

Е.А. Арбатская, К.А. Татаринов

УПРАВЛЕНИЕ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

Учебное пособие

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Байкальский государственный университет

Е.А. Арбатская, К.А. Татаринов

УПРАВЛЕНИЕ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

Учебное пособие

Текстовое электронное издание

Иркутск
Издательский дом БГУ
2021

© ФГБОУ ВО «БГУ», 2021

УДК 613.6 (075.8)
ББК 51.2 я73

*Издается по решению редакционно-издательского совета
Байкальского государственного университета*

Рецензенты канд. экон. наук, доц. В.В. Поляков (БГУ)
канд. экон. наук, доц. Н.Н. Аникиенко (ИрГАУ)

Арбатская, Е.А. Управление личной эффективностью : учеб. пособие /
Е.А. Арбатская, К.А. Татаринев. – Иркутск : Изд. дом БГУ, 2021. – 143 с. – URL:
<http://lib-catalog.bgu.ru>. – Текст: электрон.

Исследуются теоретические и практические аспекты повышения личной эффективности современного человека. Предложенный материал дает возможность получить представление об основных факторах, влияющих на платежеспособность, работоспособность, образованность, стрессоустойчивость, самодисциплину и командное взаимодействие.

Предназначено для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент», «Реклама и связи с общественностью», «Журналистика» и др.

Учебное электронное издание

Минимальные системные требования:
веб-браузер Internet Explorer версии 6.0 и более поздние,
Opera версии 7.0 и более поздние, Google Chrome 3.0 и более поздние.
Компьютер с доступом к сети Интернет.

Минимальные требования к конфигурации и операционной системе
компьютера определяются требованиями перечисленных выше программных продуктов.

Редактор *А.А. Трошина*

Подписано к использованию 24.12.2021.
Объем 1,8 Мб.

Байкальский государственный университет.
664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.
<http://bgu.ru>.

© ФГБОУ ВО «БГУ», 2021
© Арбатская Е.А., Татаринев К.А., 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	6
Введение.....	9
1. Управление личной эффективностью: понятие и составляющие.....	10
1.1. Понятия «эффективность» и «личная эффективность».....	10
1.2. Навыки личной эффективности.....	11
1.3. Принципы личной эффективности.....	12
1.4. Самоменеджмент как технология эффективной деятельности человека в организации.....	13
Контрольные вопросы для самопроверки.....	15
2. Управление ресурсом времени.....	16
2.1. Сущность времени. Понятие ресурса времени и его определение.....	16
2.2. Инвентаризация и анализ временных затрат.....	19
2.3. Методы управления своим временем.....	27
2.4. Принципы и приемы организации времени.....	30
Контрольные вопросы для самопроверки.....	32
3. Управление ресурсом образованности.....	33
3.1. Взаимосвязь понятий: грамотность, образованность, культура.....	33
3.2. Образованность как стратегическое преимущество личности.....	34
3.3. Образовательная среда и образовательное пространство.....	34
3.4. Система открытого образования.....	35
3.5. Законы работы мозга.....	37
3.6. Технологии эффективной учебной деятельности.....	39
3.7. Качества творческой личности.....	42
3.8. Развитие познавательной деятельности.....	42
3.9. Повышение уровня креативности при решении профессиональных задач.....	45
Контрольные вопросы для самопроверки.....	46
4. Управление ресурсом платежеспособности.....	48
4.1. Финансовое планирование жизни.....	48
4.2. Личные финансовые отчеты. Домашняя бухгалтерия.....	49
4.3. Доходы и их источники.....	50
4.4. Способы экономии личных средств.....	52
4.5. Виды инвестирования денег.....	52

4.6. Страхование в жизни человека	53
4.7. Личные финансы на ПК.....	53
Контрольные вопросы для самопроверки	54
5. Управление ресурсом активности и работоспособности.....	55
5.1. Понятие ресурса активности и работоспособности	55
5.2. Методы управления ресурсом активности и работоспособности.....	58
5.3. Управление работоспособностью: жизненные и временные циклы	65
5.4. Развитие навыков здорового образа жизни	69
Контрольные вопросы для самопроверки	71
6. Управление деловой карьерой	72
6.1. Основные характеристики понятия «управление деловой карьерой»	72
6.2. Основные виды и этапы деловой карьеры.....	75
6.3. Индивидуальное управление карьерой.....	79
Контрольные вопросы для самопроверки	83
7. Эмоциональный интеллект и стрессоустойчивость	84
7.1. Понятие эмоционального интеллекта	84
7.2. Модели эмоционального интеллекта	88
7.3. Понятие и виды стресса.....	92
7.4. Формы проявления стресса	93
7.5. Стадии развития и типы приспособления к стрессу	94
7.6. Стрессоры и виды стрессов.....	96
7.7. Стрессоустойчивость и управление стрессом.....	98
Контрольные вопросы для самопроверки	100
8. Публичные выступления и самопрезентация.....	101
8.1. Понятие и виды публичных выступлений.....	101
8.2. Основные требования к публичному выступлению.....	103
8.3. Работа над речевой формой выступления	104
8.4. Подготовка к публичному выступлению	108
8.5. Самопрезентация и управление впечатлением	110
Контрольные вопросы для самопроверки	112
9. Эффективное командное взаимодействие	113
9.1. Понятие и признаки команды. Основы управления малой группой	113
9.2. Командные роли	114
9.3. Этапы командообразования и их специфика	119

9.4. Факторы, провоцирующие раскол в команде	124
Контрольные вопросы для самопроверки	128
Заключение.....	129
Список рекомендуемой литературы.....	131
Приложения	135

ПРЕДИСЛОВИЕ

Личная эффективность – это способы быть успешным, счастливым и самодостаточным в разных сферах жизни, а также радовать себя и окружающих, обретая позитив в своих поступках и делах.

