоко дисциплинированную и продуктивную команду, но к этому надо приложить максимум усилий. Этого можно добиться, развивая в членах команды уважение к различным точкам зрения и обращая внимание подчиненных на то, что каждый из них может высказать свою позицию, а его предложения будут доброжелательно рассмотрены;

• в-пятых, в отличие от традиционных лидеров, которые просто реагируют на изменения командные лидеры должны предвидеть эти изменения. Эффективные командные лидеры изучают обстановку, чтобы предугадать изменения и помочь команде приспособиться к ним.

**5.4 Развитие команды.**

Четко функционирующие команды не возникают сами по себе. Они создаются лидерами, которые прилагают много сил к объединению людей. При этом очень важно, чтобы лидеры знали: все команды проходят последовательные стадии развития.

Обычно выделяют четыре основные стадии.

1. Формирование Содержание этапа – ориентация, установление контактов Задача лидера – налаживание внутригруппового взаимодействия, постановка целей

2. Разлад, ближний бой Содержание этапа – конфликты, разногласия Задача лидера: стимулирование участия каждого члена команды в решении проблем, сглаживание противоречий

3. Нормализация Содержание этапа – определение распорядка работы и достижение сплоченности Задача лидера: помочь коллегам уяснить роли, нормы и ценности команды

4. Эффективность Кооперации, решение рабочих проблем Задача лидера: снабжение ресурсами, поддержание командного духа, стимулирование командной деятельности Первая стадия – формирование команды. На этом этапе происходит следующее: – члены организации знакомятся друг с другом и присматриваются друг к другу, пытаются сориентироваться в рабочей ситуации и выяснить, чем именно им придется заниматься; – сотрудники пытаются наладить контакты и определить степень личной заинтересованности каждого в том, чтобы работать в этом коллективе; – работники стараются «не высовываться», скрывают или маскируют личные чувства и переживания, так как им пока еще неясно, что здесь будет происходить; – творческая и воодушевляющая коллективная работа отсутствует.

Задача лидера здесь заключается в налаживании общения и взаимодействия между членами команды, помощи им в знакомстве друг с другом и объяснении принципов дальнейшей работы команды. Очень важно, чтобы лидер создал благожелательную атмосферу, в которой каждый человек испытывал бы комфорт и чувствовал себя полноправным членом коллектива.

Таким образом, на первой стадии развития перед командой стоят следующие задачи: – определить направление движения команды, сформулировать миссию и цели ее деятельности, определиться с нормами, процедурами и ожиданиями; – установить доверительные отношения между лидером и членами коллектива.

Вторая стадия – разлад (ближний бой). Для этой фазы развития команды характерно следующее: – по мере движения к поставленной цели члены коллектива начинают сознавать, что у каждого участника есть свои собственные специфические интересы, приоритеты и мотивы; – возникают различные мнения, которые выражаются более открыто, сотрудники могут не соглашаться с миссией и целями коллектива; – образуются кланы, коалиции и группировки, поскольку постепенно проявляются различия в ценностях и нормах членов коллектива; – выдвигаются личности, стремящиеся возглавить различные группировки и претендующие на роль лидера (иногда может происходить и силовая борьба за лидерство); – коллектив сотрясают самые разнообразные конфликты и интриги; – начинают проявляться сильные и слабые стороны отдельных членов группы; – организация начинает обсуждать способы достижения согласия, стремится наладить эффективные взаимоотношения.

Какие-то коллективы на этом этапе разваливаются, другие либо приспосабливаются к различиям, либо жестко подавляют «бунт на корабле», либо открыто обсуждают противоречия. Во многом успешное прохождение данного этапа определяется лидером команды, который должен провести ее через «рифы» смятения на следующую стадию. Задачи, решаемые на этой стадии: – управление конфликтами и разногласиями, поиск приемлемых механизмов их разрешения; – признание за каждым членом команды права на проявление индивидуальности, что не мешает, а очень помогает работе команды; – поддержка процессов, способствующих достижению согласия и поискам эффективных методов работы.

