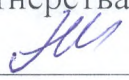


Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО»

Институт повышения квалификации и переподготовки
Кафедра охраны труда и социального партнерства

СОГЛАСОВАНО

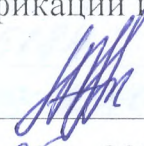
Заведующий кафедрой
охраны труда и социального
партнерства

 А.С.Малмыгин

29. 05. 2026 г.

СОГЛАСОВАНО

Директор института повышения
квалификации и переподготовки

 И.А.Комоцкая

29. 05. 2026 г.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ, МОДУЛЮ**

ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

для специальности переподготовки 9-09-0414-07 «Управление персоналом»

Составители:

Е.В. Мещерякова, профессор кафедры охраны труда и социального партнерства;
учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный
университет «МИТСО», кандидат экономических наук, доцент

С.В. Макрак, профессор кафедры охраны труда и социального партнерства
учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международного
университета «МИТСО», доктор экономических наук, доцент

Рассмотрено и рекомендовано к утверждению на заседании кафедры охраны
труда и социального партнерства учреждения образования Федерации
профсоюзов Беларуси «Международный университет МИТСО»
протокол №10 от 27.05.2026 г.

Утверждено на заседании научно-методического совета учреждения
образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет
«МИТСО»

протокол № 5 от 28.05, 2026 г.

Рецензенты:

Кафедра экономики и управления на предприятиях УО «Белорусский государственный технологический университет»;

Н.А.Лукашук, доцент кафедры менеджмента, технологий бизнеса и устойчивого развития УО «Белорусский государственный технологический университет», кандидат экономических наук, доцент

Регистрационный № УД- 062-26 /э

Регистрационное свидетельство № 1142335184 от 12.07.2023г.
актуализирован 20.07.2026г.

АКТУАЛИЗИРОВАН

заседание кафедры _____ учреждения образования
Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет МИТСО»
_____20_____, протокол № _____

Утверждено на заседании научно-методического совета учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»
_____20_____, протокол № _____

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	4
II. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	21
Тема 1. Методические подходы определения личной эффективности руководителя.....	21
Тема 2. Компетенции личной эффективности руководителя.....	40
Тема 3. Эффективный менеджмент руководителя	50
Тема 4. Профессиональное выгорание и его профилактика.....	68
Тема 5. Персональный брендинг руководителя.....	71
II. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	84
Методические материалы по проведению практических и семинарских занятий.....	84
Методические рекомендации по организации самостоятельной работы	110
III. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ	112
Материалы для промежуточной аттестации слушателей	112
IV. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	114
Перечень необходимых учебных изданий	114

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

ЭУМК «Личная эффективность руководителя» разработан для слушателей Института повышения квалификации и переподготовки университета на основе подходов комплексности, информативности, социально-практической направленности.

Цель ЭУМК – в формировании теоретических знаний и практических навыков в области самоорганизации руководителя и развитию его личной эффективности.

Задачи ЭУМК:

формирование знаний о современной методологии, концепции, методах и инструментах развития личной эффективности руководителя;

освоение современных технологий обеспечения личной эффективности руководителя;

формирование навыков для обеспечения личной эффективности руководителя на всех уровнях управления организацией;

формирование у обучающихся способностей к самостоятельному и творческому решению задач развитию личной эффективности руководителя организации.

По своей структуре и содержанию учебно-методический комплекс включает: программу курса «Личная эффективность руководителя», конспект лекций по изучаемым темам, методические рекомендации по проведению всех форм практических занятий, список основной и дополнительной литературы, список тем для рефератов.

Электронный учебно-методический комплекс по развитию личной эффективности позволит слушателям углубить знания в области проблематики саморазвития руководителя, будет способствовать развитию аналитического и творческого мышления. Основные элементы, составляющие структуру и содержание учебно-методического комплекса, опираются на научную методологическую основу эффективного самоанализа, критериев личной эффективности и саморазвития как науки, предполагают творческий поиск новых подходов к рассмотрению проблем построения личного бренда.

Рекомендации по организации работы с ЭУМК. Для лучшего усвоения знаний по изучаемой дисциплине слушателям рекомендуется ознакомиться с учебной программой по дисциплине «Личная эффективность руководителя». Усвоение материала по каждой теме рекомендуется начинать с изучения материала соответствующей лекции («Теоретический раздел»), после чего следует проработать вопросы и задания для семинарских и практических занятий, круглых столов («Практический раздел»). Итоговая проверка знаний проводится на основе вопросов к зачету по дисциплине «Личная эффективность руководителя» («Раздел контроля знаний»).

Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор учреждения образования
Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО»

Р.О.Дапиро

2025 г.

Регистрационный № УД - 12/МПК-25 уч.

**УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ПО ДИСЦИПЛИНЕ
СПЕЦИАЛЬНОСТИ ПЕРЕПОДГОТОВКИ**

ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

специальности переподготовки 9-09-0414-07 «Управление персоналом»

квалификация: специалист по управлению персоналом

в соответствии с примерным учебным планом по специальности переподготовки,
утвержденным 30.08.2023 г. регистрационный номер № 25-13/296 от 31.08.2023 г.

Минск, 2025 г.

Разработчик программы: С.В. Макрак, профессор кафедры охраны труда и социального партнерства учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международного университета «МИТСО», доктор экономических наук, доцент

Рекомендована к утверждению:

Кафедрой охраны труда и социального партнерства учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»
(протокол № 9 от 28.05.2025);

Научно-методическим советом учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»
(протокол № 8 от 07.07.2025)

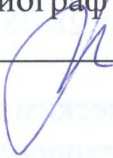
Контрольный экземпляр



Нормоконтроль
ведущий специалист УМУ


Г.Д.Лагунович

Библиограф I категории


Н.А.Лёпа

КОНТРОЛЬНЫЙ

ВВЕДЕНИЕ

Учебная программа по дисциплине *«Личная эффективность руководителя»* разработана в соответствии с Образовательным стандартом Республики Беларусь по специальности переподготовки 9-09-0414-07 «Управление персоналом» (квалификация «Специалист по управлению персоналом»), утвержденным постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 31.08.2023 г. № 295, и учебным планом специальности переподготовки 9-09-0414-07 «Управление персоналом».

Учебная дисциплина *«Личная эффективность руководителя»* относится к компоненту дисциплин специальности.

Личная эффективность руководителя является одним из факторов, определяющих прогрессивность развития организации и конкурентоспособность продукции в долгосрочной и краткосрочной перспективах.

Цель изучения дисциплины – формирование у обучающихся знаний и практических навыков по формированию и развитию личной эффективности руководителя.

Задачи изучения дисциплины:

формирование знаний о современной методологии, концепции, методах и инструментах развития личной эффективности руководителя;

освоение современных технологий обеспечения личной эффективности руководителя;

обоснование, разработка и реализация управленческих решений для обеспечения личной эффективности руководителя;

формирование навыков для обеспечения личной эффективности руководителя на всех уровнях управления организацией;

развитие профессиональных компетенций, связанных с обеспечением эффективности функционирования системы личной эффективности руководителя;

формирование у обучающихся способностей к самостоятельному и творческому решению задач развитию личной эффективности руководителя организации.

Освоение учебной дисциплины *«Личная эффективность руководителя»* должно обеспечить у обучающихся формирование следующих **специализированных компетенций**: знать принципы, критерии и показатели личной эффективности в управлении.

В результате изучения дисциплины обучающиеся должны

знать:

теоретические основы формирования и развития личной эффективности руководителя (концепции, принципы, методы, механизм управления);

концептуальные положения формулу личной эффективности руководителя, в том числе с учетом командного успеха;

фундаментальные основы лидерства и эмоциональной компетентности;

уметь:

оценивать возможности развития личной эффективности руководителя организации разных уровней с учетом реализуемых ею стратегий рыночного поведения;

оценивать степень личной эффективности руководителя организации разных уровней управления, связанных с достижением конкретных целей и задач;

выявлять и оценивать профессиональное выгорание персонала и реализовывать его профилактику;

использовать в профессиональной деятельности современные технологии тайм- и тонус-менеджмента;

формировать персональный брендинг руководителя;

владеть:

методами и механизмами формирования и развития личной эффективности руководителя;

методами разработки и принятия решений в индивидуальном и групповом форматах;

методами организации деятельности подчиненных с учетом требований деятельности и принципов инновационного развития;

методами стимулирования подчиненных на достижение результата;

навыками повышения личной эффективности в условиях нестабильности и в проблемных ситуациях;

современными технологиями управления эмоциональным интеллектом и стресс-менеджментом, тайм- и тонус-менеджмент.

Методы обучения:

общенаучные: синтез использованных источников, исторический и логический методы работы со специальной литературой;

частнонаучные: сравнительный анализ, системный и логико-языковой подход к изучению дисциплины.

Инструменты обучения:

подбор специализированных тестов, заданий, нормативных правовых актов;

формирование практических навыков через участие в проводимых практических занятиях и семинарах с элементами деловых игр, тренингах.

В процессе преподавания дисциплины используются следующие средства обучения: лекции, семинарские и практические занятия, анализ конкретных управленческих ситуаций (мини-кейсов), практическое выполнение творческих заданий, самостоятельная работа слушателей, раздаточные материалы, мультимедийные презентации, тестовые задания.

Изучение дисциплины «Личная эффективность руководителя» предполагает наличие самостоятельной работы слушателя. Самостоятельная работа включает: изучение нормативных правовых актов по темам учебной дисциплины, теоретико-методологический анализ рекомендованной научной литературы, в том числе республиканских научно-практических изданий с

последующим обсуждением на практических занятиях и решением ситуационных задач; изучение специальной литературы.

Контроль полученных знаний осуществляется на семинарских и практических занятиях с использованием методов опроса, тестирования.

Итоговые результаты самостоятельной работы слушателя учитываются при осуществлении итоговой аттестации по дисциплине.

На изучение учебной дисциплины отводится 36 учебных часов (4-й этап обучения), из них аудиторных – 22 часа, в том числе: лекции – 10 часов, семинарские занятия – 4, практические занятия – 8. Самостоятельная работа – 14 часов.

Итоговый контроль знаний по дисциплине проводится в форме зачета.

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН учебной дисциплины

Наименования разделов, модулей дисциплин, тем и форм текущей, промежуточной аттестации	Количество учебных часов									Этапы	Кафедра
	всего	распределение по видам занятий							самостоятельная работа		
		аудиторные занятия									
		лекции	практические занятия	семинарские занятия	круглые столы, тематические дискуссии	лабораторные занятия	деловые игры	тренинги			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Методические подходы определения личной эффективности руководителя	4	2	2						4	4	охраны труда и социального партнерства
2. Компетенции личной эффективности руководителя	6	2	2	2					4	4	
3. Эффективный менеджмент руководителя	4	2	2						2	4	
4. Профессиональное выгорание и его профилактика	4	2		2					2	4	
5. Персональный брендинг руководителя	4	2	2						2	4	
Форма текущей аттестации (при необходимости с указанием раздела, темы)											
Форма промежуточной аттестации по учебной дисциплине (модулю)	ЗАЧЕТ									4	

СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

Тема 1. Методические подходы определения личной эффективности руководителя

Сущность понятия личная эффективность руководителя и сотрудника. Определение потенциала и ограничений развития личной эффективности руководителя. Методы и механизмы по развитию личной эффективности с учетом выявленного потенциала.

Подходы к управлению внешними и внутренними ограничениями. Слагаемые ориентации на результат: стремление к успеху, самоорганизация, настойчивость, ответственность. Развитие навыков проактивности. Формирование мышления, ориентированного на результат.

Самомотивация. Постановка личных целей. Формирование результата достижения цели, контроль достижения результата.

Качества личности руководителя различных уровней управления. Личность государственного служащего. Принципы, критерии и показатели оценки личной эффективности в управлении. Концепция самоэффективности.

Управленческие проблемы и своевременное принятие решений. Диагностика проблем, перевод проблем в задачи. Определение оптимального решения. Принятие управленческих решений: оценка и выбор альтернатив.

Тема 2. Компетенции личной эффективности руководителя

Концепция самоэффективности.

Управление личной эффективностью в условиях нестабильности. Методы и способы повышения личной эффективности в проблемных ситуациях.

Развитие ориентации на результат у подчиненных. Оценка результатов деятельности подчиненных. Принципы и правила обратной связи. Функции обратной связи: оценка, контроль развития, повышение энтузиазма подчиненных.

Установка на принятие ответственности. Развитие лидерского потенциала руководителя, умения проявлять инициативу и ответственность в ситуациях вызова и неопределенности.

Тема 3. Эффективный менеджмент руководителя

Сущность эмоционального интеллекта и методы его определения. Формирование эмоциональной компетентности руководителей: эмоционального интеллекта, эмоционального лидерства.

Работа с эмоциями: принятие, проживание, управление. Сущность стресс-менеджмента и методы его управления. Формирование навыков стрессоустойчивости и способности контролировать свои отрицательные эмоции (агрессивность, гнев, раздражение, обида) в общении с подчиненными.

Тайм-менеджмент: сущность, стратегия, технология, эффективность. Принципы управления временем (тайм-менеджмент). Основные поглотители времени (хронофаги) и методы их регулирования.

Методы повышения производительности труда. Технологии оптимизации рабочего времени.

Тонус-менеджмент.

Тема 4. Профессиональное выгорание и его профилактика

Сущность и особенности профессионального выгорания руководителей различных уровней управления и специалистов. Основные симптомы и признаки профессионального выгорания в различных отраслях.

Ключевые причины и факторы риска профессионального выгорания. Методы и подходы оценки уровней профессионального выгорания.

Система профилактики профессионального выгорания.

Тема 5. Персональный брендинг руководителя

Сущность категории персональный брендинг государственного служащего, руководителя организации и специалиста.

Принципы формирования и продвижения персонального бренда. Технологии формирования и продвижения персонального бренда.

Визуальная и стилевая аутентичность (узнаваемость) персонального бренда. Взаимозависимость персонального бренда руководителя и корпоративной культуры организации. Особенности развития персонального бренда руководителя в различных отраслях экономики.

Возможности, риски и угрозы развития персонального бренда руководителя для организации. План развития персонального бренда руководителя как компонент концепции развития организации.

ТЕМАТИКА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практические занятия с элементами деловой игры и тренинга

Тема 1 – Методические подходы определения личной эффективности руководителя

Цель – приобретение слушателями знаний и практических навыков по применению подходов комплексного определения личной эффективности руководителя.

Вопросы:

мировой опыт и отечественная практика формирования и развития личной эффективности руководителя (заранее обговариваются примеры результативного управления в крупных корпорациях и организациях);

инструментарий определению фактических и потенциальных качеств руководителя для развития личной эффективности в управлении.

Результатом работы должно быть усвоение слушателями следующего материала:

1. Комплексная оценка качеств личности руководителя различных уровней управления с детализацией их сильных и слабых сторон.

2. Конкретизация комплекса мер для развития качеств личности руководителя различных уровней управления.

3. Выработка предложений по развитию организации с учетом совершенствования политики менеджмента руководителя.

Тема 2 – Компетенции личной эффективности руководителя

Цель – приобретение слушателями знаний и практических навыков по самооэффективности как условию достижению карьерного успеха и развития организации.

Вопросы:

теории самооэффективности и применение теории Бандуры в практической жизни;

характеристика факторов и условий нестабильности, влияющих на развитие личной эффективности руководителя;

методы и способы повышения личной эффективности в проблемных ситуациях.

Результатом работы должно быть усвоение слушателями следующего материала:

1. Выработка навыков формирования и развития личных качеств руководителя на основании цели, перечня задач и функций управления организацией в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе.

2. Составление рейтинга источников самооэффективности с учетом инновационного развития организации.

3. Выработка индивидуальных кейсов развития самооэффективности с учетом видов карьерного роста.

Тема 3 – Эффективный менеджмент руководителя

Цель – приобретение слушателями знаний и практических навыков по реализации эффективного менеджмента.

Вопросы:

сущность эмоционального интеллекта и методы его определения и работа с эмоциями;

тайм-менеджмент и технологии эффективного управления временем;

методы повышения производительности труда и способы оптимизации рабочего времени, тонус-менеджмент.

Результатом работы должно быть усвоение слушателями следующего материала:

1. Определение индивидуальных инструментов формирования эмоциональной компетентности руководителя.

2. Разработка индивидуальных графиков оптимизации задач с учетом их приоритетности.

3. Выявление эффективных инструментов тонус-менеджмента специалистов и управление ими в условиях совершенствования корпоративной политики организации.

Тема 4 – Профессиональное выгорание и его профилактика

Цель – приобретение слушателями знаний и практических навыков по управлению процессами профессионального выгорания.

Вопросы:

сущность и особенности профессионального выгорания руководителей различных уровней управления и специалистов;

методы и подходы оценки уровней профессионального выгорания;

система профилактики профессионального выгорания.

Результатом работы должно быть усвоение слушателями следующего материала:

1. Освоение симптомов и признаков профессионального выгорания сотрудников.

2. Разработка комплекса мер и мероприятий профилактики профессионального выгорания сотрудников.

Тема 5 – Персональный брендинг руководителя

Цель – приобретение слушателями знаний и практических навыков по формированию и развитию профессионального бренда руководителя организации.

Вопросы:

сущность категории персональный брендинг государственного служащего, руководителя организации и специалиста;

технологии формирования и продвижения персонального бренда.;

особенности развития персонального бренда руководителя в различных отраслях экономики.

Результатом работы должно быть усвоение слушателями следующего материала:

1. Выработка навыков формирования и развития персонального бренда руководителя.
2. Выявление и формирование визуальной и стилевой аутентичности персонального бренда.
3. Разработка плана развития персонального бренда руководителя как компонент концепции развития организации.

ТЕМАТИКА СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 2 – Компетенции личной эффективности руководителя

Цель – приобретение слушателями знаний и практических навыков по формированию и развитию компетенций личной эффективности руководителя.

На семинарском занятии рассматриваются направления компетенций личной эффективности руководителя; изучается методология их оценки и направления развития.

Результатом работы должно быть усвоение слушателями следующего материала:

1. Методы развития концепции самооэффективности.
2. Методы и способы повышения личной эффективности в проблемных ситуациях.
3. Комплексная оценка результатов деятельности подчиненных.
4. Механизмы реализации установки на принятие ответственности.
5. Инструменты развития лидерского потенциала руководителя, умения проявлять инициативу и ответственность в ситуациях вызова и неопределенности.

Тема 5 – Персональный брендинг руководителя

Цель – приобретение слушателями знаний и практических навыков по формированию и развитию персонального брендинга руководителя.

На семинарском занятии рассматриваются технологии формирования и развития персонального бренда руководителя; изучается методология его совершенствования, возможности и угрозы как для руководителя, так и организации.

Результатом работы должно быть усвоение слушателями следующего материала:

1. Методы и принципы формирования и продвижения персонального бренда.
2. Технологии формирования и продвижения персонального бренда.
3. Визуальная и стилевая аутентичность персонального бренда.
4. Особенности развития персонального бренда руководителя в различных отраслях экономики.
5. Возможности, риски и угрозы развития персонального бренда руководителя для организации.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Учебно-методической базой для самостоятельной работы могут служить нормативные правовые акты, конспекты лекций, научная литература и иные материалы по соответствующей тематике. Изучение указанных источников и самостоятельная подготовка к практическим занятиям позволят слушателям приобрести навыки, необходимые для эффективного управления персоналом в организации и для обеспечения кадровой безопасности.

По каждой теме, включенной в план самостоятельной работы слушателя, предусмотрено задание по подготовке соответствующих материалов. В комплексе выполнение плана самостоятельной подготовки позволит слушателю приобрести навыки, позволяющие на принципах комплексности, научности, инновационности разработать и реализовать эффективный инструмент для профессионального развития персонала за счет формирования и развития его личной эффективности, подтвердивших свою эффективность как в бизнесе, так и в системе государственного управления

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

СР № 1 (4 часа) – Методические подходы определения личной эффективности руководителя

Задание:

1. Составить шкалу внешних и внутренних ограничений развития личной эффективности руководителя (применительно к себе или своему руководителю).
2. Разработать пирамиду самомотивации в условиях системного достижения конкретных целей и задач.
3. Обосновать алгоритм диагностики проблем развития личной эффективности руководителя и схему перевода данных проблем в задачи.

Форма текущей аттестации: обсуждение, презентация.

СР № 2 (4 часа) – Компетенции личной эффективности руководителя

Задание:

1. Обосновать факторы и условия нестабильности, формирующие угрозы личной эффективности применительно к слушателю.
2. Выработать меры и механизмы развития лидерского потенциала и умения проявлять инициативу и ответственность (на примере организации слушателя).
3. Разработать схему прямой и обратной связи «руководитель» – «подчиненный» в условиях формальных и неформальных ситуаций.

Форма текущей аттестации: обсуждение, презентация.

СР № 3 (2 часа) – Эффективный менеджмент руководителя

Задание:

1. Сформировать шкалу эмоционального интеллекта вашего руководителя, коллеги и себя.
2. Разработать рейтинг факторов и угроз, провоцирующих отрицательные эмоции при лидерстве.

Форма текущей аттестации: обсуждение, презентация.

СР № 4 (2 часа) – Профессиональное выгорание и его профилактика

Задание:

1. Разработать рейтинг симптомов и признаков профессионального выгорания (на примере собственной трудовой деятельности).
2. Обосновать комплекс мер и мероприятий профилактики и лечения профессионального выгорания (на примере собственной трудовой деятельности).

Форма текущей аттестации: обсуждение, презентация.

СР № 5 (2 часа) – Персональный брендинг руководителя

Задание:

1. Разработать систему критериев оценки собственного бренда как руководителя (как специалиста).
2. Обосновать комплекс мер и мероприятий продвижения собственного бренда применительно к вашей организации.

Форма текущей аттестации: обсуждение, презентация.

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ СЛУШАТЕЛЕЙ

1. Сущность понятия личная эффективность руководителя и сотрудника.
2. Определение потенциала и ограничений развития личной эффективности руководителя.
3. Методы и механизмы по развитию личной эффективности с учетом выявленного потенциала.
4. Подходы к управлению внешними и внутренними ограничениями.
5. Слагаемые ориентации на результат: стремление к успеху, самоорганизация, настойчивость, ответственность.
6. Развитие навыков проактивности.
7. Формирование мышления, ориентированного на результат.
8. Самомотивация.
9. Постановка личных целей.
10. Формирование результата достижения цели, контроль достижения результата.
11. Качества личности руководителя различных уровней управления.
12. Личность государственного служащего.
13. Принципы, критерии и показатели оценки личной эффективности в управлении.
14. Концепция самоэффективности.
15. Управленческие проблемы и своевременное принятие решений.
16. Диагностика проблем, перевод проблем в задачи.
17. Определение оптимального решения.
18. Принятие управленческих решений: оценка и выбор альтернатив.
19. Управление личной эффективностью в условиях нестабильности.
20. Методы и способы повышения личной эффективности в проблемных ситуациях.
21. Развитие ориентации на результат у подчиненных.
22. Оценка результатов деятельности подчиненных.
23. Принципы и правила обратной связи.
24. Функции обратной связи: оценка, контроль развития, повышение энтузиазма подчиненных.
25. Установка на принятие ответственности.
26. Развитие лидерского потенциала руководителя, умения проявлять инициативу и ответственность в ситуациях вызова и неопределенности.
27. Сущность эмоционального интеллекта и методы его определения.
28. Формирование эмоциональной компетентности руководителей: эмоционального интеллекта, эмоционального лидерства.
29. Работа с эмоциями: принятие, проживание, управление.
30. Сущность стресс-менеджмента и методы его управления.
31. Формирование навыков стрессоустойчивости и способности контролировать свои отрицательные эмоции (агрессивность, гнев, раздражение, обида) в общении с подчиненными.

32. Тайм-менеджмент: сущность, стратегия, технология, эффективность.
33. Принципы управления временем (тайм-менеджмент).
34. Основные поглотители времени (хронофаги) и методы их регулирования.
35. Методы повышения производительности труда.
36. Технологии оптимизации рабочего времени.
37. Сущность и особенности профессионального выгорания руководителей различных уровней управления и специалистов.
38. Основные симптомы и признаки профессионального выгорания в различных отраслях.
39. Ключевые причины и факторы риска профессионального выгорания.
40. Методы и подходы оценки уровней профессионального выгорания.
41. Система профилактики профессионального выгорания.
42. Формирования индивидуальной стратегии профессионального выгорания у сотрудников.
43. Профилактика профессионального выгорания: организационные меры.
44. Место и роль корпоративной культуры в системе профилактики профессионального выгорания.
45. Сущность категории персональный брендинг государственного служащего и руководителя.
46. Принципы формирования и продвижения персонального бренда.
47. Технологии формирования и продвижения персонального бренда.
48. Визуальная и стилевая аутентичность (узнаваемость) персонального бренда.
49. Взаимозависимость персонального бренда руководителя и корпоративной культуры организации.
50. Особенности развития персонального бренда руководителя в различных отраслях экономики.
51. Возможности, риски и угрозы развития персонального бренда руководителя для организации.
52. План развития персонального бренда руководителя как компонент концепции развития организации.

ПЕРЕЧЕНЬ НЕОБХОДИМЫХ УЧЕБНЫХ ИЗДАНИЙ

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Митрахович, О. А. Управление персоналом и кадровая безопасность организации : учеб. пособие для слушателей системы дополнительного образования взрослых по специальностям переподготовки "Управление персоналом", "Кадровая политика в государственных органах и организациях" / О. А. Митрахович, Н. В. Азарёнок, В. Н. Кивайко. – Минск : Акад. управления при Президенте Респ. Беларусь, 2023. – 311 с.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

2. Бедулева, М. А. Личная эффективность руководителя : учеб. пособие / М. А. Бедулева, И. С. Крутько, А. О. Ланцев, [и др.] ; под общ. ред. И. С. Крутько. – Екатеринбург : Издат. Уральского ун-та, 2021. – 258 с.

3. Киселёва, М. Тонкие настройки руководителя: путеводитель по развитию Soft Skills / М. Киселёва. – СПб. [и др.] : Питер, 2022. – 184 с.

4. Жадько, Н. В. Управленческая эффективность руководителя / Н. В. Жадько. – М. : Интеллектуальная литература, 2021. – 236 с.

5. Ветри, В. Управление по целям и ключевым результатам: Как распространить методологию OKR на всю организацию / В. Ветри. – М. : Альпина Паблишер, 2024. – 288 с.

6. Нарциссова, С. Ю. Социальный феномен управления персоналом / С. Ю. Нарциссова. – М. : Юдитус, 2025. – 138 с.

7. Управление персоналом : учебник для студентов высших учебных заведений / М. И. Бухалков. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Инфра-М, 2024. – 398 с.

8. Петрович, М. В. Управление персоналом : учеб. пособие для студентов / М. В. Петрович. – Минск : Респ. ин-т высш. шк., 2024. – 627 с.

9. Беяцкий, Н. П. Управление персоналом : учебник для студентов учреждений высшего образования по специальностям "Менеджмент (по направлениям)", "Экономика и управление на предприятии", "Бизнес-администрирование", "Экономика электронного бизнеса" / Н. П. Беяцкий. – Минск : Выш. шк., 2023. – 463 с.

II. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ТЕМА 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Вопросы:

1. Сущность понятия личная эффективность руководителя и сотрудника.
2. Подходы к управлению внешними и внутренними ограничениями.
3. Самомотивация.
4. Качества личности руководителя различных уровней управления.
5. Управленческие проблемы и своевременное принятие решений.

1. Сущность понятия личная эффективность руководителя и сотрудника

Эффективным называют человека, который за ограниченный период времени достиг высоких результатов, не потеряв при этом себя, не растратив весь запас сил и сохранив желание жить активно и быть успешным во всех сферах жизни и далее.

Эффективность подразделяется на:

- эффективность внутреннюю (для себя);
- и наружную (для группы, для всех).

Эффективность работника — это способность достигать нужных результатов с наименьшими потерями.

Эффективность руководителя – уметь так подобрать, организовать команду, чтобы достичь нужных результатов с минимальными затратами (износом) ресурсов и времени.

Эффективность проявляется в следующих сферах:

- экономической (финансовой);
- в творческом выражении, в науке (искусстве);
- в поддержании оптимальной жизнедеятельности тела и психики.

