

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Калининградский государственный технический университет»

М. Ж. Киракосян

САМОМЕНЕДЖМЕНТ И ЭФФЕКТИВНОЕ РУКОВОДСТВО

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
основной профессиональной образовательной программы магистратуры
по направлению подготовки

09.04.01 – Информатика и вычислительная техника

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2023

УДК 005.642.8(075)

Рецензент:

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента ФГБОУ ВО
«Калининградский государственный технический университет»
С. В. Саванович

Киракосян, М. Ж.

Самоменеджмент и эффективное руководство : учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины основной профессиональной образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 09.04.01 – Информатика и вычислительная техника / М. Ж. Киракосян. – Калининград, 2023. – 98 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по ее изучению, подготовке к практическим занятиям и самостоятельной работы, методические указания по выполнению тестового задания.

Табл. 3, рис. 1, список лит.: 19 наименований основной литературы и 16 – дополнительной

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента Института отраслевой экономики и управления ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический университет» 23.05.2023, протокол № 9.

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к использованию в учебном процессе методической комиссией Института отраслевой экономики и управления 15.06.2023, протокол № 8.

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к использованию в учебном процессе методической комиссией Института цифровых технологий 19.06.2023, протокол № 7.

© Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Калининградский государственный
технический университет», 2023 г.
© Киракосян М. Ж., 2023 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

	ВВЕДЕНИЕ	4
1	Тематический план по дисциплине и методические указания по ее изучению	7
1.1	Тема 1. Планирование личного развития	7
1.2	Тема 2. Тайм-менеджмент и целеполагание	10
1.3	Тема 3. Стресс-менеджмент	18
1.4	Тема 4. Творческий подход к решению проблем	25
1.5	Тема 5. Формирование и развитие команды	28
1.6	Тема 6. Лидерство и руководство	32
1.7	Тема 7. Управление результативностью	35
2	Методические указания для подготовки к практическим занятиям	38
2.1	Тема 1. Планирование личного развития	38
2.2	Тема 2. Тайм-менеджмент и целеполагание	42
2.3	Тема 3. Стресс-менеджмент	49
2.4	Тема 4. Творческий подход к решению проблем	63
2.5	Тема 5. Формирование и развитие команды	67
2.6	Тема 6. Лидерство и руководство	68
2.7	Тема 7. Управление результативностью	72
3	Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий	74
4	Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы	74
	БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	90
	ПРИЛОЖЕНИЕ А Типовые вопросы/задания экзаменационного тестирования	93

ВВЕДЕНИЕ

1. Шифр, наименование направления подготовки – 09.04.01.
2. Дисциплина – «Самоменеджмент и эффективное руководство».
3. Цель и планируемые результаты освоения дисциплины.

Дисциплина «Самоменеджмент и эффективное руководство» является базой для получения первичных навыков профессиональной деятельности (самоорганизации, командной работы) в ходе учебной практики, дополняет компетенции, формируемые при освоении дисциплин (модулей), создающих навыки руководства, принятия решений, стратегического целеполагания.

Целью освоения дисциплины «Самоменеджмент и эффективное руководство» является формирование у студентов готовности к саморазвитию, самореализации, способности создавать и работать в команде (коллективе) и готовности эффективно руководить командой (коллективом).

В результате освоения дисциплины студент должен

знать:

- основные подходы к планированию личного развития и самореализации;
- современные технологии самоменеджмента, включая тайм-менеджмент, управление стрессом, принятие эффективных решений и действия в нестандартных ситуациях, самодиагностику, самореализацию и саморазвитие;
- основные теоретические положения о групповых процессах в организациях, культурных, социальных особенностях группового поведения и толерантного восприятия различий;
- признаки команды, содержание стадий жизненного цикла команды, модели эффективных команд, процесс создания и развития команды;
- типологию и функции лидерства, современные модели лидерства, концепции развития лидерства;
- современные теории стилей и модели руководства, технологии управления результативностью;

уметь:

– определять цели личного развития и планировать его, применять технологии развивающей деятельности;

– проводить анализ использования рабочего времени, планировать рабочий день, неделю и т. д., формулировать, декомпозировать цели и определять приоритеты в работе, использовать матрицы управления временем;

– создавать команды и эффективно работать в командах, отстаивать свою позицию, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения; осуществлять функции руководства коллективом с учетом его социокультурных особенностей использовать матрицы управления временем;

владеть:

– навыками самодиагностики;

– методами минимизации потери времени и навыками личной эффективности;

– навыками командной работы и эффективной коммуникации.

4. Дисциплина «Самоменеджмент и эффективное руководство» относится к основной профессиональной образовательной программе магистратуры по направлению подготовки 09.04.01 – Информационная и вычислительная техника.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (ЗЕТ) и включает контактную (лекционные и практические занятия) и самостоятельную учебную работу студента; работу, связанную с текущей и промежуточной аттестацией по дисциплине.

5. Текущий контроль осуществляется после рассмотрения на лекциях соответствующих тем в форме тестовых заданий по отдельным темам.

Оценивание осуществляется по следующим критериям:

– «Отлично» – 90–100 % правильных ответов в тесте;

- «Хорошо» – 70–90 % правильных ответов в тесте;
- «Удовлетворительно» – 50–70 % правильных ответов в тесте;
- «Неудовлетворительно» – менее 50 % правильных ответов в тесте.

6. Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзаменационного тестирования. К экзамену допускаются студенты, получившие положительную оценку по результатам практических заданий и самостоятельной работы. Экзамен по дисциплине проводится при условии выполнения заданий всех практических занятий и самостоятельной работы.

Типовые вопросы/задания экзаменационного тестирования представлены в приложении А.

Структура учебно-методического пособия по изучению дисциплины включает пять разделов.

В первом разделе приводится тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, даются методические указания по ее самостоятельному изучению.

Во втором разделе учебно-методического пособия представлены задания и методические указания для подготовки к практическим занятиям.

В третьем разделе представлены методические указания по выполнению тестового задания.

В четвертом разделе – методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины и Приложение.

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по ее изучению

1.1 Тема 1. Планирование личного развития

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Цели личного развития.

Вопрос 2. Современные подходы к планированию личного развития.

Вопрос 3. Планирование действий, ответственность и оценка.

Вопрос 4. Парадигма семи навыков личной эффективности С. Кови.

1.1.1 Методические указания по изучению темы 1

Вопрос 1. Цели личного развития

При рассмотрении вопроса следует обратить внимание на то, что многие компании составляют для своих сотрудников планы персонального развития, которые включают в себя цели по прокачке определенных навыков, получению новых знаний и компетенций. В особо продвинутые версии могут также входить планы по развитию личных качеств.

Необходимо знать, что цели личного развития – это планы, которые вы составляете, чтобы стать лучше с точки зрения того, кто вы есть и на что вы способны. Для достижения этих целей обучающиеся должны сначала оценить, кто они есть и в чем заключаются их сильные и слабые стороны. Составить стратегию с конкретными мерами, которым нужно следовать, чтобы начать свой путь к самосовершенствованию. Эти методы послужат ориентирами, по которым можно будет оценить ваш прогресс, и мотивационными средствами в вашем стремлении к успеху. Они могут быть направлены на укрепление характера, расширение набора навыков или повышение способностей. Люди работают над улучшением своих

коммуникативных навыков, установлением границ, принятием трудного выбора и осознанием собственного счастья.

Изменение такого характера также облегчает достижение успеха в профессиональной жизни. Вы можете добиться больших успехов в своей профессиональной карьере, установив цели личного развития для работы.

Вопрос 2. Современные подходы к планированию личного развития.

Второй вопрос посвящен современным подходам к планированию личного времени. Планирование деятельности является самым мощным инструментом самоменеджмента [15, 28]. При изучении этого вопроса обучающиеся должны помнить, что полученного однажды профессионального образования недостаточно для выполнения определенной работы или тех или иных функций на производстве. Планирование личного развития осуществляется сотрудниками, при необходимости – под руководством и при поощрении и помощи со стороны менеджеров. План личного развития перечисляет действия, которые люди должны совершить для своего научения и развития. Сотрудники берут на себя ответственность за формулирование и осуществление своих планов, но они получают помощь от своей организации и менеджеров. Первоначальная цель планирования – это создание того, что Тэмкин и др. называют «самоорганизованной структурой обучения». Планирование личного развития включает в себя несколько этапов.

Вопрос 3. Планирование действий, ответственность и оценка

Третий вопрос касается планирования действий, ответственности и оценке. Обучающиеся должны обратить внимание на то, что входит в планирование деятельности. Знать, что планирование – это менеджерская задача, где работа происходит по трем базовым направлениям:

В процессе изучения данного вопроса следует определить текущее состояние предприятия. Задача подразделяется на оценку экономического состояния компании, определение сфер, в которых предприятие функционирует эффективнее всего. Должны быть также найдены сферы, в

которых требуется срочное улучшение. На основании текущего состояния можно установить, каких целей можно достигать при имеющихся ресурсах.

Определение стратегических задач. Рассчитываются они исходя из конкурентной среды, технологий, пожеланий руководства, ситуации на рынке.

Определение имеющихся и необходимых ресурсов. Понятие ресурсов включает в себя и технологии, и оборудование, и кадровый состав.

Исходя из данных задач, можно вывести структуру работы по планированию:

Нахождение реалистичных целей.

Определение показателей, на основе которых можно оценивать деятельность предприятия с точки зрения стратегии.

Нахождение перечня приоритетных задач, которые можно решить в данной ситуации и при имеющихся ресурсах.

Установление гибкой методики планирования, которая позволит достичь целей, определенных ранее.

Планирование – это комплексная задача, без которой не может обойтись ни одно развивающееся предприятие [20].

Вопрос 4. Парадигма семи навыков личной эффективности С. Кови

Четвертый вопрос касается парадигмы семи навыков личной эффективности С. Кови.

Данный вопрос касается изучения обучающимися популярной книги Стивена Кови «Семь навыков высокоэффективных людей».

Обучающиеся знакомятся с основной философской мыслью учения Кови: человек всегда выбирает сам, как ему реагировать на разные жизненные ситуации. Человек является творцом своей судьбы. И даже в самых неблагоприятных ситуациях он сам решает, как ему действовать и мыслить. Занимаясь саморазвитием, каждый может стать лучше [10].

Нельзя сказать, что книга проста в прочтении. Это не психологические техники. Некоторые теории, изложенные в ней, могут показаться

запутанными и сложными. Поэтому обучающимся рекомендуется прочесть эту книгу несколько раз, делая заметки на полях или закладки.

1.1.2 Методические материалы по Теме 1

При изучении Темы 1 студенту следует использовать рекомендуемые ниже источники, материалы, полученные в ходе практического занятия. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

1.1.3 Рекомендуемые источники по Теме 1: [1, 15, 10, 20].

1.2 Тема 2. Тайм-менеджмент и целеполагание

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Понятие тайм-менеджмента.

Вопрос 2. Уровни управления временем.

Вопрос 3. Проблемы организации рабочего дня руководителя.

Вопрос 4. Анализ использования рабочего времени.

Вопрос 5. Основные причины дефицита времени.

Вопрос 6. Планирование деятельности.

Вопрос 7. Постановка целей.

Вопрос 8. Делегирование как управление временем.

Вопрос 9. Использование матриц управления временем.

Вопрос 10. Организация рабочего времени.

1.2.1 Методические указания по изучению Темы 2

Вопрос 1. Понятие тайм-менеджмента

При рассмотрении вопроса следует обратить внимание на понятие «управление личным временем», которое появилось в связи с тем, что время является наиболее ценным из всех ресурсов человека [6, 7]. Это абсолютно

невозобновляемый и очень ограниченный ресурс, поэтому все процессы управления стоит налаживать с его учетом.

Обучающимся следует учесть, что современный тайм-менеджмент не просто набор приемов из области «как укладываться в сроки» или «как правильно проводить совещания». Это система управления собой и своей деятельностью.

При изучении вопроса студентам необходимо охарактеризовать систему тайм-менеджмента, которая состоит из четырех элементов. Первый элемент (нижняя ступенька лестницы) – эффективность (она же включает в себя успех) [1, 15]. Если рассматривать жизнь как некое путешествие, то на данной стадии определяется, как лучше ехать, чтобы добраться до цели вовремя и как можно меньше утомившись, т. е. первый этап – это ответ на вопрос «как ехать?».

Как хорошо подготовиться к контрольной работе в минимальный срок? Как организовать свое время так, чтобы успевать и работать, и учиться? Как наиболее результативно отдыхать?

Это тайм-менеджмент в привычном смысле слова.

Второй элемент – технология, позволяющая находить наиболее успешные решения. Этот элемент системы тайм-менеджмента требует рассмотрения целого ряда иных, весьма сложных дисциплин. Данные технологии тесно связаны со стратегией, они дают комплекс инструментов принятия стратегических решений, в том числе в области личной стратегии.

Как быстро настроиться на работу, а не раскачиваться целый час? Как найти нужные аргументы, чтобы быстро убедить собеседника? Как найти творческое, нестандартное решение проблемы в короткие сроки?

Подробно ознакомиться с перечисленными технологиями (а они действительно очень полезны и востребованы, особенно в управленческой среде) можно, прочитав посвященные этим темам книги. Названия некоторых из них приведены в списке рекомендуемой литературы.

Третий элемент системы управления временем – *стратегия*. Если технологию можно сравнить с ответом на вопрос «на чем ехать?» (качественный скачок по сравнению с тем, «как ехать?»), то стратегия – это ответ на вопрос «куда ехать?».

Каковы мои стратегические и тактические цели? Продуман ли алгоритм их достижения? Организована ли моя повседневная деятельность в соответствии с моими целями?

Очевидно, что нет никакого смысла очень эффективно двигаться в неправильном направлении. И логично, что при обсуждении организации времени возникают вопросы стратегии.

И наконец, четвертым элементом системы является тема, к которой рано или поздно приходит человек, занявшийся своим временем всерьез. Это тема философии. В контексте тайм-менеджмента слово «философия» означает очень простую вещь: ответ на вопрос «зачем?».

Зачем ставить именно такие цели, а не другие? Как осознать свои жизненные ценности? Как найти смысл жизни и нужно ли его вообще искать?

Итак, вопросы организации времени и личной эффективности не только самым тесным образом связаны с определением наших жизненных целей, но и находятся в прямой зависимости от того, насколько точно и правильно нам удалось их сформулировать. Поэтому рассмотрение вопросов самоорганизации и управления временем мы начинаем с целеполагания.

Вторая часть вопроса посвящена целеполаганию.

Целеполагание – это определение, конструирование цели, формирование образа желаемого будущего [1, 16].

Вопрос 2. Уровни управления временем

При рассмотрении данного вопроса следует обратить внимание на то, что единственный ресурс, которым обладают все люди без исключения, – время. Многие умные, талантливые люди так и не реализовали свои проекты и идеи, ничего не добились в жизни по одной простой причине: они не умели

рационально использовать имеющееся в их распоряжении время. Успешный человек – это человек, умеющий распоряжаться своим временем. Опытные руководители не сразу начинают решать свои насущные задачи. Они начинают с анализа своего времени, а не по планированию – сначала продумывают, как распределить свое время [6].

Время – один из редких ресурсов, управление которыми способно дать конкурентные преимущества в условиях современной экономики. Не только предприятию, фирме, организации, но и каждому конкретному человеку.

Время – основной ресурс каждого человека; от того, как мы относимся к каждому часу и минуте своей жизни, во многом зависит наша судьба.

Вопрос 3. Проблемы организации рабочего дня руководителя

При изучении данного вопроса обучающие должны узнать, что пытаясь эффективно организовать свой рабочий день, руководитель сталкивается с определенными проблемами.

В течение рабочего дня руководителю необходимо выполнить огромное количество разнообразных работ в очень напряженном темпе.

Вопрос 4. Анализ использования рабочего времени

В процессе изучения данного вопроса обучающиеся должны знать, что такое анализ рабочего времени, а именно:

Анализ рабочего времени сотрудников на предприятии – это методика расчета эффективности работы (трудозатрат) персонала. Она применима к специалистам в любом сегменте и эшелоне производства, вне зависимости от их специальности и стажа. Анализ использования рабочего времени персонала также можно проводить на основании различных источников данных, включая трудовой табель, данные из тайм-трекеров и мониторинга, всевозможные отчеты, кадровые документы, статистические сведения и срезы по эффективности организации.

Вместе с тем необходимо знать, что анализ использования рабочего времени проводится в двух направлениях: выявление потерь рабочего времени и непроизводительного его использования.

Целью анализа использования рабочего времени на предприятии является выявление целесообразности использования рабочего времени, при котором есть возможность выявить недостатки в его использовании, определить их причины и разработать предложения по рациональному использованию.

Вопрос 5. Основные причины дефицита времени

Изучение данного вопроса помогает обучающимся разобраться с вопросом нехватки времени. Многим на сегодняшний день знакома проблема, связанная с нехваткой времени. Эффективно использовать собственное время можно только тогда, когда известны ответы на два важных вопроса. На что расходуется время? Почему времени не хватает?

Причин нехватки времени много, они имеют тесную взаимосвязь между собой. Примером может служить ситуация, когда Вы не организовываете работу, не планируете заранее свой рабочий день, следствием будет нехватка времени. А вот обратная ситуация: Вы ощущаете нехватку времени, не планируете рабочий день, Вы спешите, стараетесь выполнить все дела одновременно, хватаетесь за все сразу. Видно, что получается замкнутый круг. Выбраться из такого замкнутого круга поможет планирование собственного времени. Вот тут-то и необходимо знать, на что Вы расходуете время и выявить основные причины, ведущие к дефициту времени.