«Личная» означает ориентацию вовнутрь, поэтому можно считать, что под личной эффективностью сегодня подразумевается:

1. Полное и эффективное использование времени и других материальных и духовных ресурсов, которыми располагает индивид.
2. Максимально результативное достижение личных целей.

Личная эффективность – это движение из текущего состояния в желаемое, охватывающее всю жизнь человека.

Среди основных проблем, с которыми сталкивается индивид при выполнении повседневных задач, можно выделить: болезненное переключение внимания с одного вида деятельности на другой, деятельность не в полную силу, потеря времени из-за его неразумного использования. Личная эффективность предусматривает максимально точную концентрацию на выполнении определенной задачи и отвечает за работоспособность человека.

Личная эффективность – ключевое понятие тайм-менеджмента. Чем она выше, тем более четкие цели ставит перед собой человек. Кроме того, он также осмысленнее и организованнее использует свое рабочее и личное время¹.

Вопрос, который беспокоит большинство результативных людей: как успеть больше за ограниченное время? Время – это ресурс, который стоит в одном ряду с информацией, сырьем и основными средствами производства. Все производственные ресурсы должны использоваться рационально. Поэтому к основным принципам современного человека можно отнести и умение рационально распоряжаться собственным временем.

Все люди наделены данным ресурсом в равной мере. Время нельзя купить, продать и обменять. Его можно только рационально использовать. 1 440 минут в сутках нельзя вернуть или прожить еще раз, поэтому тайм-менеджмент стал одним из важнейших навыков в современной экономике.

Актуальность тайм-менеджмента (самодисциплины, самоменеджмента) определяется нарастающим количеством проблем, которые решает житель мегаполиса. Давление темпа жизни постоянно возрастает и не зависит от вида деятельности или страны проживания. Многозадачность ведет к нервным заболеваниям, депрессиям, снижению памяти и агрессивности к другим людям.

В странах «золотого миллиарда» методы и приемы самодисциплины очень популярны среди руководителей. В нашей стране за последние годы появилось значительное количество онлайн-курсов и учебных пособий, которые ставят перед собой задачи научить людей рационально не только распоряжаться своим собственным временем, но и повысить эффективность работы своих подчиненных.

¹ Азарёнок Н.В. Понятия «личная эффективность» и «корпоративная эффективность» в современной практике управленческой деятельности // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. 2020. № 1. С. 108–112.

Существуют различия между тайм-менеджментом для иррационалов и рационалов, интровертов и экстравертов, мужчин и женщин. В основе различий лежат психологические особенности личностей и особенности полов. Женщины легко обращаются за помощью к окружающим, а мужчины меньше испытывают страх и тревогу.

Еще больше различий в тайм-менеджменте для руководителей и подчиненных. Для руководящих работников важно организовать работу коллектива и как можно более эффективно выполнить поставленные свыше задачи. Подчиненные заботятся об организации своей жизни и использовании открывающихся перед ними возможностей².

Даже незначительное внедрение принципов тайм-менеджмента в российские компании позволиткратно поднять производительность труда. Через рациональную постановку задач и мониторинг деятельности сотрудников можно повысить качество работы всего коллектива³.

В основе личной эффективности лежит определенная цель и страстное желание ее достичь. Вся деятельность можно разбить на три условных этапа: постановка целей, их осуществление и анализ. Когда человек проходит все три этапа (цель – действие – анализ), то он постоянно корректирует новые действия с достигнутыми в прошлом результатами⁴.

В социуме от менеджера требуются соответствующие профессиональные, нравственные и личностные качества. Конкурентные условия ведения хозяйственной деятельности предоставляют менеджерам возможность стать выдающимися руководителями. Для того чтобы быть руководителем сегодня, уже недостаточно обладать профессиональными знаниями, умениями и навыками. Эффективность менеджера определяется сейчас двумя направлениями:

1. Социальная активность, которая заключается в умении менеджера сотрудничать с коллективом и выстраивать взаимодействие с социумом.

2. Экономическая активность, которая заключается в умении поддерживать достаточный уровень прибыльности и избегать катастрофических кризисных ситуаций.

Социально проактивный менеджер – это менеджер, имеющий набор профессиональных, личных и психофизических качеств и способный к управлению коллективом компании, а также к адекватному взаимодействию с социумом⁵.

Управление эффективностью для руководителя – это в основном работа, связанная с людьми, которая позволяет топ-менеджеру и работникам достичь неординарных результатов. В цифровой век на смену традиции, страху, экспертной власти, определявших в прошлом веке успех практически любой компании, приходят сила знаний и радость творчества.