Личную эффективность можно трактовать в двух смыслах:

- в широком смысле — это результативное достижение личных целей;
- в узком смысле — как приближение к максимальному или оптимальному (наиболее желательному) результату при минимуме негативных последствий или издержек, т.е. чем быстрее и качественнее кто-то справляется с этими заданиями, тем его личная эффективность выше.

Основные этапы осуществления личной эффективности:

- целеполагание/проектирование действия;
- осуществление действия;
- анализ действия.

Повышение личной эффективности зависит от самоконтроля и самоуправления.

Самоконтроль-система, которая включает в себя ряд элементов, которые, будучи использованными в совокупности, являются основой самоорганизации, необходимой для осуществления различных производственных процессов.

Самоуправление – демократизация управления, обеспечивающая работникам возможность участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в организации.

Принципы личной эффективности в управлении:

- Системность (регулярность и систематичность усилий, направленных на достижение целей);
- Малые действия (небольшие, но постоянные задания);
- Внутренняя цель и мотивация (глобальные цели должны соответствовать внутренним потребностям и желаниям);
- Инертное развитие (выбор собственного пути и темпа движения для реализации поставленных целей).

Понятие «критерий» имеет несколько базовых значений: это признак, правило принятия решения по оценке на основании заявленных требований.

Исходя из заявленных требований, основными критериями личностной эффективности являются:

- правильное формировать намерения на достижение результата;
- умение правильно поставить цель;
- грамотное планирование времени – тайм менеджмент;
- осуществление контроля за исполнением;
- активная жизненная позиция;
- мечты, желания.

Показатели личной эффективности в управлении (формула 4Ц):

- Целеопределенность или понимание, каких результатов можно добиться в конкретной ситуации;
- Целенаправленность или способность в своей работе неуклонно двигаться по направлению к цели;
- Целеустремленность – способность человека воспринимать любые препятствия как возможность;
- Целесообразность – умение точно определить, сколько и каких ресурсов нужно и достаточно для достижения цели.

Компетенции личной эффективности:

- Потребность в самоактуализации;
- Интернальный локус-контроль;
- Способность к росту и накоплению конструктивного опыта;
- Умение справляться с неудачами и ошибками;
- Высокая обучаемость и стремление к самосовершенствованию;
- Навыки самоменеджмента;
- Саморегуляция в стрессе.

2 Подходы к управления внешними и внутренними ограничениями

Часто говорят: «Сила цепи определяется её слабым звеном». Из этого логично следует, что, если нужно повысить силу цепи, следует поработать над усовершенствованием самого слабого места. Справедливость этого утверждения абсолютна и для работы, и для самообразования, и для конкретного человека, и для большой компании. Производительность и эффективность немыслимы без устранения слабых сторон. В индивидуальных случаях их определение и ликвидация являются более лёгким процессом, а вот в плане слаженной работы предприятия или коллектива – более сложным. На основании данного противоречия 30 лет назад и родилась Теория ограничений систем как управленческая парадигма.

Теория ограничений (от английского Theory of Constraints) – известная методология менеджмента, разработанная Элияху Голдраттом. Суть теории в подходе, согласно с которым эффективность любого рода деятельности зависит от умения находить и управлять ограничениями – «узкими местами» системы, её слабыми сторонами. Современные трактовки освещают ТОС как метод фокусировки ресурсов на решении определённой задачи, сосредоточение на которой позволит достичь значительно большего эффекта, чем в случае с одновременной работой над несколькими проблемами.

Краеугольный камень ТОС – утверждение, что организационная эффективность, как и личная эффективность руководителя, зависит от ограничений. Именно они препятствуют достижению максимальных показателей, целей, уменьшают продуктивность. Ограничения бывают внутренними (люди, материальная база) и внешними (политическая, экономическая обстановка), и существуют всегда, даже если дела у компании, у личности идут стремительно вверх. При этом проблем может быть несколько, но ограничением выступает только одна из них – самое слабое место, с которым и нужно работать.

5 шагов достижения эффективности

Для определения и устранения «слабого звена» в рамках ТОС предлагается следующий алгоритм из 5 шагов.

Шаг 1: Найти ограничение.

Ограничение – это «узкое место» в организации бизнеса, тот ресурс (человеческий или материальный) или условие, которое препятствует развитию. Выше говорилось, что ограничения бывают двух видов: внутренние и внешние. К первым относятся факторы, ограничивающие рост изнутри, ко вторым – внешние факторы.

Во время первого этапа нужно выявить ограничение. Вы можете знать их, а можете с целью определения использовать разные методы: мозговой штурм, ТРИЗ, построение блок-схем, ментальные карты и др.

Шаг 2. Решить, как максимально использовать ограничение.

Нужен комплекс мер, которые позволят максимально нивелировать негативный аспект. В условиях производства не всегда можно полностью устранить проблему – если бы дело было в неумелом работнике, его можно было бы уволить и нанять на его место лучшего профессионала, но в случае с материальной базой, к примеру, могут быть определённые ограничения. Поэтому данный шаг и завязан на том, как использовать ограничение.

Шаг 3. Управлять через ограничение.

Фокус управленческого внимания должен быть направлен на проблемный вопрос. Целесообразно следить за «расшивкой» узкого места постоянно, поскольку именно решение данного вопроса задаёт ритм всей системе. Уже на данном этапе должны проявиться первые результаты: производительность, если всё было сделано правильно, вырастет.

Шаг 4: Расширить ограничение.

После улучшения проблемного параметра (к примеру, станок начал производить 12 единиц вместо начальных 8), нужно подумать над тем, можно ли усовершенствовать процесс ещё.

Шаг 5. Вернуться к первому шагу.

Возврат к началу алгоритма означает поиск нового ограничения – наиболее актуальной проблемы уже в новых условиях. Так начинается новый этап совершенствования бизнеса.

Инструменты ТОС

Мы уже упоминали, что кроме 5-шагового алгоритма выявления и управления ограничениями, ТОС предлагает набор методов для организации производства, управления проектами и процессом принятия решений. Вот некоторые из них.

Методика «Барабан-Буфер-Канат».

Суть метода в следующем: задачи формулируются максимально просто. В детальной планировке нуждается лишь ограничивающий ресурс, остальные участки цепи должны лишь работать синхронно.

«**Барабаном**» называют внутренний ресурс ограниченной мощности (РОМ), другими словами, это показатели того, что может произвести сделать руководитель. Очевидно, что именно с него стоит начинать планирование и управление, поскольку от оптимальной работы «барабана» зависит результат. Остальные части должны всецело этому способствовать.

«**Буфер**» – своеобразный защитный механизм, исключающий «простои» в производстве. Попросту говоря, это некий запас, обеспечивающий постоянную работу «барабана». Но это не количественный аспект, а временной, ведь задача «буфера» в том, чтобы новые материалы поступали до того, как истощатся предыдущие.

«**Канат**» – это средство связи, линия коммуникации, обеспечивающая синхронность процесса и скорость работы ограничения. Это такая организация, при которой процесс защищен от перегрузки, ведь новые материалы поступают только после того, как их запас подходит к некоему минимуму.

Преимущества метода ББК в том, что он позволяет так управлять производством, чтобы «укладываться» в сроки, сократить затрачиваемое на производство время. Детальнее о методе можно прочитать в отдельной статье.

Метод критической цепи.

Суть в том, что в деле управления проектами практически всегда возникают негативные эффекты, причиной чему три главных фактора: плохая многозадачность, синдром студента и закон Паркинсона.

С плохой многозадачностью сталкивался почти каждый. Это когда мы принимаемся за одно дело, потом бросаем его, начиная работать над чем-то более значимым на тот момент, позже и это дело оставляем незавершённым. Это каждый раз приводит к потере времени и эффективности, ведь нужно снова «вливаться в работу». Синдром студента – обычная проволочка, характерная для многих привычка откладывать на потом и приниматься за выполнение задачи в последний момент. Закон Паркинсона является наблюдением, согласно которому работа занимает всё отведённое на неё время.

Метод критической цепи как раз и позволяет бороться с этими факторами. Первое требование – сократить многозадачность так, чтобы сотрудники были сосредоточены на выполнении текущих заданий. Второе – нельзя пренебрегать законом Паркинсона. Стоит помнить, что даже если проект был выполнен раньше срока, найдётся работа по его совершенствованию, что всё равно приведёт к его сдаче в срок или даже позже. В силу этого может сложиться представление, что изначально временные рамки были поставлены правильно.

Критерии проверки логических построений.

ТОС помимо прочего учит управленцев принимать сильные решения. С этой целью Э. Голдратт предлагает специальные критерии проверки логических построений, при помощи которых можно проверить, доказать или опровергнуть правильность выстроенных причинно-следственных связей:

Ясность – все однозначно понимают утверждения, используемые в диаграмме.

Наличие утверждения – утверждение содержит законченную мысль.

Наличие причинно-следственных отношений – действительно ли названная причина вызывает указанное следствие?

Достаточность приведенной причины – названная причина достаточна, чтобы вызвать указанное следствие, в данном контексте.

Проверка наличия альтернативной причины – не может ли названная причина быть всего лишь одной из возможных?

Недопустимость подмены причины следствием – перепутаны причина и следствие.

Поиск проверочного следствия – если названная причина имеет место быть, то у неё должны быть не только указанное следствие, но и некоторые другие, побочные, следствия (которые не обязательно должны быть указаны на строящейся диаграмме).

Отсутствие тавтологии – следствие предлагается в качестве обоснования существования причины.

Слагаемые ориентации на результат

Целеустремленность

Целеустремленность – это одно из ключевых качеств, определяющих успешного человека. Она проявляется в способности четко ставить цели и настойчиво идти к их достижению, несмотря на препятствия и трудности. Успешные люди обладают ясным пониманием своих целей и мотивов, что помогает им концентрировать усилия на главных задачах, избегая отвлекающих факторов. Это качество формирует внутреннюю дисциплину и силу воли, необходимые для преодоления любых преград на пути к успеху.

Кроме того, целеустремленность способствует развитию других важных навыков и качеств, таких как планирование, организованность и самоконтроль. Успешные люди умеют разрабатывать стратегии и планировать свои действия, чтобы максимально эффективно использовать свое время и ресурсы. Они постоянно анализируют свои достижения и корректируют планы, если это необходимо, что позволяет им уверенно двигаться вперед. В конечном итоге, целеустремленность становится тем двигателем, который помогает человеку достигать высот и реализовывать свои амбициозные мечты.

Самодисциплина

Это качество позволяет человеку придерживаться установленных правил и режима, даже когда возникает желание отложить дела или заняться чем-то более приятным. Самодисциплина помогает в управлении временем и ресурсами, что позволяет достигать более высоких результатов в различных сферах жизни. Она требует постоянного усилия и самоотдачи, что в конечном итоге приводит к формированию прочных привычек и стабильных достижений.

Кроме того, самодисциплина способствует развитию других важных качеств, таких как настойчивость, терпение и ответственность. Успешные люди с высоким уровнем самодисциплины способны оставаться сосредоточенными на своих задачах, несмотря на отвлекающие факторы и возможные неудачи. Они умеют управлять своими эмоциями и не поддаваться на импульсы, которые могут помешать достижению целей. В конечном счете, самодисциплина формирует основу для устойчивого успеха и личного роста.

Настойчивость

Настойчивость – это качество, которое отличает успешных людей, позволяя им упорно двигаться к своим целям, несмотря на любые препятствия и неудачи. Это проявляется в способности не сдаваться перед лицом трудностей и продолжать работать над своими задачами, даже когда все кажется против них. Настойчивые люди обладают высокой мотивацией и силой воли, они сохраняют позитивный настрой и веру в свои силы, несмотря на временные неудачи. Они видят в каждом препятствии не повод для отступления, а возможность для роста и самосовершенствования.

Настойчивость помогает развивать адаптивность и гибкость мышления. Успешные люди умеют находить новые пути и решения, когда сталкиваются с трудностями, и не боятся экспериментировать. Они осознают, что успех редко приходит мгновенно и что для достижения высоких результатов требуется время

и усилия. Настойчивость формирует устойчивость к стрессу и умение сохранять хладнокровие в сложных ситуациях.

Уверенность в себе

Уверенность в себе – это важнейшее качество, которое помогает успешным людям действовать решительно. Эта внутренняя уверенность помогает преодолевать сомнения и страхи. Также способствует развитию лидерских качеств, так как люди, которые верят в себя, часто становятся источником вдохновения и поддержки для других.

В дополнение к этому, уверенность в себе помогает устанавливать и поддерживать положительные отношения с окружающими. Успешные люди с высокой самооценкой легко взаимодействуют с коллегами, партнерами и клиентами, демонстрируя компетентность и надёжность. Они умеют уверенно продвигать свои проекты и инициативы.

Инициативность

Инициативные люди не ждут, пока им дадут указания или предложат задачи, они сами ищут возможности для улучшений и нововведений. Это проявляется в стремлении брать на себя ответственность, предлагать новые идеи и находить нестандартные решения для возникающих проблем. Инициативность помогает выделяться среди коллег и привлекает внимание руководства, это открывает двери для карьерного роста и профессионального развития.

Кроме того, инициативность способствует созданию динамичной и продуктивной рабочей среды. Инициативные люди вдохновляют и мотивируют окружающих своим энтузиазмом и проактивным подходом. Они часто становятся катализаторами позитивных изменений, стимулируя команду на достижение новых высот и внедрение инноваций. Инициативность также развивает важные навыки, такие как креативное мышление, умение принимать быстрые и обоснованные решения, а также способность адаптироваться к новым условиям. Все это делает инициативность незаменимым качеством для тех, кто стремится к успеху и лидерству в своей области.

Проактивность.

Проактивность (или «активная самостоятельность», «стратегическая самостоятельность») включает группу характеристик, среди которых – способность эффективно действовать в ситуации неопределённости, когда нет очевидных регламентов и шаблонов поведения и человеку нужно принимать решения самостоятельно.

Проактивность подразделяется на:

- исполнительскую (самостоятельное решение текущих тактических проблем на рабочем месте);
- стратегическую (связана со стратегией действий на более долгий срок, готовностью самостоятельно ставить новые цели и находить пути их достижения).

Основные подходы к оценке проактивности:

1. Через деятельностные индикаторы (т.е. по тому, что человек создал). Из минусов – невозможность сделать их универсальными для людей всех возрастов и профессий;

2. Через опросники по различным индикаторам проактивности (например, самоэффективность, внешний или внутренний локус контроля, позитивное отношение к жизни, инновационное поведение). Минус – люди склонны давать в них социально желательные ответы. Этот эффект можно нивелировать, опрашивая как можно больше людей, однако полностью он не снимается. Кроме того, исходя из наших наборок можно сказать, что опросники не охватывают всех граней проактивности.

Эмпатия.

Люди с развитой эмпатией умеют устанавливать глубокие и искренние связи с окружающими, что помогает им в профессиональной и личной жизни. Они способны читать невербальные знаки, чувствовать настроение собеседника и адекватно реагировать на его переживания. В бизнесе эмпатия помогает лучше понимать потребности клиентов и коллег, что ведет к улучшению качества сервиса и повышению лояльности.

Помимо этого, эмпатия способствует развитию лидерских качеств и укреплению командной работы. Успешные лидеры с эмпатией умеют вдохновлять и поддерживать свою команду, признавать и уважать чувства каждого участника. Они создают благоприятные условия для сотрудничества и мотивации, что повышает общую продуктивность и удовлетворенность сотрудников. Эмпатия также помогает в процессе принятия решений, так как учитывает мнения и потребности всех заинтересованных сторон. Таким образом, эмпатия становится ключевым элементом для достижения устойчивого успеха и гармоничных взаимоотношений как в профессиональной, так и в личной жизни.

Гибкость и адаптивность.

Гибкость и адаптивность – это качества, которые позволяют эффективно реагировать на изменения и быстро приспосабливаться к новым условиям. В современном мире, где всё меняется с невероятной скоростью, способность быстро адаптироваться становится важнейшим навыком. Люди, обладающие гибкостью, умеют перестраивать свои планы и подходы в зависимости от обстоятельств, что позволяет им оставаться эффективными и конкурентоспособными. Они не боятся перемен и видят в них возможности для роста и развития. Гибкость помогает сохранять продуктивность в условиях неопределенности и не позволяет застревать на пути к успеху.

Кроме того, адаптивность способствует развитию креативного мышления и инноваций. Успешные люди, умеющие адаптироваться, находят нестандартные решения и новые способы достижения целей. Они легко учатся новому и готовы принимать вызовы, что делает их незаменимыми в командах и проектах, где требуется творческий подход. Адаптивность также помогает устанавливать и поддерживать хорошие отношения с коллегами, так как такие люди легко находят общий язык и умеют работать в различных условиях и с разными типами людей.

Стремление к развитию.

Люди с этим качеством обладают ненасытным любопытством и желанием узнавать новое, что помогает им оставаться в авангарде своей профессиональной области. Они активно ищут возможности для получения новых знаний и

навыков, будь то через чтение книг, посещение семинаров, или участие в онлайн-курсах. Постоянное обучение позволяет им быть более компетентными и уверенными в себе, а также готовыми к любым изменениям и вызовам, которые может принести их карьера или жизнь.

Помимо этого, стремление к развитию способствует развитию критического мышления и аналитических способностей. Успешные люди не просто потребляют информацию, но и анализируют её, задают вопросы и формируют собственное мнение. Это качество позволяет им принимать более обоснованные решения и находить творческие решения для сложных проблем. Более того, стремление к обучению делает человека более гибким и адаптивным, поскольку он готов к постоянному изменению и улучшению своих подходов и методов работы. В итоге, это качество становится фундаментом для устойчивого успеха и личностного роста.

Умение работать в команде.

Способность работать в команде также включает в себя навыки коммуникации, распределения обязанностей и поддержки, что делает процесс достижения целей более эффективным и продуктивным.

Умение работать в команде развивает лидерские качества и способствует личностному росту. Успешные люди понимают, что сила команды заключается в разнообразии идей и подходов, и умеют направлять этот потенциал на достижение общих целей. Они способны мотивировать и вдохновлять коллег, что повышает общую производительность и удовлетворенность работой. В условиях сложных проектов и задач командная работа помогает распределить нагрузку и справляться с трудностями более эффективно.

Позитивное мышление.

Люди с позитивным мышлением воспринимают трудности как временные препятствия и возможности для роста, а не как непреодолимые преграды. Они фокусируются на решениях, а не на проблемах, что позволяет им быстрее находить выходы из сложных ситуаций. Это качество также помогает поддерживать высокий уровень мотивации и энергии, что является важным фактором для достижения долгосрочных целей. Позитивное мышление привлекает к человеку окружающих, создавая благоприятную рабочую и личную атмосферу.

Кроме того, позитивное мышление способствует улучшению физического и психического здоровья. Исследования показывают, что люди с позитивным настроением реже испытывают стресс и депрессию, что позволяет им более эффективно справляться с повседневными задачами и вызовами. Успешные люди, обладающие этим качеством, умеют находить радость и удовлетворение в малых достижениях, что поддерживает их эмоциональную стабильность и внутренний баланс. Позитивное мышление также способствует развитию устойчивости, помогая человеку быстрее восстанавливаться после неудач и продолжать двигаться к своим целям с новым энтузиазмом.

3. Самомотивация

Мотивация — причина действий, желаний и потребностей людей, то, что заставляет человека хотеть повторить поведение. Мотивом является то, что побуждает человека действовать определенным образом развивать склонность к конкретному поведению.

Самомотивация – это процесс создания, поддержания и реализации собственных мотивов, основанных на сознательном выборе человека и направленных на удовлетворение его потребностей.

Признаки самомотивации:

- тип самомотивации (позитивная, негативная);
- принципиальные ориентации самомотивирования (рациональная, эмоциональная);
- доминирующие источники мотивации (мотивация, идущая изнутри; инструментальная мотивация; внешняя самоконцепция, внутренняя самоконцепция; мотивация вследствие интернализации цели).

Факторы самомотивации:

- время;
- внутренние барьеры;
- индивидуальные особенности;
- общее развитие;
- возраст.

Постановка личных целей.

Целеполагание — это осознанный процесс определения своих потребностей и мотивов, т.е. постановка личных или рабочих целей. Элементы целеполагания:

- Потребность (теория потребностей Абрахама Маслоу, содержащая базовые нужды человека)
- Мотив — это то, что подталкивает к действию.
- Осознанность. Чтобы стремиться к цели — личной или коллективной, — необходимо делать обдуманный выбор, соответствующий внутренним мотивам, либо идти своим путем, осознавая саму цель и шаги к ней.

Этапы целеполагания:

- определение мотивов;
- выбор методики;
- использование выбранной методики и составление плана.

Декомпозиция целей — разделение большой цели на несколько взаимосвязанных задач или этапов. При декомпозиции используют приём «от сложного к простому»: цель разбивают на блоки задач, блоки — на задачи, их — на подзадачи.

Декомпозицию используют, чтобы упростить достижение цели. Она помогает:

- разобраться, какие этапы будет включать путь к цели;

- понять, какие подзадачи нужно выполнить в первую очередь, что делегировать, а что отложить на будущее;
- наглядно показать объём работ и оценить трудозатраты;
- подготовить ресурсы для выполнения всех этапов;
- оценить, реально ли достичь цели при имеющихся сроках и ресурсах.

Эффективный самоконтроль и его приемы — ключевой момент в процессе самоменеджмента.

Эффективный самоконтроль заключается в периодической проверке действенности используемых приемов и методов личной работы, самооценке выполняемых процедур и операций, выявлении факторов, отрицательно сказывающихся на эффективности работы и получаемых результатах, в целях доработки системы мер по устранению выявленных недостатков.

Самоконтроль начинается с самооценки. Адекватная самооценка позволяет правильно сформулировать личные цели.

Самоприказ — это короткое, отрывистое распоряжение, сделанное самому себе: «Разговаривать спокойно! Не поддаваться на провокацию! Молчать!» Он помогает сдерживать эмоции, вести себя достойно, соблюдать требования этики.

Саморегулирование предусматривает обучение умению следить за внешними проявлениями эмоциональных состояний. Изменяя внешнее выражение эмоций, можно регулировать свое внутреннее психическое состояние.

В целях оценки собственной эффективности начинающий руководитель должен проводить самоанализ. Самоанализ — изучение человеком самого себя, стремление познать свой внутренний мир, попытка проникнуть в глубины своей собственной психики.

Молодому руководителю следует ответить на вопросы: 1) находятся ли в полной гармонии его быт, личная жизнь и работа; 2) не слишком ли много у него обязанностей; 3) раздражается ли он по мелочам; 4) не является ли выполнение рутинной работы попыткой избежать перемен; 5) трудно ли ему себя контролировать; 6) организованный ли он человек; 7) насколько он подвержен влиянию стрессовой ситуации; 8) есть ли у него вредные привычки.

Если хотя бы на несколько вопросов начинающий руководитель ответил утвердительно, ему следует обратить внимание на изучение и развитие методов самоменеджмента и усилить самоконтроль. Можно констатировать, что все в реалии у начинающего руководителя все получится: 1) если хотя бы две сферы жизни из трех (работа, дом и личная жизнь) приносят ему удовольствие; 2) осознавать, что обязанностей слишком много; 3) быть готовым к работе над повышением уровня самоорганизации; 4) искать новые и креативные варианты решения вопросов.

4. Качества личности руководителя различных уровней управления

Лат. «persona» значит «личность», она описывает уникальные модели мыслей, чувств и поведения, которые отличают человека от других. Являясь продуктом биологии и окружающей среды, личность остается достаточно постоянной на протяжении всей жизни.

Личность государственного служащего – это профессиональный «портрет», объединяющий потребность самовыражения, самореализации и совокупность профессиональных характеристик, полученных на основе комплексных исследований.

Качества личности государственного служащего – обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывают решающее влияние на управленческую деятельность.

Это сложные образования, включающие в себя следующие свойства:

- Социальные определяются общественными функциями служащего, характеристиками его управленческой деятельности (профессионализм и компетентность, организаторские способности, предприимчивость и др.).

- Социально-психологические определяются формами общения, взаимодействия и поведения (ответственность, доброжелательность, требовательность, склонность к взаимопомощи, сотрудничеству и т.д.).

- Психологические определяются характером человека (сдержанность, уравновешенность, честность, порядочность, принципиальность и т.п.).

Способности государственного служащего – особенности, являющиеся субъективными условиями успешного осуществления управленческой деятельности. Эти особенности имеют комплексную структуру, позволяющую проявляться компенсаторному механизму, благодаря которому сильно выраженные способности могут возмещать в управленческой деятельности недостаточное развитие других.

Личность руководителя – совокупность качеств и свойств, необходимых для успешной руководящей деятельности.

Группы характеристик личности руководителя:

1. биографические характеристики:

- возраст;
- пол;
- социальный статус;
- образование.

2. способности (в т.ч. управленческие):

- специальные умения и знания;
- компетентность;
- информированность.

3. черты личности (личностные качества):

- доминантность;
- уверенность в себе;
- эмоциональная уравновешенность;
- стрессоустойчивость;

- креативность;
- стремление к достижениям;
- предприимчивость;
- ответственность;
- надежность;
- независимость;
- общительность.

Основные принципы личной эффективности руководителя.

Личная эффективность руководителя – это способность достигать поставленных целей с оптимальными затратами времени, сил и ресурсов. Она включает умение концентрироваться на важном, принимать решения быстро и точно, а также управлять своей энергией.

Суть личной эффективности заключается не в том, чтобы работать больше, а в том, чтобы работать осознанно, минимизируя потери и фокусируясь на результате.

Личная эффективность руководителя проявляется в способности преобразовывать усилия в значимые результаты. Это не просто выполнение задач, а создание системы, где каждый час работы приносит максимальную отдачу. Особенность такого подхода — сочетание рациональности и интуиции, когда логический анализ дополняется профессиональным чутьем.

Для руководителя этот навык особенно важен, поскольку его действия влияют не только на личные результаты, но и на продуктивность всей команды. В отличие от обычного тайм-менеджмента, личная эффективность охватывает более широкий спектр факторов: от эмоционального интеллекта до стратегического планирования.

Их применение требует осознанного подхода и регулярного анализа собственной продуктивности.

Принципы личной эффективности руководителя:

- **принцип целеполагания.** Методика SMART структурирует абстрактные желания в конкретные, измеримые задачи. Суть личной эффективности в данном случае проявляется в способности формулировать достижимые цели с четкими сроками выполнения и критериями успеха. Цель по SMART — это конкретная, измеримая, достижимая, релевантная и ограниченная по времени задача.

Разделение на краткосрочные и долгосрочные цели. Краткосрочные результаты поддерживают мотивацию, тогда как долгосрочные сохраняют стратегическую перспективу. Важно выдерживать баланс между оперативными задачами и перспективным развитием.

Индивидуальные задачи руководителя должны быть синхронизированы с общими целями организации. Развитие личной эффективности невозможно без понимания того, как личные результаты влияют на успех всей компании;

- **принцип управления временем.** Управление личной эффективностью начинается с осознанного анализа своих рабочих привычек. Применение матрицы Эйзенхауэра помогает разделять задачи по степени важности и срочности.

Техника «Помидор» полезна для повышения персональной продуктивности руководителя, так как позволяет сохранять концентрацию в течение рабочего дня. Передача части полномочий квалифицированным сотрудникам освобождает время для решения стратегических вопросов. Важно не только распределять задачи, но и выбирать наиболее подходящих исполнителей;

- **принцип самоорганизации.** Борьба с прокрастинацией. Откладывание важных дел часто связано с перегрузкой или страхом ошибки.

Разбивка крупных задач на этапы и установка промежуточных дедлайнов помогают поддерживать рабочую дисциплину.

Вечерний анализ выполненных задач помогают поддерживать системный подход к работе. Со временем такие практики становятся естественной частью рабочего процесса.

Оптимизация рабочего пространства. Порядок в документах и цифровых файлах значительно экономит время и снижает уровень стресса, а организованное рабочее место способствует лучшей концентрации. Продуманная эргономика и удобное расположение необходимых предметов помогают поддерживать работоспособность в течение всего дня, снижая физическую усталость.