Вопрос 6. Планирование в системе тайм-менеджмента

Любой план – гибкая система, позволяющая оперативно вносить изменения, перемещать задачи, переносить их на более дальние или ближние сроки [1, 117].

При рассмотрении вопроса следует обратить внимание на то, что в современном мире каждый человек сталкивается с необходимостью отслеживать и контролировать огромный объем информации, поток которой растет с каждым днем. Имея различные задачи с разными сроками

исполнения, мы сталкиваемся с проблемой, как удерживать их все под контролем.

По самым приблизительным оценкам, современному менеджеру каждый день приходится удерживать в голове до 60–70 больших и маленьких задач и дел, которые нужно обязательно решить или не забыть сделать. В результате этого сознание испытывает сильные нагрузки, часть информации теряется, забывается, стирается из памяти. Такая перегруженность сознания служит наиболее типичной причиной стресса, психоэмоционального и профессионального выгорания, когда человек уже не в состоянии адекватно реагировать на изменение ситуации и выполнять свои профессиональные обязанности. И это результат попыток только *удержать* в памяти дела и задачи, а сил на то, чтобы сосредоточиться на приоритетных направлениях и задачах, вдуматься в них, уже не хватает.

Любой план, как уже неоднократно говорилось выше, – это не жесткие рамки, в которые мы пытаемся втиснуть живую реальность, и не статичный, раз и навсегда утвержденный график. Это достаточно гибкая система организации деятельности, позволяющая оперативно вносить коррективы в запланированные дела. Изменение сроков, степени важности задач приводит к тому, что мы можем перемещать, переносить их на более дальние или ближние сроки.

Оптимальным способом, позволяющим упорядочить огромное количество напоминаний и задач, а также их перемещение, является *метод структурирования внимания* (далее – МСВ), разработанный и предложенный Г. Архангельским в качестве основы эффективной системы планирования.

Вопрос 7. Целеполагание в управлении временем

Итак, вопросы организации времени и личной эффективности не только самым тесным образом связаны с определением наших жизненных целей, но и находятся в прямой зависимости от того, насколько точно и правильно нам удалось их сформулировать. Поэтому рассмотрение вопросов самоорганизации и управления временем мы начинаем с целеполагания.

Целеполагание – это определение, конструирование цели, формирование образа желаемого будущего [1, 16].

Изучение данного вопроса дает понимание того, что лишь четко поставленная цель позволяет добиваться значительных результатов. Если ее нет, мы не можем составить план действий, поскольку не знаем, чего хотим достичь. Даже если предпринимаются какие-то шаги, непонятно, приводят ли они к успешному результату, поскольку нет четкого определения, что же является таковым.

Студенты знакомятся с подходом к жизни известного американского специалиста по управлению временем Стивена Кови, который различает «проактивный» и «реактивный» подходы к жизни.

Изучив вопрос, студенты получают ответ на вопрос: «Как же выбраться из категории реактивного типа в проактивный тип личности?»

Проактивный подход к жизни – выстраивание ее по своему желанию, активное влияние на события и обстоятельства.

При таком подходе мы сами формируем свою жизнь и признаем себя ответственными за нее.

Для того чтобы определить проактивность произвольно взятого человека, рассмотрим, чему он посвящает бóльшую часть времени и жизненных сил. Но сначала обратимся к двум понятиям: «круг забот» и «круг влияния».

Каждого из нас волнует значительный перечень вопросов и явлений: здоровье, отношения с родными и друзьями, наше будущее, безопасность страны, в которой мы живем, проблема неуставных отношений в армии и т. д. Все это можно отделить от процессов и явлений, не оказывающих на нашу жизнь особого эмоционального или интеллектуального влияния, и поместить все, что нас волнует, в свой персональный «круг забот».

Реактивные люди, напротив, сосредоточивают свои усилия на «круге забот»: жалуются на поведение других людей, на обстоятельства, которые не

в состоянии изменить, и обвиняют в своих неудачах кого угодно, только не себя.

При рассмотрении данного вопроса необходимо знать, что цели, и особенно долгосрочные, формулируются на основе базовых ценностей. Попробуем определить наши базовые ценности. К основным способам определения ценностей относятся мемуарник, техника перехода от повседневных задач к ценностям, декларация о личной миссии и анализ потребностей.

Мемуарник дает возможность достаточно быстро сформировать список ключевых ценностей. Кроме того, он побуждает нас каждый день уделять несколько минут вопросу о главных составляющих жизни, что не позволяет забыть о них в суете текущих дел [1, 17].

Обратите внимание, что определение ролевых функций в некотором смысле перекликается с выявлением заинтересованных групп, которые мы рассмотрели ранее. Каждая из ролей требует установления и поддержания определенных отношений с другими людьми, совместной постановки и эффективного достижения общих целей, а также формирования групп с учетом наиболее сильных сторон каждого участника. При этом требуется уделять значительное внимание *балансу ролей*. Его нарушение приводит к тому, что некоторые из них не реализуются должным образом из-за отсутствия временных ресурсов.

Изучение данного вопроса дает разъяснение *работы с целями* и различных подходов к определению целей. Выделяются понятия «родных» и «навязанных» целей. Важно понять, для того чтобы управлять своей жизнью проактивно, чтобы найти «родные» цели, нужно сначала отсеять все сформированные внешним окружением штампы и стереотипы. Это не всегда просто, но необходимо, иначе можно потратить годы жизни в погоне за «навязанными» целями, достигнув которые, человек испытывает лишь усталость и разочарование.

Вопрос 8. Делегирование как управление временем

При изучении данного вопроса очень важно понять, что одна из распространенных проблем связана с тем, что руководители, как правило, набираются из наиболее перспективных специалистов в той или иной области функционирования предприятия и первое время никак не могут избавиться от желания выполнить за других свою прежнюю работу.

Вопрос 9. Использование матриц управления временем

Чтобы не отвлекаться на бесполезные дела и не откладывать важные, нужно верно расставлять приоритеты. В этом помогает использование матриц управления временем.

Таким образом, изучение данного вопроса дает понимание того, что созданная С. Кови матрица управления временем является отличным инструментом для планирования занятости и определения «воров времени» – действий, из-за которых оно тратится попусту. По сути, это готовый шаблон, куда каждый, в соответствии с предложенной классификацией, относит задачи и дела, с которыми ежедневно сталкивается.

Другая система – это матрица Эйзенхауэра. Матрица Эйзенхауэра – это метод тайм-менеджмента, помогающий расставлять приоритеты: делать важное и не тратить время на ненужное. Он подойдет всем, кто хочет разобраться с личным и рабочим временем, научиться планировать расписание, которое не съезжает. Матрица состоит из четырех квадратов: срочно и важно, несрочно и важно, срочно и неважно, несрочно и неважно. Идея такой матрицы отдаленно пересекается со знаменитым «правилом Парето», согласно которому 20 % усилий приводят к 80 % результата и наоборот.

Вопрос 10. Организация рабочего времени

Большинству руководителей организаций требуется решать множество задач. Проведение совещаний, решение производственных и иных проблем, изучение актуальных вопросов, ответы на звонки – эти задачи требуют

огромных временных ресурсов. Управление затратами рабочего времени позволяет заметно облегчить жизнь руководству и сотрудникам, которые находятся в состоянии систематичной загруженности. Данный вопрос рассматривает тему управления рабочим временем.

Обучающиеся узнают:

- В чем важность управления фондом рабочего времени.
- Что собой представляет организация рабочего времени.
- Какие ошибки допускаются при управлении рабочим временем.

1.2.2 Методические материалы по Теме 2

При изучении Темы 2 студенту следует использовать рекомендуемые ниже источники, материалы, полученные в ходе практического занятия. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

1.2.3 Рекомендуемые источники по Теме 2: [1, 6].

1.3 Тема 3. Стресс-менеджмент

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Стрессоры деятельности руководителя. Регуляция эмоционального напряжения.

Вопрос 2. Формирование уверенного поведения. Навыки полноценной жизнедеятельности А. Лазаруса.

Вопрос 3. Модели поведения по Альберти и Эммонсу.

Вопрос 4. Позитивные ментальные установки. Стресс и организация времени.

Вопрос 5. Эмоциональная грамотность по Д. Гоулману.

1.3.1 Методические указания по изучению Темы 3

Вопрос 1. Стрессоры деятельности руководителя. Регуляция эмоционального напряжения

Изучение данного вопроса дает понимание того, что проблема профессионального стресса уже на протяжении нескольких десятков лет является объектом пристального внимания ученых. С одной стороны, профессиональный стресс оказывает влияние на эффективность выполняемой деятельности, но, с другой стороны, представляет особую для нас важность, влияет на состояние субъекта труда, его физическое и психологическое здоровье и самочувствие, а также на успешность личности в овладении требованиями профессии в целом. Проблеме стрессогенных факторов и их влиянию на работоспособность человека, адаптации личности к условиям профессиональной деятельности посвящено много работ в отечественной науке, тем не менее проблема профессионального стресса на сегодняшний день не снижает своей актуальности в силу высокой экономической динамики, развития производственной сферы, а также повышения требований к субъекту данной деятельности.

Вопрос 2. Формирование уверенного поведения. Навыки полноценной жизнедеятельности А. Лазаруса

Данная тема дает ответ на вопросы: Знаете ли вы, какие навыки поведения способствуют гармоничной жизни человека? А какие, наоборот, создают психологические трудности?

Данным вопросом озадачились психологи, развивавшие поведенческую психотерапию в 50–60-х годах XX века. Но проблема классификации навыков состояла в том, что количество навыков, которые охватывали бы все сферы человеческого взаимодействия, не ограничено. Разные авторы выделяли списки из 600 и даже 800 потенциально проблемных ситуаций.

Одним из первых, кто предпринимал попытки систематизации поведенческих навыков, был Арнольд Лазарус. Он предположил, что причиной возникновения психологических трудностей может быть

недостаток способов поведения, которые помогают адаптироваться к условиям социальной жизни. Недостаток поведенческих альтернатив Лазарус назвал «дефицитом поведения». В коротком письме в журнал «Терапия поведения» (1968) Лазарус предположил, что причиной психических нарушений может быть недостаток способов поведения, обеспечивающих полноценное овладение социальной реальностью, ригидность и неадаптивность небольшого количества поведенческих альтернатив. Недостаток поведенческих альтернатив, навыков поведения Лазарус обозначил как дефицит поведения.

Подводя итог дискуссиям о составе навыков поведения, которыми должен обладать взрослый здоровый человек, Лазарус назвал 4 группы навыков, которых, по его мнению, достаточно для полноценной жизнедеятельности:

1. Способность открыто говорить о своих желаниях и требованиях.
2. Способность сказать «Нет».
3. Способность открыто говорить о своих позитивных и негативных чувствах.
4. Способность устанавливать контакты, начинать и заканчивать разговор.

Отсутствие в поведенческом репертуаре хотя бы одного из названных навыков неизбежно создает определенные проблемы в социальной жизни человека, которые далее могут привести к определенным психическим нарушениям.

Для расширения поведенческого репертуара, по мысли Лазаруса, часто оказывается недостаточно одной лишь тренировки нового поведения или редукции нежелательных эмоциональных или физиологических процессов (страха, заторможенности и т. п.). Существенную роль в поведении играют также и когниции человека. В этом смысле Лазарус настаивал на необходимости осуществления мультимодальной терапии поведения, включающей коррекцию моторных, эмоциональных и когнитивных

механизмов регуляции деятельности. Для анализа и планирования терапии Лазарус предложил особую схему, которая широко известна под названием схемы BASIC ID [14, 54].

Вопрос 3. Модели поведения по Альберти и Эммонсу

Альберти и Эммонс издают книгу, в которой ставят цель помочь людям преодолеть чувства собственной незначительности, беспомощности и растерянности – чувства, столь свойственные человеку в современном круговороте жизни, не возлагая вины за это на современные условия жизни индустриального общества, но отчетливо сознавая, что в современных условиях очень важно не забывать, а, напротив, подтверждать и всячески утверждать индивидуальную ценность каждого из нас.

Таким образом, третий вопрос посвящен пониманию того, что в общении можно выделить три типа поведения людей (Альберти, Эммонс):

- 1) пассивное;
- 2) агрессивное;
- 3) уверенное.

Пассивный человек не выражает свои чувства и потребности, бездействует при ущемлении своих прав. Он испытывает душевную боль, чувство недовольства собой. Такой человек дает другим возможность решать за себя и не достигает желаемых целей. Постоянное переживание в себе обиды и унижения ведет к развитию психосоматических заболеваний.

Агрессивный человек ущемляет интересы других, решает за них. Он обычно достигает цели [3, 11]. Те, кто общается с ним, испытывают чувства обиды и унижения. Такой человек до поры до времени достигает своих целей, но настраивает против себя окружающих людей и впоследствии всюду будет встречать противодействие. Кроме того, систематически испытывая гнев, ненависть и т. п., он зарабатывает себе сердечно-сосудистые и некоторые другие заболевания.

Уверенный человек свободно выражает свои чувства, сам делает свой выбор, не допускает ущемления своих прав, но при этом он не ущемляет

права других. В общении он и люди, что с ним общаются, испытывают удовлетворение. Этот человек без ущемления интересов других достигает своих целей.

Каждый человек, в зависимости от ситуации, использует все три типа поведения, но один из них является доминирующим. Так человек ведет себя в подавляющем большинстве случаев.

Вопрос 4. Позитивные ментальные установки. Стресс и организация времени

Знакомство с четвертым вопросом дает обучающимся понимание того, что наши мысли играют большую роль. Они могут либо угнетать наше состояние, либо поддерживать. «Негативная» мысль, «гуляющая на свободе», может «инфицировать» весь организм. Один из самых эффективных способов почувствовать себя лучше – это научиться контролировать собственные мысли.

Далее знакомятся с понятием «стресс». Узнают, что стресс представляет собой напряженное состояние организма, которое появляется как защитная реакция на воздействие различных неблагоприятных факторов. Многие люди, находясь в состоянии стресса ежедневно, даже не понимают, что это ненормальное явление, от которого надо избавляться. Стресс подстерегает человека везде: дома, на работе, в общественном транспорте. Когда стрессовые ситуации носят нерегулярный характер, ничего страшного нет. Но когда состояние стресса длится долго и возникает часто, оно называется «дистресс». На фоне этого могут развиваться тяжелые заболевания.

Узнают причины стресса, которые возникают в результате действия разных факторов. К основным факторам, провоцирующим неустойчивое состояние, можно отнести две основные группы отношений: личные и рабочие.

К факторам, связанным с работой, относятся:

Чрезмерная или недостаточная нагрузка.

Плохие отношения с коллегами.

Тяжелые физические условия труда.

Отсутствует взаимопонимание с руководством.

Одновременное выполнение нескольких задач.

К личностным факторам относятся: проблемы и частые ссоры в семье, плохое питание, нарушение режима сна, проблемы с самооценкой.

Вопрос 5. Эмоциональная грамотность по Д. Гоулману

Данный вопрос знакомит обучающихся с таким понятием, как эмоциональный интеллект.

По мнению одного из главных идеологов этой теории Даниэла Гоулмана, эмоциональный интеллект для достижения успеха в жизни и бизнесе может значить даже больше, чем интеллект в его традиционном понимании. «Рассматривать человеческую природу, не учитывая силу эмоций, значит проявлять прискорбную близорукость», – пишет Гоулман [8, 18]. Согласно Д. Гоулману, эмоциональный интеллект (ЭИ) – это способность распознавать и регулировать эмоции в себе самих и в других, то есть понимание собственных чувств, эмпатия к чувствам других и регулирование эмоций таким образом, чтобы улучшить свою жизнь. Сам термин «эмоциональный интеллект» был популяризирован психологами Питером Саловеем и Джоном Майером. Они определяли ЭИ как форму социального интеллекта, как способность контролировать эмоции свои и других людей, распознавать их и использовать эту информацию для управления своими мыслями и действиями. Эта теория так легко была воспринята по двум основным причинам. Во-первых, она предоставляет нам еще один важный инструмент для достижения успеха. А вторая причина кроется в утверждении Д. Гоулмана, что эмоциональный интеллект можно развивать. То есть это не просто один из факторов успеха – это развиваемый фактор успеха. Эти два тезиса вызвали отклик в обществе, и эмоциональный интеллект оказался в центре внимания всех, кто стремится к личностному развитию.

1.3.2 Методические материалы по Теме 3

При изучении Темы 3 студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Также необходимо опираться на следующие дополнительные материалы:

1.3.3 Рекомендуемые источники по Теме 3: [4, 18].

1.4 Тема 4. Творческий подход к решению проблем

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Принципы системного мышления.

Вопрос 2. Модель порождающего обучения (Джозеф О'Коннор и Иан Макдермотт).

Вопрос 3. Эффективные решения и элементы эффективного процесса принятия решений по Питеру Друкеру.

Вопрос 4. Деятельность в нестандартных ситуациях. Самореализация и использование творческого потенциала.

1.4.1 Методические указания по изучению Темы 4

Вопрос 1. Суть обзора задач в тайм-менеджменте

При рассмотрении вопроса следует обратить внимание, что Четырьмя основополагающими принципами системного мышления являются:

приобретение глобального видения; признание существующих систем и их взаимосвязей; признание элементов, которые их формируют, и изучение возможных решений и их последствий в краткосрочной и долгосрочной перспективах. Приобретение глобального видения. Первый необходимый шаг для применения системного мышления к ситуации – это рассмотреть ее в перспективе.