Третья стадия – стадия нормализации. Она, как правило, бывает непродолжительной по времени, но очень важной с точки зрения становления коллектива как команды. Для нее характерно следующее: – вырабатывается механизм разрешения внутригрупповых конфликтов и достигается сплоченность и единство, члены команды приходят к консенсусу относительно распределения ролей и власти; – члены коллектива осознают свой потенциал, все более актуальной становится проблема эффективного использования способностей и ресурсов команды; – появляется устойчивый интерес к улучшению работы, методы работы пересматриваются и совершенствуются; – появляется желание экспериментировать и реально повышать эффективность работы организации. – коллектив все чаще проявляет себя как команда.

К числу основных задач, которые должна решить команда на этой стадии, относятся: – поиски наиболее эффективных методов работы; – максимальное использование сильных сторон членов команды и нейтрализация слабостей; – оказание поддержки «слабым» членам команды либо их замена.

Четвертая стадия – эффективность. На этой стадии команде присущи следующие черты: – коллектив демонстрирует отличные результаты работы как следствие накопленного опыта решения проблем и использования ресурсов; – основное внимание членов команды сосредоточено на достижении коллективных целей, все их действия направлены на реализацию миссии; работники переживают чувство гордости за свою принадлежность к «команде-победительнице»; – общие цели сочетаются с индивидуальными целями членов команды; – сотрудники постоянно контактируют друг с другом и ведут конструктивные дискуссии по поводу достижения поставленных целей; – действуют прочные связи между членами организации, отношения имеют дружеский, неформальный характер; – возникающие проблемы исследуются реалистически и решаются творчески, личные разногласия разрешаются без отрицательных эмоций и психического напряжения; – расширяется делегирование полномочий, все больше членов организации участвуют в планировании и принятии решений, управляющие функции могут делегироваться различным членам организации в зависимости от конкретных задач. В этот момент руководителю следует концентрировать внимание на повышении эффективности работы команды и стимулировать самоуправление.

Основными проблемами, с которыми сталкивается команда на этой стадии, являются: – обеспечение постоянного совершенствования, поддержания творческой активности и высокого уровня энергии команды; – повышение собственного уровня компетентности; – преодоление феномена группового мышления. Сущность данного явления заключается в том, что команда начинает мыслить как один человек, альтернативные идеи не допускаются и не рассматриваются.

Таким образом, проявляется нарастающая неспособность команды порождать разнообразие вариантов и перспектив в команде. Групповое мышление возникает в тех случаях, когда задача сохранения сплоченности и инертность, развившаяся в команде, превалируют над задачей принятия правильных решений или высокоэффективного решения задач.

Групповое мышление, как правило, возникает вследствие следующих факторов.

1. Иллюзия неуязвимости. Члены команды уверены, что их деятельность всегда будет успешной («Судя по нашим достижениям, мы просто не можем не победить»).

2. Общность стереотипов. Члены команды отказываются от рассмотрения неприятной информации путем дискредитации ее источников («Они ничего в этом не смыслят»).

3. Иллюзия нравственности. Члены команды считают, что они в силу своей нравственности просто не могут принимать неправильных решений («Наша команда просто не способна принять плохое решение или совершить аморальный поступок»).

4. Самоцензура. Члены команды стараются не говорить вслух о своих опасениях и пытаются скрыть сомнения («Наверное, я ошибаюсь, - ведь все остальные придерживаются другого мнения»).

5. Прямое давление. На членов команды, которые придерживаются взглядов, отличающихся от общих, налагаются санкции («Если вы не согласны с нами, то зачем вам оставаться в нашей команде?»).

6. Защита от беспокойства. Члены команды стараются защитить ее от влияния беспокоящих идей, не замечать возникающих проблем («Не слушайте их. Это известные смутьяны»).

7. Иллюзия единодушия. Члены команды считают показателем консенсуса согласие большинства «звонкоголосых» ее членов («Если А. и Б. согласны, это и есть консенсус»).

8. Польза от пребывания в команде. Члены эффективных управленческих команд, как правило, имеют высокий статус и хорошие доходы, с которыми не хотят расставаться. Они боятся быть изгнанными из команды и поэтому опасаются высказывать суждения, отличные от мнения лидера (большинства).