Баланс между жестким и гибким планированием. Плотный график не оставляет места для непредвиденных ситуаций, а отсутствие структуры приводит к хаосу. Оптимальный подход сочетает четкое планирование с возможностью оперативных корректировок;

- **принцип постоянного развития.** Посещение профильных мероприятий и регулярное изучение профессиональной литературы помогают оставаться в курсе актуальных тенденций.

Инвестиции в собственное развитие всегда окупаются повышением качества управленческих решений.

Внедрение циклического анализа (раз в квартал) помогает отслеживать динамику улучшений и корректировать методы работы.

Адаптация к изменениям. Способность быстро реагировать на новые тренды и изменяющиеся условия работы дает существенное конкурентное преимущество. Гибкость мышления становится ключевым качеством современного руководителя.

Основные составляющие:

- умение расставлять приоритеты – выделять ключевые задачи и отсекаать второстепенные;

- эффективное управление временем – планирование без перегрузок и «завалов»;

- работа с энергией – поддержание продуктивности без выгорания;

- принятие решений – скорость и точность в выборе стратегий.

Оценка личной эффективности должна быть комплексной, охватывающей как объективные показатели работы, так и субъективное восприятие результатов. Основы личной эффективности предполагают регулярный мониторинг для своевременной корректировки работы.

Качественные показатели. (уровень удовлетворенности команды, клиентов). Отзывы коллег и клиентов помогают оценить нематериальные аспекты работы. Удовлетворенность взаимодействием часто важнее формальных показателей, особенно для личной эффективности сотрудника.

Диагностика слабых мест. Анализ временных затрат (хронометраж дня) Фиксация всех действий в течение рабочего дня помогает понять реальное распределение времени. Часто оказывается, что значительная часть ресурсов тратится на второстепенные задачи. Определение действий, которые не приносят пользы, но отнимают много времени - ключевой этап оптимизации.

Оценка уровня стресса и выгорания. Эмоциональное состояние напрямую влияет на продуктивность. Высокий уровень стресса часто свидетельствует о необходимости пересмотреть организацию работы или делегировать часть задач.

Инструменты для анализа. Дневник продуктивности - регулярные записи о выполненных задачах и потраченном времени создают ценную базу для анализа. Со временем в таких записях становятся заметны повторяющиеся проблемы и успешные практики. Опросники и тесты (например, метод GTD) Стандартизированные методики оценки помогают сравнить свои показатели с нормативами или предыдущими результатами.

Внешний аудит (коучинг, менторинг). Взгляд со стороны часто выявляет то, что сам человек не замечает в своей работе. Профессиональный коуч или наставник может предложить ценные рекомендации по улучшению продуктивности.

Один из способов повысить личную эффективность - комплексный подход, сочетающий технологические решения с развитием личных качеств и заботой о ресурсном состоянии. Современные инструменты личной эффективности позволяют значительно сократить временные затраты.

Автоматизация рутинных задач. Автоматизация рутины освобождает время для развития навыков личной эффективности. Использование специализированных программ для обработки почты, составления отчетов или планирования встреч экономит несколько часов рабочего времени в неделю. Автоматизированные процессы работают без участия человека, минимизируя вероятность ошибок. Внедрение цифровых инструментов (Trello, Notion и др.).

Платформы для управления проектами визуализируют рабочие процессы и упрощают контроль выполнения задач. Такие решения особенно полезны при работе с распределенными командами и сложными проектами.

Стандартизация повторяющихся процессов. Создание четких алгоритмов для регулярных операций сокращает время на принятие решений и снижает когнитивную нагрузку.

Развитие личных навыков. Профессиональные качества руководителя требуют постоянного развития и совершенствования. Улучшение концентрации (методы deer work). Способность полностью погружаться в сложные задачи без отвлечений значительно повышает качество работы. Практика глубокой концентрации требует специальных условий и тренировки, но дает впечатляющие результаты.

Развитие эмоционального интеллекта. Понимание своих эмоций и умение работать с настроением команды - важный аспект эффективного руководства. Примеры личной эффективности известных людей часто демонстрируют высокий уровень эмоционального интеллекта как ключевой фактор успеха.

Навыки быстрого принятия решений. Способность анализировать информацию и делать выводы в условиях ограниченного времени - ценное качество для руководителя. Тренировка этого навыка сокращает период колебаний и ускоряет рабочие процессы.

Поддержание баланса и энергии. Физическое и ментальное состояние напрямую влияет на качество принимаемых решений и продуктивность работы. Режим дня и здоровый сон. Соблюдение биологических ритмов и достаточное время для восстановления – основа стабильной продуктивности. Недостаток сна снижает когнитивные способности и эмоциональную устойчивость.

Физическая активность и ее влияние на продуктивность. Регулярные упражнения улучшают кровообращение, повышают уровень энергии и стимулируют мозговую деятельность. Даже короткие тренировки в течение рабочего дня дают заметный эффект.

Техники ментального восстановления (медитация, digital detox). Практики осознанности помогают снизить уровень стресса и восстановить концентрацию. Временное отключение от цифровых устройств позволяет перезагрузить сознание и вернуться к работе с новыми силами.

5. Управленческие проблемы и своевременное принятие решений

Разберем этапы выработки управленческих решений при рациональном подходе. Чем сложнее решение, тем более индивидуален процесс его принятия. Ограниченный объем информации снижает возможность рациональности решения, растет роль интуиции.

1. **Диагностика проблемы** предполагает определение проблемной ситуации и анализ ее содержания, т. е. осознание и установление ее симптомов (например, низкая прибыль, очень большие издержки производства, конфликты, текучесть кадров). На этой стадии важно собрать полную информацию о проблеме. Выявляются и определяются причины возникновения проблемы. Формулируются цели решения проблемы.

При решении сложных проблем руководитель может описать проблему письменно. Если он этого сделать не может, значит проблему не понимает.

Совет: не принимайте следствие, симптомы, за саму проблему. Первое пришедшее в голову объяснение проблемной ситуации считайте следствием.

На этой стадии проблема формулируется в общем виде.

2. Далее руководитель должен **определить суть ограничений**, зависящих как от него самого, так и от конкретной ситуации. Факторами, ограничивающими возможности принятия решений, могут быть недостаток финансовых средств и ресурсов, низкий уровень квалификации рабочих, отсутствие необходимой техники и прогрессивных технологий, этические соображения. Вырабатываются *критерии принятия решения*: экономичность,

надежность, дизайн и т. п.

Только при наличии четких критериев руководитель сможет успешно оценить итог принятого решения.

3. На последующем этапе выдвигаются **альтернативные** решения.

Если руководитель хорошо проработал постановку проблемы, то у него уже есть возможные решения.

Основная задача этого этапа – обеспечить полноту набора возможных альтернатив. Для этого можно воспользоваться разными методами.

Табличный метод. Надо заполнить таблицу для различных компонентов проблемной ситуации, что дает возможность выявить максимально возможное количество вариантов (табл.2).

Таблица 1.

Компоненты проблемной ситуации

Компоненты проблемной ситуации	Параметры решения, которые должны быть учтены	Временные возможности	Ресурсные возможности
Например, снижение прибыли			
Текущая кадров			

Схема дихотомического решения.

Осуществляется деление исходного варианта на пару противоположных возможностей. Тогда при многократном делении получается дерево решений.

Формулирование вопросов по определенному алгоритму.

По отношению к проблеме формулируются вопросы следующего типа:

- Какие возможности есть для...?
- Что можно сделать, чтобы...?
- Как надо вести себя, если...?

4. Четвертый этап рационального решения проблемы – **оценка альтернатив по системе сформулированных критериев в соответствии с основными целями деятельности и выбор оптимального варианта.** Выбор наилучшего решения из нескольких альтернатив производится по конкретным, установленным заранее критериям. Качеством и обоснованностью выбранных критериев и определяется качество решения.

Для выбора оптимального варианта можно воспользоваться *матрицей* для принятия решений (табл. 2).

Руководитель должен проанализировать последствия выбираемого решения, задав следующие вопросы:

- Что я выиграю?

- Что я проиграю?
- Какие новые задачи встанут передо мной?
- Какие обязанности у меня появятся?
- Какая новая ситуация возникнет?
- Какие возможны побочные результаты?
- Потребуется ли новые решения?

Если оптимальное решение не найдено, то руководитель может поступить следующим образом.

- 1) отложить решение на какое-то время;
- 2) разбить проблему на этапы, принять частичное решение, которое позволит начать работу;
- 3) применить правило «наименьшего худшего» – выбрать лучшее решение из имеющихся плохих.

Таблица 2.

Матрица для принятия решений

Варианты	Критерии	Значимость критерия (по 5 балльной шкале)	Оценка варианта по данному критерию (по 5 балльной шкале)	Значимость, умноженная на оценку	Балл
Пример:	Критерий 1	1	4	4	27
Вариант А	Критерий 2	3	5	15	
	Критерий 3	4	2	8	
Вариант В	Критерий 1	1	2	2	25
	Критерий 2	3	1	3	
	Критерий 3	4	5	20	

5. Реализация решения, контроль результатов и оценка его эффективности. Реализация принятых решений – это и есть основное содержание повседневной деятельности руководителя. Без контроля выполнения принятых решений, без доведения решений до конкретных результатов руководитель обрекает организацию на застой и регресс.

Руководителю надо иметь запасной план, если на этапе промежуточного контроля результатов обнаружатся крупные недостатки принятого ранее решения.

Основные ошибки при принятии решений.

- Отодвигать решение до тех пор, пока для подготовки уже не останется

времени (необдуманное решение).

- Закрывать глаза на возможные последствия решения или вовсе не думать о них (слепое решение).

- В качестве критерия ориентироваться только на себя и собственную выгоду и не беспокоиться о других последствиях (эгоцентрическое решение).

- Решать только по вдохновению (гениальное решение).

- Решать на основании симпатий, настроений, отбрасывая всякие рациональные соображения (эмоциональное решение).

- Отказываться от здравых советов других людей в полной уверенности, что ты непогрешим (самодовольное решение).

- Не желать учиться на своих ошибках, принимать одни и те же решения (упрямое решение).

6. **Коррекция решения при необходимости.** Если контроль промежуточных результатов показывает, что решение было принято неправильное или оно нуждается в изменении либо уточнении, руководитель производит коррекцию решения.

ТЕМА 2. КОМПЕТЕНЦИИ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

1. Концепция самооффективности.
2. Управление личной эффективностью в условиях нестабильности.
3. Развитие ориентации на результат у подчиненных.
4. Установка на принятие ответственности.

1. Концепция самооффективности

Самооффективность, или вера в эффективность, означает убеждение человека в том, что в сложной ситуации он сможет продемонстрировать удачное поведение. То есть вера в эффективность означает оценку собственной очень конкретно обозначенной поведенческой компетентности.

Термин введен Альбертом Бандурой в его социально-когнитивной теории. По его мнению, существенной характеристикой многих психических заболеваний является недостаток доверия собственным поведенческим способностям, а также способностям переживания. Многие заболевания сопровождаются недооценкой или неверной оценкой собственных способностей и поведенческих навыков.

Обстоятельства, влияющие на формирование самооффективности:

- наличие более или менее широкого репертуара навыков поведения;
- опыт, приобретенный посредством наблюдения за другими людьми (физическое или символическое следование модели);
- высказываемые другими убеждения — вербальное подкрепление или наказание;
- физическое, психологическое, эмоциональное состояние (человек всегда тем или иным способом оценивает свое эмоциональное состояние: страх, спокойствие, возбуждение в конфликтных ситуациях — и это влияет на оценку собственных поведенческих способностей).

Экспериментально подтвержденные гипотезы о самооффективности:

1. Ожидания эффективности коррелируют на высоком уровне значимости с реальным поведением т.е., человек преимущественно демонстрирует то поведения, которого он сам от себя ожидает, и видит именно те последствия, которых ждет. Ожидая получить отказ в ответ на просьбу, он саму просьбу строит так, что она закономерно ведет к отказу, и именно отказ оказывается в центре его внимания.

2. Посредством оценки ожиданий и уровня самооффективности можно достаточно точно предсказать реальное поведение. Выслушав клиента и внимательно проанализировав его слова, можно предположить, как именно он поведет себя в той или иной ситуации. Изменив его ожидания, сфокусировав внимание на непривычных аспектах собственного поведения и окружающей действительности, можно изменить его поведение.

2. Управление личной эффективностью в условиях нестабильности

Понятие кризиса личности, причины и виды кризисов личности.

В переводе с греческого кризис – это решение или поворотный пункт. Т.е., это столкновение старых взглядов и приоритетов с новыми. То, что раньше казалось важным и стояло на первом месте, отодвигается на задний план. Методы, используемые для достижения целей, теряют эффективность.

Кризис личности – это состояние, когда человек больше не может быть таким, как раньше. Он попадает в тупик, пытается найти выход и зачастую не находит.

Эмоциональные ощущения во время кризиса:

- ощущение одиночества даже в кругу семьи и друзей;
- напряжение, скованность, эмоциональная усталость;
- гнетущее чувство безысходности, от которого нельзя спрятаться;
- ощущение обособленности от окружающих;
- потребность в помощи со стороны;
- желание как можно быстрее найти выход из пустоты.

Симптомы кризиса:

– Нестабильное эмоциональное состояние. Человек не проявляет интереса к происходящим вокруг него событиям. У него сложно вызвать искреннюю улыбку или смех. Он не выражает свои чувства.

– Отрешенность. «Больной» погружен в самого себя. Ему все равно, как живут родные и близкие люди. Если кто-то пытается заговорить с ним или оказать помощь, проявляется раздражительность, злоба и агрессия.

– Проблемы со сном. Человек плохо спит, часто встает на протяжении ночи и, в результате этого, тяжело просыпается по утрам.

– Ухудшение состояния здоровья. Пропадает аппетит, из-за чего постоянно ощущается слабость. Недостаток сна приводит к изменению цвета кожи и появлению темных кругов под глазами. Человек часто болеет простудными заболеваниями, поскольку его иммунная система не может в полной мере справляться со своими функциями.

Причины кризиса и торможения в развитии личности:

– отсутствие хорошей мотивации;

– финансовые проблемы;

– чувство лени;

– давление со стороны (окружающие не принимают тех, кто ведет себя не так, как они, поэтому пытаются изменить таких людей. Эти попытки вгоняют последних в депрессию и тупик).

– Возрастной порог и переоценка ценностей.

Критериями диагностики кризиса могут служить следующие показатели:

– наличие события, вызывающего стресс, или длительный стресс, приводящий к фрустрации (эмоционально тяжелое переживание человеком своей неудачи, сопровождающееся чувством безысходности, крушения и неуспеха в достижении цели);

– переживание горя; чувство потери, опасности, унижения;

- чувство собственной неполноценности;
- неожиданность происходящего;
- разрушение привычного хода жизни;
- неопределенность будущего;
- отсутствие целостного видения ситуации (она воспринимается фрагментарно, на первом месте — ее эмоциональная окраска);
- страх, отчаяние;
- обесценивание того, что человек имеет;
- преобладание чувства одиночества и отверженности;
- чувство уникальности собственных переживаний;
- ощущение отсутствия поддержки со стороны окружающих;
- длительное страдание.

Характеристика кризисов:

1. По временному параметру и интенсивности переживания кризисы подразделяются на:

- кратковременные и острые;
- затяжные и хронические (длительные по времени, например, тяжелая болезнь).

2. В соответствии с локализацией определяют:

- кризисы переходных периодов, связанные с возрастом;
- кризисы, не связанные с определенным возрастом.

Этапы развития кризиса личности:

1. **Этап погружения.** Начинается с беспричинного ухудшения самочувствия. Человек испытывает напряжение и скованность, чрезмерную утомляемость и постоянную усталость. Его действия хаотичны и даже бессмысленны.

2. **Этап тупика.** Человеку кажется, что он остался совсем один. Он не находит ничего лучшего, как уйти в себя. Это погружение не приносит ничего хорошего. Бесконечный самоанализ и обдумывание прошлого лишь усиливают переживания.

3. **Переломный момент.** Несмотря на упадок моральных и физических сил, человек начинает выводить себя из состояния кризиса. Он больше не прячется внутри себя, очищает сознание от неработающих установок и открывается для нового опыта и идей.

Критериями диагностики кризиса могут служить следующие показатели:

- наличие события, вызывающего стресс, или длительный стресс, приводящий к фрустрации (эмоционально тяжелое переживание человеком своей неудачи, сопровождающееся чувством безысходности, крушения и неуспеха в достижении цели);
- переживание горя; чувство потери, опасности, унижения;
- чувство собственной неполноценности;
- неожиданность происходящего;
- разрушение привычного хода жизни;

- неопределенность будущего;
- отсутствие целостного видения ситуации (она воспринимается фрагментарно, на первом месте — ее эмоциональная окраска);
- страх, отчаяние;
- обесценивание того, что человек имеет;
- преобладание чувства одиночества и отверженности;
- чувство уникальности собственных переживаний;
- ощущение отсутствия поддержки со стороны окружающих;
- длительное страдание.

3. Развитие ориентации на результат у подчиненных

Как повысить качество исполнения распоряжений

Задача выполненная неточно, наполовину, с нарушением сроков – это не только бесполезно потраченное время и усилия исполнителей, это – латентные или явные убытки компании.

Необходимо приучать персонал к тому, что каждый не только выполняет поручения, но и отвечает за порученную работу.

В ситуации неисполнения важно знать – не кто виноват, а кто несет ответственность.

Ответственность сотрудников - это:

- сознательность сотрудников;
- готовность учитывать или соблюдать интересы других людей или интересы компании;
- обязательность по отношению к тем, кого касаются решения;
- деловая этика;
- готовность отвечать за последствия и ошибки;
- право принимать решения;
- взятие на себя обязательств;
- персональная вина за недостигнутый результат.

И здесь, так же и всегда при общении с подчиненными - ***последовательность – один из важнейших принципов руководства!***

В ситуации неисполнения распоряжения изданный без предварительной корректирующей беседы с сотрудником приказ эффективен только тогда, когда еще на этапе постановки задач вы предупреждали сотрудника о форме наказания. И тогда в приказе должны быть предусмотрены только те меры, которые были вами озвучены.

Задача руководителя в ситуации разбора причин неисполнения – управлять ходом разговора так, чтобы сотрудник не только сделал все выводы сам, но и чтобы эти выводы были правильными для компании.

Что нужно, чтобы разобраться в причинах неисполнения? Понять причины. Что необходимо, чтобы понять? Внимательно выслушать? А чтобы выслушать? Чтобы нам начали рассказывать. А для этого спрашивать. Не кричать. Не думать самому за сотрудника, как будто вам все известно. А четко

задавать вопросы.

Чтобы ответить на вопрос, человеку приходится задумывать, сформулировать ответ – то есть поработать. Как именно сотрудник понял задание, что сделал, чтобы его выполнить качественно и в срок, что, по его мнению, ему помешало и что не удалось.

Вопросы должны заставить сотрудника задуматься о том, к чему привело неисполнение распоряжения в срок, а именно – о последствиях. Он должен поработать головой и сам вынужден будет перечислить все последствия неисполнения, проанализировать, причем «вслух», к чему это привело.

Итак, хорошо, если вы построите беседу так, что *сотруднику вместе с вами придется самому анализировать ситуацию, предлагать варианты ее исправления, определить - что именно лично он готов сейчас сделать, чтобы исправить ситуацию.*

Сейчас формируется ситуация, когда он готов принять на себя ответственность. Пришло время поручить ему лично исправить ситуацию, у него появился план, поручите ему это!

Важно, чтобы сотрудник принял на себя ответственность за то, что он сделал (или не сделал) и разделил ее вместе с вами и компанией в тех пределах, которые вы сочтете нужными.

Самый убедительный довод для человека тот, к которому он пришел сам!

Кроме того, в данном случае более высока вероятность того, что подчиненный сделает выводы на будущее, а уровень его ответственности в целом повысится.

Это не только дисциплинирует – исчезает потребительское отношение к компании, появляется чувство сопричастности.

Раз, второй, на третий вырабатывается поведенческий рефлекс.

А) Какие вопросы вы можете ему задать на первом этапе разговора (когда вы проясняете зону ответственности)?

- Кому было поручено выполнить это задание?

- Кто, по твоему мнению, несет ответственность за произошедшее?

- Как еще в той ситуации на твоём месте можно было поступить, чтобы выполнить задание успешно?

Можно использовать технику «перефразирования»:

- Из твоих слов я понял, что выполнение поручаемых тебе заданий зависит большей частью от внешних обстоятельств? И т.д.

Разбираясь с сотрудником по факту неисполнения, руководитель контролирует, проверяет – как происходит разделение ответственности. Не позволяйте одним людям уйти от нее полностью, иначе вы закрепите у них эту модель поведения на будущее и поддержите проявление безответственности.

Следите за тем, чтобы ответственность не вваливалась полностью только на одного человека: поставив человека в положение «жертвы» (это не научит его брать ответственность на себя, а только заставит защищаться), мы затронем его эмоции, введем в состояние стресса. Теперь все, чтобы не случилось, (по его вине в том числе), объясняется одной причиной - сотрудник от вас лично получил

право оценивать свою работу с позиции «начальство ко мне придирается», «все равно ко мне не справедливы» и у него появляется оправдание (по крайней мере, для него лично) не искать правильное решение, ничего не менять и ничего не делать.

В реальной жизни получается то, что ответственности никто на себя не взял. ***Ответственность нельзя дать, ее можно только взять.***

Б) Задавая вопросы, мы привлекаем сотрудника к процессу принятия решения о том, как и кого справедливо будет наказать:

- Что бы ты сделал на месте руководителя с сотрудником, который...?

Когда он скажет – можно сообщить ему, что да, именно так вы и вынуждены поступить.

В) Если вы решили, что ситуацию можно и нужно исправить, то переходим к следующей группе вопросов.

- Что ты теперь предлагаешь делать?

- Как ты можешь исправить эту ситуацию?

Обсуждаете с сотрудником его предложения. Поручаете ему этим заняться. Ставите сроки. Формулируете задачи. Важно, чтобы от вас сотрудник ушел не с обидой (что предопределяет не только отношение к вам, но и к заданию и к организации в целом), а воодушевленный утвержденным вами планом работ по исправлению ситуации, за которую он лично несет ответственность.

Г) Разговор заканчиваем на положительной ноте: договоренностями на будущее, с надеждой на то, что отныне все будет в порядке.

Не рекомендуется заканчивать фразой – «И чтобы в будущем у нас таких проблем не возникало» – слово «проблема» вы связываете с будущим и со словом «не возникало». Это не мотивирует, а внушает неуверенность и страх перед будущим.

Если в конце разговора возникает вопрос, что сотрудник не успевает выполнить ту или иную работу в срок и это влияет на конечный результат – необходимо противостоять манипулированию и утвердить поставленные вами *сроки исполнения*.

Предоставляя неоправданно много времени на выполнение задач, мы расхолаживаем сотрудников – они будут выполнять порученную работу урывками.

Ограничивая временной ресурс без особой на то причины, мы делаем тоже самое. Сотрудники видят, что выполнить задание в поставленный срок практически невозможно и либо не делают его вообще, либо делают в реальные сроки, думая, что вы просто ошиблись при постановке задач – а это уже удар по вашему авторитету.

Результат будет зависеть от того – как мы его зададим. То есть начало – постановка задач.

Качество исполнения зависит от правильности постановки задач руководителем.

При структуризации задач самим руководителем первична является главная стратегическая цель. И потом идет постановка задач вниз – от стратегических задач к тактическим, в соответствии с картой бизнес-процессов.

Только когда руководитель четко разберется сам – какой результат он хочет получить на каждом рабочем месте можно ставить задачи исполнителям.

Если задание сложное – исполнитель должен повторить его, а еще лучше – записать.

При постановке задач надо ответить на 3 вопроса.

Для чего это нужно?

Требуемый результат: чего нужно достичь?

Способ достижения: как это лучше сделать?

Ошибки при постановке задач:

- неточное формулирование, использование обтекаемых фраз (надо бы к следующей неделе разобраться с этим вопросом);

- поручение, отдаваемое через третьих лиц. Они могут забыть, понять по своему, высказать в своей логике (сколько теряется информации при каждом передаточном звене – вспомните «испорченный телефон в детстве»). Ее могут воспринять как слух как пожелание;

- неполное сообщение.

При отдаче распоряжения выбирается сотрудник, который может его выполнить и имеет мотивацию. Если эти условия не выполняются – накладываются соответствующие дополнительные условия (обучение, поиск мотивации). Определяем:

- кому поручается задание;

- что именно нужно сделать;

- по отношению к кому, к чему, для кого это делается;

- время и место действия;

- цель и причина действия;

- необходимые подробности.

Для того, чтобы оценить работу по конечному результату, нам надо сформулировать максимально понятно (и зачастую лучше на языке цифр), в чем будет измеряться требуемый результат.

Что такое конечный результат – для вас, как руководителя? И что такое – хорошая работа, какое зримое выражение она будет иметь – для вас, как руководителя?

Количество сделок в месяц? Количество сделок с новыми клиентами? Количество сделок с разными клиентами? Общий оборот сделок? Одну – но на тот же объем?

То есть – что вы хотите контролировать? Оборот, количество клиентов, количество новых клиентов? И т.д.

Подкрепите распоряжение материальной мотивацией (в зависимости от важности задания)

Нельзя путать конечный результат с промежуточными результатами, которые важны, чтобы выйти на конечный. Промежуточные результаты могут для вас быть точками контроля или точками контроля только для вашего сотрудника (при условии его готовности к самостоятельной работе).

40 звонков в день – конечный или промежуточный результат?

Вы сами должны поверить, что конечный результат достигим. Ваши

подчиненные должны знать, что значит для вас и для них – конечный результат. Важен не процесс его достижения – он может никогда не закончиться, а результат!

Много зависит от слов, которые вы употребляете, к которым так привыкли, что не всегда замечаем разницу между ними. Она огромна, слова паразиты действуют неосознаваемо нами и разрушают нашу работу, а иногда и деятельность всей компании.

Есть слова – займитесь работой! Не работать, а заняться ею! Не выполнить работу, а ходить на нее. Не продать, а продавать и заниматься продажами. Не построить, а строить объект. Не провести переговоры и заключить контракт, а проводить переговоры, не сдать готовый отчет, а его делать.

Демонстрировать – не означает достигать результата.

Достигнуть результата всему отделу – не значит – каждому.

«Должен» – не означает «будем».

Не «если», а «когда».

Говорите то, что вы хотите получить, а не используйте слова-паразиты.

Когда руководитель не знает, как достигнуть результата или не может это сделать – он начинает играть с подчиненным в слова, в замечания, которые ничего не несут, в выговоры, которые ничего не значат, в распоряжения, которые можно не выполнять (опоздания, как способ работы).

4. Установка на принятие ответственности

Распорядительная информация по форме бывает директивной (приказ, указание, распоряжение, требование) и демократической (рекомендация, совет, просьба). Отдавать распоряжение надо так, чтобы у подчиненного появилось желание сделать то, что вы хотите. Ведь любое дело можно сделать плохо, удовлетворительно, хорошо и отлично. Когда мы делаем что-то без желания, тем более, вопреки желанию, то делаем не обязательно плохо, но и не отлично. Ибо делать дело отлично – значит искать более эффективные пути решения задачи. Но психология человека такова, что пока он не мотивирован, – он и не будет искать возможность сделать это дело лучше. Поэтому – правильная мотивация – залог успеха.

Но как добиться того, чтобы подчиненный **захотел** выполнить ваше поручение?

Одна из первых причин невыполнения распоряжения – отсутствие понимания. *Понимание* зависит от знания сотрудников профессионального языка, от уровня общей культуры и его развития, от достаточности информации, ее последовательности и логичности, сконцентрированности внимания подчиненного. Если вы кричите на него – все внимание человека, будет концентрироваться не на смысле объясняемого, а на отношении говорящего.

Если подчиненный вас понял – это еще не значит, что он с вами согласен. Для того, чтобы подчиненный внутренне согласился, приняв ваше распоряжение, нужно, чтобы ваша позиция не противоречила его каким-либо основным взглядам, позициям по данному вопросу. Надо показать ему, что

действия, которые от него ожидаются, будут способствовать удовлетворению каких-то его потребностей. Покажите ему его интерес.