Использование системного мышления может быть очень полезным как для людей, которые применяют его в своей жизни, так и для повышения производительности рабочих групп, компаний или проектов. В этом вопросе обсуждается, каковы его наиболее важные принципы и как его можно применять в различных ситуациях.

Вопрос 2. Модель порождающего обучения (Джозеф О'Коннор и Иан Макдермотт)

Вопрос посвящен принципам и методам целостного понимания сложных систем, о свойствах, поведение которых определяется характером связей между их компонентами и представлениями вовлеченных в них людей. Авторам удалось достичь необычного сочетания образности и глубины благодаря описанию проблемных ситуаций при помощи причинно-следственных циклов – цепочек усиливающих и балансирующих обратных связей. Такой подход дает уникальную возможность одновременно использовать свои способности к образному восприятию и логическому мышлению, чтобы найти неординарные творческие решения.

Чем эта книга так важна в наши дни для студентов и будущих специалистов? Прежде всего тем, что она помогает понять, почему построенный нами мир оказался настолько сложным и что с этим делать. С течением времени ткань нашего существования становится все более плотной, а взаимодействия ускоряются. И когда мы не можем постичь нами же созданной сложности, то, охваченные чувством беспомощности, становимся жертвами своего непонимания. Почему получается так, что чем ближе мы к цели, тем менее достижимой она кажется? Почему то, что развивалось так успешно, рано или поздно оканчивается поражением? И когда все рушится, почему это происходит столь стремительно? Почему каждая решенная нами проблема оборачивается букетом новых? И почему те из них, которые, казалось, были окончательно решены вчера, опять возникают перед нами спустя несколько недель или месяцев? Почему

получается так, что, преследуя разумные цели, люди порождают то, чего никто из них не желал, например, бюрократию? Почему, сколько ни зарабатывай, денег всегда оказывается недостаточно? Почему в многообещающих совместных проектах результатом столь часто становится не взаимная польза, а вражда партнеров? Перечень вопросов бесконечен, и мы, привыкшие везде искать причинно-следственные связи, естественно, пытаемся найти ошибку. Системное мышление позволяет понять, почему нельзя ограничиваться этим поиском, и открывает нам природу подобных ситуаций [12, 25].

Вопрос 3. Эффективные решения и элементы эффективного процесса принятия решений по Питеру Друкеру

Обучающиеся узнают, как стать эффективным руководителем нового типа. Питер Друкер в своей книге проводит серьезный и всесторонний анализ основных управленческих задач современной компании и предлагает стратегию их решения. Питер Друкер пишет: «Люди, умеющие принимать эффективные решения, умеют определять проблему. Они спрашивают себя: “Каким должно быть решение, чтобы оно подходило для данной проблемы?” Люди, умеющие принимать решения, даже не задумываются о том, что может считаться приемлемым и на какие компромиссы придется пойти, пока тщательно не продумают, какое же решение будет действительно правильным. Но они также знают, что скорее всего в конечном счете некоторые компромиссы все же будут необходимы. Им известна разница между правильным и ошибочным компромиссом.

Люди, умеющие принимать эффективные решения, знают, что решение можно считать принятым только тогда, когда оно включает в себя план реализации и требования к эффективности. До этого это совсем не решение, а лишь хорошая идея. Кроме того, им известно, что решение означает призыв к действию. И практически всегда действовать придется уже другим людям. Следовательно, как на собственном опыте уже убедились большинство людей, умеющих принимать решения, действия, которые придется

совершать, должны соответствовать способностям, пониманию, знаниям, ценностям и языку тех людей, кому придется этим заниматься» [9, 402].

Вопрос 4. Деятельность в нестандартных ситуациях. Самореализация и использование творческого потенциала

Основная цель изучения данного вопроса – формирование умения решать нестандартные ситуации.

Умение эффективно действовать в нестандартной ситуации, находить оптимальное решение задачи не заложено у человека, как у животного, в генетической программе, в инстинктах, а обретается в онтогенезе, в процессе деятельности.

Обучающиеся должны усвоить, что хороший помощник руководителя должен быть готов к любым сложностям и нестандартным ситуациям в работе, воспринимая их без негатива, но как возможность развития и профессионального роста.

1.4.2 Методические материалы по Теме 4

При изучении Темы 4 студенту следует использовать рекомендуемые ниже источники, материалы, полученные в ходе практического занятия. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

1.4.3 Рекомендуемые источники по Теме 4: [9, 12, 14, 17].

1.5 Тема 5. Формирование и развитие команды

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Значение групповых процессов в организации.

Вопрос 2. Социальные роли в группах.

Вопрос 3. Жизненный цикл команды.

Вопрос 4. Лидеры команд.

1.5.1 Методические указания по изучению Темы 5

Вопрос 1. Значение групповых процессов в организации

При изучении данного вопроса важно знать, что большинство ситуаций, возникающих в ходе организационной деятельности, характеризуют именно групповые отношения. Группы в организациях являются основой эффекта синергии, и, как правило, члены организации просто не мыслят свою деятельность вне социальной группы.

Отличительная особенность организации состоит в том, что работа в ней осуществляется всегда внутри групп или команд. При этом не имеют никакого значения особенности работы, выполняемой данной организацией.

Определение социальной группы. Существует достаточно большое количество определений социальных групп. В частности, группы определяются по ощущению принадлежности к ним индивидов, по единству выполняемых групповых функций и т. д. Но эти определения вряд ли могут раскрыть сущность социальных групп. В самом общем виде *социальную группу можно охарактеризовать как совокупность индивидов, взаимодействующих определенным образом на основе разделяемых ожиданий каждого члена группы в отношении других.* В этом определении отражены два существенных условия, при реализации которых совокупность индивидов может считаться социальной группой в организации: 1) наличие устойчивых взаимодействий между членами группы; 2) наличие разделяемых ожиданий каждого члена группы относительно других членов группы, что позволяет осуществлять социальный контроль их поведения [17, 120].

Также важно обратить внимание на то, что большинство ситуаций, возникающих в ходе организационной деятельности, характеризуют именно групповые отношения. Группы в организациях являются основой эффекта синергии, и, как правило, члены организации просто не мыслят свою деятельность вне социальной группы.

Отличительная особенность организации состоит в том, что работа в ней осуществляется всегда внутри групп или команд. При этом не имеют никакого значения особенности работы, выполняемой данной организацией.

Вопрос 2. Социальные роли в группах

Вопрос посвящен социальным ролям, которые человек примеряет в течение всей жизни.

Социальная роль – это совокупность ожиданий, которые общество предъявляет к людям, когда они занимают определенные социальные позиции в иерархии.

У одного и того же человека могут быть разные роли. Например, в семье – мать или отец, а на работе – начальник или подчиненный.

Чем больше ролей у одного человека, тем интереснее и насыщеннее его жизнь.

Понятие социальной роли можно разделить на такие элементы:

- поведенческие реакции: действия, речь, поступки;
- внешний вид: врач должен носить халат, полицейский – униформу;
- мотивация человека: члены социальной группы одобряют или порицают действия и поступки человека на основании его мотивации.

Вопрос 3. Жизненный цикл команды

При рассмотрении данного вопроса следует учесть, что при всем многообразии управленческих команд, в своем становлении они проходят примерно одни и те же стадии развития: подготовительный этап, этапы становления (адаптации) и самоактуализации (осознания). Так как каждая команда специфична из-за особенностей стоящих перед нею задач и условий, единой схемы ее формирования быть не может [16, 119].

Однако общая тенденция развития команд позволяет выделить основные этапы их жизненного цикла:

1. Организационный.
2. «Сыгровка» («притирка»).
3. Собственно командный («консенсус»).

Вопрос 4. Лидеры команд

В данном вопросе обучающиеся знакомятся с понятием «лидер команды».

Лидер команды – это член команды, у которого есть дополнительные обязанности лидерства. Лидеры команды получают специальное обучение для того, чтобы помочь им в этой роли.

Обязанности лидера команды включают следующее:

- Проводить встречи команды в соответствии с повесткой.
- Вести команду в процессе улучшения.
- Обучать приемам улучшения качества (УК).
- Если команда прогрессирует, сообщить ей об этом.
- Быть в курсе и наблюдать за рабочим энтузиазмом команды, то есть изучить принципы динамичной работы команды.
- Добиться, чтобы люди с разным образование, опытом, ценностями и верой работали согласованно.
- Общаться, координировать свою деятельность с руководителем и помощником, особенно перед и после собрания команды.
- Разделять свой опыт и знания.

Быть лидером команды не означает все делать самому. Одной из основных функций лидера команды является поощрение участия: лидер команды собирает заметки, рисует графики, собирает данные, представляет идею.

1.5.2 Методические материалы по Теме 5

При изучении Темы 5 студенту следует использовать рекомендуемые ниже источники, материалы, полученные в ходе практического занятия. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

1.5.3 Рекомендуемые источники по Теме 5: [12, 17, 16].

1.6 Тема 6. Лидерство и руководство

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Власть как свойство личности.

Вопрос 2. Концепция развития лидерства И. Адизеса.

Вопрос 3. Современные теории стилей управления: транзакционная теория.

Вопрос 4. Развитие коммуникативных навыков и делегирование.

1.6.1 Методические указания по изучению Темы 6

Вопрос 1. Власть как свойство личности

Изучение вопроса знакомит обучающихся с понятием власти, которая является врожденной человеческой потребностью управлять или быть управляемым, подчинять других своей воле или подчиняться самому авторитетной силе.

Власть связана со способностью оказывать влияние на существенные обстоятельства собственной жизни (власть над собой – индивидуальная) или поведения других людей (власть над другими – социальная), независимо от того, соответствует ли это их интересам и воле.

Основу этого психологического подхода к пониманию власти составляет признание наличия у индивидов мотиваций универсально-гедонистского толка. Стремление к удовольствию заставляет его с неизбежностью идти на уступки другим людям для удовлетворения своих потребностей и желаний. Само существование у личности такого стремления приводит к подчинению одних людей другим. Отношения власти – подчинения возникают из-за наличия у людей разного количества внутренней энергии и различий в садомазохистских ориентациях. В результате в группе или обществе происходит разделение на тех, кто обладает властью, стремится к ее завоеванию любым путем, и тех, кто вынужден и готов подчиняться этой власти. Укрепление возникших в

результате этого отношений осуществляется через инъекции отношений диктата в структуру личности с помощью некоторого набора психических и культурных способов [5, 78].

Вопрос 2. Концепция развития лидерства И. Адизеса

Обучающиеся знакомятся с книгой Ицхака Адизеса «Развитие лидеров» [4], где автор обосновал свои сомнения в существовании «идеального» руководителя, т. е. человека, способного одинаково блестяще реализовать все функции, необходимые для деятельности организации. Позитивный аспект теории Адизеса состоит в том, что она предлагает решение проблемы эффективного управления компанией. С точки зрения Адизеса, выход состоит в формировании команды менеджеров, которую он называет взаимодополняющей, поскольку ее члены дополняют друг друга в отношении способности осуществлять ключевые функции менеджера. В первой книге автор предупреждал, что построение такой команды – дело непростое, поскольку менеджеры, блестяще справляющиеся, например, с администрированием, обычно плохо понимают своих коллег, сильнейшая сторона которых – предпринимательство. Проблемы возникают и при взаимодействии менеджеров, ориентированных на результат, и тех, кого автор называет «интеграторами».

В новой книге Адизес в деталях описывает, что же нужно делать для того, чтобы преодолеть описанную выше трудность. Фактически, ответив в «Идеальном руководителе» на вопрос «что?» (что нужно делать, дабы преуспеть в управлении компанией), теперь он отвечает на вопрос «как?», который не менее важен для обеспечения этого успеха.

Обучающиеся узнают о том, что свои идеи Ицхак Адизес основывает на том утверждении, что руководитель должен стремиться к достижению высоких результатов, причем стремление это должно быть эффективным. И для этого руководитель обязан выполнять четыре базовые функции. Базовыми функциями руководителя являются:

- Производство результатов (Producing results).

- Администрирование (Administrating).
- Предпринимательство (Entrepreneur).
- Интеграция (Intergrating).

Вопрос 3. Современные теории стилей управления: транзакционная теория

В XX веке было предпринято множество попыток обозначить границы понятия «стиль руководства» и выделить наиболее эффективные виды последнего. Однако однозначные ответы, указывающие на валидные и верифицированные критерии оценки стиля руководства, так и не были получены. Вместе с тем актуальность данной тематики по-прежнему не исчерпана и представляет большой интерес как для научного, так и для практикующего сообществ. Такое положение стало дополнительным стимулом для дальнейших исследований и попыток осмыслить и описать эффективные способы руководства.

К тенденциям конца XX – начала XXI века можно отнести *два основных направления*: попытки переосмысления ранее предложенных теорий (в частности, теории личностных черт), а также синергетический подход – стремление объединить несколько теорий в одну (например, бихевиористскую и ситуационную модели).

Вопрос 4. Развитие коммуникативных навыков и делегирование

Обсуждая тему коммуникативных навыков, важно знать о том, что коммуникативные навыки крайне важны для формирования круга общения, знакомства, обретения друзей и ведения переговоров, покупки товаров и услуг, заключения контрактов и ведения бизнеса, выстраивания продуктивных взаимоотношений, разрешения конфликтов и поиска взаимопонимания с окружающими. И если человек не умеет общаться, на своем пути он встретит немало проблем и трудностей как в личной жизни, так и в профессиональной сфере.

Говоря проще, коммуникативные навыки составляют особый поведенческий комплекс, позволяющий каждому из нас:

- устанавливать контакты;
- заинтересовывать собеседника;
- поддерживать общение;
- сохранять отношения;
- аргументировать свои мысли;
- отстаивать свои интересы;
- разрешать конфликты;
- пользоваться невербальными средствами общения;
- защищаться от манипуляций;
- понимать окружающих, мотивы их действий и реакции.

1.6.2 Методические материалы по Теме 6

При изучении Темы 6 студенту следует использовать рекомендуемые ниже источники, материалы, полученные в ходе практического занятия. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

1.6.3 Рекомендуемые источники по Теме 6: [4, 5].

1.7 Тема 7. Управление результативностью

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Поведенческие аспекты производительности.

Вопрос 2. Процесс непрерывного повышения личной производительности. Модель 4D эффективности.

Вопрос 3. Современные модели эффективности. Корпоративное управление эффективностью.

1.7.1 Методические указания по изучению Темы 7

Вопрос 1. Поведенческие аспекты производительности

Данный вопрос освещает тему поведения работников предприятия, которое ориентировано на контроль. Они обычно знают, что для оценки

результативности их деятельности руководство применяет различные методы контроля. Они знают, что их ошибки и достижения в тех областях, где руководство установило стандарты и наиболее последовательно выполняет процедуру контроля, послужат со всей очевидностью основанием для распределения вознаграждений и наказаний. Поэтому, если сказать, что подчиненные обычно делают то, что начальство хочет увидеть от них при проверке, то это будет чаще всего правдой.

При осуществлении контроля, выборе методов и средств менеджеру необходимо помнить о том, что у подчиненных, которые знают о контроле со стороны руководства и увязывают его с размерами вознаграждения и возможным наказанием, возникают далеко не всегда положительные эмоции, что может вызвать негативную ответную реакцию. Западные ученые называют такую реакцию поведением, ориентированным на контроль.

Д. Р. Хемптон, Ч. Е. Саммер и Р. А. Уэббер отмечают следующую реакцию людей на контроль их поведения: «Сам факт измерения результатов влияет на поведение людей, работу которых обследуют. Когда начальство измеряет результаты работы подчиненных, оно тем самым включает цепочку познавательных и мотивационных эффектов. Подчиненные стремятся интерпретировать эти измерения как процессы, которые определяют важнейшие аспекты их работы. Они реагируют на это, пытаясь зафиксировать измерения на уровне, который подлежит вознаграждению».

Вопрос 2. Процесс непрерывного повышения личной производительности. Модель 4D эффективности.

Программа «4 измерения лидерства» основана на руководстве астрофизика Чарльза Дж. Пеллерина «Как NASA создает команды». Это вопрос послужит основой расширения рамок для улучшения не только профессиональной, но также и личной жизни. Содержит инструменты, жизненные установки и привычки, где решающую роль для достижения успеха может сыграть понимание культурных норм и социального поведения, о которых часто забывают в технических проектах.

Для того, чтобы улучшить коммуникацию, повысить производительность и укрепить боевой дух команд, Чарльз Пеллерин разработал 4-D Систему, позволяющую в максимально короткие сроки сплотить команду и сориентировать ее на результаты, необходимые компании для достижения поставленных целей.

Чарльз Дж. Пеллерин – автор и разработчик 4-D Системы по созданию и поддержке эффективных команд, доктор наук, бывший руководитель отдела астрофизики NASA, президент 4-D Systems.

Вопрос 3. Современные модели эффективности. Корпоративное управление эффективностью

Можно выделить следующие характерные черты эффективного корпоративного управления:

- прозрачность;
- раскрытие финансовой и другой информации о работе фирмы;
- наличие внутренних механизмов контроля над работой менеджеров;
- защита прав и интересов всех акционеров;
- выработка стратегии компании.

Важность корпоративного управления можно оценивать с разных точек зрения. Хорошо управляемые компании добиваются высоких результатов в долгосрочной перспективе, им проще получить доступ к капиталу. Высокие стандарты управления снижают риски при инвестировании. Это связано с наличием в таких компаниях высокооплачиваемых управленцев высокой квалификации. Для инвестора это повод предоставить капитал по меньшей стоимости. Компании со сформировавшимся корпоративным управлением обеспечивают прирост ресурсов для акционеров, работников и страны в целом, вносят вклад в экономику и в конечном итоге помогают обществу жить и развиваться.

1.7.3 Методические материалы по Теме 7

При изучении Темы 7 студенту следует использовать рекомендуемые ниже источники, материалы, полученные в ходе практического занятия. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

1.7.3 Рекомендуемые источники по Теме 7: [17, 13].

2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям

2.1 Тема 1. Планирование личного развития

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Цели личного развития.

Вопрос 2. Современные подходы к планированию личного развития.

Вопрос 3. Планирование действий, ответственность и оценка.

Вопрос 4. Парадигма семи навыков личной эффективности С. Кови.

2.1.1 Методические указания для подготовки к практическим занятиям по Теме 1

Задание 1. Цели личного развития

Ниже предлагаются 24 утверждения. Решите, относятся эти утверждения к вам или нет. Если относятся, отвечайте «да», если не относятся, – «нет» (работайте на отдельном листке).

1. Работая, я устаю.
2. Я не могу сосредоточиться на чем-нибудь одном.
3. Я беспокоюсь по всякому поводу.
4. Когда я что-нибудь делаю, мои руки трясутся.
5. Я часто волнуюсь.
6. Мне нередко снятся кошмары.
7. Я потею даже в холодную погоду.
8. Я все время ощущаю голод.
9. У меня часто болит желудок.
10. Периодами из-за беспокойства я теряю сон.

11. Меня легко вывести из себя.
12. Я чувствительнее, чем другие.
13. Я часто о чем-то беспокоюсь.
14. Как жаль, что я не так счастлив, как другие.
15. Я легко могу заплакать.
16. Когда мне нужно ждать, я нервничаю.
17. Периодами я чувствую себя таким счастливым, что не могу усидеть на месте.
18. Я сильно пасую перед трудностями.
19. Временами я чувствую свою бесполезность.
20. Я застенчивый человек.
21. Я считаю, что во всем для меня есть трудности.
22. Я всегда напряжен.
23. Временами я чувствую себя разбитым.
24. Я уклоняюсь от трудностей.

Оценка результатов

Если сумма всех «да» не превышает 3, адаптивность высокая; если 3–10 – средняя; свыше 10 – низкая; 20–25 – очень низкая.

Задание 2. Современные подходы к планированию личного развития

Планирование личного развития осуществляется сотрудниками, при необходимости – под руководством и при поощрении и помощи со стороны менеджеров. План личного развития перечисляет действия, которые люди должны совершить для своего научения и развития. Сотрудники берут на себя ответственность за формулирование и осуществление своих планов, но они получают помощь от своей организации и менеджеров. Первоначальная цель планирования – это создание того, что Тэмкин и др. (1995) называют «самоорганизованной структурой обучения».

Планирование личного развития включает в себя следующие этапы, показанные на Рис. 1:

1. *Проанализировать текущую ситуацию и потребности в развитии.* Это можно сделать в рамках процесса управления показателями труда.



Рис. 1. Стадии подготовки и практического применения плана личного развития

2. *Наметить цели.* Они могут включать в себя повышение показателей текущей работы, усовершенствование или приобретение навыков, приобретение новых, нужных в работе знаний, развитие компетенций в определенных сферах, перемещение или повышение в организации, подготовку к изменениям нынешней роли.

3. *Подготовить план действий.* План действий описывает, что необходимо сделать и как это необходимо делать; он содержит такие разделы, как ожидаемые результаты (цели научения), развитие определенных видов деятельности, ответственность за это развитие (что должен делать сам сотрудник, какую поддержку он получит от своего менеджера, отдела ЧР и других людей), а также график. В план следует включить самые разные виды деятельности, связанные с потребностями индивида, например:

- наблюдение за тем, что делают другие люди;
- работу над проектом, плановое использование программ электронного обучения и внутренних центров обучения, работу с наставником, коучинг, проводимый линейным менеджером или руководителем команды, опыт выполнения новых заданий, направленное чтение, специальные поручения и активное научение.

Формульное обучение для развития знаний и навыков может быть частью этого плана, но далеко не самой важной.

4. *Применить на практике.* Совершение запланированных действий.

План можно представить в виде контракта о научении (учебного контракта).

Задание 3. Планирование действий, ответственность и оценка

«Принятие ответственности»

Цель. Исследование процесса принятия ответственности.

Процедура. Группа разбивается на пары. Участники поочередно говорят о том, что они осознают, чувствуют, хотят и т. п. Каждая фраза заканчивается словами «я беру ответственность на себя».

Примеры

«Я осознаю, что я сейчас делаю... (что-то) и я беру на себя ответственность за это».

«Я сейчас чувствую... (что-то) и я беру на себя ответственность за это».

«Я сейчас хочу (попросить помощи) и я беру ответственность на себя за это».

Что вы чувствуете, произнося эти фразы? Постарайтесь осознать как можно больше переживаний, происходящих с вами, когда говорит партнер. Отследите свои реакции на то, что говорит собеседник.

Обсуждение. Нести ответственность часто мешают страх наказания, унижения, опасение, что тебя не поймут и не простят.

Задание 4. Парадигма семи навыков личной эффективности С. Кови

Составьте сочинение небольшого объема – эссе на тему личной эффективности и путей ее повышения.

Рекомендации по выполнению задания

Постарайтесь раскрыть не только суть проблемы, но и привести различные точки зрения, выразив собственный взгляд на основные вопросы:

- Что вы вкладываете в понятие личной эффективности?
- Какие критерии, параметры и навыки, по вашему мнению, определяют человека с точки зрения эффективности?
- Какие направления развития человека позволят повысить его личную эффективность?

– Что препятствует повышению личной эффективности и почему нам сложно впустить изменения в свою жизнь?

– Постарайтесь оценить свою личную эффективность и определить пути и направления ее повышения.

–

2.1.2 Методические материалы по Теме 1

При изучении Темы 1 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», ФОС, которые имеются в ЭИОС.

2.1.3 Рекомендуемые источники по теме: [10, 14, 15].

2.2 Тема 2. Тайм-менеджмент и целеполагание

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Понятие тайм-менеджмента.

Вопрос 2. Уровни управления временем.

Вопрос 3. Проблемы организации рабочего дня руководителя.

Вопрос 4. Анализ использования рабочего времени.

Вопрос 5. Основные причины дефицита времени.

Вопрос 6. Планирование деятельности.

Вопрос 7. Постановка целей.

Вопрос 8. Делегирование как управление временем.

Вопрос 9. Использование матриц управления временем.

Вопрос 10. Организация рабочего времени.

Задание 1. Понятие тайм-менеджмента

Инструкция. Вы – руководитель фирмы. Напишите список обязательных дел на неделю:

1) напишите список повседневных и вновь появившихся обязательных дел на неделю;

2) разбейте список на отдельные категории, сгруппируйте задачи по рабочим функциям (например, развитие бизнеса, управление подчиненными, повседневные операции и т. п.);

3) в конце дня зафиксируйте время, затраченное на выполнение задач. В конце рабочей недели проанализируйте, на что именно и сколько ушло времени (воображаемый процесс).

Задание 2. Уровни управления временем

Жесткие и гибкие задачи

Выпишите на один большой лист бумаги все ваши дела, которые нужно сделать, задачи, которые нужно решить, проблемы, которые висят над головой. По мере возможности группируйте их в блоки по смыслу, но не слишком этим озадачивайтесь.

На том же или отдельном листе нарисуйте предстоящий год (от настоящего момента). Это должна быть одна прямая линия с очень грубой разбивкой (по месяцам, самое большое – по неделям). Приблизительно отметьте на этой прямой важнейшие критические точки – события или сроки, от которых сильно зависит выполнение крупных задач. Также отметьте те задачи, которые было бы удобнее всего сделать в определенное время года. Не вдавайтесь слишком сильно в подробности и получите список слегка сгруппированных дел и грубый рисунок года.

Задание 3. Проблемы организации рабочего дня руководителя

Помогите менеджеру составить план на день, распределив описанные задачи между списками на странице ежедневника.

Рабочий день менеджера

«День сегодня загруженный. Только-только утро начинается, а уже кажется, что времени не хватит катастрофически.

Уже прибежала Катерина: на подпись накопилось огромное количество документов, которые необходимо отправить по почте сегодня же нашим клиентам.

Основной поставщик задерживает поставки – надо ехать лично и разбираться, что к чему.

Проект А не стартует уже неделю: не даны все необходимые указания, Васин и Иванова тормозят процесс, требуют совещания, чтобы выяснить все вопросы. Но ведь не меньше часа потратим, а то и больше!

Надо не забыть позвонить в головной офис: на носу ежемесячный отчет.

Через неделю выставка, на которой «кровь из носу» должна быть наша продукция, а никто еще не приходил с отчетом о нашей готовности! Что это значит? Понятно, что это значит...

А так хотелось сегодня сходить в бассейн и просто поплавать...

Нет, вряд ли получится.

И эти постоянные звонки, которые отвлекают и не дают сосредоточиться!

Все, конечно, важно, но у меня же не три головы и не десять рук!

Так, а на какое число у меня назначена презентация??? На сегодня. А к ней надо еще подготовиться. И кстати, уточнить, куда ехать.

На столе где-то лежит недоправленная программа – надо бы ее перекинуть в отдел поддержки клиентов. Но сначала закончить правки. Только где она именно? На столе, мягко скажем, не идеальный порядок...

- Да? Да, да, буду через полчаса...

Ну, вот. Еще и начальство вызывает на ковер. Что делать?»

Страница ежедневника

Жесткие и бюджетиромые	Гибкие

Задание 4. Анализ использования рабочего времени

Хронометраж дня

Инструкция. Постарайтесь в течение дня записывать время, которое вы отводите на то или иное занятие. Например:

- просмотр ТВ – 2 часа;

- разговор с подругой по телефону – 40 минут;
- приготовление еды – 1,5 часа;
- принятие душа – 30 минут и т. д.

Пояснение. Что это упражнение по тайм-менеджменту дает? Вы научитесь автоматически определять время, потраченное «С пользой» и «Впустую». Станете более дисциплинированными и организованными.

Задание 5. Основные причины дефицита времени

Достижения

– Проанализируйте свои достижения и соотнесите их во времени. Заполните таблицу, в которой укажите возраст и то, что вы успели достичь к этому времени.

Таблица 1 – Личные достижения

№	Возраст	Достижения

Задание 6. Планирование деятельности

Ситуация 1

В сложившийся коллектив со своими традициями приходит новый руководитель. Каким образом он должен вести свою работу и разрешать возникающие конфликты?

- а) вести работу, не обращая внимания на споры, конфликты, воздействуя, таким образом, положительно на подчиненных;
- б) попытаться разубедить, привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому;
- в) опираясь на актив, общественные и административные организации, поручит им разрешать возникающие споры, разногласия, конфликты?

Ситуация 2

В новом коллективе Вы столкнулись с такой ситуацией: Ваш подчиненный, подчеркивая свою исключительность, игнорирует Ваши указания или делает все по-своему. Каковы Ваши действия?

Ситуация 3

Прошло всего несколько дней после Вашего назначения на новую должность, и вдруг Вам звонят из профкома и просят выделить пять человек для работ по благоустройству на три дня в подшефный лагерь.

Как Вы поступите?

а) постараетесь «отбиться» от поручения, ссылаясь на то, что у Вас ехать некому да и работа под угрозой срыва, а это скажется на работе всего предприятия;

б) вызовите представителя профкома и переложите отбор кандидатов на его плечи;

в) распорядитесь, чтобы нижестоящие руководители отобрали самых «бесполезных» работников и сообщили Вам их фамилии в качестве кандидатур для поездки;

г) проинформируете всех сотрудников о просьбе профкома и предложите выдвинуть свои кандидатуры тем, кто особенно нуждается в отгулах.

Задание 7. Целеполагание в управлении временем

Ситуация 1

Для получения более точной картины о рынке труда Вы обзваниваете ряд фирм города. Вы звоните на фирму, опубликовавшую объявление о потребности в кадрах или конкурсном отборе кандидатов. Вам необходимо получить нужные сведения о фирме, но секретарь не дает полной информации, а больше интересуется Вашими профессиональными и личными характеристиками.

Вы говорите: ...

Ситуация 2

Только что открылась новая вакансия. Она кажется Вам очень заманчивой, хотя у Вас нет опыта в такого рода деятельности. Но так как Вы хорошо себя зарекомендовали, друзья убеждают Вас решиться на это. Вам кажется, что способности позволяют Вам занять эту должность даже с недостаточным опытом. Как Вы поступите?

Задание 8. Делегирование как управление временем

Руководитель решил принять участие в выставке, которая проходит 24-го числа текущего месяца. За пару дней до этого он проводит контрольное собрание.

Распределите задачи по дедлайну и редлайну.

Задачи для распределения: Привести заранее, за два дня материалы на свое место на выставке. Прийти в 7 утра и разместить книги и «раздатку» на столах. Сразу по приходе договориться о том, чтобы каждый час по рупору делать объявления. Заплатить за арендуемое место. Пообщаться с партнерами, кто присутствует на выставке, – пригласить на свое событие. Сделать визитки.

22 число

1. Заплатить за арендуемое место.
2. Сделать визитки.
3. Привести заранее, за два дня материалы на свое место на выставке.

24 число

1. Сразу по приходе договориться о том, чтобы каждый час по рупору делать объявления.
2. Прийти в 7 утра и разместить книги и «раздатку» на столах.
3. Пообщаться с партнерами, кто присутствует на выставке, – пригласить на свое событие.

Задание 9. Использование матриц управления временем

Ваши сферы жизни	2023 год	2024 год	2030 год	2031 год	2032 год
БИЗНЕС, КАРЬЕРА	Создание стока по товару	Открытие производства	Открытие лаборатории	Лидерство в ногтевой индустрии	Открытие своего бизнеса
ЛИЧНОЕ РАЗВИТИЕ, ХОББИ	Сдать международный экзамен по английскому	Достичь разговорного уровня по испанскому, танцевать хорошо бачату	Достичь разговорного уровня по немецкому	Достичь разговорного уровня по китайскому	Достичь разговорного уровня по японскому
СЕМЬЯ	Выйти замуж	Родить детей	Второй ребенок	Большой дом	Переехать в Европу
...					

Задание 10. Организация рабочего времени

Инструкция. Возьмите бумагу и ручку, поставьте таймер на 15 минут. В течение этого времени вы должны написать на листе все, что вы желаете получить в этой жизни. Не анализируйте ваши мысли и желания, записывайте любое, даже самое фантастическое желание. Количество целей не ограничено, но, как только пройдет 15 минут, – запись останавливается.

Затем поставьте таймер на 2 минуты и в течение этого времени выбираете из своего списка то, чем вы хотите заниматься на протяжении трех лет.

Следующие 2 минуты (включите таймер) потратьте на внесение или исключение из списка желаний. То, что останется в списке, должно быть реалистично и выполнимо, это должны быть важные для вас цели и намерения.

Опять поставьте таймер на 2 минуты – запишите список целей на полгода, еще 2 минуты потратьте на редактуру списка.

Вам необходимо определить точность, реалистичность целей, посмотреть наличие у вас возможностей для достижения целей. Когда задание выполнено, не выбрасывайте листочки: они вам пригодятся, чтобы сверять намеченный курс с тем, что происходит сейчас.

Пояснение:

Это упражнение выявляет ценности и приоритеты, позволяет продвинуться в достижении собственных целей.

2.2.2 Методические материалы по Теме 2

При изучении Темы 2 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», ФОС, размещенные в ЭИОС.

2.2.3 Рекомендуемые источники по теме: [15, 6, 7].

2.3 Тема 3. Стресс-менеджмент

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Вопросы для изучения:

Задание 1. Стрессоры деятельности руководителя. Регуляция эмоционального напряжения.

«Слепые и поводыри»

Все участники делятся на пары. В паре один человек – «слепой» (ему завязываются глаза), а второй – «поводырь». Задача поводыря – провести своего «слепого» по комнате. Затем участники меняются ролями.

По окончании занятия – обсуждение.

Вопрос 2. Формирование уверенного поведения. Навыки полноценной жизнедеятельности Арнольда Лазаруса

Инструкция

Вам предлагается 50 утверждений, касающихся поведения в трудной жизненной ситуации. Обведите в строке с утверждением тот вариант, который наиболее часто проявляются у Вас в поведении.