Но может возникнуть спор на ровном месте. Эта ситуация означает, что подчиненный не принял личности своего руководителя, из-за скрытой или явной антипатии. Для того, чтобы вызвать к себе эмоционально положительное отношение, надо сформировать аттракцию – вызвать к себе симпатию, приязнь.

Во время общения от партнера по общению на нас поступает множество сигналов, большая часть которых, будучи принята органами чувств, не фиксируется сознанием, не доходит до него. Все зависит от того, насколько этот сигнал *значим для данной личности*, несет ли он в себе достаточный эмоциональный заряд. Минуя сознание, которое в это момент было занято, эмоционально значимый сигнал остается в сфере бессознательного и оттуда оказывает свое влияние, которое проявляется в виде эмоционального отношения, причин которого мы не осознаем.

Располагать к себе подчиненных – служебная обязанность руководителя.

Итак, какими же приемами можно расположить к себе человека?

Обращаясь к имени, Вы вольно или невольно показываете внимание к данной личности. Внимание к личности вызывает чувство удовлетворения, сопровождаемое положительными эмоциями, которые переносятся на вас.

Улыбка – это пароль для друзей. Люди улыбаются друзьям, а не врагам. Друг – единомышленник, защитник. Одна из ведущих потребностей человека – потребность в безопасности, в защищенности.

Говорите комплименты. Человек действительно поверит в свои способности и будет стремиться полнее реализовать имеющийся потенциал.

Выслушивайте подчиненных. Для этого необходимо время. Насколько ценно выслушать всех и каждого? Взвесьте ценности – насколько для Вас важно, чтобы этот человек относился к вам положительно и работал по вашим указаниям с полной отдачей?

Терпеливое и внимательное выслушивание – удовлетворение одной из самых важных потребностей – потребности самовыражения.

Но иногда Вы просто по закону приоритетов не можете уделить кому-то время. Откажите, расположив к себе. Начало и конец разговора нужно вести на положительных эмоциях. А во второй части беседы речь будет идти о причинах отказа в беседе.

Ваша цель – сделать сотрудников единомышленниками. Пусть лучше их жалобы ложатся к вам на стол, а не еще куда-то.

Если с человеком вести разговор в русле его личных интересов, то это, как правило, вызывает у него повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями. Сделайте себе на первых порах список – кто, о чем любит поговорить. Спросите, как дела в этой области. 3-5 минут – и человек становится вашим единомышленником.

Практически любой разговор должен заканчиваться на позитивной ноте.

Приказ можно отдавать в виде просьбы, в виде совета, в виде указания. Если подчиненный относится хорошо к Вам лично, то просьба может быть от

своего имени, в противном случае от имени организации. Чем менее компетентен подчиненный, тем более подробный должен быть приказ, вплоть до фиксации его на бумаге и более формально должен быть отдан. и наоборот.

После отдачи распоряжения подчиненный должен четко представлять: Что? Когда? Каким образом? В каких условиях? Какими силами? Какими средствами? К какому сроку? С какими результатами. Какие контрольные точки в случае необходимости вы назначили и что должно быть к ним готово.

Для пользы дела хорошо, если руководитель формулирует задачу, а ее исполнение планируют сотрудники. За исключение того случая, если крупные инвестиции и нужен профессиональный бизнес-план, тогда надо платить – разработка серьезного бизнес-плана стоит 1-5% от всех планируемых затрат – минимум.

Цель становится реалистичной, когда человек сживается с нею.

Необходимы контрольные точки, которые ставит руководитель сам, при необходимости можно попросить обосновать некоторые расчеты более подробно, даже пересчитать вместе. Главное – не переборщить с правками, чтобы у работника не пропал энтузиазм его реализовывать – пока он на взлете.

ТЕМА 3. ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ РУКОВОДИТЕЛЯ

- 1 Сущность эмоционального интеллекта и методы его определения.
- 2 Работа с эмоциями.
- 3 Тайм-менеджмент.
- 4 Методы повышения производительности труда.
- 5 Тонус-менеджмент.

1. Сущность эмоционального интеллекта и методы его определения

Эмоции — это реакция человеческой психики на различные жизненные ситуации и поведение других людей. С помощью эмоций люди выражают оценочное субъективное отношение к окружающему миру.

Умственный интеллект (IQ) отвечает за то, как мы воспринимаем информацию через анализ происходящего, решаем задачи и принимаем решения.

Эмоциональный интеллект (EQ, emotional quotient) — это способность человека распознавать свои и чужие эмоции, понимать намерения собеседника, его мотивацию и желания. А также умение использовать эти знания для решения практических задач.

Элементы эмоционального интеллекта:

– **Осознание эмоций** — это умение определить эмоцию и правильно её назвать. Большую роль в осознании играет среда. Если человек воспитывался в семье, где люди привыкли называть эмоции, то он будет более эмоционально осознанным, чем тот, в чьей семье не было принято говорить о чувствах.

– **Понимание эмоций других.** Оно строится на осознании собственных эмоций, так как чувства окружающих мы воспринимаем через проецирование на свой опыт: «Я понимаю, что чувствует этот человек, потому что знаю, что в такой ситуации испытываю я сам».

– **Выражение эмоций.** Прокачанный эмоциональный интеллект позволяет экологично выражать свои чувства, при этом не скрывая их.

– **Управление своими и чужими эмоциями.**

Развитие эмоционального интеллекта повышает осознание управления как своими эмоциями, так и эмоциями, чувствами других людей, снижает уровень организационного стресса и может выступать как ресурс по его преодолению.

Причины профессионального стресса

- физические;
- эмоционально-психологические;
- информационные;
- коммуникативные;
- организационные.

Стресс-менеджмент (по Д. Брайту и Ф. Джонсу) — это различные виды вмешательств, осуществляемые для борьбы со стрессом, при которых разрабатываются профилактические мероприятия.

Виды стресс-менеджмента:

- коучинг руководителя (процесс, направленный на повышение управленческих и лидерских навыков);
- тренинги для персонала (обучающие интерактивные мероприятия с закреплением получаемых навыков);
- выравнивание микроклимата в коллективе (профилактические меры, позволяющие не допустить дестабилизацию в коллективе и создать атмосферу доверия и взаимопомощи в сложных ситуациях).

2 Работа с эмоциями

Стресс — это реакция организма на внешний фактор (стрессор), которая приводит тело в состояние повышенной готовности. Из-за этой реакции организм меняет свои биологические показатели: температуру тела, насыщенность крови кислородом, уровень глюкозы, артериальное давление и так далее.

Признаки стресса:

- Невозможность сконцентрироваться. Обычные дела занимают больше времени, становится сложно делать рутинные дела, человек забывает, что хотел сделать.
- Раздражительность. Вывести из себя способна любая мелочь.
- Постоянная усталость. После работы сил хватает лишь на то, чтобы посмотреть сериал или видео с котиками.
- Ослабленное здоровье. Человек часто болеет и испытывает дискомфорт в разных частях тела (например, онемение, напряжение, зуд).
- Саморазрушающее поведение. Вы стали переедать или, наоборот, забываете есть, пренебрегаете сном, больше курите и чаще выпиваете.

Причины стресса:

- Физическая опасность.
- Хронические физические проблемы. Недоедание или недостаток сна.
- Социальные обстоятельства. Недостаточный уровень благополучия или принадлежность к дискриминируемой группе.
- Психологические факторы. Негативные воспоминания, неприятие собственной внешности или страх перед будущим.

Стадии стресса:

1. Стадия тревоги. Это эмоциональная реакция, которая запускается сразу после того, как наш мозг расценил внешнее воздействие в качестве стрессора, организм реагирует чрезмерно сильно, «с запасом», готовясь к активным действиям.

2. Стадия сопротивления. Мозг уже разумно оценил стрессор и готов активно ему противостоять: если с воздействием стрессора получится справиться, организм перейдёт к восстановлению — давление, сердцебиение, уровень гормонов в крови и другие показатели придут в норму.

3. Стадия истощения. Если с воздействием стрессора справиться не удалось, организм застревает в состоянии боевой готовности, сохраняя при

этом эмоциональную оценку ситуации, свойственную фазе тревоги, — и не может долго это выдерживать. Его ресурсы истощаются, начинают развиваться связанные с напряжением болезни.

Проблемы, появляющиеся из-за стресса:

- Болезни сердца. Во время острой реакции на стресс у человека повышается артериальное давление и частота сердечных сокращений, это приводит к развитию ишемической болезни, при которой сердцу нужно больше кислорода, чем системы организма могут доставить. Ухудшается способность артерий сужаться и расширяться, вырастает риск аритмии и образования атеросклеротических бляшек.

- Нарушения со стороны иммунной системы. В состоянии стресса нарушается её взаимодействие с нервной системой, из-за чего развивается синдром хронической усталости. Уменьшается активность НК-лимфоцитов — так называемых натуральных киллеров, которые уничтожают опухолевые клетки в организме.

- Проблемы в репродуктивной сфере. У мужчин сильный стресс может привести к нарушению эрекции, у женщин — к прекращению овуляции и менструаций. И у обоих полов — к снижению интереса к сексу.

- Бессонница. Из-за перевозбуждения нервной системы человек с трудом засыпает и не может долго оставаться в фазе глубокого сна, отчего организм не восстанавливается физически. При недосыпании ухудшаются когнитивные функции: становится сложнее концентрировать внимание, планировать, а часто и говорить.

- Соматоформные расстройства. Например, боль в груди или животе, при отсутствии болезни или поражения органов.

- Нарушения обмена веществ. Заедание стресса может привести к метаболическому синдрому, который негативно влияет на здоровье сосудов — вплоть до развития атеросклероза с инфарктом и инсультом в качестве осложнений.

- Развитие зависимостей. Злоупотребление алкоголем или иными веществами в попытках облегчить своё состояние может привести к развитию химической зависимости и связанных с ней заболеваний.

Разрешение тех или иных ситуаций в управлении провоцирует, как правило, состояние психической напряженности личности. Если руководитель или работник перегружены заданиями, а время их выполнения ограничено, то возникает типичная стрессовая ситуация. Поэтому в управленческой деятельности очень важно знать индивидуальные характеристики здоровья и учитывать их при регулировании фаз труда и отдыха.

Обычно выделяют три вида здоровья: физическое; психическое; духовное.

Психическое здоровье оценивается по трем основным критериям:

- адаптации;
- социализации;
- индивидуализации.

Применительно к здоровью, под адаптацией понимается способность человека осознанно относиться к функциям своего организма, способность

регулировать свои психические процессы (управлять своими мыслями, чувствами, желаниями).

Социализация, применительно к здоровью, понимается в трех основных проявлениях:

- человек реагирует на другого человека, как на равного себе;
- человек признает существование норм в отношениях между людьми;
- человек признает необходимую меру одиночества и относительную зависимость от других людей.

Критерием успешной социализации является способность человека жить в условиях современных социальных норм, в системе «Я-другие».

Индивидуализация понимается как способность:

- осознавать собственную неповторимость и индивидуальность как ценность и не позволять разрушать ее другим людям;
- сопоставлять свою индивидуальность с проявлениями индивидуальности других людей.

Среди всего комплекса проблем, связанных с понятием психических состояний, наибольшее значение для психологии управления имеет, безусловно, проблема управленческого стресса и контроля над ним.

Стресс. Это понятие ввел канадский врач Г. Селье в 1936 г. для обозначения обширного круга состояний психического напряжения, обусловленных выполнением деятельности в особенно сложных условиях и возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия – стрессоры.

В зависимости от вида стрессора и характера его влияния выделяются различные виды стресса, в самой общей классификации – стресс физиологический и стресс психологический. Последний подразделяется на стресс информационный и стресс эмоциональный.

Стресс **информационный** возникает в ситуациях информационных перегрузок, когда субъект не справляется с задачей, не успевает принимать верные решения в требуемом темпе – при высокой ответственности за последствия решений.

Стресс **эмоциональный** появляется в ситуациях угрозы, опасности, обиды и пр. При этом различные его формы – импульсивная, тормозная, генерализованная – приводят к изменениям в протекании процессов психических, эмоциональным сдвигам, трансформации мотивационной структуры деятельности, нарушениям двигательного и речевого поведения.

В управленческой деятельности число стрессоров очень велико, а по своему содержанию они специфичны.

По определению Г.Селье, стресс есть ответ организма на любое предъявляемое ему требование. Стресс – это процесс нашей адаптации к изменениям, он заставляет организм мобилизовывать необходимые силы и двигаться вперед. Нет ничего изначально вредного и полезного, все дело в количестве.

Формула стресса такова: «деятельность–перенапряжение–отрицательные эмоции». Психологически это проявляется в «перегреве» системы внутренней

саморегуляции поведения личности, которая работает «под высоким напряжением».

Является ли стресс вредным для нашего здоровья или нет определяется длительностью, интенсивностью, новизной, множественностью стрессовой ситуации. Когда Вы слишком много работаете и сильно нагружены, само по себе это не вредит Вам до тех пор, пока работа доставляет Вам радость и Вам сопутствует успех. Но если к напряжению сил добавляются еще разочарования и неудачи, то существенно повышается риск заболеваний. Подверженность стрессу в результате повышенных рабочих нагрузок зависит от работоспособности человека.

Работоспособность – потенциальная способность индивида выполнять целесообразную деятельность на заданном уровне эффективности в течение определенного времени. Зависит от внешних условий деятельности и психофизиологических ресурсов индивида. По отношению к решаемой задаче можно выделить работоспособность максимальную, оптимальную и сниженную.

В процессе деятельности происходит изменение уровня работоспособности, описываемое с помощью кривой работоспособности, показывающей зависимость эффективности деятельности от времени ее выполнения. Для продолжительной деятельности характерны такие стадии работоспособности:

- вработывание;
- оптимальная работоспособность;
- некомпенсируемое и компенсируемое утомление;
- конечный порыв.

У каждого есть свой индивидуальный предел временного давления стресса. Одни могут выдерживать большие перегрузки длительное время, адаптируясь к стрессу, другие не могут, так как даже небольшая дополнительная нагрузка выбивает их из колеи. А есть люди, которых стресс стимулирует, они только и могут работать с полной отдачей именно в условиях воздействия стресса. Эти три позиции менеджера по отношению к стрессу можно выразить так: «стресс вола» – для тех, кто к нему адаптируется; «стресс кролика» – для тех, кто избегает его; «стресс льва» – для тех, кого стрессовые ситуации мобилизуют.

Развитие стресса характеризуется наличием трех фаз: тревоги (мобилизации), сопротивления и истощения. На *первой стадии*, если стресс не чрезмерен, состояние тревоги довольно быстро проходит, люди «берут себя в руки» и мобилизуют необходимые ресурсы для осуществления процесса адаптации. Эта стадия обычно полезна. Если стресс чрезмерен, то на этой стадии возможна противоположная реакция – реакция угнетения и срыва, сопровождающаяся резким возрастанием тревоги, эмоциональной напряженности, раздражительности. В самых худших случаях человек оказывается неспособным к конструктивным действиям.

На *второй стадии* человек, миновавший первую фазу, активно сопротивляется вызвавшим стресс воздействиям. Но при длительном воздействии стресса, люди даже с устойчивой к стрессам психикой не могут, в

конце концов, избежать разрушающего воздействия *третьей фазы*. На этой стадии стресс из мобилизующего фактора превращается в угнетающий.

Одной из главных особенностей этого процесса является то, что усталость и напряжение накапливаются в организме и различные стрессы взаимно усиливают друг друга, ускоряя наступление фазы истощения. Длительное нахождение человека в этой фазе чревато общим угнетением физиологических систем и психики, нервными срывами, болезнями и даже появлением суицидных устремлений.

Степень подверженности стрессу во многом определяется темпераментом человека. Стресс более всего беспокоит эмоциональных людей. Поэтому у меланхоликов и холериков степень уязвимости выше средней.

Различают **физиологические и психологические** стрессоры.

К **физиологическим** относятся: болевые воздействия, чрезмерная физическая нагрузка, экстремальные температуры, шум, загрязненный воздух, плохое питание, прием ряда лекарственных аппаратов.

К **психологическим** – необходимость принятия решения, нереалистические ожидания и притязания, угроза статусу, ответственность за что-то, обида, переживание, конфликт и т.д. Психологические стрессоры подразделяются на **информационные** и **эмоциональные**.

Для анализа стресса руководителей стрессоры делят на стрессоры служебной деятельности и стрессоры внеслужебной деятельности.

Стрессоры служебной деятельности подразделяются на **общие и специфические**. К **общим стрессорам** относят следующие.

1. **Плохую организацию служебной деятельности** (задержки, безответственность, неритмичность), т.е. отсутствие системы в работе.

2. **Недостаток сотрудников**. Руководитель, кроме своих обязанностей, выполняет еще и обязанности других. При этом либо работа выполняется некачественно, либо дается слишком большой ценой.

3. **Нескоординированный режим рабочего времени** (работа в сверхурочные и неудобные часы). Когда работа заставляет нарушать естественный ритм организма, то накапливается стресс.

4. **Наличие внезапных кризисных проблем**.

5. **Статусные проблемы** (низкий статус, небольшая зарплата, недостаточные перспективы служебного продвижения). Возможность служебного продвижения способствует как осознанию ценности собственного профессионализма, так и уверенности в долгосрочных перспективах.

6. **Заорганизованность, формализм и ненужные ритуалы и процедуры**.

7. **Неопределенность и непредсказуемое развитие событий в организации**. В организации неопределенность может принимать форму частых перемен без объяснений в их необходимости.

Под **специфическими** стрессорами в деятельности руководителя понимаются стрессоры, которые присущи не столько самой работе, сколько способу, с помощью которого осуществляется управленческая деятельность:

1. **Нечеткие ролевые обязанности**. Нечеткий перечень функциональных обязанностей ставит руководителя в очень уязвимую позицию: если он ничего

не делает, ему говорят, что он должен действовать, если же он проявляет инициативу, его обвиняют в превышении полномочий.

2. Ролевой конфликт. Два аспекта деятельности руководителя оказываются несовместимыми.

3. Нереалистично высокие притязания, стремление к совершенству. Являются стрессором в случае, если руководитель не может расслабиться и осознать, что работа сделана им хорошо. За нереалистичной оценкой перспектив неотступно следуют отрицательные, тягостные чувства и сама неудача.

4. Особенности взаимодействия с вышестоящими руководителями, игнорирование ими мнения руководителя. Когда предложения и мнения руководителя игнорируются, это вызывает высокий уровень разочарования и напряженности.

5. Особенности взаимодействия с коллегами по горизонтали. Ограниченные возможности обсуждения профессиональных проблем, отсутствие поддержки ведет к ощущению одиночества и истощению профессиональных ресурсов и к стрессу.

6. Особенности взаимодействия с клиентами и подчиненными. Трудные клиенты и подчиненные способны вызвать стресс, когда стычки с ними либо абсолютно неожиданны, либо несправедливы. Эмоциональный фактор в деятельности руководителя по отношению к подчиненным может проявляться в двух аспектах. Руководитель должен принимать решения, касающиеся других людей, не руководствуясь при этом чувствами симпатии и антипатии. Но все равно решения эти будут окрашены в различные чувства, каким бы беспристрастным не старался выглядеть руководитель. С другой стороны, руководитель может находиться под воздействием так называемого «синдрома эмоционального выгорания», когда он воспринимает подчиненного не как «живого» человека, а как некий объект своей деятельности, элемент сложной системы. И тот, и другой подход вызывают время от времени у руководителя стрессы.

7. Особенности управленческого труда. Усилия, необходимые для усвоения новых знаний и опыта, каждый год отнимают все больше времени и энергии. Руководитель или пытается решить непосильную задачу – быть в курсе всех технических новинок, или остается в хвосте с самоощущением своей некомпетентности.

Любому руководителю, наряду с традиционными перерывами в работе, необходимы короткие паузы (от нескольких часов до нескольких дней) между завершением одной служебной задачи и переходом к следующей. Во время этих пауз сбрасывается накапливающееся напряжение, происходит расслабление.

Сама необходимость ежедневно принимать решения, связана с постоянным стрессом, особенно в условиях недостатка служебной информации.

Для установления степени опасности стрессов для своего организма полезно знать тип своей нервной системы, текущий уровень стрессовых нагрузок и свою способность им противостоять, т.е. оценить, насколько близко или далеко вы находитесь от фазы истощения.

В качестве ориентиров подступающего нервного срыва используйте

следующую совокупность признаков:

- продолжительная, необъяснимая усталость, снижение физической активности;
- хронические головные боли, расстройство пищеварения, периодические боли в спине;
- участвовавшие ссоры с близкими людьми, с коллегами;
- раздражительность, резкая смена настроения, депрессия. Обостренная защитная реакция, сверхчувствительность к критике;
- ощущение перегруженности на работе, нехватка времени;
- привычные дела занимают гораздо больше времени, чем раньше;
- возрастающая тенденция к перееданию;
- злоупотребление курением и спиртным;
- пересыпание;
- ощущение пустоты, чувство неудовлетворенности жизнью, боязнь неудачи;
- скука;
- падение продуктивности и снижение творческого потенциала;
- нежелание и неспособность принимать решения;
- забывчивость;
- возрастающая озабоченность личными ошибками в работе, увеличение их количества.

Для обозначения «меры сопротивляемости» человека стрессовым воздействиям используется понятие «**стрессоустойчивость**» – способность сохранять высокие показатели психического функционирования и деятельности при возрастающих стрессовых нагрузках.

Что делать, если Вы оказались в фазах явного стресса? Нужно сесть и подумать над вопросом: «Каким образом это случилось?» Для организации борьбы со стрессами важно знать свою личную сопротивляемость стрессам. В случае, если у Вас пониженная сопротивляемость стрессам или велики стрессовые нагрузки, необходимо обратить пристальное внимание на возможные способы борьбы со стрессами. Универсальным правилом борьбы со стрессами является осознание того, что стресс – это не то, что с Вами случилось, а то, как Вы это воспринимаете.

Разделите стрессоры, которые имеют место в Вашей жизни, на три группы:

- те, что можете устранить сами;
- те, что можете ослабить;
- те, что находятся вне Вашей воли.

Продумайте, как можно устранить стрессоры первой группы, ослабить стрессоры второй группы и научитесь правильно относиться к стрессорам третьей группы. Нам неподвластны – цены, налоги, правительство, погода, привычки и характеры других людей и т.д.

Необходимо ставить и добиваться соответствующих Вашим возможностям жизненных целей. Цели выбираются те, которые чуть-чуть выше Ваших реальных возможностей.

Очень важно уметь отличать главное от второстепенного. Необходимо

учиться видеть проблему с разных сторон, при этом, воспринимая действительность такой, какова она есть.

Большой стрессовой нагрузке подвергаются работники организации при нововведениях и организационных изменениях в работе. Существуют ***правила, позволяющие снизить воздействие стресса на подчиненных при проведении руководителем инновационных решений.*** Оповестите подчиненных заранее и публично об изменениях, которые Вы собираетесь произвести, как бы очевидны они не были. Будьте тверды и последовательны в нововведениях. Вовлекайте подчиненных в процесс планирования и реализации изменений. Это снимет много вопросов. Прогнозируйте и упреждайте невыгодное развитие событий. Лучше действовать, чем реагировать.

Существует много различных вариантов борьбы с негативным воздействием стресса на управленческую деятельность. Наиболее типичные из них:

- рационализировать свой рабочий день;
- планировать работу, и расставить приоритеты заданий в соответствии с их важностью;
- планировать ответственные задания на время энергетического подъема;
- исключить дела, которые не являются необходимыми в Вашей повседневной деятельности. Отправьте их в конец списка дел;
- закончите одно задание, прежде чем приняться за другое.

Незаконченные дела забирают очень много энергии;

- научитесь говорить «нет». Это самый эффективный способ;
- резервируйте время на незапланированные и спонтанные дела;
- чередовать тактики выполнения работы;
- уметь делегировать полномочия;
- никогда не брать работу на дом;
- не затягивать рабочий день ни для себя, ни для других;
- всегда быть готовым к неожиданностям;
- находить новые увлечения;
- ходить на работу пешком;
- чаще покидать свой кабинет;
- делать паузы в работе;
- активно отдыхать в выходные дни;
- научиться чувствовать приближение стрессовых ситуаций.

Обычно принято разделять способы выхода из стрессовых ситуаций на активные и пассивные. **Активный способ** имеет две разновидности: в одном случае он строится как интенсификация конструктивных действий по организации деятельности, в другом – по типу «внешней бурной реакции», когда руководитель вымещает эмоции на подчиненных. Второй – **пассивный** – способ характеризуется тем, что человек «мирится с ситуацией», подавляет напряжение и загоняет стресс внутрь, не давая выплеснуться эмоциональным напряжениям.

Активные меры противодействия стрессу.

1. **Анализ индивидуальной картины стресса.** Включает составление перечня стрессоров, ранжирование их, планирование реальных и конкретных

действий по отношению к стрессорам.

2. Мобилизация физиологических возможностей организма. Это: увеличение приема жидкости (до восьми стаканов в день к тому количеству, которое мы выпиваем ежедневно), правильное питание, дыхательные упражнения, физические упражнения. При выполнении *утренней зарядки* важен не столько объем выполняемых упражнений, сколько их регулярность. Упражнения должны включать задачи на гибкость и на выносливость. **Дыхательная гимнастика.** Упражнения для снятия усталости предельно просты: в течение 6 секунд глубоко и равномерно вдыхается воздух, затем в течение 6 секунд следует задержка дыхания и в следующие 6 секунд – медленный равномерный выдох. Пока не снимаются признаки усталости.

3. Психическая саморегуляция.

К основным разновидностям психической саморегуляции относятся:

- релаксация (сознательное нервно-мышечное расслабление в теле);
- аутотренинг (работа с самоприказами через регулирование состояния различных органов и участков тела);
- визуализация (саморегулирование состояний на основе мысленного воссоздания во всех подробностях образа приятного места, красивого пейзажа и своих ощущений при нахождении там);
- медитация (приведение психики человека в состояние глубокой сосредоточенности путем размышлений).

В качестве профилактики стрессов подходят любые упражнения по созданию и поддержанию положительного настроения.

Включайте психорегулирующие упражнения в свой режим дня. **Улыбайтесь людям как можно чаще.** Это не только улучшит отношение к Вам окружающих, но и поднимет Ваше настроение. Попытки улыбаться при плохом настроении через какое-то время приводят к улучшению настроения. **Осанка.** Чтобы у вас было хорошее настроение, надо выпрямиться, расправить плечи.

Дополнительные приемы, позволяющие снять напряжение:

- перемена положения или места, деятельность позволяет «утилизировать» энергию адреналина;
- смена деятельности: слушание, разговор, чтение, движение, отдых, -все, что отвлекает мысли от стрессовой ситуации;
- снижение значимости события, так как истинной причиной стресса является не само событие, а наше отношение к нему;
- прослушивание расслабляющей музыки;
- регулярные прогулки на свежем воздухе;
- вовлечение на досуге в творческие занятия;
- выполнение одновременно одного дела.

Надо подчеркнуть, что в психологии управления сформулировано также положение об устойчивости к фрустрации как профессионально важном качестве руководителя. Под **фрустрацией** понимают состояния, возникающие в случае невозможности достижения тех или иных значимых для личности целей.

Для повышения устойчивости к фрустрации используют две группы средств.

Главное место среди активных методов принадлежит накоплению и осмыслению так называемого фрустрационного опыта, который содержит ответы на вопросы: какие ситуации уже были ранее, почему они возникли, что помешало в них достижению целей, почему способы действий в них оказались неудачными, как не повторять ошибок, уходя от подобных ситуаций. Отвечая на эти вопросы, руководитель формирует личностный банк данных, содержащий репертуар адекватных способов преодоления состояний фрустрации. Еще более значимо то, что он учится формулировать все более реалистичные цели и задачи, не допуская тем самым возникновения ситуаций фрустрации.

Вторая группа – это средства психологической защиты личности в состояниях фрустрации. Все они объединяются общей формулой: «Если не можешь изменить ситуацию, измени отношение к ней».

Очень специфична для руководителя и готовность к экстренным действиям – способность быстрого и адекватного реагирования на экстренно возникающие непредвиденные ситуации; способность «быстрого включения» в ситуации, а также произвольного изменения своего состояния в соответствии с их требованиями.