Тестовое задание

№	Оказавшись в трудной ситуации, я...	Никогда	Редко	Иногда	Часто
1	...сосредотачивался на том, что мне нужно было делать дальше, – на следующем шаге	0	1	2	3
2	...начинал что-то делать, зная, что это все равно не будет работать, главное – делать хоть что-нибудь	0	1	2	3
3	...пытался склонить вышестоящих к тому, чтобы они изменили свое мнение	0	1	2	3
4	...говорил с другими, чтобы больше узнать о ситуации	0	1	2	3
5	...критиковал и укорял себя	0	1	2	3
6	...пытался не сжигать за собой мосты, оставляя все как есть	0	1	2	3
7	...надеялся на чудо	0	1	2	3
8	...смирялся с судьбой: бывает, что мне не везет	0	1	2	3
9	...вел себя, как будто ничего не произошло	0	1	2	3
10	...старался не показывать своих чувств	0	1	2	3
11	...пытался увидеть в ситуации что-то положительное	0	1	2	3
12	...спал больше обычного	0	1	2	3
13	...срывал свою досаду на тех, кто навлек на меня проблемы	0	1	2	3
14	...искал сочувствия и понимания у кого-нибудь	0	1	2	3
15	...испытывал потребность выразить себя творчески	0	1	2	3
16	...пытался забыть все это	0	1	2	3
17	...обращался за помощью к специалистам	0	1	2	3
18	...менялся или рос как личность в положительную сторону	0	1	2	3
19	...извинялся или старался все загладить	0	1	2	3
20	...составлял план действий	0	1	2	3
21	...старался дать какой-то выход своим чувствам	0	1	2	3
22	...понимал, что сам вызвал эту проблему	0	1	2	3
23	...набирался опыта в этой ситуации	0	1	2	3
24	...говорил с кем-либо, кто мог конкретно помочь в этой ситуации	0	1	2	3
25	...пытался улучшить свое самочувствие едой, выпивкой, курением или лекарствами	0	1	2	3
26	...рисковал напропалую	0	1	2	3

27	...старался действовать не слишком поспешно, доверяясь первому порыву	0	1	2	3
28	...находил новую веру во что-то	0	1	2	3
29	...вновь открывал для себя что-то важное	0	1	2	3
30	...что-то менял так, что все улаживалось	0	1	2	3
31	...в целом избегал общения с людьми	0	1	2	3
32	...не допускал это до себя, стараясь об этом особенно не задумываться	0	1	2	3
33	...спрашивал совета у родственника или друга, которого уважал	0	1	2	3
34	...старался, чтобы другие не узнали, как плохо обстоят дела	0	1	2	3
35	...отказывался воспринимать это слишком серьезно	0	1	2	3
36	...говорил о том, что я чувствую	0	1	2	3
37	...стоял на своем и боролся за то, чего хотел	0	1	2	3
38	...вымещал это на других людях	0	1	2	3
39	...пользовался прошлым опытом – мне приходилось уже попадать в такие ситуации	0	1	2	3
40	...знал, что надо делать, и удваивал свои усилия, чтобы все наладить	0	1	2	3
41	...отказывался верить, что это действительно произошло	0	1	2	3
42	...давал обещание, что в следующий раз все будет по-другому	0	1	2	3
43	...находил пару других способов решения проблемы	0	1	2	3
44	...старался, чтобы мои эмоции не слишком мешали мне в других делах	0	1	2	3
45	...что-то менял в себе	0	1	2	3
46	...хотел, чтобы все это скорее как-то образовалось или кончилось	0	1	2	3
47	...представлял себе, фантазировал, как все это могло бы обернуться	0	1	2	3
48	...молился	0	1	2	3
49	...прокручивал в уме, что мне сказать или сделать	0	1	2	3
50	...думал о том, как бы в данной ситуации действовал человек, которым я восхищаюсь, и старался подражать ему	0	1	2	3

Ключ к копинг-тесту оценки поведения в трудной жизненной ситуации Лазаруса

Описание

Тест Лазаруса предназначен для определения копинг-механизмов, способов преодоления трудностей в различных сферах психической деятельности, копинг-стратегий. Данный тест считается первой стандартной методикой в области измерения копинга. Методика была разработана Р. Лазарусом и С. Фолкманом в 1988 году, адаптирована Т. Л. Крюковой, Е. В. Куфтык, М. С. Замышляевой в 2004 году.

Совладание с жизненными трудностями есть постоянно изменяющиеся когнитивные и поведенческие усилия индивида с целью управления специфическими внешними и (или) внутренними требованиями, которые оцениваются им как подвергающие его испытанию или превышающие его ресурсы. Задача совладания с негативными жизненными обстоятельствами состоит в том, чтобы либо преодолеть трудности, либо уменьшить их отрицательные последствия, либо избежать этих трудностей, либо вытерпеть их.

Можно определить совладающее поведение как целенаправленное социальное поведение, позволяющее справиться с трудной жизненной ситуацией (или стрессом) способами, адекватными личностным особенностям и ситуации, – через осознанные стратегии действий. Это сознательное поведение направлено на активное изменение, преобразование ситуации, поддающейся контролю, или на приспособление к ней, если ситуация не поддается контролю. При таком понимании оно важно для социальной адаптации здоровых людей. Его стили и стратегии рассматриваются как отдельные элементы сознательного социального поведения, с помощью которых человек справляется с жизненными трудностями.

Испытуемому предлагаются 50 утверждений, касающихся поведения в трудной жизненной ситуации. Испытуемый должен оценить, как часто данные варианты поведения проявляются у него.

Ключ к тесту

- Конфронтационный копинг – пункты: 2, 3, 13, 21, 26, 37.
- Дистанцирование – пункты: 8, 9, 11, 16, 32, 35.
- Самоконтроль – пункты: 6, 10, 27, 34, 44, 49, 50.
- Поиск социальной поддержки – пункты: 4, 14, 17, 24, 33, 36.
- Принятие ответственности – пункты: 5, 19, 22, 42.
- Бегство-избегание – пункты: 7, 12, 25, 31, 38, 41, 46, 47.
- Планирование решения проблемы – пункты: 1, 20, 30, 39, 40, 43.
- Положительная переоценка – пункты: 15, 18, 23, 28, 29, 45, 48.

Обработка результатов

1. Подсчитайте баллы, суммируя по каждой субшкале:

- никогда – 0 баллов;
- редко – 1 балл;
- иногда – 2 балла;
- часто – 3 балла.

2. Вычислите по формуле: $X = \text{сумма баллов} / \text{max балл} \times 100$.

Номера опросника (по порядку, но разные) работают на разные шкалы, например, в шкале «конфронтативный копинг» вопросы – 2, 3, 13, 21, 26, 37 и т. д. Максимальное значение по вопросу, которое может набрать испытуемый, – 3, а по всем вопросам субшкалы – максимально 18 баллов, испытуемый набрал 8 баллов:

$$\frac{8}{18} * 100 = 44,4\%$$

– это и есть уровень напряжения конфронтационного копинга.

3. Можно определить проще, по суммарному баллу:

- 0–6 – низкий уровень напряженности, говорит об адаптивном варианте копинга;

- 7–12 – средний, адаптационный потенциал личности в пограничном состоянии;
- 13–18 – высокая напряженность копинга, свидетельствует о выраженной дезадаптации.

Интерпретация результата

Конфронтационный копинг. Агрессивные усилия по изменению ситуации. Предполагает определенную степень враждебности и готовности к риску.

Дистанцирование. Когнитивные усилия отделиться от ситуации и уменьшить ее значимость.

Самоконтроль. Усилия по регулированию своих чувств и действий.

Поиск социальной поддержки. Усилия в поиске информационной, действенной и эмоциональной поддержки.

Принятие ответственности. Признание своей роли в проблеме с сопутствующей темой попыток ее решения.

Бегство-избегание. Мысленное стремление и поведенческие усилия, направленные к бегству или избеганию проблемы.

Планирование решения проблемы. Произвольные проблемно-фокусированные усилия по изменению ситуации, включающие аналитический подход к проблеме.

Положительная переоценка. Усилия по созданию положительного значения с фокусированием на росте собственной личности. Включает также религиозное измерение.

Вопрос 3. Модели поведения по Альберти и Эммонсу

Тест определения типа поведения DISC

Инструкция

Главное условие достоверного результата данного теста – ваши искренние ответы. Отвечайте искренне, а не с позиции того, кем вы бы хотели быть. Отвечайте так, как вы обычно поступаете (если вы бывали в

такой ситуации) или как вам действительно хочется поступить (если ситуация вам не знакома).

Тестовое задание

1. Вы пришли в гости, где собралось уже более 10 человек. Ваша реакция:

А) Здорово! Обожаю шумные компании, можно повеселиться, завести новых знакомых.

Б) Я люблю бывать в компаниях, часто оказываюсь в центре внимания. Или удастся хорошенько зажечь, или уж, на худой конец, с полезными людьми познакомлюсь.

В) Надеюсь, что встречу здесь каких-нибудь знакомых, мне будет приятно с ними пообщаться. Если все – незнакомые люди, то мне будет некомфортно.

Г) Я не очень люблю шумные компании и хожу на вечеринки, только чтобы завести или поддержать полезные знакомства. Мне приятнее посидеть и поговорить с одним-двумя людьми в покое и тишине.

2. На этой же вечеринке вас попросили произнести тост. Ваша реакция:

А) Я не люблю привлекать к себе внимание, ненавижу произносить тосты. Я не буду ни соглашаться, ни отказываться, а просто как-нибудь увильну.

Б) Я хороший рассказчик и знаю пару прикольных тостов. Все будут в восторге.

В) Я не боюсь произносить тосты, даже получаю от этого удовольствие, скажу что-нибудь умное и по делу.

Г) Я, скорее всего, откажусь под убедительным предлогом. Но если мне надо произвести хорошее впечатление для пользы дела, то могу и произнести уместный изящный тост.

3. Ваш начальник дал вам и вашему сослуживцу задание, но не назначил ответственного за его выполнение. Вы оба понадеялись друг на друга и забыли про задание. Сейчас ваш начальник ругает вас за невыполнение задания. Ваша реакция:

А) Негативные эмоции, которые никак не проявляются внешне. Я в состоянии контролировать себя, но теперь я знаю, чего можно ожидать от этих людей, буду осторожнее в работе с ними в будущем.

Б) Очень эмоциональная реакция, возможны слезы у девушки. Ну да, я – рассеянный и не очень пунктуальный человек, но не я один (одна) виноват(а). Буду жаловаться на них всем друзьям и знакомым.

В) Обида на сослуживца. Как он мог так подставить меня! Обида на начальника. Я буду долго переживать из-за этого, скорее всего, молча.

Г) Злость на начальника, потому что он безграмотный руководитель, и/или на сослуживца, потому что он меня подставил. Всплеск агрессивных эмоций. Скорее всего, кому-нибудь из них что-нибудь выскажу.

4. Вам дали важное задание. Срок выполнения – через месяц, а выполнить его можно за две недели. Ваша реакция:

А) Лучше поскорее выполню задание и сдам его. И в глазах начальства буду хорошо выглядеть, и у меня время для других дел будет.

Б) Сначала мне надо подумать, как лучше всего подойти к выполнению этой работы. Даже если сделаю ее заранее, сразу сдавать не буду. Пусть отлежится, потом еще раз исправлю ошибки. Может, сдам работу за день до срока.

В) Сразу возьмусь за дело. Но, скорее всего, мне быстро надоест эта работа, и я увлекусь другим заданием. Заброшу эту работу до тех пор, пока не наступит крайний срок. Потом срочно буду все доделывать, может, даже опоздаю со сдачей.

Г) Хотелось бы начать делать сразу, но знаю, что так не получится. Всегда есть более срочные или важные дела, все время что-то отвлекает. Скорее всего, буду выполнять задание до последней минуты.

5. Впереди длинные выходные. Вы решили куда-нибудь выбраться. Что вы выберете:

А) Съездить в гости к родственникам или иначе провести день с семьей, супругой(м).

- Б) Сходить в парк или на вечеринку с друзьями.
- В) Съездить на картинг или поиграть в футбол (карты) с друзьями.
- Г) Сходить на концерт или выставку, можно в одиночку или с близким человеком.
6. Если бы вы решили прыгать с парашютом, то по какой причине:
- А) Я познакомился с очень интересными людьми (человеком), которые занимаются парашютным спортом. Они меня уговорили присоединиться.
- Б) Мне необходимо через это пройти для достижения важной для меня цели.
- В) Я вообще люблю риск, адреналин. Хочу узнать, на что я способен.
- Г) Меня считают тихоней. Я всегда в тени, отмалчиваюсь. Хочу доказать себе и другим, что я не трус и не тряпка.
7. Какие комментарии вы слышите чаще (как на работе, так и дома) в свой адрес:
- А) «А быстрее нельзя?» «Ты опять тянешь время!» «Сколько можно обсуждать одно и то же».
- Б) «Пожалуйста, помедленнее» «Ты опять всех торопишь, мы никуда не опаздываем!» «Тебе уже все ясно, а мне – еще нет. Давай не торопясь все обсудим».
8. Вы узнали, что вас решили повысить по службе. Что вы сделаете прежде всего?
- А) Сообщите родным и близким о повышении, устройте уютный домашний праздник.
- Б) Купите себе какую-нибудь дорогую вещь, чтобы в достойном виде прибыть на место работы в первый день на новой должности (часы, костюм, машину).
- В) Поделитесь радостью с друзьями, закатите большую шумную вечеринку.
- Г) Подождете радоваться, сорить деньгами и трезвонить о повышении, пока не начнете работать на новом месте. Ведь еще даже приказ не подписан.
9. У вас завтра экзамен. Ваше поведение:

А) Лучше быстро повторить материал, чтобы осталось время на другие важные для вас дела.

Б) Лучше еще раз не спеша все повторить, пускай это даже займет всю ночь.

В) Лучше хорошенько отоспаться перед экзаменом, чтобы прийти на него со свежей головой. К экзамену вы готовились заранее.

Г) Перед смертью не надыхишься. Лучше вообще не думать об экзамене, а пойти повеселиться.

10. Как вы считаете, что является главным для победы, для достижения успеха?

А) Личные усилия каждого. Каждый человек должен отвечать за себя, выкладываться по максимуму, не прятаться за спинами других.

Б) Главное – командная работа, люди могут добиться чего-либо только вместе, помогая друг другу, поддерживая друг друга.

11. Если бы вы решили открыть свой бизнес (успех и одинаковая прибыльность гарантированы), что бы вы выбрали (абстрагируйтесь от вашей профессии)?

А) Фирму финансового консалтинга или фирму по борьбе с вредными насекомыми.

Б) Охранную фирму или оружейный магазин.

В) Ресторан или ночной клуб.

Г) Медицинский центр или бюро добрых услуг.

12. У вас – новый просторный кабинет. Чем вы украсите его стены?

А) Своими фото с известными людьми или яркими современными картинами.

Б) Фото супруга(и) и детей или групповыми фото ваших сослуживцев на корпоративе.

В) Дипломами или нейтральными картинами.

Г) Портретом президента или старинной саблей.

13. Что вы цените более всего в одежде?

А) В одежде обязательно должна быть какая-нибудь изюминка, кураж.

- Б) Одежда должна выглядеть дорого и круто.
- В) Одежда должна быть удобной.
- Г) Одежда должна быть качественной и уместной, то есть соответствовать возрасту, фигуре и ситуации, в которой ее одеваешь.

14. Вам надо выбрать соревнование, в котором вам комфортнее всего будет участвовать и где у вас больше шансов на победу. Что вы выберете?

- А) Индивидуальные соревнования, где оценивается сообразительность, а не быстрота реакции (шахматы, бильярд, покер).
- Б) Индивидуальные соревнования на скорость и смелость (прыжки с парашютом, автогонки, горные лыжи).
- В) Командные соревнования, лучше какие-нибудь необычные (футбол в грязи, всякие корпоративные веселые старты).
- Г) Командные соревнования, где требуется взаимная поддержка, взаимодействие всей команды (соревнование университетов по созданию лучшего робота, керлинг).

15. Вам надо выбрать гостиницу в Питере. Что вы выберете?

- А) Какую-нибудь приличную гостиницу в центре, чтобы не стыдно было.
- Б) Какой-нибудь прикольный необычный мини-отель.
- В) Гостиницу, где раньше останавливался или которую порекомендуют знакомые.
- Г) Гостиницу с идеальным соотношением цена/качество. Может быть, в старинном доме в ретростиле.

Ключ к тесту DISC

Описание

Тест DISC используют, чтобы помочь руководителю правильно определить, на какой позиции лучше использовать конкретного сотрудника. Тест помогает сформировать оптимальный коллектив или звено «начальник – подчиненный».

Также тест помогает сотруднику понять свои особенности поведения и свой потенциал.

Ключ к тесту

Для анализа результата найдите и выделите полученные ответы в таблице. Каждый ответ равен одному баллу. Определите общее количество баллов в каждой строке. Доминирующим поведенческим стилем является тот, который набрал наибольшее количество очков.

Тип	Ответ
D	1б, 2в, 3г, 4а, 5в, 6в, 7б, 8б, 9а, 10а, 11б, 12г, 13б, 14б, 15а
I	1а, 2б, 3б, 4в, 5б, 6а, 7б, 8в, 9г, 10б, 11в, 12а, 13а, 14в, 15б
S	1в, 2а, 3в, 4г, 5а, 6г, 7а, 8а, 9б, 10б, 11г, 12б, 13в, 14г, 15в
C	1г, 2г, 3а, 4б, 5г, 6б, 7а, 8г, 9в, 10а, 11а, 12в, 13г, 14а, 15г

Если есть еще один стиль, который набрал столько же или на 1–2 очка меньше, то это – вторичный стиль оцениваемого. Его влияние необходимо учесть при интерпретации результата.

Интерпретация результата

Существует четыре основных психотипа людей:

D – лидеры, руководители, достаточно авторитарные люди, которые знают, чего хотят, и не очень привыкли прислушиваться к чужому мнению.

I – люди, великолепно завязывающие новые знакомства, их профессия – это общение. Из них получаются великолепные специалисты по связям с общественностью, они везде свои, способны раствориться в любой компании.

S – командные игроки. Вместе способны на все, но абсолютно не могут работать в одиночестве. Они управляемы, хорошие работники, однако практически не в состоянии самостоятельно что-то придумать или изобрести. Самым большим их плюсом является неспособность предать, на них можно положиться во всем.

С – аналитики. Люди данного типа прекрасно работают с бумагами, из них получаются хорошие бухгалтеры, экономисты и юристы. Для них превыше всего – буква закона и инструкции.

Вопрос 4. Позитивные ментальные установки. Стресс и организация времени

«Стресс-тест»

Вам необходимо прослушать утверждения и выразить степень своего согласия с ними, используя следующую шкалу:

— почти никогда (1 балл);

— редко (2 балла);

— часто (3 балла);

— почти всегда (4 балла).

1. Меня редко раздражают мелочи.
2. Я нервничаю, когда приходится кого-то ждать.
3. Когда я попадаю в неловкое положение, то краснею.
4. Когда я сержусь, то могу кого-нибудь обидеть.
5. Не переношу критики, выхожу из себя.
6. Если в транспорте меня толкнут, то отвечаю тем же или говорю что-нибудь грубое.
7. Все свое свободное время чем-нибудь занят.
8. На встречу всегда прихожу заранее или опаздываю.
9. Не умею выслушивать, вставляю реплики.
10. Страдаю отсутствием аппетита.
11. Часто беспокоюсь без всякой причины.
12. По утрам чувствую себя плохо.
13. Чувствую себя уставшим, плохо сплю, не могу отключиться.
14. И после продолжительного сна не чувствую себя нормально.
15. Думаю, что сердце у меня не в порядке.
16. У меня бывают боли в спине и шее.
17. Когда сижу за столом, барабаню пальцами по столу и покачиваю ногой.

18. Мечтаю о признании, хочу, чтобы меня хвалили за то, что я делаю.

19. Думаю, что я лучше многих.

20. Я не соблюдаю диету.

Шкала оценки:

30 баллов и меньше. Вы живете спокойно и разумно, успеваете справиться с проблемами, которые возникают. Вы не страдаете ни ложным честолюбием, ни чрезмерной скромностью. Эти люди часто видят себя в розовом свете.

31–45 баллов. Ваша жизнь наполнена деятельностью и напряжением, страдаете от стресса как в положительном смысле этого слова (т. е. у вас есть стремление чего-нибудь достигать), так и в отрицательном. По всей видимости, вы не измените образа жизни, но оставьте немного времени и для себя.

46–60 баллов. Ваша жизнь – беспрестанная борьба. Вы честолюбивы и мечтаете о карьере. Для вас важно мнение других, и это держит вас в состоянии стресса. Если будете продолжать в том же духе, то многого добьетесь, но вряд ли это доставит вам радость. Избегайте лишних споров, умирять свой гнев, вызванный мелочами. Не пытайтесь добиваться всегда максимального результата. Время от времени давайте себе полную передышку.

61 балл и больше. Вы живете, как водитель машины, который одновременно жмет на газ и на тормоз. Поменяйте образ жизни. Стресс, которому вы подвержены, угрожает и здоровью, и вашему будущему.

2.3.2 Методические материалы по Теме 3

При изучении Темы 3 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», ФОС, размещенные в ЭИОС.

2.3.3 Рекомендуемые источники по теме 3: [4, 14].

2.4 Тема 4. Творческий подход к решению проблем

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Принципы системного мышления.

Вопрос 2. Модель порождающего обучения (Джозеф О'Коннор и Иан Макдермотт).

Вопрос 3. Эффективные решения и элементы эффективного процесса принятия решений по Питеру Друкеру.

Вопрос 4. Деятельность в нестандартных ситуациях. Самореализация и использование творческого потенциала.

Задание 1. Принципы системного мышления

Решение проблемы

Процедура принятия решения включает в себя ряд этапов, вы должны:

1. Определить проблему в письменном виде.
2. Рассмотреть ситуацию, в которой возникла проблема.
3. Составить варианты решения проблемы.
4. Выбрать одну альтернативу.
5. Подвергнуть проверке выбранное решение.
6. Составить план реализации принятого решения.
7. Проанализировать – будет ли решена проблема.

На четырех больших листах бумаги напишите заголовки: «Ситуация», «Цель», «Средства» и «Предложения». Определите, какую проблему вы хотели бы решить. Далее приступайте к анализу ситуации, в которой возникла проблема. При этом соберите информацию от всех вовлеченных в проблему и запишите все мнения на листе с заголовком «Ситуация». После получения полного описания ситуации приступайте к заполнению раздела «Цель», в котором необходимо сформулировать одну либо две (не более) цели. После этого заполните раздел «Средства», в котором надо перечислить все имеющиеся в наличии средства к достижению цели.

Раздел «Предложения» заполняется по правилам техники «мозгового штурма», то есть вы записываете на соответствующем листе любые предложения, подходящие как способ достижения желаемой цели в конкретной ситуации при наличии описанных выше средств. Затем вам необходимо отобрать наиболее приемлемые предложения, которые подлежат дальнейшей обработке.

Далее наметьте план действий. При этом вы можете также распределить роли исполнителей или ответственных за реализацию определенных предложений.

Вопрос 3. Эффективные решения и элементы эффективного процесса принятия решений по Питеру Друкеру

Пять лет назад руководство крупнейшей софтверной компании (компания разработчиков программного обеспечения) Microsoft Corp. даже не беспокоилось о том, что на рынке есть Linux – альтернативная операционная система с доступными исходными кодами, разработанная энтузиастами и распространяемая бесплатно. На одной из выставок в 1998 г. Президент Стив Балмер не смог даже правильно произнести название этой операционной системы. Сейчас же в Microsoft, наверное, нет ни одного сотрудника, который бы не знал, как правильно произносится Linux. В свое время Microsoft сокрушила многих сильных конкурентов – от Novell и Borland до Lotus и Netscape. Однако Linux – другое дело. «Мы конкурировали с продуктами и компаниями, – говорит Джеймс Альчин, руководитель подразделения Windows, – это же отличается от всего того, с чем нам приходилось иметь дело».

Linux – это не компания, и она больше, чем обычный программный продукт. Это социальный феномен. Так как называемое программное обеспечение open-source создается тысячами добровольцев, программистов, большинство из которых работает на крупнейшие корпорации. Поскольку Linux бесплатна, наиболее сильное преимущество Microsoft – цена – не имеет большого значения. К тому же монополия Windows на рынке операционных

систем подстегивает Linux, так как клиенты не хотят быть привязанными к одному поставщику.

Что бы вы предложили руководству Microsoft для нейтрализации угрозы Linux?

Анализ данной ситуации по общей схеме:

1. Краткое изложение событий

Компания Microsoft Corp. теряет рынок, так как на нем существует достойный конкурент – компания Linux. Главное преимущество Linux – альтернативная операционная система с доступными исходными кодами, разработанная энтузиастами и распространяемая бесплатно.

2. Проблема

- предложить руководству Microsoft вариант решения проблемы угрозы Linux;

- дать рекомендации по осуществлению варианта решения проблемы.

3. Характеристика действующих лиц

Компания (операционная система) Microsoft, которая является знаменитой, качественной, недорогой, но исходные кода закрыты. Linux, которая является альтернативной операционной системой с доступными исходными кодами, но отсутствует техподдержка.

4. Хронология событий

Пять лет назад руководство крупнейшей софтверной компании (компания разработчиков программного обеспечения) Microsoft Corp. даже не беспокоилось о том, что на рынке есть Linux – альтернативная операционная система с доступными исходными кодами, разработанная энтузиастами и распространяемая бесплатно. На одной из выставок в 1998 г. Президент Стив Балмер не смог даже правильно произнести название этой операционной системы. Сейчас же в Microsoft, наверное, нет ни одного сотрудника, который бы не знал, как правильно произносится Linux. В свое время Microsoft сокрушила многих сильных конкурентов – от Novell и Borland до Lotus и Netscape.

5. Конфликт

Компания Microsoft теряет рынок из-за невнимания к конкурентам.

6. Варианты решения проблемы

- часть продуктов/опций сделать бесплатными, но тогда компания теряет выручку, увеличив рынок;
- открыть часть кода, без возможности передавать как open-source, при этом возможен отказ клиентов от поддержки;
- провести рекламу достоинств Microsoft, но это потребует дополнительных затрат;
- четко реагировать на улучшение позиций Linux в целом можно изменив маркетинговую политику без существенных затрат.

7. Рекомендации

Проверить варианты решения проблем на части клиентов и выявить ключевые преимущества и перспективы на том или ином сегменте рынка.

В итоге мы выбираем последний вариант решения проблемы, а именно четко реагировать на улучшение позиций Linux в целом можно изменив маркетинговую политику без существенных затрат.

Остальные варианты могут привести к более существенным затратам и к потере выручки.

8. План по осуществлению выбранного варианта действий

1. Проверить рекомендацию на различных сегментах рынка.
2. Оценить эффективность выбранной рекомендации на том или ином сегменте рынка.
3. Внедрить рекомендацию с учетом анализа пробных действий.

2.4.2 Методические материалы по Теме 4

При изучении Темы 4 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», ФОС, размещенные в ЭИОС.

2.4.3 Рекомендуемые источники по Теме 4: [14, 16].

2.5 Тема 5. Формирование и развитие команды

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Значение групповых процессов в организации.

Вопрос 2. Социальные роли в группах.

Вопрос 3. Жизненный цикл команды.

Вопрос 4. Лидеры команд.

Задание 1. Значение групповых процессов в организации

Ответьте на следующие вопросы:

- ✓ Команда задается или создается? Достаточно ли работать в одном коллективе, иметь общую администрацию и общественные организации, чтобы называться командой?
- ✓ Что делает сотрудников командой? Каковы ее основные признаки?
- ✓ Чем команда отличается от трудовых коллективов, в чем ее специфика?
- ✓ Что дает команда ее участникам и требует от них?
- ✓ Есть ли у команды коллективная деятельность, если учесть, что каждый отвечает за свою сферу деятельности?
- ✓ Каковы должны быть отношения входящих в команду приятельских групп?
- ✓ Официальные и неофициальные лидеры в команде: какова их польза и вред? Может ли существовать коллектив «звезд»?
- ✓ Что наиболее укрепляет команду?
- ✓ Как проверяется и примеряется прочность команды?

Задание 2. Жизненный цикл команды

Цели команды

Важным условием продуктивной и приносящей удовлетворение работы команды является ясное представление всех ее членов о том, на достижение каких целей направлена их деятельность.

Вы можете эффективно и гармонично работать вместе лишь в том случае, если стремитесь к общим целям. В то же время не вызывает сомнения, что каждый в своей работе преследует и личные цели. Чем больше человек встречает понимания, тем скорее будет готов сохранять лояльность по отношению к интересам команды. Возьмите лист бумаги, разделите его условно на две колонки. Подумайте, что, с вашей точки зрения, является общими целями команды, и выпишите их в левую часть листа. Если вам не удастся сделать это, то данная цель является, очевидно, неясной. Сформулируйте ее в виде вопроса и впишите в правую колонку, так как именно здесь надо собрать все вопросы, относящиеся к целям команды. Что еще вам надо выяснить, чтобы ваше представление о целях стало полным и конкретным?

Когда вы сделаете это, приступайте ко второму шагу: запишите на другой стороне листа свое имя и свои личные цели, которые стремитесь достичь, участвуя в групповой работе.

В заключение проанализируйте, каким образом ваши личные цели связаны с целями организации, в которой вы работаете.

Ту же самую работу предложите сделать всем членам коллектива с целью создания более полной картины включенности каждого сотрудника в групповую работу.

2.5.3 Рекомендуемые источники по Теме 5: [4].

2.6 Тема 6. Лидерство и руководство

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Власть как свойство личности.

Вопрос 2. Концепция развития лидерства И. Адизеса.

Вопрос 3. Современные теории стилей управления: транзакционная теория.

Вопрос 4. Развитие коммуникативных навыков и делегирование.

Вопрос 1. Власть как свойство личности

Определите стиль руководства.

Для определения возможного вашего стиля работы в качестве руководителя предлагается несколько ситуаций производственного, экономического и социального характера и варианты их решения.

Ситуация 1. За последнее время результаты работы руководимого вами коллектива ухудшились по причинам как объективного, так и субъективного характера.

Ваши действия:

- а) выжидаете, рассчитывая, что ситуация исправиться сама;
- б) определяете направление перемен и заставляете подчиненных выполнять их;
- в) на собрании коллектива выслушиваете предложения по улучшению деятельности и на их основе принимаете решение.

Ситуация 2. В связи с сокращением объема производства необходимо сократить штат работников.

Ваши действия:

- а) выносите на обсуждение коллектива и принимаете решение после того, как подчиненные выскажутся;
- б) принимаете решение о сокращении штатов и конкретных работников единолично;
- в) передаете решение общественным организациям и самому коллективу.

Ситуация 3. Вас назначили руководителем коллектива и поставили задачу повысить эффективность деятельности данного коллектива.

Ваши действия:

- а) уточняете ответственность и задания каждого работника и начинаете строго контролировать их работу;

б) ничего не предпримете, так как считаете, что задача всем понятна и работники сами сделают все необходимое для повышения эффективности своей работы;

в) сложившуюся ситуацию обсудите, примите решение.

Задание 2. Цель: выявить основы власти по различным должностям

1) Проранжируйте должности с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте «1» перед той должностью, которая, по вашему мнению, является самой «властной» в указанной организации и «15» – перед должностью, наименее «властной» в данной организации. Не забудьте поставить от «2» до «14» во всех остальных случаях.

- ◆ медсестра в больнице;
- ◆ ректор в крупном университете;
- ◆ генеральный директор в небольшой фирме;
- ◆ техник по медприборам в кардиологическом центре;
- ◆ специалист отдела кадров в металлургической компании;
- ◆ профессор в университете;
- ◆ оператор ПЭВМ в известной фирме;
- ◆ бухгалтер в поликлинике;
- ◆ региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме;
- ◆ исследователь в компании высоких технологий;
- ◆ милиционер (полицейский) на посту;
- ◆ морской прапорщик на авианосце;
- ◆ надомный ремесленник;
- ◆ секретарь генерального директора в известной нефтегазовой компании;
- ◆ депутат Совета Федерации.

2) Решить, которая из перечисленных выше должностей с вашей точки зрения должна иметь наиболее «сильные»: право на власть, власть вознаграждения, власть принуждения. Напишите до 50 слов объяснения,

почему вы выбрали каждую из должностей как наиболее подходящую для каждой из трех категорий.

3) Отберите наименее «властные» должности из своего проранжированного списка и подготовьте краткий перечень источников власти и влияния (через политику в организации), которые могли быть использованы для усиления власти в данной должности.

Вопрос 2. Концепция развития лидерства И. Адизеса

Кейс «Пикард» (лидерство по Адизесу).

Генералом корабля был Капитан Пикард, один из самых славных управляющих, которых вы когда-либо видели. Он обладал всеми необходимыми способностями и талантами, чтобы управлять всем чем угодно, начиная с космического корабля и заканчивая General Motors Corp.

Вот некоторые из его многочисленных особенностей, которые могут быть применимы руководителями в любой компании:

1. Он знал корабль изнутри и снаружи: фактически так же хорошо, если не лучше, чем весь экипаж корабля. Хорошо осведомленный и знающий менеджер может передать это знание своей команде.

2. Он не старался всем понравиться, но он вызывал уважение (которое нужно заслужить и требует времени).

3. При возникновении проблемы он созывал весь персонал в комнату для конференций, где они сообща обсуждали ситуацию, капитан просил всех высказать свое мнение и слушал их комментарии.

4. Если же один из членов экипажа делал что-то выходящее за рамки, то капитан вызывал члена экипажа в свой офис (в конфиденциальном порядке) и объявлял ему выговор в течение одной минуты и больше не возвращался к этой теме.

5. Если у члена экипажа возникла проблема или ему нужно встретиться с капитаном, то у Пикарда всегда открыты двери, он может выслушать и дать самый честный ответ... точка.

Пикард близок к своим подчиненным, но он не формирует слишком тесных личных отношений. Он держит дистанцию и ни с кем не делится событиями личной жизни, кроме одного или двух старших по должности подчиненных.

Он превосходный слушатель и не боится сделать ошибку.

Если он пользуется шансом и это впоследствии оказывается неверным решением, то капитан расценивает свой промах как опыт, обогащающий его знанием.

В заключение, кажется, он следует теории «единожды неосведомлен, дважды глуп».

Если кто-нибудь из персонала или членов команды совершает ошибку, то это считается нормальным, если не совершит ее снова. И вы никогда не услышите от него: «Потому что я так сказал».

Сравните характер Капитана Пикарда с описанием эффективного лидера Адизеса. Ответьте на вопрос: «Является ли Пикард РАЕІ (идеальным лидером)?»

2.6.2 Методические материалы по Теме 6

При изучении Темы 6 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», ФОС, размещенные в ЭИОС.

2.6.3 Рекомендуемые источники по Теме 6: [4].

2.7 Тема 7. Управление результативностью

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Поведенческие аспекты производительности.

Вопрос 2. Процесс непрерывного повышения личной производительности.

Модель 4D эффективности.

Вопрос 3. Современные модели эффективности. Корпоративное управление эффективностью.

Задание 1. Поведенческие аспекты производительности

«Жизненные цели»

Задание выполняется индивидуально.

Изучите приведенный перечень жизненных целей менеджера, дополните его. Установите для себя приоритеты в жизненных целях: с первой (имеющей для вас наибольшую значимость) до последней (наименее значимой для вас).