Как бы Вы не были устойчивы к стрессам, иногда стрессовая ситуация настигает Вас совершенно неожиданно. Каждому руководителю необходимо знать **меры первоочередной самопомощи в стрессовой ситуации**.

1. В острой стрессовой ситуации не следует принимать (или пытаться принимать) никаких ответственных решений. Исключения составляют стихийные бедствия, когда речь идет о спасении жизни.

2. Медленно сосчитайте до десяти.

3. Займитесь своим дыханием. Оно должно быть медленным. Сосредоточьтесь на ощущениях, связанных с ним.

4. Извинившись, выйдите из помещения. Смочите лоб, виски и артерии на руках холодной водой. Медленно осмотритесь по сторонам и, переводя взгляд с одного предмета на другой, мысленно описывайте их внешний вид. Посмотрите в окно на небо. Набрав воды в стакан (в ладони), медленно выпейте ее. Сконцентрируйте свое внимание на ощущениях, получаемых Вами от этого действия. Выпрямитесь, поставьте ноги на ширину плеч и на выдохе наклонитесь, расслабляя шею и плечи, так, чтобы голова и руки свисали свободно к полу. Дышите глубже, следите за своим дыханием. Продолжайте делать это в течение 1–2 минут. Затем медленно выпрямитесь; действуйте осторожно, чтобы не закружилась голова.

В качестве первой помощи этого вполне достаточно.

Таким образом, вы получили необходимые первичные сведения, которые помогут контролировать рабочие ситуации, приводящие к перегрузкам организма и, следовательно, избежать стресса.

3. Тайм-менеджмент

Тайм-менеджмент — это совокупность методов, помогающих человеку эффективно использовать свое время. То есть, не расходовать его впустую и распоряжаться им так, чтобы добиваться максимально высоких результатов в любых начинаниях.



Принципы тайм-менеджмента:

1. **Приоритизация.** Чтобы выполнить задачу, нужно определить, насколько она срочная, сложная и важная, и только потом приступить к ее выполнению.

2. **Планирование.** Чтобы выполнить задачу, нужно разобраться, когда ее следует сделать и сколько времени на это уйдет.

3. **Структурирование.** Чтобы выполнить задачу, нужно понять, как отслеживать ее выполнение и результаты.

Прокрастинация — это вид саморазрушительного поведения, при котором человек откладывает решение задач на последний момент. Нередко это сопровождается чувством вины и даже своеобразного паралича воли.

Различают:

- **Пассивные прокрастинаторы** откладывают задачу, потому что у них есть проблемы с принятием решений и их реализацией.

- **Активные прокрастинаторы** целенаправленно откладывают задачу, потому что работа под давлением позволяет им почувствовать мотивацию и вызов.

Причины прокрастинации:

- депрессия (причем она может являться и следствием привычки откладывать дела на потом),
- синдром дефицита внимания и гиперактивности (СДВГ),
- обсессивно-компульсивное расстройство (ОКР).

В этих случаях человек либо не чувствует в себе достаточного количества сил и энергии, чтобы приступить к делу, либо отвлекается на деструктивные мысли, в том числе порожденные нездоровым перфекционизмом.

Типы прокрастинации, основанные на поведенческих стилях:

– **Перфекционист** откладывает задачу, потому что боится, что не сможет выполнить её идеально. Его основной страх — не оправдать ожиданий, не только окружающих, но и своих.

– **Мечтатель** не может приступить к работе, так как в его картине мира всё легко, в то время как реальные задачи заставляют напрягаться.

– **Беспокойный** так боится перемен, что старается избегать каких-либо действий и не покидать зону комфорта. Вдруг его действия нарушат привычный порядок вещей?

– **Кризис-мейкер** тянет до последнего, без должного давления и горящего дедлайна он просто не может приступить к работе. Это те самые люди, которые ждут последней ночи перед сдачей проекта, чтобы выпить 10 чашек кофе и наконец выполнить задачу.

– **Непокорный** не согласен выполнять поставленные ему кем-то задачи. Так он показывает свой бунт и ощущает власть.

– **Угодливый** стремится взять на себя все задачи, лишь бы его похвалили. Однако его внимание сосредоточено не на выполнении задач, а на том, какое впечатление он производит. До дела угодник обычно не доходит, придумывая отговорки и мнимые причины для откладывания задач.

Когнитивные искажения, из-за которых возникает прокрастинация.

– **Искажение временем.** Когда мы считаем, что у нас много времени до дедлайна, то возникает ложное чувство безопасности.

– **Обманчивая легкость.** Мы склонны недооценивать задачу, пока не поймём, как много в ней подводных камней и незаметных сложностей.

– **Ожидание настроения.** Работа, особенно если она неприятная или скучная, эффективнее делается, когда человек не ждет прихода мотивации или вдохновения.

Блоки проблем, обосновывающие появление прокрастинации:

1. Недостаточность или неясность мотивации.
2. Проблемы на уровне решения задач.
3. Страх перед неудачей.

Основное различие между прокрастинацией и ленью — ощущения.

Биологическая суть лени в том, чтобы получать больше выгоды, при этом тратить меньше своих сил и ресурсов. Поэтому, когда человек ленится, он думает, что всё делает правильно, и не испытывает стресса и чувства вины. А когда он прокрастинирует, то чувствует ответственность за это. Он осознаёт, что нужно решать задачу, но никак не может к ней приступить.

По категориям тайм-менеджмент подразделяется на:

- тактический (ежедневное управление временем и задачами, включает в себя определение приоритетов, установление сроков и организацию своего расписания)
- стратегический (относится к планированию долгосрочных целей и созданию долгосрочных планов действий, включает определение целей, разработку планов действий и оценку прогресса в достижении этих целей).

Инструменты тайм-менеджмента — это различные предметы и приспособления, которые делают «управление временем» более удобным.

Группы инструментов:

1. основные (которыми люди пользуются постоянно):
 - бумага и карандаш;
 - бумажные органайзеры;
 - электронные органайзеры.
2. вспомогательные (которыми пользуются по мере необходимости):
 - таймер (помогает бюджетировать (т. е. ограничивать) время на выполнение задач, отмерять периоды работы и отдыха);
 - чек-листы (используются для поэтапного выполнения сложных процессов или для проверки уже выполненных задач);
 - бланки (заранее размеченные листы для различных техник тайм-менеджмента);
 - ментальные карты (используются для хранения информации, планирования, проведения мозговых штурмов, декомпозиции целей и задач);
 - электронные таблицы (Excel, Google-таблицы и т. д.);
 - канбан-доски (помогают организовывать рабочие процессы, делают их более наглядными и упорядоченными. Особенно полезны для командной работы).

Поглотители времени.

Хронофаги по тайм-менеджменту — это пожиратели времени. Понятие произошло от двух греческих слов: «хронос» — время, «фаг» — поглотитель.

Классификация хронофагов:

1. Одушевленные и неодушевленные

Одушевленные:

- бесполезная болтовня с коллегами по работе;
- длительные беседы с родственниками ни о чем;
- нерезультативное общение с клиентами только потому, что так надо;
- пустые совещания и встречи;
- затянувшиеся разговоры по телефону.

Неодушевленные — бесполезные занятия. Речь идет о компьютерных играх, просмотре сериалов, бесцельном блуждании в социальных сетях

2. предсказуемые и спонтанные (контролируемые и неконтролируемые)

Контролируемые:

- процесс сбора на работу;
- чтение;
- прослушивание музыки;
- получение новой информации;
- встречи с друзьями;
- поиск информации в сети интернет.

Неконтролируемые:

- пробки или ДТП по дороге к месту работы;
- очередь в банке, магазине или в любом другом учреждении;
- опоздание со стороны клиента, руководителя, подчиненного.

3. Личные и общественные

Личные связаны с характером, темпераментом, особенностями. Общественные хронофаги связаны с тем, что человека окружает.

4. Неявные

- непонимание, какие дела важнее;
- нечеткость целей или их полное отсутствие;
- сразу несколько целей при отсутствии подробного плана по их достижению;
- неумение планировать;
- неорганизованность;
- низкий уровень мотивации;
- нетерпение, суета;
- переутомление.

Примеры хронофагов:

1. Социальные сети;
2. Веб-серфинг;
3. Почта;
4. Телевизор, сериалы;
5. Компьютерные игры;
6. Магазины;
7. Разговоры;
8. Дорога;
9. Сон (речь о желании как можно больше понежиться, поваляться в постели уже после пробуждения).

4. Методы повышения производительности труда

Хронометраж.

Хронометраж — это метод тайм-менеджмента, который заключается в измерении и анализе временных затрат, т.е., мы записываем свои занятия и их продолжительность, а потом анализируем, на что уходит наше время.

Задачи хронометража:

- узнать, на что в действительности тратится время;
- проанализировать свою систему тайм-менеджмента;
- определить продолжительность типовых задач (сколько времени занимает то или иное занятие);
- найти скрытые резервы времени (определить дела, которые потеряли актуальность или которые можно делегировать);
- составить отчет о проделанной работе;
- научиться более внимательно и бережно относиться к своему времени.

Инструменты хронометража:

- электронные таблицы;
- бумага.

Эффективное планирование.

Планирование — это метод эффективного распределения времени для качественного выполнения различных задач.

Целью планирования жизни является:

- поиск наиболее подходящих способов ее устройства;
- приобретение рабочего места, удовлетворяющего нашим интересам, потребностям, но не выходящего за границы наших возможностей;
- поддержание мотивации к работе на разных этапах жизни;
- помощь в самосовершенствовании.

Последовательность по отношению к объектам планирования:

- анализ и оценка настоящего положения;
- определение целей;
- определение средств для достижения целей;
- определение и взвешивание альтернативных возможностей;
- определение препятствий и принятие мер для уменьшения их воздействия;
- уточнение мер, определение порядка их важности и времени исполнения;
- разбитие средств на конкретные работы со сроками;
- контроль.

Характеристика видов планирования:

1. Планирование по необходимости:

- директивное, при котором выполнение поставленных задач является обязательным.
- индикативное, не подразумевающее обязательного исполнения сроков и задач.

2. В зависимости от времени:

- краткосрочное планирование (рассчитывается на период до года);
- среднесрочное планирование (рассчитывается на срок от одного года до пяти лет);
- долгосрочное планирование — здесь (расчет идет на срок от пяти лет и больше).

3. По содержанию плана:

- тактическое;
- стратегическое;
- процессное

Стратегия — это долгосрочный план, который определяет основной вектор действий фирмы. Сюда входит изучение рынка, целевой аудитории, оптимизация рабочего процесса и так далее.

Тактика — это планирование, при котором создаются условия для решения задач, поставленных при стратегическом планировании.

5. Тонус-менеджмент

В концепции тонус-менеджмента на производительность труда и способность к изменениям влияет внутреннее состояние человека, наличие у него жизненных сил. Это новый вектор развития, новая тенденция. Именно энергия, а не время является основной валютой продуктивности. С помощью тонус-менеджмента можно научиться управлять собственными силами.

В отличие от времени наши энергетические возможности являются тем, что мы можем пополнять и возобновлять, чтобы справляться с ежедневными проблемами. Лидер коллектива может управлять своей энергетикой и потенциалом своей команды. За один и тот же период времени сотрудник с высоким уровнем энергии выполнит гораздо больший объем работы, чем его коллега, который «не в тонусе». Как следствие, он уйдет с работы вовремя, ему не надо будет платить сверхурочные, он сможет гораздо дольше выдерживать рабочий ритм, не боля и не испытывая желания сменить место работы.

Тонус-менеджмент работает с четырьмя источниками, из которых мы получаем и тратим нашу энергию: сущностным, интеллектуальным, эмоциональным и физическим.

Например, для восстановления энергии на *физическом уровне* требуется достаточное количество сна, определенный режим и состав питания (преимущественно белки и сложные углеводы), двигательная активность и циклический характер работы - с паузами и перерывами каждые полтора часа.

Основной источник энергии на *эмоциональном уровне* - чувство уважения, которое мы получаем от других людей и в свою очередь передаем окружающим. Поглотителями энергии на эмоциональном уровне являются все негативные эмоции: обида, зависть, чувство вины и сожаления. Много энергии тратится впустую, когда мы застреваем в ситуации выбора, не имея сил принять решение.

Следующий уровень генерации энергии - *интеллектуальный*.

Он питается нашим творческим напряжением и растрачивается из-за информационной перегруженности и многозадачности.

Наконец, *сущностный уровень энергии, или уровень смыслов*, включает экзистенциальное наполнение того, что мы считаем своей жизнью. Именно на этом уровне появляются ответы на вопросы «зачем, во имя чего я делаю что-то», «каким я хочу видеть свое будущее и будущее своих близких».

Результативные изменения возможны только в рамках синергии всех четырех составляющих энергии. Управление только одним-двумя уровнями ведет к общему дисбалансу, не позволяя реализовать качественные изменения и амбициозные прорывы.

Инструменты управления энергией дают максимальный эффект, если применять их не только на уровне руководителя, но и на уровне всей команды. При этом нужно понимать, что на всех людей повлиять нельзя. Вернее, нельзя их заставить следовать той или иной концепции развития и изменений.

Очевидно, что не все и не всегда готовы меняться. Но можно «проблематизировать» человека, подтолкнуть к этим размышлениям. И если

мотивация его проявляется, то тогда тонус-менеджмент начинает приносить свои плоды.

Внедрение тонус-менеджмента приносит бизнесу массу дивидендов. В первую очередь это повышение производительности. Плюс повышение лояльности сотрудников: «если у меня есть силы, то я чувствую себя по-другому, и это мое состояние распространяется на все: где я работаю, с кем я работаю».

Еще одна важная составляющая - повышение инициативности и креативности. Люди, которые в тонусе, и мыслят иначе. Косвенно это влияет на клиентоориентированность: «если у меня нет сил улыбаться, то я и не буду улыбаться, сколько об этом ни говори». Также снижается частота и средняя продолжительность больничных, уменьшается количество конфликтов, повышается скорость и качество управленческих решений, наблюдается подъем мотивации и энтузиазма, рост амбиций и личной ответственности сотрудников. При этом важно понимать, что эффект наступает, когда принципы тонус-менеджмента внедряются в структуру организации, когда компания начинает жить этими идеями и принципами.

Тонус-менеджмент нужен в первую очередь руководителям, потому что потребность в энергии взаимосвязана с масштабами ответственности. С другой стороны, можно говорить о полномочиях. Если руководитель знакомится с инструментами тонус-менеджмента, то он может влиять на свою команду, на ее состояние - на то, что называется «тонус-профиль» (совокупный показатель уровня энергии коллектива).

ТЕМА 4. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ И ЕГО ПРОФИЛАКТИКА

1. Сущность и особенности профессионального выгорания руководителей.
2. Ключевые причины и факторы риска профессионального выгорания.
3. Система профилактики профессионального выгорания.

Сущность и особенности профессионального выгорания руководителей различных уровней управления и специалистов. Основные симптомы и признаки профессионального выгорания в различных отраслях.

Ключевые причины и факторы риска профессионального выгорания. Методы и подходы оценки уровней профессионального выгорания.

Система профилактики профессионального выгорания.

1. Сущность и особенности профессионального выгорания руководителей

Профессиональное выгорание и его профилактика.

Выгорание — это состояние эмоционального, физического и психического истощения из-за чрезмерного и длительного стресса. Оно происходит, если человек долго чувствует себя перегруженным, лишённым сил и неспособным справляться с внешними условиями.

Психолог Герберт Фройденбергер ввел термин «выгорание» в 1970-х годах для описания того, что происходит со многими людьми из помогающих профессий, например с врачами и соцработниками.

Профессиональное выгорание — это синдром, который развивается из-за хронического стресса на работе. Он ведёт к эмоциональному, умственному и физическому истощению.

Причины профессионального выгорания обычно связаны с высокими рабочими нагрузками, несправедливому обращению со стороны начальства и других коллег, постоянными «горящими» дедлайнами и путаницей в рабочих обязанностях.

Типы профессионального выгорания:

1. **Связан с перегрузкой** и появляется, когда человек готов рисковать своим здоровьем и личной жизнью ради достижения успеха.
2. Если на работе человек вроде не перегружается, но чувствует себя **недооценённым и не видит возможности для роста**, он тоже может выгореть.
3. **Синдром самозванца**, когда человек считает, что не справляется с обязанностями, или чувствует себя бесполезным и некомпетентным (хотя это не так).

Симптомы профессионального выгорания

Физиологические симптомы:

- чувство истощения;
- заметные изменения аппетита;

- трудности со сном или пересыпанием;
- головные боли;
- боли в мышцах;
- частые простуды;
- проблемы с пищеварением.

Эмоциональные симптомы:

- чувство неудачи;
- низкая самооценка;
- ощущение, что вы в ловушке;
- низкая мотивация;
- циничный взгляд на мир;
- негативное мышление;
- низкое чувство удовлетворения;
- чувство отстранённости;
- чувство одиночества.

Поведенческие симптомы:

- замкнутость;
- изоляция;
- нежелание работать;
- злоупотребление наркотиками или алкоголем;
- раздражительность;
- прокрастинация;
- снижение производительности.

Стадии профессионального выгорания:

– **Мобилизация.** Характеризуется полнотой сил и жизненной энергии, работоспособность повышена, а каждый новый проект вызывает восторг. Человек готов работать день и ночь без перерывов на сон и обед.

– **Выдерживание.** Характеризуется упадком энтузиазма при сохранении желания работать.

– **Невыдерживание** – появляются первые признаки выгорания: снижается концентрация, может появиться забывчивость. Желание делать всё на отлично пропадает. Снижение производительности создаёт проблемы, появляются сорванные дедлайны и конфликты. От этого чувство безысходности растёт, неприятности копятся.

– **Деформация.** Истощение усугубляется настолько, что появляются физические признаки выгорания: проблемы со сном, головная боль. Отношения с близкими портятся, а изоляция усиливается. Работоспособность сильно снижается, даже простые задачи вызывают неприятие. Человек перестаёт видеть смысл в работе и часто даже сам не понимает, что с ним что-то не так.

Отличие выгорания от других состояний

– Усталость (при выгорании чувство усталости есть, но восстановиться не получается. Усталость долго копится и в итоге приводит к истощению).

– Депрессия (следует обратить внимание на тяжесть симптомов: глубокую социальную изоляцию, низкую самооценку, желание нанести себе

вред. Если в течение долгого времени не бороться с выгоранием и довести его до максимума, может начаться депрессия).

– Потребность в смене работы (желание сменить работу обычно появляется не из-за постоянного стресса, а из-за того, что текущая не удовлетворяет потребности, тогда становится скучно, и интерес пропадает).

Саббатикал (sabbatical) – это длительный отпуск, от трёх месяцев до года. В западных компаниях его предоставляют, когда заинтересованы в долгосрочной работе сотрудника и не хотят искать ему замену.

2. Ключевые причины и факторы риска профессионального выгорания

Причины эмоционального выгорания.

Образ жизни:

- слишком большая нагрузка и недостаточное количество времени для отдыха;
- отсутствие близких, поддерживающих отношений;
- стремление брать на себя много обязанностей и отказываться от помощи других;
- нехватка сна.

Черты характера:

- перфекционизм;
- пессимистический взгляд на себя и мир;
- необходимость в контроле;
- нежелание делегировать.

Также способствуют выгоранию:

- невозможность контролировать ситуацию;
- жизнь в условиях хаоса;
- отсутствие признания и вознаграждения за деятельность;
- неясные или чрезмерно высокие ожидания;
- слишком скучное или монотонное занятие.

3. Система профилактики профессионального выгорания

Профилактика профессионального выгорания:

- **Составить список того, чем вам нравится заниматься**, и делать что-то из этого каждый день.
- **Составить список того, что лишает вас сил**, и постараться заниматься этим поменьше.
- **Научиться ставить цели и планировать.** Постановка целей стимулирует предвкушение и выработку дофамина, который помогает бороться с выгоранием. Важно не просто ставить цели, но и действовать. Если ограничиться только мыслями о будущем и ничего не делать, это может только усилить проблему.

ТЕМА 5. ПЕРСОНАЛЬНЫЙ БРЕНДИНГ РУКОВОДИТЕЛЯ

1. Сущность категории персональный брендинг государственного служащего, руководителя организации и специалиста.
2. Принципы и технологии формирования и продвижения персонального бренда.
3. Визуальная и стилевая аутентичность (узнаваемость) персонального бренда.
4. Возможности, риски и угрозы развития персонального бренда руководителя для организации.

Взаимозависимость персонального бренда руководителя и корпоративной культуры организации. Особенности развития персонального бренда руководителя в различных отраслях экономики

План развития персонального бренда руководителя как компонент концепции развития организации.

1. Сущность категории персональный брендинг государственного служащего, руководителя организации и специалиста

Личный бренд — это образ, который складывается в сознании конкретной целевой аудитории и общественности. Иными словами, персональный бренд — это наш образ в сознании других людей, это то, как нас видят и воспринимают, это наш образ, который генерирует дополнительную ценность и создает выгоды для нас.

Также личный бренд еще можно определить и как комплекс маркетинговых мероприятий, направленных на популяризацию персоны в глазах целевой аудитории и информирования последней о профессиональных или личных качествах персоны.

Впервые понятия персональный брендинг, позиционирование себя, индивидуальный брендинг, были описаны в 1937 году в книге «Думай и богатей» Наполеона Хилла.

Свойства персонального бренда:

- персональный бренд помогает выстраивать долгосрочные, взаимовыгодные отношения между личностью (Я) и партнерами (ОНИ);
- это этап перехода личности в публично-рыночный формат;
- персональный бренд — это то, благодаря чему предпочитают вас, а не конкурентов;
- помогает строить карьеру и дает дополнительную стоимость на рынке;
- персональный бренд показывает вашу особенность, значимость, предсказуемость в восприятии ЦА;
- персональный бренд раскрывает историю ваших неудач и достижений (прошлые), позиционирование востребованности (настоящее) и перспективность для ЦА (будущее).

Области применения личного брендинга:

- Шоу-бизнес — это лицо, которое стремится войти в мир спонсируемых звезд.

- Лицо компании — это персона, которая должна стать эталоном имиджа и бизнес-корректности для всех представителей сферы профессиональных интересов.

- Stand-alonebrand — это корпоративные единицы, имеющие широкие возможности и, как следствие, высокие цены на услуги, но совокупность незаинтересованности в удержании или заиклировании клиента на своих услугах ставит компанию и персону в один ранг.

Направления поддержания личного бренда:

- функциональное, к которому относятся профессионализм, производительность труда и все, что непосредственно связано с работой;

- ментальное, под которым понимается образ мышления, способность учить чему-то других людей, давать им советы, менять их жизнь;

- социальное — общительность, способность установить личный контакт с людьми; успешный в этом плане человек обычно и лидер группы в компании, и душа вечеринки;

- духовное, которое подразумевает наличие более высоких целей в жизни, чем у традиционного профессионала, а также ощущение своей роли и миссии в обществе.

Методы и инструменты создания личного бренда:

1. думать о себе, как о бренде. Определить, какие ассоциации имя обладателя личного бренда должно вызывать у окружающих. Понять, в каких областях он хотел бы считаться экспертом. При этом важно осознавать, что человек всё равно остаётся человеком, и не пытаться превратиться в продукт.

2. любому, кто занимается построением личного бренда, важно следить за тем, что о нём пишут в сети, и вовремя, а главное адекватно реагировать на такие публикации. Также необходимо завести собственный сайт или блог для создания ценного для аудитории контента — чего-то, что заставило бы читателей подписаться на блог или персональную страницу автора. Такой контент также должен перекликаться с тематикой создаваемого бренда. Любое сообщение в социальных сетях должно соответствовать образу, который человек планирует закрепить в сознании окружающих.

3. создание истории вокруг личного бренда. Людей всегда увлекают вещи, которые связаны с личными переживаниями, и это может сыграть на руку при построении персонального бренда.

Критерии персонального бренда:

- персональные характеристики, к которым можно отнести свойства характера, тип личности, качества личности, физические особенности; –

- социальные параметры, такие как образование, биография, стиль жизни, система ценностей, общественный статус; –

- профессиональные качества, проявляющиеся в модели руководства, статусе среди подчиненных, профессионализме, знании технологий управления

коллективом, наличии навыков стратегического — планирования, организаторских умениях, способности к объективной независимой оценке, прогрессивному развитию, самосовершенствованию.

Изначально личный бренд каждого — имя, данное при рождении. Но со временем в сознании окружающих формируется определенный образ, который возникает при воспоминании о конкретном человеке. Важная задача персонального бренда — выработать необходимое восприятие.

Задачи, которые помогает решать личный бренд, варьируются от увеличения дохода, завоевания определенных рынков до привлечения внимания представителей противоположного пола. То есть любой желающий заявить о себе может создать микро-бренд.

Персональный бренд руководителя помимо возможности продвинуть проект, это дает возможность получить в свою команду лучших специалистов, которых привлекает яркий и популярный руководитель.

Персональный бренд членов команды нужен в том случае, если это помогает продвигать компанию. Один из способов — создать страницу в социальных сетях, но при условии, что она будет корректно поддерживаться.

2. Принципы и технологии формирования и продвижения персонального бренда

Оценка личных сильных сторон.

Ценность — это понятие, обозначающее, предметы материальной и духовной деятельности людей, общественные отношения и включенные в их круг природные явления, имеющие для человека положительную значимость и способные удовлетворять его многообразные потребности (предметные ценности).

Оценка есть высказывание о ценностях. Любая оценка имеет следующую структуру: субъект оценки, предмет оценки, характер оценки, основание оценки.

Субъект оценки — это тот, кто оценивает. В отличие от объективного знания оценки не бывают анонимными, любая оценка — это всегда чья-то оценка. Если оценивает индивид, то это будет индивидуальная оценка, если группа — коллективная.

Предмет оценки — это объект, которому приписываются ценности, или объекты, ценности которых сопоставляются. Например, в оценках «яблоко вкусное», «здоровье лучше богатства» предметами являются яблоко, здоровье, богатство.

По характеру оценки делятся на:

- абсолютные (шкала: хорошо — безразлично — плохо)
- относительные (шкала: лучше — равноценно — хуже).

Основание оценки — это то, относительно чего производится оценивание. Чаще всего основанием является какой-то идеал, образец, стандарт.

Осознание своих сильных и слабых сторон помогает улучшить свою личную жизнь и воспитать навыки профессионального общения.

Основные подходы к пониманию и измерению сильных сторон личности:

1. Классификация достоинств и добродетелей (*VIA Classification of Strengths and Virtues*), разработанная *Values in Action Institute*.

Классификация, созданная в 2001 году Кристофером Петерсоном и Мартином Селигманом, двумя лидерами движения позитивной психологии, основывается на следующих допущениях:

- сильные стороны человека не являются вторичными по отношению к его слабым сторонам, иллюзорными или эпифеноменальными (производными от чего-то другого).
- мы можем описать сильные стороны человека с научной точки зрения.
- сильные стороны — это то, чем люди отличаются друг от друга.
- сильные стороны человека похожи на черты характера, но на них могут влиять факторы, относящиеся к окружающей среде.

2. Гэллаповский определитель сильных сторон (*Gallup Strengths Finder*).

Согласно «Определителю сильных сторон», в основе наших сильных сторон лежат таланты. **Талант** — это естественно возникающая модель мыслей, чувств или поведения, которую можно применить в различных областях. Это способность что-то делать. Таланты могут быть объединены в **темы** (группы похожих талантов). *Сильная сторона человека* — это способность показывать постоянные высокие результаты в данной области деятельности.

Если таланты подобны «необработанным алмазам», то сильные стороны можно сравнить с уже ограненными и отшлифованными бриллиантами. Таким образом, сильные стороны возникают, когда мы *отшлифовали наши таланты с помощью знаний и умений*. Полностью развитые и адекватно примененные сильные стороны приводят к **достижениям** и выдающемуся **мастерству**. В основе развития и применения наших сильных сторон лежат определенные принципы:

- понимать собственные таланты;
- ценить свои таланты и брать на себя личную ответственность за них;
- понимать свои побуждения, знать, почему делаешь что-либо (прояснение жизненных целей или задач);
- устанавливать заботливые, облегчающие жизнь отношения;
- не цепляться за прошлые успехи;
- упражняться в своих талантах и применять сильные стороны;
- разьяснять другим, что такое таланты и сильные стороны (что поможет самому понять их гораздо лучше).