Жизненные цели:

- карьера;
- высокие личные доходы;
- возможность использовать и развивать свои способности;
- благополучная семейная жизнь;
- интересная, творческая деятельность (работа);
- хорошее здоровье;

Составьте план действий для достижения одной-двух приоритетных для вас жизненных целей с учетом временного фактора (на 1 год, 5, 10, 20 лет).

Для каждой из целей предварительно выделите две группы факторов:

- способствующих достижению цели;
- затрудняющих достижение цели.

Таким образом, проведите своеобразный SWOT-анализ применительно к личным целям. План действий должен включать меры по усилению влияния факторов, способствующих достижению целей, и снижению (или устранению) влияния факторов, препятствующих этому. Результаты оформите в виде таблицы.

2.7.2 Методические материалы по Теме 6

При изучении Темы 6 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», ФОС, размещенные в ЭИОС.

2.7.3 Рекомендуемые источники по теме 6: [14, 6, 7].

3. Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий

Тестовые задания предусматривают закрепление теоретических знаний, полученных студентом во время занятий по данной дисциплине. Их назначение – углубить знания студентов по отдельным вопросам, систематизировать полученные знания, выявить умение проверять свои знания в работе с конкретными материалами.

Предлагаемые тестовые задания разработаны в соответствии с Рабочей программой по дисциплине «Самоменеджмент и эффективное руководство», что позволяет оценить знания студентов по всему курсу.

Экзаменационный тест содержит 30 тестовых вопросов. В тестах предусмотрены закрытые тесты, в которых нужно выбрать один верный вариант ответа из представленных.

В закрытых вопросах в формулировке задания указан «один вариант» ответа.

Экзаменационная оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») выставляется в соответствии с критериями оценивания выполнения заданий в тестовой форме (представлены во Введении).

4. Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы

4.1 Общие рекомендации и сведения

Самостоятельная работа студентов в ходе семестра является важной составной частью учебного процесса и необходима для закрепления и углубления знаний, полученных в период сессии на лекциях, практических занятиях, а также для индивидуального изучения дисциплины в соответствии с программой и рекомендованной литературой. Самостоятельная работа выполняется в виде подготовки домашнего задания или сообщения по отдельным вопросам, реферативного обзора.

Контроль качества самостоятельной работы может осуществляться с помощью устного опроса на практических занятиях, проведения тестирования.

Самостоятельная работа предусмотрена в следующих формах:

1. Освоение теоретического учебного материала, в том числе подготовка к практическим занятиям (форма контроля – тестирование, контроль на практических занятиях).

4.2 Практические задания для самостоятельной подготовки

Задание 1. Тест на восприятие времени «Субъективная минута»

Инструкция. В ходе выполнения теста «Субъективная минута» необходимо:

- попросить кого-нибудь из участников выступить в роли «экспериментатора», учитывающего ваши оценки временных интервалов. «Экспериментатору» понадобятся часы с секундной стрелкой (механический или электронный секундомер);
- по команде «экспериментатора» начать в уме отмерять заданное количество секунд. Постарайтесь не отсчитывать секунды, а просто интуитивно выждите нужный интервал. Когда, по вашему мнению, интервал закончится, сообщите об этом «экспериментатору», который запишет ваш реальный результат в таблицу (табл. 2).

Таблица 2 – Бланк для заполнения

Оцениваемый интервал	Ваш результат	Разница
23 секунды		
44 секунды		
15 секунд		
32 секунды		
1 минута		

Количество ошибок со знаком «+» = Количество ошибок со знаком «-»
=

Анализ результатов теста. Для оценивания предлагается 5 временных интервалов: 23 секунды, 44 секунды, 15 секунд, 32 секунды, 1 минута.

Полученные результаты заносятся в таблицу в графу «Ваш результат». После измерения всех пяти заданных временных интервалов вычисляется разница между временем заданного интервала и временем, которое испытуемый указал в своем ответе. Результаты вычислений записываются в графу таблицы «Разница», при этом учитывается знак (если ответ меньше заданного интервала, то величина разницы записывается со знаком «минус»; если ответ больше заданного интервала, то величина разницы записывается со знаком «плюс»). Под таблицей необходимо указать, сколько получилось ошибок со знаком «плюс», а сколько – со знаком «минус».

Если в ваших ответах преобладают ошибки со знаком «+», это указывает на внутреннюю тенденцию замедления в восприятии времени. Причиной этого могут быть усталость, утомление нервной системы, астенические эмоции, например плохое настроение, низкий уровень мотивации и т. п. Если в ваших ответах преобладают ошибки со знаком «-», это указывает на внутреннюю тенденцию ускорения времени. Причиной такой ошибки в восприятии времени являются мобилизация сил и энергии, стенические (переживания, повышающие активность личности) эмоции, например хорошее настроение, высокий уровень мотивации и др.

Рассматривая результаты данного теста, необходимо помнить, что обнаруженные тенденции к «ускорению» или «замедлению» времени не являются «пожизненным приговором» (устойчивым свойством психики). Полученный результат – всего лишь следствие актуального состояния, которое может быть довольно неустойчивым, кратковременным, ситуативным.

Поменяйтесь ролями с вашим «экспериментатором» и помогите ему оценить его собственное восприятие времени. Примечание: Для углубленной проработки данной темы (восприятие времени) можно использовать еще 1–2 экспресс-методики, оценивающие актуальное состояние человека. Например, САН (самочувствие, активность, настроение). Если хотя бы одна шкала теста САН имеет значение ниже среднего уровня, это часто совпадает с

незначительным преобладанием ошибок со знаком «плюс» по тесту «Субъективная минута».

Задание 2. Мемуарник

Инструкция. Нет единственного верного для всех списка ценностей, у каждого он свой. Кто-то, например, будет чаще записывать в колонку ценностей новизну, яркость впечатлений, а кто-то, наоборот, стабильность, предсказуемость. Каждый человек уникален, следовательно, и ценности у всех разные. Важно определить те ценности, которые актуальны именно для вас (из-за того, что одно и то же событие может иметь разную ценность для разных людей, давать и следовать советам практически не представляется возможным).

Каждый день вечером выделяйте 3–5 минут.

Записывайте в ежедневник или отдельную тетрадь Главное событие дня (ГСД). ГСД должно стать эмоционально значимое для вас событие (как позитивное, так и негативное). Это не обязательно главное достижение или результат дня. Самым ярким событием может оказаться, например, пятиминутный разговор с другом.

Рядом с событием формулируйте ту *ценность*, на основе которой именно это событие вы сделали главным.

В конце недели выписывайте Главное событие недели – одно из семи ГСД или какое-то новое событие. При длительном ведении мемуарника отмечайте и Главное событие месяца, и Главное событие.

Задание 3. «Мои жизненные цели».

Цель: Прояснение жизненных целей

Всем известно, что ясность – залог эффективности. Самой частой причиной потери времени и главным препятствием на пути к успеху является неумение сосредоточиться на необходимой задаче. Поэтому важным этапом в управлении своим временем является четкое определение своих целей, распределение их по степени важности.

Выберите любые важные сферы жизни. Напишите их названия на отдельных листках.

Теперь из этих трех сфер выберите ту, которая является для вас самой важной. Положите тот листок, на котором вы записали ее название, перед собой и задайте себе вопрос: чего я хочу достичь? Можно закрыть глаза и посидеть некоторое время, размышляя над ними. После этого запишите все мысли и образы, какие возникли у вас. Записывайте все, что приходит в голову.

Из оставшихся сфер выберите ту, которая стоит на втором месте по значению, сделайте то же самое.

Возьмите третий листок. Прочитайте название сферы вашей жизни и задайте себе те же вопросы.

Возьмите первый список целей и прочитайте его. Что вы можете еще написать? Может быть, вы захотите что-нибудь вычеркнуть? Исправить?

Проранжируйте все ваши цели по степени важности от 1 (самая важная) до N (номер последней цели, не самой важной). Отложите список в сторону.

Прочитайте три первых пункта. Задайте себе вопрос: Это действительно самое важное для меня в данной сфере? Если ответ утвердительный, то переверните лист и запишите их на другой стороне. Если вы сомневаетесь, то выберите из тех пунктов, что идут следом, тот, что считаете важным, и затем перенесите на другую сторону листа.

То же самое сделайте со вторым и третьим списками.

Положите перед собой все списки с тремя главными целями. Теперь перед вами более ясная картина того, что вы хотите. Прочитайте свои записи еще раз и задумайтесь: Насколько важны для меня эти цели? Я действительно хочу именно этого? Насколько эти цели реалистичны? Насколько они согласуются между собой? Не противоречат ли они друг другу? Часто люди ставят перед собой значительно больше задач, чем они могут реально выполнить. Для осуществления всего желаемого у них просто

не хватит сил, времени, способностей. Поэтому необходимо *установить приоритеты*, то есть решить: Какие цели являются наиболее важными? С какими можно повременить? На достижение каких целей следует направить свои ресурсы, то есть время, способности, умения?

Сейчас установите приоритеты А, В, С *для каждой из девяти целей*, которые вы отобрали из трех важнейших сфер вашей жизни.

- 1) очень, очень важные цели;
- 2) очень важные цели;
- 3) просто важные цели.

Возьмите чистый лист бумаги и запишите на нем сначала цели приоритета А, затем В и С. Посмотрите на список целей приоритета А. Это то, что вы хотите. Это и есть то, на что нужно направить ваши силы и энергию. Вы готовы уже сейчас приступить к их реализации? Каков будет ваш первый шаг?

Задание 4. Хронометраж дня

Инструкция. Постарайтесь в течение дня записывать время, которое вы отводите на то или иное занятие. Например:

- просмотр ТВ – 2 часа;
- разговор с подругой по телефону – 40 минут;
- приготовление еды – 1,5 часа;
- принятие душа – 30 минут и т. д.

Пояснение. Что это упражнение по тайм-менеджменту дает? Вы научитесь автоматически определять время, потраченное «С пользой» и «Впустую». Станете более дисциплинированными и организованными.

Задание 5. Что я делаю?

Инструкция. Постарайтесь в течение дня (не каждые 10 минут, разумеется) задавать себе вопрос: «Чем я сейчас занят и для чего это делаю?» Это позволит осознать, насколько важными делами вы в данный момент занимаетесь и не тратите ли свое время впустую.

Задание 6. Жесткие и гибкие задачи

Выпишите на один большой лист бумаги все ваши дела, которые нужно сделать, задачи, которые нужно решить, проблемы, которые висят над головой. По мере возможности группируйте их в блоки по смыслу, но не слишком этим озадачивайтесь.

На том же или отдельном листе нарисуйте предстоящий год (от настоящего момента). Это должна быть одна прямая линия с очень грубой разбивкой (по месяцам, самое большое – по неделям). Приблизительно отметьте на этой прямой важнейшие критические точки – события или сроки, от которых сильно зависит выполнение крупных задач. Также отметьте те задачи, которые было бы удобнее всего сделать в определенное время года. Не вдавайтесь слишком сильно в подробности и получите список слегка сгруппированных дел и грубый рисунок года.

Задание 7. Задачи на день

Запланируйте задачи на день, используя алгоритм жестко-гибкого планирования.

Например:

- написать реферат по экономике;
- в 16.25 позвонить в отдел снабжения начальнику отдела;
- проверить платежки и внести данные в базу;
- к 18.00 закончить отчет по проекту «Елец-1020»;
- не забыть составить список участников конференции;
- в 17.00 сдать командировочные в бухгалтерию;

11. Начать заниматься на курсах иностранного языка (для подготовки к поступлению в вуз в следующем году).

Запишите дела в соответствующие графы:

A _____

B _____

C _____

D _____

Задание 9. Проведите полный хронометраж своих четырех дней. Используя полученные данные, расставьте приоритеты в своих делах с помощью матрицы Эйзенхауэра: какие из дел к какому типу задач вы можете отнести. Запишите, какие шаги вы можете сделать, чтобы уменьшить количество дел категории D и C.

A _____

B _____

C _____

D _____

Задание 10. Напишите 10 жизненно важных ценностей.

Например: карьера, достаток, здоровье детей, собственное здоровье, интересные поездки и путешествия, хороший автомобиль, изучение иностранного, спорт, хобби, собственный дом (ремонт).

После того, как заполнили все карточки, расположите именно в той последовательности, насколько каждый пункт вам важен. А теперь задайте вопрос: «Действительно ли достаток для меня важнее собственного здоровья?»

Если ответ положительный, оставляйте карточки на своих местах, если отрицательный – меняйте местами. В идеале картина должна выглядеть таким образом, что на все вопросы вы честно должны ответить: «Да!»

Это упражнение может проводиться на тренингах по тайм-менеджменту, а можете сами с собой провести дома. Оно помогает выявить для себя настоящие ценности и понять, на что следует тратить свое время и усилия, а на что нет.

Многие, возможно, возразят: как можно в один столбик писать материальные ценности (дом, ремонт, авто) и духовные (здоровье, учеба, путешествия). Но на самом деле за любым духовным желанием и ценностью стоит наше время, расходы, ресурсы.

Именно их мы порой готовы тратить, чтобы отправиться в путешествие. Что касается здоровья – подумайте, как часто вы жертвовали поездкой на юг, фруктами, витаминами, чтобы побыстрее закончить ремонт или купить бытовую технику.

Вот вам и ответ. Все дело – в ценностях и приоритетах. У всех они разные, и данное упражнение поможет вам их определить.

Задание 11. Построение схемы «Достижение целей»

Процесс построения схемы действий следующий:

- возьмите чистый листок бумаги;
- запишите выбранную Вами цель посередине листа;
- вокруг цели запишите другие слова, так или иначе связанные с ней;
- продолжайте записывать различные аспекты цели, которые приходят Вам в голову (схема может разветвляться);
- если в какой-то момент дело застопорилось, задайте себе ключевые вопросы: кто? почему? где? что? когда? и как? Это наведет Вас на нужные мысли;
- на этом этапе не отвергайте никакие идеи;
- можно раскрасить различные слова в разные цвета, отмечая, как они связаны друг с другом;
- можете также присвоить словам разные числа в зависимости от степени их важности.

Выводы: Всегда четко знайте, к какой цели вы идете. Пусть это будет не глобальная всеохватывающая цель, а что-то небольшое – промежуточное и для кого-то совершенно неважное. Помните, для вас не бывает второстепенных целей, а потому любая из них должна быть достигнута в максимально короткое время и с минимальной затратой усилий, только в

этом случае вы будете двигаться вперед, а не топтаться на месте. Каждый день делайте что-нибудь, что будет приближать вас к вашей цели. Совершая каждый день хотя бы по одному шагу из своего списка, вы начнете применять секретное оружие успеха, которое называется «закон импульса», который гласит, что начать двигаться к цели очень сложно, но поддерживать такое движение, если оно уже начато, намного легче. Поэтому вы должны начать двигаться и продолжать движение.

Задание 12. Интеллект-карта курса «Тайм-менеджмент»

Создайте карту курса «Тайм-менеджмент», используя семь базовых правил создания карты ключевых областей жизни:

- возьмите лист формата А4, расположите его горизонтально (альбомная раскладка);

- начните в центре чистой страницы. Предоставьте своему мозгу творческую свободу двигаться во всех направлениях;

- в качестве центральной идеи используйте изображение. По своему потенциалу образ стоит тысячи слов, он приятен глазу и помогает вниманию концентрироваться. Внутри изображения или рядом поместите простую надпись: «тайм-менеджмент» или аббревиатуру «ТМ»;

- проведите основные «веточки» – темы, входящие в состав курса;

- подсоедините главные ответвления к центральному образу. Ответвления делайте изогнутыми. Такое расположение линий сильнее привлекает внимание и более привычно для восприятия, чем прямые линии;

- дайте название каждой «веточке» – теме. Подпишите каждую веточку.

- для каждой темы курса сформулируйте три ключевых момента, важных, на ваш взгляд, для понимания данной темы;

- если есть необходимость раскрыть более подробно один или все ключевые моменты, сделайте для них ответвления (но не больше трех). Не увлекайтесь глубокой детализацией. Основное назначение карты курса –

позволить вспомнить основные термины, определения, правила по ключевым словам;

– используйте как можно больше цветов. Цвет стимулирует визуальные центры мозга, активизирует творческое мышление, привлекает интерес. Не забывайте использовать рисунки для каждой темы (нарисуете сами (что лучше!) или воспользуетесь картинками из Интернета – дело вашей фантазии и вкуса);

В результате работы у вас должен получиться своеобразный «опорный» конспект, пространственная запись конспекта, которая позволит ориентироваться в структуре курса, находить основные ключевые моменты. Преимущество: не надо лихорадочно листать конспект в поисках нужного понятия – вся основная информация представлена на одном листе.

Задание 13. Упражнение «Бедность, богатство и Господь Бог»

Это упражнение дает возможность пережить экстремальные ситуации в воображении и представить себе, к чему на самом деле могут привести изменения, к которым они неосознанно стремятся.

Даже когда наша жизнь протекает вполне благополучно, мы временами испытываем неприятное чувство. Иногда это связано с тем, что мы стремимся реализовать давно поставленные цели и забываем скорректировать их в соответствии с происходящими внутри нас изменениями. Жизнь вынуждает нас более обстоятельно задумываться над происходящим и подвергать наши цели пересмотру.

Попробуйте пережить в воображении несколько необычных ситуаций. Представьте себе, что вы внезапно впали в крайнюю нужду. Что вы будете делать? Что из вашего имущества вы захотите, пусть даже ценой огромных усилий, сохранить? Какие элементы вашего жизненного уклада вы захотите оставить неизменными и какой ценой? Какие новые возможности откроет для вас бедность? В чем может заключаться ваш шанс? Опишите, как вы будете действовать в такой ситуации, как будете себя чувствовать, о чем думать.