Технологии формирования личного бренда.

Для того, чтобы создать и в дальнейшем поддерживать личный бренд необходимо, чтобы личность персоны-бренда была развита в следующих направлениях:

- функциональном, к которому относятся профессионализм, производительность труда и все, что непосредственно связано с работой;
- ментальном, под которым понимается образ мышления, способность учить чему-то других людей, давать им советы, менять их жизнь;

- социальном — общительность, способность установить личный контакт с людьми; успешный в этом плане человек обычно и лидер группы в компании, и душа вечеринок;

- духовном, который подразумевает наличие более высоких целей в жизни, чем у традиционного профессионала, а также ощущение своей роли и миссии в обществе.

Методы и инструменты, используемые при построении личного бренда:

- думать о себе, как о бренде. Определить, какие ассоциации имя обладателя личного бренда должно вызывать у окружающих. Понять, в каких областях он хотел бы считаться экспертом. При этом важно осознавать, что человек всё равно остаётся человеком, и не пытаться превратиться в продукт.

- любому, кто занимается построением личного бренда, важно следить за тем, что о нём пишут в сети, и вовремя, а главное адекватно реагировать на такие публикации. Также необходимо завести собственный сайт или блог – это поможет вывести информацию о его владельце в поисковые системы.

- создание истории вокруг личного бренда – людей увлекают вещи, которые связаны с личными переживаниями, и это может сыграть на руку при построении персонального бренда.

Личный цифровой след.

Цифровой след – это данные, которые остаются при использовании интернета. Эти данные включают посещаемые веб-сайты, отправляемые электронные письма и информацию, указываемую в онлайн-формах. Цифровой след можно использовать для отслеживания действий человека и его устройств в интернете.

Различают следующие виды цифрового следа:

- **Активный цифровой след** остается, когда пользователь намеренно делится информацией о себе: делает публикации в социальных сетях или оставляет сообщения на сайтах или онлайн-форумах. Если пользователь вошел на веб-сайт с использованием зарегистрированного имени или профиля, все опубликованные им сообщения будут составлять его активный цифровой след. Также активный цифровой след остается при заполнении онлайн-форм, например, подписке на информационные рассылки, или при согласии принимать файлы cookie в браузере.

- **Пассивный цифровой след** создается, когда информация о пользователе собирается без его ведома. Это происходит, например, когда на веб-сайте собирается информация о том, сколько раз пользователи посещали сайт, откуда эти пользователи и их IP-адреса. Это скрытый процесс, о котором пользователи могут не догадываться.

Цифровые следы важны по следующим причинам:

- Они относительно постоянны. Как только информация становится общедоступной (полностью или частично), как, например, публикация в Facebook, автор практически не может контролировать, как она будет использоваться другими людьми.

- Цифровой след может отражать цифровую репутацию человека, которая теперь считается такой же важной, как и репутация за пределами сети.

– Прежде чем принимать решения о найме, работодатели могут проверять цифровые следы своих потенциальных сотрудников, особенно их социальные сети. Колледжи и университеты могут проверять цифровые следы своих будущих студентов перед зачислением на учебу.

– Публикуемые в интернете сообщения и фотографии могут быть неверно истолкованы или изменены, что может привести к непреднамеренному оскорблению.

– Контент, предназначенный для узкой группы, может распространиться на более широкий круг и испортить отношения и дружбу.

– Киберпреступники могут использовать ваш цифровой след в целях фишинга, для доступа к учетной записи или для создания ложных профилей на основе полученных данных.

Примеры цифрового следа

1. Онлайн покупки

- Совершение покупок на сайтах электронной коммерции.
- Подписка на купоны или создание учетной записи.
- Загрузка и использование приложений для покупок.
- Подписка на рассылку новостей бренда.

2. Интернет-банкинг

- Использование мобильного банковского приложения.
- Покупка и продажа акций.
- Подписка на финансовые публикации и блоги.
- Открытие счета кредитной карты.

3. Социальные медиа

– Использование социальных сетей на компьютере и устройствах.

– Вход на другие веб-сайты с использованием учетной записи социальной сети.

- Общение с друзьями и знакомыми.
- Обмен информацией, данными и фотографиями со знакомыми.
- Регистрация на сайте знакомств или в приложении.

4. Чтение новостей

- Подписка на новостные издания в интернете.
- Просмотр статей в новостном приложении.
- Подписка на информационные рассылки.
- Репосты прочитанных статей и информации.

5. Здоровье и фитнес

- Использование фитнес-трекеров.
- Использование приложений для получения медицинской помощи.
- Регистрация адреса электронной почты в тренажерном зале.
- Подписка на блоги о здоровье и фитнесе.

Понятие репутации и социального капитала.

Репутация – это устойчивое представление о человеке в глазах общества, складывающееся из личных качеств, поступков, манеры поведения, особенностей мышления, образа жизни и различных успехов, о которых известно публике.

Группы лиц, которым полезна хорошая репутация:

- люди, стремящиеся к публичности: писатели, поэты, артисты, ведущие торжеств, спортсмены, прочие;
- руководители крупных компаний – имидж бренда зависит от репутации главного лица;
- эксперты – в каждой отрасли складывается доверительный пул ведущих специалистов, к которым обращаются за консультацией или услугами даже коллеги;
- кандидаты на рабочие позиции, независимо от отрасли;
- предприниматели, выбравшие для себя стратегию продвижения, зависящую от личного бренда (например, надежные поставщики сырья);
- амбициозные люди, мечтающие совершить подвиг или что-то в этом роде;
- участники сайтов-знакомств и геймеры (важно, чтобы за никнеймом закрепились репутация честного игрока).

В ходе принятия мер по управлению репутацией пользователи (от обычных граждан до крупных брендов) получают следующее:

1. Расширение охвата целевой аудитории (растет известность, как следствие узнаваемость).
2. Формирование имиджа: о компании думают и говорят согласно позиционированию (хвалят именно те качества, на которые делается максимальная ставка).
3. Укрепление бренда до выработки конкурентного преимущества. Например, соискатели на должность директора будут успешнее тех, кто не заботится о своей репутации.
4. Увеличение числа каналов для контактов с вами.
5. Занятие информационного поля информацией, которую хочется донести до целевой аудитории.
6. Создание или исправление позитивной репутации оказывает прямое и косвенное влияние на общие продажи, число заявок и прочие коммерческие показатели.

Понятием «социальный капитал» обозначают материальные (деньги, услуги) и нематериальные (информация, поддержка) ресурсы, которые человек или группа (страна, организация) получают из взаимодействия с окружающими людьми.

Уровень социального капитала определяет доверие. Этот фактор показывает то, сколько ресурсов человек получает из общения – т.е., чем больше мы верим окружающим и их искренности, тем более прочные контакты мы встраиваем, и тем больше поддержки и других ресурсов мы можем от них получить.

Полезность социального капитала характеризуется ощущением личного благополучия. Чем выше социальный капитал, тем счастливее ощущает себя человек и более включенным в общество. Помимо благополучия, существует также связь между социальным капиталом и здоровьем. Чаще всего, люди с

высоким уровнем социального капитала ощущают себя более психически стабильными и здоровыми.

Технологии продвижения личного бренда.

Пример схемы раскрутки личного бренда выглядит так:

1. Поиск площадки, близкой вам по тематике или требующейся в нише бизнеса (площадка может быть платной и бесплатной);
2. Создание собственного аккаунта или блога с доступом к написанию сообщений и комментированию.
3. Подготовка оптимизированного резюме: можно ссылаться на профили таких площадок, как LinkedIn, также наличие в активном состоянии аккаунтов в таких сетях, как Instagram, YouTube, Twitter, Facebook, Вконтакте будет дополнительным плюсом
4. Выработка стратегии продвижения, а исходя из выбора сбор материалов для публикаций: фото, видео и прочее.
5. Использование всех возможностей интернета – его инструментов. Создание подкастов, видеопрезентаций и прочего.

Иногда поставленные цели, маркетинговые задачи не поддаются нужному позиционированию без финансовых вложений. К расходам по созданию качественного контента (видео, картинок, статей) добавляются технологии персонального продвижения бренда, для реализации которого требуются определенные знания.

Классический список инструментов, используемый в таких случаях маркетинговыми агентствами:

- **мероприятия по SEO** для сайта конкретного объекта (визитка или крупный портал).
- **SERM - комплекс** действий, направленный на снижение или удаление негатива, заполнение информационного пространства позитивом о бренде.
- **PR-раскрутка**, привлечение к работе блогеров, публикация статей в социальных сетях на чужих страничках, прочее.
- **реклама в соцсетях**, в т.ч. на новых площадках (например, Tik-tok).
- **Digital-маркетинг**.

Способы продвижения в интернете:

- **Поисковая оптимизация.** Лидирующие позиции в выдаче популярных поисковых систем – это источник уникальных посетителей на сайт, а качественный трафик позволяет получать стабильный доход;
- **Продвижение ссылками;**
- **Статьейное продвижение.** Распределение веса между страницами сайта реализовывается с помощью публикации качественного контента, который рекомендует перейти к посещению различных разделов проекта;
- **Раскрутка в социальных сетях;**
- **Гостевой постинг.** Этот метод потребует произвести поиск сообществ и групп, уже работающий в рамках социальных сетей в нужной для рекламодателя теме. После договариваются с владельцами выбранных аккаунтов о публикации постов. Социальные сети предусматривают данные возможности

для участников проекта и предлагают различные формы отложенного постинга, но ограничивают количественно объемы рекламного контента;

- **Элементы PR-маркетинга;**
- **Публикация видеоконтента.**

Сторителлинг и самопрезентация

Сторителлинг – это метод влияния на целевую аудиторию путем рассказывания историй с реальными или вымышленными персонажами. Цель метода – выполнение читателем нужного автору действия.

Суть сторителлинга – передать информацию метафорически, используя вымышленные или реальные истории. Он помогает брендам обрести «человеческое» лицо, рассказать о продукте или услуге через призму резонирующего опыта. В пандемию, когда наша потребность в обмене информацией стала особенно выраженной, сторителлинг, как коммуникативный приём, вышел на первый план.

Типы сторителлинга:

1. Инфлюенс-сторителлинг. Такие истории интересны людям особенно, потому что аудитория видит на экране публичных персон, уже располагающих определённым кредитом доверия. Использование опыта инфлюенсеров при создании историй не только повышает узнаваемость бренда или определённого продукта, но и в разы увеличивает аудиторию кампании.

2. Эмоциональный сторителлинг. К этой разновидности сторителлинга относят вымышленные истории, основанные на фантазиях и размышлениях. Прибегая к этому приему, авторы обращаются к прошлому или будущему, чтобы нарочно показать сюрреалистичность происходящего. Такие истории завораживают и привлекают внимание своей нетривиальностью, визуальным исполнением и фантазийностью.

3. Сторителлинг от стейкхолдеров. Это реальные истории, открыто повествующие о происходящем, подкупающие своей искренностью. Героями таких историй становятся обычные люди, непосредственные участники событий, описанных в историях. Этот вид сторителлинга часто использовался благотворительными фондами и общественными организациями, а в пандемию стал особенно популярным.

Самопрезентация – это умение создать о себе первое впечатление, которое необходимо в различных ситуациях: при устройстве на работу, знакомстве с коллективом, на выступлениях и т. д.

Под этим термином принято понимать систему управления впечатлением о себе тех, кто нас окружает. Это демонстрация своих умений и навыков, тех качеств, которые являются полезными в жизни и профессиональной деятельности. Также она включает в себя и внешний облик, который позволяет привлечь внимание. Если кратко: самопрезентация – это самоподача или самопредъявление.

Задачи самопрезентации:

- **Адаптация.** Человек, правильно себя презентовав, легко и непринужденно войдет в новый коллектив и приспособится к новым условиям труда.

- **Коммуникация.** Он сможет эффективно взаимодействовать с людьми, становиться частью команды и обретать в ней лидирующие позиции.

- **Информирование.** Индивид сам создает условия, в который происходит обмен информацией со всеми, кто в ней заинтересован.

- **Коррекция.** Человек может изменить мнение о себе путем исправления ряда недостатков, которые формируют его образ как профессионала. К примеру, это могут быть различные слухи и сплетни, искаженная информация о его биографии.

- **Демонстрация.** Индивид доказывает, что он достаточно компетентен, имеет высокую квалификацию. В качестве подтверждения выступают различные документы о наличии опыта и знаний (грамоты, дипломы и пр.)

Стратегии самопрезентации:

- **Самопродвижение (self-promotion),** его цель – казаться компетентным;

- **Запугивание (intimidation),** задача этой тактики заключается в убеждении объекта запугивания в собственной опасности;

- **Пояснение примером (exemplification).** Цель тактики – убедить зрителя, что оратор может стать хорошим примером для других.

- **Мольба (supplication)** – выступающий демонстрирует свою слабость и зависимость.

- **Самозатруднение (self-handicapping).** Осознанный поиск трудностей для достижения какого-либо значимого для индивида эффекта.

3. Визуальная и стилевая аутентичность (узнаваемость) персонального бренда

При создании бренда надо учитывать следующие его характерные особенности. Бренд – объект идеальный, оценить его можно только изучая реакции на него. Бренд предполагает сильный эмоциональный отклик. Эффективный бренд целостен, непротиворечив и неустойчив, его надо постоянно «подкреплять», в него возможно внесение корректив при необходимости.

Сложность конструкции бренда будет мешать его восприятию как срееротипу. Он должен содержать ограниченное число компонентов.

Бренд должен быть в какой-то мере реалистичен. Явное приукрашивание достоинств ведет к снижению доверия.

Эффективный бренд должен обладать свойством вариабельности, динамичности.

При формировании эффективного бренда надо отчетливо представлять, какой конкретно бренд необходим. Это определяет стратегию и содержание деятельности по его созданию.

Созданы типологии бренда на основе базисных оснований. *Направленность проявления.* В этом случае бренд бывает внешним, т. е. проявляющимся в основном во внешней среде (фирменный стиль, логотип,

слоган, интерьеры офиса и т. д.) и внутренним, формируемым как впечатление о работе и отношениях персонала, если идет речь о бренде организации (корпоративные отношения, этика поведения, особенности делового общения, традиции и т. д.). Между первым и вторым должны быть тесные функциональные связи. Их несовпадение вызывает недоверие.

Второе основание – это *эмоциональная окраска* бренда: позитивная или негативная.

Третье основание – *целенаправленность*. По данному основанию выделяют бренд естественный, складывающийся стихийно, без рекламных акций и искусственный.

Четвертое – *степень рациональности восприятия*. Когнитивный бренд дает специальную информацию, ориентированную, главным образом, на людей сведущих, узких специалистов. Эмоциональный ориентирован на широкую аудиторию и призван вызвать сильный эмоциональный отклик.

Пятое основание – это *содержание бренда*, соответствие специфике деятельности.

Рекомендации по улучшению профессионального облика делового человека.

1. Следите за своей речью. Почти невозможно сохранять блестящий профессиональный имидж при бедном запасе слов.

2. Попробуйте понять, как получается у других излучать особый положительный импульс.

3. Поборите в себе страх не нравиться другим. Сохраняйте три качества характера: самоконтроль, самообладание, уверенность в себе.

4. Обратите внимание на интерьер кабинета и на аксессуары.

5. Относитесь к своей одежде, как к вложению капитала.

Средства, используемые для создания имиджа в бренде.

- На первом месте находится цвет, который влияет на человека на подсознательном уровне. Для женщин хорошее сочетание черного с белым, шоколадного с белым, красного с белым, сине-зеленого с белым. Самая деловая палитра – синяя. Также деловыми цветами считаются темно-серый, коричневый, черный цвет – как этикетный, оливковый, бежевый, светло-серый. Если женщина-руководитель – властная, хочет выделиться – хорош красный цвет. Сочетание темно-коричневый – синий усиливает восприятие бескомпромиссности. Коричневый с оливковым или зеленым – усиливает восприятие практичности, приземленности. Синий с серым или черным – подчеркивает официальность, нейтральность и холодность.

- На втором месте по влиянию на подсознание стоит форма. Использование делового платья с жакетом или юбки с жакетом поднимает доверие и авторитет.

Когда вам надо внушить представление о себе как о человеке рациональном, организованном, собранном, надежном, деловым, рекомендуют сочетание прямых, жестких линий, силуэтов, блуза с прямоугольными карманами, квадратная сумка. Непредсказуемость, изменчивость создают волнистые, спиралеобразные линии: расклешенная юбка, рюши, воланы,

прическа с локонами. Легкость, невесомость, «духовное начало» подчеркивают вертикальные линии: облегающая длинная юбка, узкое платье формы «сигарета», вертикальный падающий шарф. Динамика, напряжение, резкая перемена заложены в диагональных линиях, имидж резкий, непредсказуемый, темпераментный, взрывной, замыкающий на себя внимание окружающих. Овальные формы создают ощущение уюта и защищенности, позитивное, миролюбивое состояние. Свободная одежда из мягкого трикотажа, накидки, шали, береты.

- Структура поверхности. В деловой сфере материалы рекомендуются гладкие, ровные, нейтральные, превосходного качества, добротной выделки и высокой цены. Орнаментные ткани используются только в качестве дополнений: блуза, рубашка, платок, шарф, галстук. Орнаменты могут быть легкие геометрические. Женщинам обязательны чулки в любое время года, туфли на каблуке 3–5 см, однотонные, неяркой расцветки.

Стиль одежды может повлиять на успех в деловых контактах, а правильно выбранный костюм способствует созданию нужной рабочей атмосферы.

5. Возможности, риски и угрозы развития персонального бренда руководителя для организации

Бренд руководителя сегодня помогает управлять карьерным развитием. Однако он может вступить в конкуренцию с брендом компании.

Превратившись в компетенцию, которую можно самостоятельно развить, личный бренд перестал быть таким уж очевидным гарантом качества профессионала. Если до эпохи диджитализации о профессионализме персоны активно говорило «сарафанное радио», сегодня каждый может генерировать, распространять и контролировать контент о себе.

Сложился стереотип, согласно которому, личный бренд — это ореол положительный качеств, которые характеризуют успешного и уважаемого человека.

Но многие бизнесмены имеют плохую репутацию, которая подчас настраивает профессиональное сообщество против их. На рынке известны довольно одиозные случаи репутационных издержек.

Забота о том, что говорят о тебе коллеги, подчиненные, бывшие работодатели, — важная часть позитивного личного бренда.

Даже самый позитивный персональный бренд менеджера может как усилить, так и ослабить компанию. От чего это зависит и как минимизировать риски «звездных» персон на бизнес компании?

Added value: когда целое больше его частей.

Если у компании слабые позиции на рынке, то привлечение бренд-нейм-менеджера способно добавить ценности бренду бизнеса. Менеджер с сильным персональным брендом и положительной репутацией автоматически разворачивает рынок в сторону компании.

Но есть и обратная сторона медали. Сильный личный бренд, как это ни странно, может вступать в конкуренцию с брендом компании или даже

противостоять ему. Как известно, отраслевая принадлежность, специфика бизнеса, жизненный цикл развития компании требует того или иного типа руководства. На одном этапе важно тщательно контролировать бюджет и минимизировать расходы, на другом, наоборот, активно инвестировать в маркетинг и выстраивать продажи. Если по какой-то причине акционер ошибся с форматом топ-менеджера и взял человека на задачи, не вполне отвечающие его профессиональному профилю, последний может переформатировать бизнес под себя, перекроить структуру компании, задачи, приоритеты, поменять стратегию.

Сильный личный бренд приглашенного менеджера здесь может сыграть злую шутку с акционером — мало того, что бренд-нейм-менеджер, как правило, заточен на принятие решений и активные действия, часто он еще и прекрасный предводитель для команды, умело мотивирующий людей вокруг следовать прежде всего своим интересам, а не интересам акционера.

Издержки привлечения сильного бренд-менеджера весьма ощутимы и тогда, когда он решает покинуть компанию. За лидером могут уйти и его последователи: возможен отток как сотрудников, так и клиентов.

Еще осторожнее следует действовать, когда не сам топ принимает решение об уходе, а компания «уходит» его. Лидер мнений умеет манипулировать общественным представлением о ситуации, транслировать свою точку зрения в СМИ и соцсетях. Все это повлечет за собой закрепление негативного общественного представления о компании и ее продукции, особенно если с топом действительно поступили несправедливо. В данной ситуации страдает как HR-бренд, так и отношения с потребительской аудиторией и бизнес-партнерами.

Примеров негативного влияния личного бренда на бизнес много в консалтинговых компаниях рынка недвижимости, где уход целой команды или бренд-нейм-управленца влечет отток клиентов в пользу конкурирующего бизнеса. Часто выход известного топа создает риск потери в капитализации, особенно если это происходит в процессе переговоров с инвесторами и заключения сделок.

Полное слияние бренд-нейм-менеджера с брендом компании — другая крайность, когда у клиентов и партнеров по бизнесу возникает чувство, что лидер организации лично несет ответственность за проданные компанией товары или предоставляемые услуги.

В современном мире ключевой задачей бизнеса становится создание условий для привлечения и проявления талантов, появления новых людей-брендов, которые двигают бизнес вперед и меняют рынок. Но в этом контексте критически важно помнить о том, что стремительное повышение ценности брендов отдельных сотрудников только усиливает необходимость в продвижении и усилении бренда компании. Ведь идеальное бизнес-решение — это всегда симбиоз персонального и корпоративного, повышение капитализации друг друга для достижения новых профессиональных горизонтов.

II. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ И СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

ТЕМАТИКА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практические занятия с элементами деловой игры и тренинга

ТЕМА 1 – МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ (2 часа)

Цель – приобретение слушателями знаний и практических навыков по применению подходов комплексного определения личной эффективности руководителя.

Вопросы:

- мировой опыт и отечественная практика формирования и развития личной эффективности руководителя (заранее обговариваются примеры результативного управления в крупных корпорациях и организациях);
- инструментарий определению фактических и потенциальных качеств руководителя для развития личной эффективности в управлении.

Результатом работы должно быть усвоение слушателями следующего материала:

1. Комплексная оценка качеств личности руководителя различных уровней управления с детализацией их сильных и слабых сторон.
2. Конкретизация комплекса мер для развития качеств личности руководителя различных уровней управления.
3. Выработка предложений по развитию организации с учетом совершенствования политики менеджмента руководителя.

Тест: Самооценка комплекса неполноценности

Комплексы неполноценности - эмоционально окрашенные убеждения и жизненные принципы, проявляющиеся в импульсивных, не поддающихся объяснению поступках, осложняющих нормальную жизнь, ограничивающих возможности развития личности и мешающих испытывать чувство радости. Комплекс неполноценности заставляет человека ощущать себя ниже других, он, например, может стать причиной отказа от любой конкурентной борьбы: экзамены, профессиональные конкурсы, бизнес и т. д. Этот комплекс порожден неуверенностью в своих достоинствах или способностях. «Не буду даже пробовать, все равно проиграю!» – убеждают себя жертвы этого комплекса.

Комплексы развиваются, как правило, у людей, которые по природе своей или по воспитанию склонны быть суровыми судьями. Они выносят себе суровый приговор («за малый рост», «толстые ноги» и т. д.), но также постоянно осуждают и других. С точки зрения психологии, та или иная самооценка самым прямым образом связана с вашим отношением к окружающему миру. Тот, кто любит этот мир, любит и себя. А значит, если мы всегда критикуем других, то

мы будем безжалостны и к себе. Безжалостность войдет в привычку, а затем станет комплексом. Такой человек практически не бывает доволен собой. Каждого что-то грызет, у каждого свои комплексы. Мы все время сравниваем себя с кем-то, чтобы убедиться, что и мы чего-то стоим.

Инструкция. Прочтите каждое утверждение, выберите тот вариант ответа, который наиболее справедлив для вас, выпишите номер утверждения и количество очков на выбранный вариант ответа (количество очков указано рядом с вариантом ответа).

1. Люди меня не понимают

- а) часто (0)
- б) редко (3)
- в) такого не бывает (5)

2. Чувствую себя «не в своей тарелке»

- а) редко (5)
- б) все зависит от ситуации (3)
- в) очень часто (0)

3. Я оптимист

- а) да (5)
- б) только в исключительных случаях (3)
- в) нет (0)

4. Радоваться чему попало, это

- а) глупость (0)
- б) помогает пережить трудные минуты (3)
- в) то, чему стоит поучиться (5)

5. Я хотел бы иметь такие же способности, как другие

- а) да (0)
- б) временами (3)
- в) нет, я обладаю более высокими способностями (5)

6. У меня слишком много недостатков

- а) это правда (0)
- б) это не мое мнение (3)
- в) неправда! (5)

7. Жизнь прекрасна!

- а) это действительно так (5),
- б) это слишком общее утверждение (3)
- в) вовсе нет (0)

8. Я чувствую себя ненужным

- а) часто (0)
- б) временами (3)
- в) редко (5)

9. Мои поступки окружающим непонятны

- а) часто (0)
- б) иногда (3)
- в) редко (5)

10. Мне говорят, что я не оправдываю надежд

а) часто (0)

б) иногда (3)

в) очень редко (5)

11. У меня масса достоинств

а) да (5)

б) все зависит от ситуации (3)

в) нет (0)

12. Я пессимист

а) да (0)

б) в исключительных случаях (3)

в) нет (5)

13. Как всякий думающий человек, я анализирую свое поведение

а) часто (0)

б) иногда (3)

в) редко (5)

14. Жизнь – грустная штука

а) вообще, да (0)

б) утверждение слишком общее (3)

в) это не так (5)

15. «Смех – это здоровье»

а) банальное утверждение (0)

б) об этом стоит помнить в трудных ситуациях (3)

в) вовсе нет (5)

16. Люди меня недооценивают

а) увы, это так (0)

б) не придаю этому большого значения (3)

в) вовсе нет (5)

17. Я сужу о других слишком сурово

а) часто (0)

б) иногда (3)

в) редко (5)

18. После полосы неудач всегда приходит успех

а) верю в это, хотя и знаю, что это вера в чудеса (5)

б) может и так, но научного подтверждения этому нет (3)

в) не верю в это, потому что это вера в чудеса (0)

19. Я веду себя агрессивно

а) часто (0)

б) иногда (3)

в) редко (5)

20. Бываю одинок

а) очень редко (5)

б) иногда (3)

в) слишком часто (0)

21. Люди недоброжелательны

а) большинство (0)

б) некоторые (3)

в) вовсе нет (5)

22. Не верю, что можно достичь того, что очень хочешь

а) потому что не знаю того, кому это удалось (0)

б) иногда это удастся (3)

в) это не так, я верю! (5)

23. Требования, которые передо мной поставила жизнь, превышали мои возможности

а) часто (0)

б) иногда (3)

в) редко (5)

24. Наверно, каждый человек недоволен своей внешностью

а) я думаю, да (0)

б) наверное, иногда (3)

в) я так не думаю (5)

25. Когда я что-то делаю или говорю, бывает, меня не понимают

а) часто (0)

б) иногда (3)

в) очень редко (5)

26. Я люблю людей

а) да (5)

б) утверждение слишком общее (3)

в) нет (0)

27. Случается, я сомневаюсь в своих способностях

а) часто (0)

б) иногда (3)

в) редко (5)

28. Я доволен собой

а) часто (5)

б) иногда (3)

в) редко (0)

29. Считаю, что следует к себе быть более критичным, чем к другим людям

а) да (0)

б) не знаю (3)

в) нет (5)

30. Верю, что мне хватит сил реализовать свои жизненные планы

а) да (5)

б) по-разному бывает (3)

в) нет (0)

Оценка результатов

Внимание: если вы не набрали одинаковое количество очков (например, 0 и 0, 3 и 3, 5 и 5) в следующих парах: 3 и 18, 9 и 25, 12 и 22 – то общий результат теста можно считать случайным, недостоверным.