А теперь представьте себе, что вам досталось огромное состояние. Что это будет означать для вас? Что вы сделаете прежде всего? Какие возможности это для вас откроет? Напишите, что вы будете в этой ситуации делать, какие будете строить планы. Время = 10 мин.

И, наконец, представьте себя в роли Бога. Что вы измените, что нового создадите, чтобы сделать этот мир лучше. Время = 10 мин. Теперь задумайтесь на время о том, что вам хочется – возможно, уже давно, а может быть, лишь с недавних пор – изменить в своей жизни. Какие цели представляются вам важными? Как вы могли бы изменить свои жизненные планы?

– В какой ситуации было сложнее всего находиться? Почему?

Задание 14. Управление результативностью

Изучите приведенный перечень жизненных целей менеджера, дополните его. Установите для себя приоритеты в жизненных целях: с первой (имеющей для вас наибольшую значимость) до последней (наименее значимой для вас).

Жизненные цели:

- карьера;
- высокие личные доходы;
- возможность использовать и развивать свои способности;
- благополучная семейная жизнь;
- интересная, творческая деятельность (работа);
- хорошее здоровье.

Составьте план действий для достижения одной-двух приоритетных для вас жизненных целей с учетом временного фактора (на 1 год, 5, 10, 20 лет). Для каждой из целей предварительно выделите две группы факторов:

- способствующих достижению цели;
- затрудняющих достижение цели.

Таким образом, проведите своеобразный SWOT-анализ применительно к личным целям. План действий должен включать меры по усилению

влияния факторов, способствующих достижению целей, и снижению (или устранению влияния факторов, препятствующих этому). Результаты оформите в виде таблицы.

Задание 15. Жизненные цели

Инструкция. Возьмите бумагу и ручку, поставьте таймер на 15 минут. В течение этого времени вы должны написать на листе все, что вы желаете получить в этой жизни. Не анализируйте ваши мысли и желания, записывайте любое, даже самое фантастическое желание. Количество целей не ограничено, но, как только пройдет 15 минут – запись останавливается.

Затем поставьте таймер на 2 минуты и в течение этого времени выбираете из своего списка то, чем вы хотите заниматься на протяжении трех лет.

Следующие 2 минуты (включите таймер) потратьте на внесение или исключение из списка желаний. То, что останется в списке, должно быть реалистично и выполнимо, это должны быть важные для вас цели и намерения.

Опять поставьте таймер на 2 минуты – запишите список целей на полгода, еще 2 минуты потратьте на редактуру списка.

Вам необходимо определить точность, реалистичность целей, посмотреть наличие у вас возможностей для достижения целей. Когда задание выполнено, не выбрасывайте листочки: они вам пригодятся, чтобы сверять намеченный курс с тем, что происходит сейчас.

Пояснение:

Это упражнение выявляет ценности и приоритеты, позволяет продвинуться в достижении собственных целей.

Задание 16. «Мой капитал времени» (30 минут)

Цель: Осознание понятия «мой капитал времени» через количественный показатель.

– Сколько у нас времени? (ответы участников) Конечно, мы не искушаем судьбу. Каждому отведено свое время. Но давайте приблизительно ответим на вопрос: «Каков мой капитал времени?»

- Мой возраст
- Оценка времени завершения (приблизительно)
- Мой капитал времени в годах («2» минус «1»)
- Мой капитал времени в сутках («3» умножить на 365 дней)
- Количество необходимых часов на сон в сутки
- Количество активных часов в сутках (24 часа минус «5»)
- Мой капитал времени в часах («4» умножить на «6»)

Теперь сравните полученный капитал времени с тем числом, которое вы мне назвали при моем вопросе. В среднем у нас получилось 200 000–400 000 часов. Увы, мы не капиталисты. Это первый вывод, который мы должны сделать. Если мы потеряем 1000 рублей, то это восполним, так как сможем заработать. Если мы потеряем 10–20 часов, то эту потерю мы не сможем восполнить никогда. (Обсуждение результатов в круге.)

Когда у нас украдут 100 рублей, то мы нервничаем. Когда крадут часы нашей жизни, мы философски рассуждаем: «Ну, что же, делать.... Как же с этим быть...»

Задание 17. «Эффективное планирование»

Вы – директор по маркетингу одной крупной фармацевтической фирмы.

Начинается ваш обычный рабочий день, и вы, просматривая перечень предстоящих дел, рассчитываете время, которое займет каждое из них.

Вот как выглядит список ваших дел без определения приоритетов:

1. Вам бы хотелось пообедать с генеральным директором (1,0–1,5 часа).
2. Накануне вам было поручено составить смету расходов на рекламу на будущий год (2–3 дня).

3. Вам уже давно пора разобрать накопившиеся входящие документы (1,0–1,5 часа).

4. Вам нужно обсудить с менеджером по продажам итоги прошлого месяца; его кабинет в конце коридора (4 часа).

5. В адресованной вам корреспонденции содержится несколько вопросов, которые, по мнению вашего секретаря, требуют срочного решения (1 час).

6. Вам бы хотелось просмотреть медицинские журналы, скопившиеся у вас на столе (0,5 часа).

7. Вам нужно подготовить выступление на совещании с торговыми представителями, которое намечено на следующий месяц (2 часа).

8. Ходят слухи, что последняя партия препарата X не прошла контроль качества (0,5 часа).

9. Звонил кто-то из Администрации по контролю за продуктами питания и лекарствами (FDA) и просил, чтобы вы перезвонили ему по поводу препарата X (0,5 часа).

10. На два часа дня назначено заседание совета директоров, но вы не знаете, по какому поводу (1 час).

Используя знания концепции «Матрица управления временем Стивена Кови», спланируйте эффективно свой день.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основная литература

1. Архангельский, Г. А. Тайм-менеджмент. Полный курс: учебное пособие / Г. А. Архангельский. – Москва: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2018. – 311 с.
2. Архангельский, Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений / Г. А. Архангельский. – 2-е изд. – Москва: Альпина, 2018. – 211 с.
3. Адизес, И. Развитие лидеров [Текст] : как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. – 258 с.
4. Герасимова, А. В. Тайм-менеджмент : Учебно-метод. пособие по организации сам. работы / А. В. Герасимова, М. Ж. Киракосян. – Калининград : Изд-во БГАРФ, 2015. – 98 с.
5. Герасимова, А. В. Тайм-менеджмент : Учеб.пособие для студентов, обуч. в бакалавриате по направлению подготовки 38.03.03. «Управление персоналом» / А. В. Герасимова, М. Ж. Киракосян. – Калининград : Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2018. – 150 с.
6. Гоулман, Д. Г. Эмоциональный интеллект. – Москва : АСТ : Астрель, 2011. – 478 с.
7. Друкер, П. Ф. Менеджмент / П. Ф. Друкер, Дж. А. Макьярелло. – Москва : ООО «И. Д. Вильямс», 2013. – 704 с.
8. Кови, С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / Стивен Р. Кови. – Москва : Литрез, 2023. – 110 с.
9. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей направлений ИНОТЭКУ / Калинингр. гос. техн. ун-т, Ин-т отраслевой экономики; сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., [испр.], доп. – Калининград : КГТУ, 2018. – 29 с.
10. О'Коннор Дж., Иан Макдермотт. Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / Дж. О'Коннор, Иан Макдермотт. – Москва : Изд-во ООО «Альпина Паблишер», 2018. – 400 с.
11. Офисный менеджмент : учеб. пособие для студентов высших учебных заведений, которые проходят подготовку по направлению подготовки 8.030601 «Менеджмент» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studbooks.net/66224/menedzhment/ofisnyu_menedzhment.
12. Огий, О. Г. Самоменеджмент и эффективное руководство : учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов, обучающихся в

магистратуре по направлениям 38.04.02 Менеджмент, 38.04.03 Управление персоналом, 38.04.08 Финансы и кредит / О. Г. Огий. – Калининград : Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2022. – 65 с.

13. Ромек, В. Г. Поведенческая психотерапия : учебное пособие для вузов / В. Г. Ромек. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 192 с.
14. Самоменеджмент. Учебное пособие. – Москва : Изд-во Московского университета, 2012.
15. Справочник командного лидера. Библиотека «Импульс для лидерства». Книга 2. М. : Хорошая книга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ruelf.ru/assets/files/editions/Импульс%20для%20лидерства%202.pdf>.
16. Что такое диаграмма Ганта и как она помогает в планировании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/management/razbiraem-diagrammu-ganta-instrument-kotoryy-dolzhen-znat-kazhdyu-menedzher/#stk-1>.
17. Тайм-менеджмент и основы самоорганизации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://helpiks.org/9-59172.html>.
18. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://assistentus.ru/upravlencheskij-uchet/planirovanie-deyatelnosti>.
19. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://assistentus.ru/upravlencheskij-uchet/planirovanie-deyatelnosti>.

Дополнительная литература

1. Аллин, О. 199 бизнес-идей для будущих миллионеров / О. Аллин, М. Смирнова. – М. : Феникс, 2020. – 416 с.
2. Генри, Т. Креативь! Поставь идеи на поток / Т. Генри. – М. : Питер, 2018. – 242 с.
3. Джини, Грэм Скотт. Выживание в офисном аду, или Как управлять трудными менеджерами / Грэм Скотт Джини. – М.: Поколение, 2021. – 336 с.
4. Иванова, С. В. Поиск и оценка линейного персонала. Повышение эффективности и снижение затрат / С. В. Иванова. – М. : Альпина Паблишер, 2021. – 661 с.
5. Кауфман, Джош. Сам себе MBA. Самообразование на 100 % / Джош Кауфман. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 464 с.
6. Кичаев, А. Как сохранить семью. Искусство красивых побед. Харизматичный лидер. Переговоры с удовольствием (комплект из 4-х книг) / А. Кичаев. – М. : ИГ «Весь», 2020. – 664 с.
7. Маркерт, Т. Начальник всегда прав. 101 золотое правило карьерного роста / Т. Маркерт. – М. : Рипол Классик, 2021. – 128 с.

8. Наполеон, Х. Наука успеха / Х. Наполеон. – М. : Попурри, 2019. – 417 с.
9. Рон, Ф. Тренировка памяти. Экспресс-курс / Ф. Рон. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 762 с.
10. Самый богатый человек в Вавилоне. Как постоять за свой кошелек (комплект из 2-х книг). – М. : Огни, 2020. – 496 с.
11. Столц, П. Г. Показатель стойкости в действии: как превратить проблемы в ключ к новым успехам / Столц П. Г. – М. : Попурри, 2019. – 833 с.
12. Трамп, Д. Первые 90 дней на пути к процветанию / Д. Трамп. – М. : Вильямс, 2020. – 352 с.
13. Трейси, Б. Идея икс. Как начать собственный бизнес и преуспеть в нем / Б. Трейси. – М. : SmartBook, 2018. – 240 с.
14. Уорнер, А. Итоговая строка. Практические финансовые знания для менеджеров / А. Уорнер. – М. : ИЛ, 2021. – 320 с.
15. Фергюсон, Дж. Практическое пособие по развитию компетенций / Дж. Фергюсон. – М. : Карьера Пресс, 2021. – 640 с.
16. Финерман, К. Хорошие девочки не получают больших денег и лучших мужчин! / К. Финерман. – М. : Питер, 2019. – 968 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Типовые вопросы/задания экзаменационного тестирования

Вариант № 1

1. Целенаправленное и последовательное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время:
 - а) организация рабочего места
 - б) информационное обеспечение системы управления
 - в) самоменеджмент
2. Возможность человека выполнять целесообразную деятельность на заданном уровне эффективности в течение определенного времени – это:
 - а) работоспособность
 - б) интеллект
 - в) инициативность
3. Вид корпоративной культуры, предполагающей, что организация имеет малую степень формальной структуры, называется:
 - а) бюрократия
 - б) технократия
 - в) демократия
4. Второй этап жизни руководителя происходит в следующих возрастных рамках:
 - а) 20–24 года
 - б) около 30 лет
 - в) около 40 лет
5. Уровень профессиональной подготовленности к выполнению определенного вида работы:
 - а) квалификация
 - б) репутация
 - в) компетентность
6. Специальный вид совместной деятельности двух или нескольких лиц, направленный на решение стоящих перед ними проблем мирным путем, которые могут быть у каждого своими или общими для всех:
 - а) карьера
 - б) организация рабочего места
 - в) переговоры
7. Способность менеджера не останавливаться на половине достигнутого, преодолевать любые трудности, быстро и оперативно реагировать на те или иные ситуации – это его:

а) целеустремленность

б) трудолюбие

в) напористость

8. Процесс приспособления к новым условиям:

а) делегирование

б) адаптация

в) имидж

9. Источником конфликта, возникшего из-за недовольства торгового персонала уровнем послепродажного сервиса и качеством рекламы, обеспечиваемых их коллегами, является(-ются):

а) взаимозависимость задач

б) различное восприятие действительности

в) различия в представлениях и ценностях

10. Качества менеджера, которые подразумевают проявление достаточно сильного и глубокого интереса к своему делу, без которого невозможен творческий подход к решаемым проблемам, – это его:

а) целеустремленность

б) упорство в работе

в) трудолюбие

11. Документ, закрепляющий порядок и принципы осуществления внутреннего контроля в организации:

а) положение об отделе

б) положение о внутреннем контроле

в) рабочий план счетов

12. Этап карьеры, когда менеджер достигает максимального уровня совершенствования квалификации, вершин независимости и самовыражения, принято называть этапом...

а) продвижения

б) становления

в) заключительным

г) сохранения

13. Что облегчает график работы дня:

а) оперативное планирование

б) организация времени руководителя

в) установление регламента

г) четкий распорядок рабочего времени

14. На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают _____ лидерство

а) деструктивное

- б) неформальное
- в) харизматическое
- г) формальное

15. Деловыми качествами, относящимися к организаторским способностям руководителя, не являются...

- а) способность своевременно оказаться в критической точке при производстве работ и решить проблему на месте
- б) способность повести за собой подчиненных при решении задач управления
- в) знания и умение работать по плану
- г) знание и умение использовать моральное поощрение

Вариант № 2

1. Подготовка делового совещания должна начинаться с:

- а) определения места и времени проведения совещания
- б) определения целесообразности проведения совещания
- в) выработки регламента

2. Суммарная интенсивность стремления удовлетворить значимые потребности:

- а) сила мотивации
- б) планы жизненные
- в) дерево целей

3. Перечисленные профессии: геолог, геофизик, океанолог, метеоролог относятся к типу профессий:

- а) «человек – художественный образ»
- б) «человек – природа»
- в) «человек – знаковая система»

4. Первый этап жизни руководителя:

- а) анализ достижений и рассмотрение возможностей для серьезных перемен
- б) начало карьеры +
- в) приобретение определенной компетентности

5. Сжатое письменное изложение сущности дела, представляемое подчиненным чиновником своему начальству:

- а) докладная записка
- б) планы жизненные
- в) служебное письмо

6. Перечисленные профессии: архитектор, живописец, дизайнер относятся к типу профессий:

- а) «человек – техника»

- б) «человек – художественный образ»
 - в) «человек – художественный образ»
7. Более конструктивной моделью поведения в конфликтной ситуации считается:
- а) противопоставление собственной позиции
 - б) сотрудничество в разрешении конфликта
 - в) нежелание признавать существование конфликта
8. Третий этап жизни руководителя – это:
- а) подведение итогов профессиональной карьеры и подготовка к ее завершению
 - б) приобретение определенной компетентности
 - в) анализ достижений и рассмотрение возможностей для серьезных перемен
9. Второй этап жизни руководителя:
- а) начало карьеры
 - б) приобретение определенной компетентности
 - в) подведение итогов профессиональной карьеры и подготовка к ее завершению
10. Определенная целевая установка, учитывающая прошлый опыт работы фирмы, развивающая и углубляющая основные направления работы персонала по выполнению миссии организации:
- а) целенаправленность
 - б) инициативность
 - в) работоспособность
11. Отрывистое, короткое распоряжение, сделанное самому себе:
- а) самоприказ
 - б) самоконтроль
 - в) самовнушение
12. Выступая с докладом о работе организации на совещании в отраслевом министерстве, менеджер играет роль...
- а) представителя
 - б) лидера
 - в) устранителя нарушений
 - г) приемника информации
13. Функции самоменеджмента:
- а) постановка цели
 - б) планирование
 - в) принятие решений
 - г) проектирование
 - д) организация

е) контроль

14. Современный менеджер должен уметь...

- а) планировать личную работу
- б) организовать свое рабочее место
- в) работать с информацией
- г) выступать публично
- д) начислять заработную плату

15. Техника личной работы – это...

- а) умение организовать рабочее место
- б) умение работать с информацией
- в) умение планировать свои дела
- г) умение делегировать полномочия
- д) коллективное решение

Локальный электронный методический материал

Марина Жановна Киракосян

САМОМЕНЕДЖМЕНТ И ЭФФЕКТИВНОЕ РУКОВОДСТВО
Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
основной профессиональной образовательной программы магистратуры
по направлению подготовки
09.04.01 – Информатика и вычислительная техника

Редактор М. А. Дмитриева

Уч.-изд. л. 4,4. Печ. л. 6,1.

Издательство федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования
«Калининградский государственный технический университет».
236022, Калининград, Советский проспект, 1.