0-40 очков – к сожалению, вы **закомплексованы**. Себя оцениваете негативно, «зациклились» на своих слабостях, недостатках, ошибках. Постоянно боретесь с собой, и это только усугубляет и ваши комплексы, и саму ситуацию, еще более осложняет ваши отношения с людьми. Попробуйте думать о себе иначе: сконцентрируйтесь на том, что есть в вас сильного, теплого, хорошего и радостного. Увидите, что очень скоро изменится ваше отношение к себе и к окружающему миру.

41-80 очков. У вас есть все **возможности самому прекрасно справиться со своими комплексами**. В общем-то, они не очень мешают вам жить. Временами вы боитесь анализировать себя, свои поступки. Запомните: прятать голову в песок – дело совершенно бесперспективное, до добра не доведет и может только на время разрядить обстановку. От себя не убежишь, смелее!

81-130 очков – вы **не лишены комплексов, как и всякий нормальный человек**, но прекрасно справляетесь со своими проблемами. Объективно оцениваете свое поведение и поступки людей. Свою судьбу держите в своих руках. В компаниях чувствуете себя легко и свободно, и люди чувствуют себя так же легко в вашем обществе. Совет: так держать!

131-150 очков – вы **думаете, что у вас вообще нет комплексов**. Не обманывайте себя, такого просто не бывает. Придуманный вами мир и собственный образ – далеки от реальности. Самообман и завышенная самооценка небезопасны. Попробуйте посмотреть на себя со стороны. Комплексы ведь для того, чтобы с ними справляться или... чтобы их полюбить. Вас хватит и на то, и на другое. В противном случае, ваш комплекс самовлюбленности перерастет в зазнайство, высокомерие, вызовет неприязнь к вам окружающих людей, существенно испортит вашу жизнь.

Тест: Определение темперамента по методике Г. Айзенка

Инструкция. Вам предлагается 57 вопросов. На каждый вопрос отвечайте только «да» или «нет». Не тратьте время на обсуждение вопросов, здесь не может быть хороших или плохих ответов, так как это не испытание умственных способностей.

Вопросы

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы отвлечься, испытать сильные ощущения?
2. Часто ли вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые могут вас понять, ободрить, посочувствовать?
3. Считаете ли вы себя беззаботным человеком?
4. Очень ли трудно вам отказаться от своих намерений?
5. Обдумываете ли вы свои дела не спеша и предпочитаете ли подождать, прежде чем действовать?
6. Всегда ли вы сдерживаете свои обещания, даже если вам это невыгодно?
7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Быстро ли вы обычно действуете и говорите?
9. Возникало ли у вас когда-нибудь чувство, что вы несчастны, хотя никакой серьезной причины для этого не было?

10. Верно ли, что «на спор» вы способны решиться на все?
11. Смущаетесь ли вы, когда хотите познакомиться с человеком противоположного пола, который вам симпатичен?
12. Бывает ли когда-нибудь, что, разозлившись, вы выходите из себя?
13. Часто ли бывает, что вы действуете необдуманно, под влиянием момента?
14. Часто ли вас беспокоит мысль о том, что вам не следовало что-либо делать или говорить?
15. Предпочитаете ли вы чтение книг встречам с людьми?
16. Верно ли, что вас легко задеть?
17. Любите ли вы часто бывать в компании?
18. Бывают ли у вас такие мысли, которыми вам бы не хотелось делиться с другими?
19. Верно ли, что иногда вы настолько полны энергии, что все горит в руках, а иногда чувствуете усталость?
20. Стараетесь ли вы ограничивать круг своих знакомств небольшим числом самых близких друзей?
21. Много ли вы мечтаете?
22. Когда на вас кричат, отвечаете ли вы тем же?
23. Считаете ли вы все свои привычки хорошими?
24. Часто ли у вас появляется чувство, что вы в чем-то виноваты?
25. Способны ли вы иногда дать волю своим чувствам и беззаботно развлекаться в веселой компании?
26. Можно ли сказать, что нервы у вас часто бывают натянуты до предела?
27. Слывете ли вы за человека живого и веселого?
28. После того как дело сделано, часто ли вы мысленно возвращаетесь к нему и думаете, что смогли бы сделать лучше?
29. Чувствуете ли вы себя беспокойно, находясь в большой компании?
30. Бывает ли, что вы передаете слухи?
31. Бывает ли, что вам не спится из-за того, что в голову лезут разные мысли?
32. Если вы хотите что-то узнать, вы предпочитаете найти это в книге или спросить у людей?
33. Бывает ли у вас сильное сердцебиение?
34. Нравится ли вам работа, требующая сосредоточенности?
35. Бывают ли у вас приступы дрожи?
36. Всегда ли вы говорите правду?
37. Бывает ли вам неприятно находиться в компании, где подшучивают друг над другом?
38. Раздражительны ли вы?
39. Нравится ли вам работа, требующая быстрого действия?
40. Верно ли, что вам часто не дают покоя мысли о разных неприятностях и ужасах, которые могли бы произойти, хотя все кончилось благополучно?
41. Верно ли, что вы неторопливы в движениях и несколько медлительны?
42. Опаздывали ли вы когда-нибудь на работу или на встречу с кем-либо?

43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что не упускаете любого случая побеседовать с новым человеком?
45. Беспокоят ли вас какие-нибудь боли?
46. Огорчились бы вы, если бы долго не могли видеться с друзьями?
47. Вы нервный человек?
48. Есть ли среди ваших знакомых те, которые вам явно не нравятся?
49. Вы уверенный в себе человек?
50. Легко ли вас задевает критика ваших недостатков или вашей работы?
51. Трудно ли вам получить настоящее удовольствие от мероприятий, в которых участвует много народу?
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Сумели бы вы внести оживление в скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
56. Любите ли вы подшутить над другими?
57. Страдаете ли вы бессонницей?

Обработка результатов



Эмоциональная устойчивость

Экстраверсия — находится сумма ответов «да» в вопросах: 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56 и ответов «нет» в вопросах: 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

Если сумма баллов находится в пределах от 0 до 10, то вы интроверт, замкнуты в рамках собственного внутреннего мира.

Если 15–24, то вы экстраверт, общительны, обращены к внешнему миру.

Если 11–14, то вы амбиверт, общаетесь, когда вам это нужно.

Невротизм — находится количество ответов «да» в вопросах: 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Если количество ответов «да» находится в пределах от 0 до 10, то – эмоциональная устойчивость.

Если 11–16, то – эмоциональная впечатлительность. Если 17–22, то появляются отдельные признаки расшатанности нервной системы.

Если 23–24, то – невротизм, граничащий с патологией, возможен срыв, невроз.

Ложь – находится сумма баллов ответов «да» в вопросах: 6, 24, 36 и ответов «нет» в вопросах: 12, 18, 30, 42, 48, 54.

Если набранное количество баллов 0–3 – норма человеческой лжи, ответам можно доверять.

Если 4–5, то сомнительно.

Если 6–9, то ответы недостоверны.

Если ответам можно доверять, по полученным данным строится график.

Сангвиник-экстраверт: стабильная личность, социален, направлен к внешнему миру, общителен, порой болтлив, беззаботный, веселый, любит лидерство, много друзей, жизнерадостен.

Холерик-экстраверт: нестабильная личность, необидчив, возбужден, несдержан, агрессивен, импульсивен, оптимистичен, активен, но работоспособность и настроение нестабильны, цикличны. В ситуации стресса – склонность к истерико-психопатическим реакциям.

Флегматик-интроверт: стабильная личность, медлителен, спокоен, пассивен, невозмутим, осторожен, задумчив, мирный, сдержанный, надежный, спокойный в отношениях, способен выдержать длительные невзгоды без срывов здоровья и настроения.

Меланхолик-интроверт: нестабильная личность, тревожен, пессимистичен, внешне сдержан, но в душе очень эмоционален, чувствителен, расстраивается и переживает, склонен к тревоге, депрессиям, грусти; в напряженных ситуациях возможен срыв или ухудшение деятельности («стресс кролика»).

Преподаватель организует обсуждение полученных результатов тестирования и оказывает методическую помощь в выработке программы самосовершенствования и самокоррекции поведения.

ТЕМА 2 – КОМПЕТЕНЦИИ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ (2 часа)

Цель – приобретение слушателями знаний и практических навыков по самоэффективности как условию достижению карьерного успеха и развития организации.

Вопросы:

- теории самоэффективности и применение теории Бандуры в практической жизни;
- характеристика факторов и условий нестабильности, влияющих на развитие личной эффективности руководителя;
- методы и способы повышения личной эффективности в проблемных ситуациях.

Результатом работы должно быть усвоение слушателями следующего материала:

1. Выработка навыков формирования и развития личных качеств руководителя на основании цели, перечня задач и функций управления организацией в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе.
2. Составление рейтинга источников самооффективности с учетом инновационного развития организации.
3. Выработка индивидуальных кейсов развития самооффективности с учетом видов карьерного роста.

ТЕСТ

Предлагаемый тест выявляет Ваш обычный стиль поведения в стрессовых или конфликтных ситуациях. Вам необходимо ответить на 40 вопросов либо «да», либо «нет».

1. Во время спора я часто повышаю голос.
2. Если меня кто-то раздражает, я могу сказать ему все, что я о нем думаю.
3. Если мне необходимо будет прибегнуть к физической силе для защиты своих прав, я не раздумывая сделаю это.
4. Когда я встречаю неприятного мне человека, я могу позволить незаметно ущипнуть или толкнуть его.
5. Увлечшись спором с другим человеком, я могу стукнуть кулаком по столу, чтобы привлечь внимание или доказать свою правоту.
6. Я постоянно чувствую, что другие не уважают мои права.
7. Вспоминая прошлое, порой я чувствую обиду за себя.
8. Хотя я и не подаю вида, иногда меня съедает зависть.
9. Если я не одобряю поведения своих знакомых, то я прямо говорю им об этом.
10. В большом гневе я употребляю сильные выражения (сквернословлю).
11. Если кто-нибудь поднимет на меня руку, я постараюсь ударить его первым.
12. Я бываю настолько взбешен, что бросаю вещи.
13. У меня часто возникает потребность переставить в квартире мебель или полностью сменить ее.
14. В общении с людьми я часто чувствую себя как «пороховая бочка», в постоянной готовности взорваться.
15. Порой у меня появляется желание зло подшутить над другим человеком.
16. Когда я сердит, то обычно мрачнею.
17. В разговоре с человеком я стараюсь его внимательно выслушать, не перебивая.
18. В молодости у меня часто «чесались кулаки» и я всегда был готов пустить их в ход.
19. Если я знаю, что человек намеренно меня толкнул, то дело может дойти до «рукопашной».
20. Творческий беспорядок на моем рабочем столе позволяет мне эффективно работать.

21. Я помню, что бывал настолько сердитым, что хватал все, что попадало под руку, и ломал.

22. Иногда люди раздражают меня только одним своим присутствием.

23. Я часто удивляюсь, какие скрытые причины заставляют другого человека делать для меня что-то хорошее.

24. Если мне нанесут обиду, то у меня пропадает желание разговаривать с кем бы то ни было.

25. Иногда я намеренно говорю плохие вещи про человека, которого не люблю.

26. Когда я взбешен, я говорю самое злобное ругательство.

27. В детстве я избегал драться.

28. Я знаю, по какой причине и когда можно кого-нибудь ударить.

29. Когда я взбешен, я могу хлопнуть дверью.

30. Мне кажется, что окружающие люди меня не любят.

31. Я постоянно своими чувствами и переживаниями делюсь с другими людьми.

32. Очень часто своими словами и действиями я сам себе приношу вред.

33. Когда люди орут на меня, я отвечаю тем же.

34. Если кто-нибудь ударит меня первым, я в ответ ударю его.

35. Меня раздражает, когда вещи и предметы лежат не на своем месте.

36. Если мне не удастся починить сломавшуюся или порвавшуюся вещь, то я в гневе ломаю или рву ее окончательно.

37. Другие люди мне всегда кажутся более преуспевающими.

38. Когда я думаю об очень неприятном мне человеке, я могу прийти в возбуждение от желания причинить ему зло.

39. Иногда мне кажется, что судьба сыграла со мной злую шутку.

40. Если кто-нибудь обращается со мной не так, как следует, я очень расстраиваюсь по этому поводу.

Ключ для обработки

Вид агрессии	ДА	НЕТ
Вербальная	1, 2, 9, 10, 25, 26, 33	17
Физическая	3, 4, 11, 18, 28, 34	27
Предметная	5, 12, 13, 21, 29, 35, 36	20
Эмоциональная	6, 14, 15, 22, 30, 37, 38	23
Самоагрессия	7, 8, 16, 24, 32, 39, 40	31

Обработка результатов.

Вначале в соответствии с ключом подсчитываются суммы баллов по каждой из шкал. Всего опросник содержит 5 диагностических шкал агрессивности.

1. **Вербальная агрессия (ВА):** человек вербально, словами, выражает свое агрессивное отношение к другому человеку, употребляет словесные оскорбления.

2. **Физическая агрессия (ФА):** человек склонен физически выражать свою

агрессию по отношению к другому человеку, и может применить грубую физическую силу.

3. Предметная агрессия (ПА): человек срывает свою агрессию на окружающих предметах.

4. Эмоциональная агрессия (ЭА): у человека при общении с другим человеком возникает эмоциональное отчуждение, чувство подозрительности, враждебности, неприязни и недоброжелательства по отношению к нему.

5. Самоагрессия (СА): человек не находится сам с собой в мире, согласии, у него отсутствуют или ослаблены механизмы защиты «Я», он оказывается беззащитен по отношению к агрессивной среде.

Сумма баллов больше 5 означает, что у человека высокая степень агрессии по этому типу поведения и низкая степень адаптивного поведения.

Сумма баллов составляет 3 или 4 балла, можно говорить о средней степени агрессии и адаптации.

Сумма баллов от 0 до 2 свидетельствует о низкой выраженности агрессивного поведения и высокой степени адаптированности, приспособляемости по данному типу поведения.

Далее высчитывается сумма баллов по всему тесту.

Выше 20 баллов, это означает высокий уровень агрессивности поведения, низкие адаптационные возможности.

От 0 до 10 баллов означает низкую степень агрессивности и выраженное адаптивное поведение.

Тест: Оценка межличностных отношений по методике Т. Лири

Инструкция. Перед вами опросник, содержащий различные характеристики. Следует внимательно прочесть каждую и подумать, соответствует ли она вашему представлению о себе: если да, то напротив № вопроса поставьте знак «+», если нет, то не делайте никаких пометок. Постарайтесь проявить максимальную внимательность и откровенность, чтобы избежать неверных трактовок полученных результатов и необходимости повторного обследования.

Итак, какой вы человек?

1. Умеете нравиться.
2. Производите впечатление на окружающих.
3. Умеете распоряжаться, приказывать.
4. Умеете настоять на своем.
5. Обладаете чувством собственного достоинства.
6. Независимый.
7. Способны сами позаботиться о себе.
8. Можете проявить безразличие.
9. Способны быть суровым.
10. Строгий, но справедливый.
11. Можете быть искренним.
12. Критичны к другим.
13. Любите поплакаться.
14. Часто печальны.

15. Способны проявить недоверие.
16. Часто разочаровываетесь.
17. Способны быть критичным к себе.
18. Способны признать свою неправоту.
19. Охотно подчиняетесь.
20. Покладистый.
21. Благодарный.
22. Восхищающийся и склонный к подражанию.
23. Уважительный.
24. Ищущий одобрения.
25. Способны к сотрудничеству, взаимопониманию.
26. Стремитесь ужиться с другими.
27. Доброжелательный.
28. Внимательный и ласковый.
29. Деликатный.
30. Одобряющий.
31. Отзывчивый к призывам о помощи.
32. Бескорыстный.
33. Способны вызывать восхищение.
34. Пользуетесь у других восхищением.
35. Обладаете талантом руководителя.
36. Любите ответственность.
37. Уверены в себе.
38. Самоуверенны и напористы.
39. Деловитый, практичный.
40. Склонный к соперничеству.
41. Стойкий и крутой, где надо.
42. Неумолимый, но беспристрастный.
43. Раздражительный.
44. Открытый и прямолинейный.
45. Не терпите, чтобы вами командовали.
46. Скептичны.
47. На вас трудно произвести впечатление.
48. Обидчивый, щепетильный.
49. Легко смущаетесь.
50. Неуверенный в себе.
51. Уступчивый.
52. Скромный.
53. Часто прибегаете к помощи других.
54. Очень почитаете авторитеты.
55. Охотно принимаете советы.
56. Доверчивы и стремитесь радовать других.
57. Всегда любезны в общении.
58. Дорожите мнением окружающих.
59. Общительный и уживчивый.

60. Добросердечный.
61. Добрый, вселяющий уверенность.
62. Нежный и мягкосердечный.
63. Любите заботиться о других.
64. Щедрый.
65. Любите давать советы.
66. Производите впечатление значительности.
67. Начальственно-повелительный.
68. Властный.
69. Хвастливый.
70. Надменный, самодовольный.
71. Думаете только о себе.
72. Хитрый.
73. Нетерпимы к ошибкам других.
74. Расчетливый.
75. Откровенный.
76. Часто недружелюбный.
77. Озлобленный.
78. Жалобщик.
79. Ревнивый.
80. Долго помните обиды.
81. Склонный к самобичеванию.
82. Застенчивый.
83. Безынициативный.
84. Кроткий.
85. Зависимый, несамостоятельный.
86. Любите подчиняться.
87. Предоставляете другим принимать решения.
88. Легко попадаете впросак.
89. Легко поддаетесь влиянию друзей.
90. Готовы довериться любому.
91. Благорасположены ко всем без разбора.
92. Всем симпатизируете.
93. Прощаете все.
94. Переполнены чрезмерным сочувствием.
95. Великодушны и терпимы к недостаткам.
96. Стремитесь помочь каждому.
97. Стремитесь к успеху.
98. Ожидаете восхищения от каждого.
99. Распоряжаетесь другими.
100. Деспотичны.
101. Относите к другим с чувством превосходства.
102. Тщеславный.
103. Эгоистичный.
104. Холодный, черствый.

105. Язвительный, насмешливый.
106. Злой, жестокий.
107. Часто бываете в гневе.
108. Бесчувственный, равнодушный.
109. Злопамятный.
110. Проникнуты духом противоречия.
111. Упрямый.
112. Недоверчивый, подозрительный.
113. Робкий.
114. Стыдливый.
115. Услужливый.
116. Мягкотелый.
117. Почти никому не возражаете.
118. Навязчивый.
119. Любите, чтобы вас опекали.
120. Чрезмерно доверчивы.
121. Стремитесь снискать расположение каждого.
122. Со всеми соглашаетесь.
123. Всегда со всеми дружелюбны.
124. Всех любите.
125. Слишком снисходительны к окружающим.
126. Стараетесь утешить каждого.
127. Заботитесь о других в ущерб себе.
128. Портите людей чрезмерной добротой.

Подсчитайте результаты, каждый «+» оценивается в 1 балл, по 8 вариантам межличностного взаимодействия. Для этого используется ключ, в котором выделены 8 октантов, содержащих по 16 номеров каждый.

Варианты межличностного взаимодействия (октанты):

- 1) *властный, лидирующий;*
- 2) *независимо-доминирующий;*
- 3) *прямолинейный, агрессивный;*
- 4) *недоверчивый, скептический;*
- 5) *покорно-застенчивый;*
- 6) *зависимый, послушный;*
- 7) *склонный к сотрудничеству, конвенциональный;*
- 8) *ответственно-великодушный.*

Ключ к методике

1-й октант	2-й октант	3-й октант	4-й октант
1, 2, 3, 4, 33, 34, 35, 36, 65, 66, 67, 68, 97, 98, 99, 100	5, 6, 7, 8, 37, 38, 39, 40, 69, 70, 71, 72, 101, 102, 103, 104	9,10,11, 12,41, 42, 43, 44, 73, 74, 75, 76, 105, 106, 107, 108	13, 14, 15, 16, 45, 46, 47, 48, 77, 78, 79, 80, 109, 110, 111, 112
5-й октант	6-й октант	7-й октант	8-й октант
17, 18, 19, 20, 49, 50, 51, 52, 81, 82, 83, 84, 113, 114, 115, 116	21, 22, 23, 24, 53, 54, 55, 56, 85, 86, 87, 88, 117, 118, 119, 120	25, 26, 27, 28, 57, 58, 59, 60, 89, 90, 91, 92, 121, 122, 123, 124	29, 30, 31, 32, 61, 62, 63, 64, 93, 94, 95, 96, 125, 126, 127, 128

Вариант «властный, лидирующий». Оценка до 8 баллов — уверенность в себе, умение быть хорошим советчиком, наставником и организатором, свойства руководителя. Оценка до 12 баллов — нетерпимость к критике, переоценка собственных возможностей. Оценка выше 12 баллов — директивный стиль высказываний, черты деспотизма, потребность командовать другими.

Вариант «независимо-доминирующий». Оценка в пределах 11 баллов — стиль межличностных отношений от уверенного, независимого, склонного к соперничеству, до самодовольного, с выраженным чувством собственного превосходства над окружающими. Оценка 12-16 баллов — тенденция иметь особое мнение, отличное от мнения большинства, занимать обособленную позицию в группе.

Вариант «прямолинейный, агрессивный». Оценка до 10 баллов — искренность, непосредственность, прямолинейность, настойчивость в достижении цели. При оценках более 10 баллов — чрезмерное упорство, недружелюбие, несдержанность и вспыльчивость.

Вариант «недоверчивый, скептический». Оценка до 8 баллов — реалистичность суждений и поступков, скептицизм и отсутствие конформизма. При оценке более 12 баллов перечисленные качества перерастают в крайне обидчивый и недоверчивый модус отношения к окружающим с выраженной склонностью к критицизму, с недовольством и подозрительностью.

Вариант «покорно-застенчивый». Оценка до 8 баллов — скромный, робкий, уступчивый, эмоционально сдержанный, послушно и честно выполняет свои обязанности. При оценках более 12 баллов — полная покорность, повышенное чувство вины, самоунижение.

Вариант «зависимый, послушный». При оценке 8-10 баллов — потребность в помощи и доверии со стороны окружающих, в их признании. При оценке более 12 баллов — сверхконформизм, полная зависимость от мнения окружающих.

Вариант «сотрудничающий, конвенциональный». Оценка в пределах 8 баллов — склонный к сотрудничеству, кооперации; гибкий и компромиссный при решении проблем и в конфликтных ситуациях; стремится быть в согласии с мнением окружающих; сознательно конформный. При оценке выше 8 баллов — дружелюбный и любезный со всеми; стремится «быть хорошим» для всех без учета ситуации.

Вариант «ответственно-великодушный». Оценка до 8 баллов — ответственный по отношению к людям, деликатный, мягкий, добрый, бескорыстный, отзывчивый. При оценке более 8 баллов — мягкосердечность, сверхобязательность, гиперсоциальность установок, подчеркнутый альтруизм.

ТЕМА 3 – ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ РУКОВОДИТЕЛЯ (2 часа)

Цель – приобретение слушателями знаний и практических навыков по реализации эффективного менеджмента.

Вопросы:

- сущность эмоционального интеллекта и методы его определения и работа с эмоциями;
- тайм-менеджмент и технологии эффективного управления временем;
- методы повышения производительности труда и способы оптимизации рабочего времени, тонус-менеджмент.

Результатом работы должно быть усвоение слушателями следующего материала:

1. Определение индивидуальных инструментов формирования эмоциональной компетентности руководителя.
2. Разработка индивидуальных графиков оптимизации задач с учетом их приоритетности.
3. Выявление эффективных инструментов тонус-менеджмента специалистов и управление ими в условиях совершенствования корпоративной политики организации.

Работоспособность человека обеспечивается комплексом его профессиональных, физиологических, психофизиологических факторов. В целом можно сказать, что работоспособность есть интегральная характеристика личности.

Сравнительные эксперименты показали, что существует типичная «двугорбая» кривая работоспособности. Биологический или организменный уровень работоспособности зависит от мотивационного уровня, координирует и лимитирует его. Биологический уровень распределяет минимумы и максимумы работоспособности, которые могут быть произвольно смещены во времени самим субъектом, с помощью организации режима работы и отдыха, внесения изменений в мотивационную сферу. Нижележащие регуляторные уровни – клеточные и субклеточный оказывают влияние на вышележащие уровни, в том числе на мотивацию. Высший регуляторный уровень работоспособности – социальный, определяется отношениями людей, организацией работы и другими факторами.

Для управления работоспособностью давно используются средства физической культуры, медико-фармацевтические и др.

Релаксация.

Сядьте удобнее или лягте. Ослабьте все тесные предметы одежды. Можно в затененной комнате, но не обязательно. Секрет успешной релаксации заключается в пассивной концентрации. Сосредоточьтесь на том, что происходит, не слишком стараясь сделать это.

Дышите, не делая паузы между вдохом и выдохом. При каждом выдохе мысленно говорите себе – «я спокоен».

Теперь как можно сильнее сожмите ладони в кулаки. Удерживайте их в таком положении, пока медленно не досчитаете до 5, затем разогните пальцы и дайте им расслабиться. Почувствуйте, как покидает их напряжение и отметьте различие между напряжением и расслаблением этих мышц.

Напрягите мышцы верхнего плечевого пояса, бицепсы, попытайтесь коснуться н тыльной стороной запястий лопаток. Сохраняйте это положение, пока медленно не сосчитаете до 5 и только после этого позвольте рукам безвольно опуститься. Пусть они свободно свисают. Ощутите, как из рук и ладоней уходит напряжение, отметьте разницу между напряжением и расслаблением.

Как можно выше поднимите плечи. Одновременно откиньте голову и упритесь ею в какую-нибудь твердую опору. Снова удерживайте эту позу, сосчитав до 5. Опустите и расслабьте плечи. Ощутите, как все напряжение из плеч, опускаясь по рукам, ладоням и пальцам уходит в пространство.

Широко откройте глаза, как будто вопрошая. Удерживайте, медленно считая до 5. Расслабьтесь. Теперь сильно нахмурьтесь. Сохраняйте это состояние, медленно считая до 5. Расслабьтесь. Ощутите, как все напряжение покидает мышцы вашего лица.

Глубоко вдохните и задержите дыхание. Напрягите мышцы живота, как будто ожидая удара. Снова удерживайте, медленно считая до 5. С шумом выдохните, прежде чем вернуться к ровному, без пауз, дыханию. С каждым выдохом мысленно повторяйте - я спокоен. По мере того, как ваше тело становится теплее и тяжелее, чувствуете себя все более и более расслабленным.

Вытяните ноги перед собой, натянув носки и напрягите мышцы ягодиц. Снова удерживайте это состояние, считая до 5. Опустите ноги и дайте мышцам расслабиться. Несколько минут наслаждайтесь ощущением глубокого расслабления мышц.

Теперь представьте, что лежите на согретом солнцем побережье или на лугу и полностью прогоните стресс из своих мыслей. Если будут вторгаться непрошеные мысли, рассеянно их отмечайте, а затем снова возвращайтесь к своей умиротворенной сцене.

После сеанса медленно поднимитесь и перенесите ощущение расслабленности в то, что Вы собираетесь делать.

Снимайте стресс при помощи массажа.

Упражнение:

- указательные пальцы по обе стороны носа, непосредственно под внутренними краями бровей
- сильно надавите и удерживайте нажим в теч 10 сек
- кончиками пальцев очень мягко, круговыми движениями помассируйте область вокруг глаз
- 3 раза
- большими пальцами мягко надавите на внутренние части надбровных дуг, передвигая пальцы от переносицы наружу
- кончиками пальцев надавите на виски. Начиная от носа, выполните серию круговых движений через брови, виски, а также вокруг скул.

Закончите упражнение, энергично потерев друг о друга ладони, а затем мягко положите их на глаза и лоб. Почувствуйте, как тепло ваших л

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ.

Оцените себя по следующим вопросам:

1. Как часто я уделял время выполнению низко приоритетных задач?

0 – никогда;

1 – редко;

2 - довольно часто;

3 - почти постоянно.

Если ваша оценка - 2 или 3 б, увеличьте время, затрачиваемое на высоко приоритетные задачи посредством:

☐ Более частого и более эффективного делегирования.

☐ Более решительно отказывайтесь выполнять низко приоритетные задания. Просмотрите свои карточки и отметьтесь галочкой те задания, где можно было сэкономить время, отказавшись от необоснованных притязаний.

☐ Полностью откажитесь от работы, хотя и привлекающей вас, но не способствующей достижению ваших целей. Анализируйте каждое задание, задавая себе вопрос - а зачем я это делаю? Просмотрите карточки и отметьтесь галочкой все задания, подпадающие под эту категорию.

☐ Откладывайте хотя и важные, но менее срочные дела, чем та задача, которой вы заняты в настоящее время. Не выявляют ли ваши карточки задачу, которую вы ошибочно оценивали, как важную и срочную, в то время как она была лишь важной. Просмотрите карточки и отметьтесь галочкой все задания, подпадающие под эту категорию.

☐ Избегайте ошибки браться за выполнение хотя и срочной, но не важной работы. Зачем мне выполнять это задание вообще? Некоторые довольно срочные работы оказываются довольно несущественными с точки зрения достижения крупных деловых или профессиональных целей. Просмотрите карточки и отметьтесь галочкой все задания, подпадающие под эту категорию.

☐ Более внимательно расставляйте приоритеты. Иногда очень важные и приоритетные работы не считаются таковыми и отодвигаются в конец вашего перечня необходимых дел, а вместо них выполняются другие (вы ошиблись в отношении конечного срока или времени, необходимого для завершения проекта.) Просмотрите карточки и отметьтесь галочкой все задания, подпадающие под эту категорию.

Теперь суммируйте затраченное время на все задачи, отмеченные галочкой при ответе на первый вопрос. Запишите результат. Потенциальная экономия времени _____ мин.

2. Как часто я сам выполняю то, что можно бы и нужно делегировать?

0 – никогда;

1 – редко;

2 - довольно часто;

3 - почти постоянно.

☐ Если ваша оценка - 2 или 3 б, вы должны усовершенствовать свое умение перепоручать. Можно нанять исполнителей со стороны. Ваше время может сэкономить техника.

Просмотрите карточки и отметься галочкой все задания, подпадающие под эту категорию. Потенциальная экономия времени _____ мин.

3. Как часто меня прерывали или отвлекали, когда я работал над задачей с высоким приоритетом?

- 0 – никогда;
- 1 – редко;
- 2 - довольно часто;
- 3 - почти постоянно.

Если ваша оценка - 2 или 3 б, ищите пути повышения концентрации внимания. Даже короткий перерыв в задании, требующем сосредоточенности, может стать причиной значительной задержки. Избегайте этой ловушки:

☐ Приходите на работу на час раньше или оставайтесь поработать (уменьшаются затраты времени на проезд).

☐ Хотя бы часть времени работайте дома.

☐ Предложите ввести в вашем отделе период «свободный от телефонных звонков» продолжительностью несколько часов. Сообщения принимаются. Но с абонентом не соединяют.

☐ Если это невозможно, подумайте о составлении графика, по которому каждый человек в течении какого-то времени отвечал бы на все входящие звонки.

☐ Избавляйтесь от непрошенных посетителей.

☐ Группируйте задания.

Просмотрите карточки и отметься галочкой все задания, подпадающие под эту категорию. Добавьте 5 мин для учета дополнительной задержки, обусловленной повторным сосредоточением на текущей работе. Суммируйте. Потенциальная экономия времени _____ мин.

4. Как часто я меняю приоритеты, перескакивая от одного дела к другому?

- 0 – никогда;
- 1 – редко;
- 2 - довольно часто;
- 3 - почти постоянно.

Если ваша оценка - 2 или 3 б, подумайте, не являются ли ответственные за смену приоритетов отвлечения наиболее частыми в определенное время дня или в определенные дни недели.

Если вы обнаружите подобную закономерность, попробуйте реорганизовать график своей работы таким образом, чтобы на это время приходилось выполнение низкоприоритетных задач.

Просмотрите карточки и отметься галочкой все задания, подпадающие под эту категорию. Добавьте 5 мин для учета дополнительной задержки,

обусловленной повторным сосредоточением на текущей работе. Суммируйте. Потенциальная экономия времени _____ мин.

5. Как часто то, что меня отвлекало, было не так важно, как то задание, которым я был занят?

- 0 – никогда;
- 1 – редко;
- 2 - довольно часто;
- 3 - почти постоянно.

Если ваша оценка - 2 или 3, возьмите на вооружение описанные приемы.

Просмотрите карточки и отметьте галочкой все задания, подпадающие под эту категорию. Потенциальная экономия времени _____ мин.

6. Как часто я откладывал работу неприятную, но очень важную в пользу менее срочных или важных, но более интересных дел?

- 0 – никогда;
- 1 – редко;
- 2 - довольно часто;
- 3 - почти постоянно.

Если ваша оценка - 2 или 3 б, подумайте, почему вас прельстило оттягивание.

Не потому ли, что задание вас тревожило? Замещение может происходить на подсознательном уровне.

Иногда оттягивание вызывается усталостью. Сверяйтесь со своими внутренними часами. Постарайтесь согласовать естественные ритмы со своим рабочим окружением.

Просмотрите карточки и отметьте галочкой все задания, подпадающие под эту категорию. Потенциальная экономия времени _____ мин.

7. Как часто задание оказалось бы окончено раньше, если бы выполнялось иначе?

- 0 – никогда;
- 1 – редко;
- 2 - довольно часто;
- 3 - почти постоянно.

Н-р, докладные записки. Менеджеры могут представлять свои идеи, дополненные финансовым обоснованием на коротких совещаниях, где решение может быть быстро принято.

Просмотрите карточки и отметьте галочкой все задания, подпадающие под эту категорию. Потенциальная экономия времени _____ мин.

8. Как часто ваше время было занято общественными, личными или другими, не связанными с работой делами?

- 0 – никогда;
- 1 – редко;
- 2 - довольно часто;
- 3 - почти постоянно.

Определенная доля общения необходима.

Остерегаться:

- ☐ Телефонные разговоры ни о чем.
- ☐ Пустые разговоры с посетителями.
- ☐ Работе в комиссиях или личным телефонным звонкам следует отводить время только во второй половине дня.

Просмотрите карточки и отметься галочкой все задания, подпадающие под эту категорию. Потенциальная экономия времени _____ мин.

9. Как часто вам пришлось оставлять самые важные задачи для того, чтобы спешным образом браться за дело, пока не входящее в ваши планы?

- 0 – никогда;
- 1 – редко;
- 2 - довольно часто;
- 3 - почти постоянно.

На все дела уходит больше времени, чем вы планировали, особенно если дело выполняется впервые.

- ☐ Не изобретайте колесо заново. Используйте то, что есть.
- ☐ При определении сроков всегда устанавливайте допуск на ошибку. (Мэрфи-если что-то может разладиться, это обязательно случиться и в самый неподходящий момент).
- ☐ Используйте ОПМА при планировании проектов.
- ☐ После кризиса определите, что пошло не так и предпримите шаги, предотвращающие возникновение аналогичных проблем в будущем.

Просмотрите карточки и отметься галочкой все задания, подпадающие под эту категорию. Потенциальная экономия времени _____ мин.

10. Как часто вы попусту тратили «потерянное время» (то есть время в пути, время ожидания и т.п.)

- 0 – никогда;
- 1 – редко;
- 2 - довольно часто;
- 3 - почти постоянно.

Если ваша оценка - 2 или 3 б, вы не лучшим образом используете обстоятельства, когда от вас не требуется абсолютного внимания.

Расслабление - все это важно. Сделайте так, чтобы отдых не отнимал драгоценные часы, а дополнял их. Будьте целенаправленны во всем, что вы делаете, знайте, зачем вы это делаете и как долго это должно продолжаться.

Просмотрите карточки и отметься галочкой все задания, подпадающие под эту категорию. Потенциальная экономия времени _____ мин.

Теперь суммируйте время. Эта цифра достигает примерно 2 часа в день, даже больше. Это 10 часов в неделю.

ТЕМА 5 – ПЕРСОНАЛЬНЫЙ БРЕНДИНГ РУКОВОДИТЕЛЯ (2 часа)

Цель – приобретение слушателями знаний и практических навыков по формированию и развитию профессионального бренда руководителя организации.

Вопросы:

- сущность категории персональный брендинг государственного служащего, руководителя организации и специалиста;
- технологии формирования и продвижения персонального бренда.;
- особенности развития персонального бренда руководителя в различных отраслях экономики.

Результатом работы должно быть усвоение слушателями следующего материала:

1. Выработка навыков формирования и развития персонального бренда руководителя.
2. Выявление и формирование визуальной и стилевой аутентичности персонального бренда.
3. Разработка плана развития персонального бренда руководителя как компонент концепции развития организации.

Если Вы знаете, что Вам не хватает уверенности в себе, займитесь этим.

Определите, есть ли у Вас неуверенность в себе. Признаки ее:

вялость, слабость во всем теле, бледность, скованность движений, неестественность жестов, закрытые позы, нарушение ритма дыхания, голос тихий и робкий, заметное изменение тембра, интонационная бесцветность, речь невыразительная, отсутствуют четкие формулировки, враждебное восприятие мира, чрезмерная обидчивость. Слезливость, ощущение собственной неполноценности, неловкости, вины, ощущение потери контроля над ситуацией.

Уверенность: легкость во всем теле, ощущение внутренней силы, непринужденность жестов и поз, грациозность движений, позитивное восприятие мира, эмоциональная окраска и образность речи, ощущение собственной значимости, гордость, ощущение полного контроля над ситуацией.

Упражнения.

Сделайте глубокий вдох, на выдохе улыбнитесь. Вдох, на выдохе улыбка. И так несколько раз до закрепления навыка, до автоматизма. Добейтесь того, чтобы Ваши глаза тоже освещались улыбкой.

Составьте **список качеств**, которые у Вас есть и которые Вы хотите иметь и поработайте с этим списком, следующем образом.

Вечером, непосредственно перед тем, как лечь спать, возьмите список качеств в форме законченного разговора с собой. Войдите в комнату с большим зеркалом, закройте за собой дверь, встаньте перед зеркалом и смотрите себе прямо в глаза и ведите разговор в настоящем времени, от первого лица, с энтузиазмом, вслух. И утром, перед работой. Результат проявится через дней 10-15.

ТЕМАТИКА СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

ТЕМА 2 – КОМПЕТЕНЦИИ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ (2 часа)

Цель – приобретение слушателями знаний и практических навыков по формированию и развитию компетенций личной эффективности руководителя.

На семинарском занятии рассматриваются направления компетенций личной эффективности руководителя; изучается методология их оценки и направления развития.

Результатом работы должно быть усвоение слушателями следующего материала:

1. Методы развития концепции самоэффективности.
2. Методы и способы повышения личной эффективности в проблемных ситуациях.
3. Комплексная оценка результатов деятельности подчиненных.
4. Механизмы реализации установки на принятие ответственности.
5. Инструменты развития лидерского потенциала руководителя, умения проявлять инициативу и ответственность в ситуациях вызова и неопределенности.

Очень специфична для руководителя готовность к экстренным действиям – способность быстрого и адекватного реагирования на экстренно возникающие непредвиденные ситуации; способность «быстрого включения» в ситуации, а также произвольного изменения своего состояния в соответствии с их требованиями.

Активные меры противодействия стрессу.

1. Анализ индивидуальной картины стресса. Включает составление перечня стрессоров, ранжирование их, планирование реальных и конкретных действий по отношению к стрессорам.

2. Мобилизация физиологических возможностей организма. Это: увеличение приема жидкости (до восьми стаканов в день к тому количеству, которое мы выпиваем ежедневно), правильное питание, дыхательные упражнения, физические упражнения. При выполнении утренней зарядки важен не столько объем выполняемых упражнений, сколько их регулярность. Упражнения должны включать задачи на гибкость и на выносливость. Дыхательная гимнастика. Упражнения для снятия усталости предельно просты: в течение 6 секунд глубоко и равномерно вдыхается воздух, затем в течение 6 секунд следует задержка дыхания и в следующие 6 секунд – медленный равномерный выдох. Пока не снимаются признаки усталости.

3. Психическая саморегуляция.

К основным разновидностям психической саморегуляции относятся:

релаксация (сознательное нервно-мышечное расслабление в теле);

аутотренинг (работа с самоприказами через регулирование состояния различных органов и участков тела);

визуализация (саморегулирование состояний на основе мысленного воссоздания во всех подробностях образа приятного места, красивого пейзажа и своих ощущений при нахождении там);

медитация (приведение психики человека в состояние глубокой сосредоточенности путем размышлений).

В качестве профилактики стрессов подходят любые упражнения по созданию и поддержанию положительного настроения.

Включайте психорегулирующие упражнения в свой режим дня. Улыбайтесь людям как можно чаще. Это не только улучшит отношение к Вам окружающих, но и поднимет Ваше настроение. Попытки улыбаться при плохом настроении через какое-то время приводят к улучшению настроения. Осанка. Чтобы у вас было хорошее настроение, надо выпрямиться, расправить плечи.

Дополнительные приемы, позволяющие снять напряжение:

перемена положения или места, деятельность позволяет «утилизировать» энергию адреналина;

смена деятельности: слушание, разговор, чтение, движение, отдых, -все, что отвлекает мысли от стрессовой ситуации;

снижение значимости события, так как истинной причиной стресса является не само событие, а наше отношение к нему;

прослушивание расслабляющей музыки;

регулярные прогулки на свежем воздухе;

вовлечение на досуге в творческие занятия;

выполнение одновременно одного дела.

Надо подчеркнуть, что в психологии управления сформулировано также положение об устойчивости к фрустрации как профессионально важном качестве руководителя. Под фрустрацией понимают состояния, возникающие в случае невозможности достижения тех или иных значимых для личности целей.

Тест на стресс.

Не глядя на часы и не считая, определите время, за которое проходит 60 с.

Проверьте сколько времени прошло на самом деле.

Менее 55 сек. – вы жертва болезненной спешки и чем меньше времени прошло, тем серьезнее ваше состояние.

55-65 сек – иногда находите, что вам не хватает времени

Более 65 сек. Вы спокойно относитесь ко времени и не любите спешить. Чем больше прошло времени, тем менее вероятно, что вы страдаете от симптомов болезненной спешки.

Подвержены ли Вы стрессу

1. Вы едите, по крайней мере, одно горячее блюдо в день
2. Вы спите, по крайней мере, 7-8 часов 4 раза в неделю
3. Вы постоянно чувствуете любовь других и отдаете свою любовь.
4. В пределах 50 км у Вас есть хотя бы 1 чел, на которого Вы можете положиться.
5. Вы упражняетесь до пота хотя бы 2 раза в неделю.
6. Вы выкуриваете меньше половины пачки сигарет в день.

7. За неделю Вы употребляете не больше 5 рюмок алкогольных напитков.
8. ваш вес соответствует Вашему росту.
9. Ваш доход удовлетворяет Ваши основные потребности.
10. У Вас есть Вера и она Вас поддерживает.
11. Вы регулярно занимаетесь общественной деятельностью или имеете хобби.
12. У Вас много друзей и знакомых.
13. У Вас есть один или 2 друга, которым Вы полностью доверяете.
14. Вы здоровы (у Вас болят разные части тела ☹).
15. Вы можете открыто заявить о своих чувствах, когда Вы злы или обеспокоены чем-либо.
16. Вы регулярно обсуждаете с людьми, с которыми живете, Ваши домашние проблемы.
17. Вы делаете что-либо ради шутки хотя бы раз в неделю.
18. Вы можете организовать Ваше время эффективно.
19. За день Вы потребляете не больше 2 чашек кофе или других содержащих кофеин напитков.
20. У Вас есть время для себя каждый день, хоть немного.

Ответы: почти всегда -1; часто – 2; иногда -3; почти никогда -4; никогда – 5.

Сложите результаты Ваших ответов и отнимите 20. Если в результате Вы набрали меньше 10 очков (в случае если честно отвечали), то у Вас прекрасная устойчивость к стрессу и не о чем беспокоиться. Если набрали больше 30 очков, то стресс оказывает серьезное влияние на Вашу жизнь. Если 50 и более – то Вы уязвимы и надо что-то менять (подумайте о тех пунктах, где баллы выше).

ТЕМА 4 – ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ И ЕГО ПРОФИЛАКТИКА (2 часа)

Цель – приобретение слушателями знаний и практических навыков по управлению процессами профессионального выгорания.

Вопросы:

- сущность и особенности профессионального выгорания руководителей различных уровней управления и специалистов;
- методы и подходы оценки уровней профессионального выгорания;
- система профилактики профессионального выгорания.

Результатом работы должно быть усвоение слушателями следующего материала:

1. Освоение симптомов и признаков профессионального выгорания сотрудников.
2. Разработка комплекса мер и мероприятий профилактики профессионального выгорания сотрудников.

Психологическая бодрость начинается с 6 утра и удерживается в течение 7 часов. Дальнейшая работоспособность требует волевого усилия. Вновь улучшение биологического ритма начинается около 15 часов и продолжается 2 часа. К 18 часам бодрость постепенно уменьшается, а к 19 часам появляется

нервозность; повышается склонность к конфликтам, могут начаться головные боли (*критическая точка*). К 20 часам психика активизируется, улучшается реакция. Это состояние сохраняется далее, к 21 часу особенно обостряется память. Далее до 23 часов работоспособность падает. *Вторая критическая точка* – около 22 часов. В это время требуется особое волевое усилие для поддержания работоспособности.

Самый опасный период – 4 часа утра – все возможности организма практически стремятся к 0.

Работоспособность меньше в начале недели, а так же ухудшается весной.

Чем однообразнее и монотоннее труд, тем чаще должны быть перерывы (микропаузы). Чем больше нервное напряжение, тем чаще желательны короткие, но частые 5-минутные перерывы (после обеда время на отдых должно быть больше, чем до обеда).

Примитивные виды психологической защиты:

- **Отстранение** - попытка заснуть, чтобы избежать стресса или убежать от реальности;

- **Отрицание**, при котором люди предпочитают считать, что все в порядке и все всегда будет хорошо;

- **Проекция** - стремление убедить себя в том, что нечто плохое и неприятное переживает кто-то другой, а не вы, и это ему присуща некая негативная, отрицательная характеристика;

- **Расщепление** - все делится на черное и белое, то есть только плохое и только хорошее, положительное.

Зрелые виды психологической защиты:

- **Подавление**: попытки забыть, стереть из памяти то, что вас расстроило, то есть фактически вытеснение неприятных воспоминаний и опыта в прошлом;

- **Регрессия**: приспособиться к травмирующей ситуации за счет неосознанного возвращения к привычным с детства формам поведения: плачу, капризам, эмоциональным просьбам и др.;

- **Изоляция**: изолирование эмоций от событий, онемение;

- **Рационализация и интеллектуализация**: обращение к рациональному или интеллектуальному объяснению стрессовых эмоциональных событий, а также своих чувств;

- **Морализация**: бессознательный поиск приемлемых основ для какого-то действия. Например, негативным событием может быть даже война, которая воспринимается как возможность «закалить характер» или отличный «опыт обучения».

- **Отыгрывание**: если условный спор или конфликт нельзя решить словесно, то психологической формой защиты становятся физические действия, например драка.

Для повышения устойчивости к фрустрации используют две группы средств.

Главное место среди активных методов принадлежит накоплению и осмыслению так называемого фрустрационного опыта, который содержит ответы на вопросы: какие ситуации уже были ранее, почему они возникли, что

помешало в них достижению целей, почему способы действий в них оказались неудачными, как не повторять ошибок, уходя от подобных ситуаций. Отвечая на эти вопросы, руководитель формирует личностный банк данных, содержащий репертуар адекватных способов преодоления состояний фрустрации. Еще более значимо то, что он учится формулировать все более реалистичные цели и задачи, не допуская тем самым возникновения ситуаций фрустрации.

Вторая группа – это средства психологической защиты личности в состояниях фрустрации. Все они объединяются общей формулой: «Если не можешь изменить ситуацию, измени отношение к ней».

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Учебно-методической базой для самостоятельной работы могут служить нормативные правовые акты, конспекты лекций, научная литература и иные материалы по соответствующей тематике. Изучение указанных источников и самостоятельная подготовка к практическим занятиям позволят слушателям приобрести навыки, необходимые для эффективного управления персоналом в организации и для обеспечения кадровой безопасности.

По каждой теме, включенной в план самостоятельной работы слушателя, предусмотрено задание по подготовке соответствующих материалов. В комплексе выполнение плана самостоятельной подготовки позволит слушателю приобрести навыки, позволяющие на принципах комплексности, научности, инновационности разработать и реализовать эффективный инструментарий для профессионального развития персонала за счет формирования и развития его личной эффективности, подтвердивших свою эффективность как в бизнесе, так и в системе государственного управления

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

СР № 1 (4 часа) – Методические подходы определения личной эффективности руководителя

Задание:

1. Составить шкалу внешних и внутренних ограничений развития личной эффективности руководителя (применительно к себе или своему руководителю).
2. Разработать пирамиду самомотивации в условиях системного достижения конкретных целей и задач.
3. Обосновать алгоритм диагностики проблем развития личной эффективности руководителя и схему перевода данных проблем в задачи.

Форма текущей аттестации: обсуждение, презентация.

СР № 2 (4 часа) – Компетенции личной эффективности руководителя

Задание:

1. Обосновать факторы и условия нестабильности, формирующие угрозы личной эффективности применительно к слушателю.
2. Выработать меры и механизмы развития лидерского потенциала и умения проявлять инициативу и ответственность (на примере организации слушателя).
3. Разработать схему прямой и обратной связи «руководитель» – «подчиненный» в условиях формальных и неформальных ситуаций.

Форма текущей аттестации: обсуждение, презентация.

СР № 3 (2 часа) – Эффективный менеджмент руководителя

Задание:

1. Сформировать шкалу эмоционального интеллекта вашего руководителя, коллеги и себя.
2. Разработать рейтинг факторов и угроз, провоцирующих отрицательные эмоции при лидерстве.

Форма текущей аттестации: обсуждение, презентация.

СР № 4 (2 часа) – Профессиональное выгорание и его профилактика

Задание:

1. Разработать рейтинг симптомов и признаков профессионального выгорания (на примере собственной трудовой деятельности).
2. Обосновать комплекс мер и мероприятий профилактики и лечения профессионального выгорания (на примере собственной трудовой деятельности).

Форма текущей аттестации: обсуждение, презентация.

СР № 5 (2 часа) – Персональный брендинг руководителя

Задание:

1. Разработать систему критериев оценки собственного бренда как руководителя (как специалиста).
2. Обосновать комплекс мер и мероприятий продвижения собственного бренда применительно к вашей организации.

Форма текущей аттестации: обсуждение, презентация.

III. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ СЛУШАТЕЛЕЙ

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К АТТЕСТАЦИИ (ЗАЧЕТ)

1. Сущность понятия личная эффективность руководителя и сотрудника.
2. Определение потенциала и ограничений развития личной эффективности руководителя.
3. Методы и механизмы по развитию личной эффективности с учетом выявленного потенциала.
4. Подходы к управлению внешними и внутренними ограничениями.
5. Слагаемые ориентации на результат: стремление к успеху, самоорганизация, настойчивость, ответственность.
6. Развитие навыков проактивности.
7. Формирование мышления, ориентированного на результат.
8. Самомотивация.
9. Постановка личных целей.
10. Формирование результата достижения цели, контроль достижения результата.
11. Качества личности руководителя различных уровней управления.
12. Личность государственного служащего.
13. Принципы, критерии и показатели оценки личной эффективности в управлении.
14. Концепция самоэффективности.
15. Управленческие проблемы и своевременное принятие решений.
16. Диагностика проблем, перевод проблем в задачи.
17. Определение оптимального решения.
18. Принятие управленческих решений: оценка и выбор альтернатив.
19. Управление личной эффективностью в условиях нестабильности.
20. Методы и способы повышения личной эффективности в проблемных ситуациях.
21. Развитие ориентации на результат у подчиненных.
22. Оценка результатов деятельности подчиненных.
23. Принципы и правила обратной связи.
24. Функции обратной связи: оценка, контроль развития, повышение энтузиазма подчиненных.
25. Установка на принятие ответственности.
26. Развитие лидерского потенциала руководителя, умения проявлять инициативу и ответственность в ситуациях вызова и неопределенности.
27. Сущность эмоционального интеллекта и методы его определения.
28. Формирование эмоциональной компетентности руководителей: эмоционального интеллекта, эмоционального лидерства.

29. Работа с эмоциями: принятие, проживание, управление.
30. Сущность стресс-менеджмента и методы его управления.
31. Формирование навыков стрессоустойчивости и способности контролировать свои отрицательные эмоции (агрессивность, гнев, раздражение, обида) в общении с подчиненными.
32. Тайм-менеджмент: сущность, стратегия, технология, эффективность.
33. Принципы управления временем (тайм-менеджмент).
34. Основные поглотители времени (хронофаги) и методы их регулирования.
35. Методы повышения производительности труда.
36. Технологии оптимизации рабочего времени.
37. Сущность и особенности профессионального выгорания руководителей различных уровней управления и специалистов.
38. Основные симптомы и признаки профессионального выгорания в различных отраслях.
39. Ключевые причины и факторы риска профессионального выгорания.
40. Методы и подходы оценки уровней профессионального выгорания.
41. Система профилактики профессионального выгорания.
42. Формирования индивидуальной стратегии профессионального выгорания у сотрудников.
43. Профилактика профессионального выгорания: организационные меры.
44. Место и роль корпоративной культуры в системе профилактики профессионального выгорания.
45. Сущность категории персональный брендинг государственного служащего и руководителя.
46. Принципы формирования и продвижения персонального бренда.
47. Технологии формирования и продвижения персонального бренда.
48. Визуальная и стилевая аутентичность (узнаваемость) персонального бренда.
49. Взаимозависимость персонального бренда руководителя и корпоративной культуры организации.
50. Особенности развития персонального бренда руководителя в различных отраслях экономики.
51. Возможности, риски и угрозы развития персонального бренда руководителя для организации.
52. План развития персонального бренда руководителя как компонент концепции развития организации.

IV. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

ПЕРЕЧЕНЬ НЕОБХОДИМЫХ УЧЕБНЫХ ИЗДАНИЙ

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Митрахович, О. А. Управление персоналом и кадровая безопасность организации : учебное пособие для слушателей системы дополнительного образования взрослых по специальностям переподготовки "Управление персоналом", "Кадровая политика в государственных органах и организациях" / О. А. Митрахович, Н. В. Азарёнок, В. Н. Кивайко. - Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. - 311 с.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

2. Личная эффективность руководителя : учеб. пособие : Рекомендовано методическим советом Уральского федерального университета для студентов вуза, обучающихся по направлениям подготовки 39.04.03 – Организация работы с молодежью / М. А. Бедулева, И. С. Крутько, А. О. Ланцев, А. В. Пономарёв, Н. В. Попова, З. В. Сенук ; под общей редакцией И. С. Крутько ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2021. – 258 с.

3. Киселёва, М. Тонкие настройки руководителя: путеводитель по развитию Soft Skills / М. Киселёва. – СПб. [и др.] : Питер, 2022. – 184 с.

4. Жадько, Н.В. Управленческая эффективность руководителя / Н.В. Жадько. – Из-во: Интеллектуальная литература, 2021. – 236 с.

5. Ветри, В. Управление по целям и ключевым результатам: Как распространить методологию OKR на всю организацию / В. Ветри. – Из-во: Альпина Паблишер, 2024. – 288 с.

6. Нарциссова, С.Ю. Социальный феномен управления персоналом / С.Ю. Нарциссова. – М.: Юдитус, 2025. – 138 с.

7. Управление персоналом: учебник: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 "Экономика", 38.03.02 "Управление персоналом" (квалификация (степень) "бакалавр") / М. И. Бухалков. - 2-е изд., исправленное и дополненное. - Москва : Инфра-М, 2024. – 398 с.

8. Управление персоналом : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальностям "Менеджмент", "Экономика и управление", "Бизнес-администрирование" / М. В. Петрович. – Минск : Республиканский институт высшей школы, 2024. – 627 с.

9. Управление персоналом : учебник для студентов учреждений высшего образования по специальностям "Менеджмент (по направлениям)", "Экономика и управление на предприятии", "Бизнес-администрирование", "Экономика электронного бизнеса" / Н. П. Беляцкий. – Минск : Вышэйшая школа, 2023. – 463 с.