² Муравская Е. Тайм-менеджмент – ключ к повышению личной эффективности // Актуальные вопросы инновационной экономики. 2014. № 7. С. 107–112.

³ Там же.

⁴ Азарёнок Н.В. Понятия «личная эффективность» и «корпоративная эффективность» в современной практике управленческой деятельности.

⁵ Перезова О.В. Проблемы реализации личной эффективности менеджеров в профессиональной среде // Экономика и бизнес: теория и практика. 2016. № 4. С. 126–130.

Широкое использование бизнес-показателей вполне разумно. Ведь цифры помогают осмыслить внешнюю и внутреннюю среду, оценить результаты и направленность на достижение долгосрочных целей. Ключевые индикаторы дают возможность регулировать и оптимизировать процессы. Однако очень часто показатели могут дезориентировать руководство и вносить необратимые искажения в общее бизнес-представление⁶.

Личная эффективность – это способность решать возникающие задачи на основе задействования интеллектуальных и физических ресурсов индивида. Речь идет об умении быстро нивелировать негативный эмоциональный фон, концентрироваться на поставленной цели и получать удовольствие от решения трудной задачи.

Современный сотрудник должен обладать психологическим механизмом, который дает возможность выбирать правильные альтернативы с учетом своего эмоционального состояния. Поэтому эмоционально-смысловые факторы можно считать фундаментом личной эффективности⁷.

Учебное пособие «Управление личной эффективностью» базируется на учебниках по организации времени (тайм-менеджменту), самоменеджменту, финансовой грамотности и командообразованию. Учебное пособие может быть востребовано и руководителями-практиками в целях формирования системного представления о повышении работоспособности сотрудников и последующей практической реализации его основных положений.

Данное учебное пособие может дорабатываться при поступлении каких-либо замечаний и рекомендаций, а также обновлении информации, связанной с развитием подходов и технологий повышения личной эффективности человека, появлением результатов соответствующих исследований, касающихся, в частности, профессионального саморазвития менеджера.

⁶ Шевцов В.В. Системы ключевых показателей – элементы управления личной и корпоративной эффективностью и устойчивостью // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2020. Т. 2. № 1. С. 241–250.

⁷ Измагурова В.Л. Эмоционально-смысловые факторы личной эффективности // Новое в психолого-педагогических исследованиях. 2017. № 3 (47). С. 61–67.

ВВЕДЕНИЕ

Возрастание темпа жизни и усиление конкуренции на региональных и международных рынках труда ставит перед современным человеком задачу повышения личной эффективности. Она становится главным фактором профессионального и социального успеха в обществе⁸.

Информационный труд по своей природе совпадает с трудом управленца, и поэтому вопрос рационального использования индивидуального временного потенциала встает наиболее остро (управление стрессом, вниманием, продуктивностью и т.д.).

Индивидуальный информационный труд предусматривает новые условия для его осуществления. В IT-компаниях трудовой процесс наиболее вариативен как по требованию к интенсивности, так и по содержанию. Появляются специфические нормы его регламентирующие. Личная эффективность получается близка к процессу самонормирования и самоорганизации. Необходимо прочно связать индивидуальную жизненную траекторию, мотивационные ценности и результаты интеллектуального труда⁹.

Цель учебного пособия – формирование представлений об основных факторах, влияющих на платежеспособность, работоспособность, образованность, стрессоустойчивость, самодисциплину и командное взаимодействие.

В соответствии с данной целью в структуре учебного пособия условно можно выделить три части. Первая часть представлена первой главой, где рассматривается понятие «личная эффективность», а также навыки и особенности личной эффективности. Кроме того, в данной главе даются основы самоменеджмента как технологии эффективной деятельности человека в организации. Вторая часть, посвященная наиболее распространенным способам повышения личной эффективности в области управления временем, платежеспособности, образованности и трудовой активности, представлена второй, третьей, четвертой и пятой главами учебного пособия. Третья часть посвящена повышению личной эффективности человека в организации и затрагивает вопросы, связанные с особенностями профессиональной деятельности менеджера, определяющими требования к его эмоциональному интеллекту, стрессоустойчивости и командному взаимодействию. Кроме того, в данной части рассматриваются основы публичных выступлений, самопрезентации и приведены практические рекомендации по управлению впечатлением.

В заключении приведены рекомендации по созданию внешних и внутренних условий, способствующих развитию самодисциплины у работников умственного труда с учетом их психологических наклонностей.

⁸ Шевцов В.В. Системы ключевых показателей – элементы управления личной и корпоративной эффективностью и устойчивостью.

⁹ Там же.

1. УПРАВЛЕНИЕ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ: ПОНЯТИЕ И СОСТАВЛЯЮЩИЕ

1.1. Понятия «эффективность» и «личная эффективность»

Под личной эффективностью следует понимать как результативное достижение личных целей, так и максимизацию желаемого при минимизации негативных последствий.

Термин «личная» связан с ориентацией на самого себя. «Эффективность» – это оценка какого-либо действия. Бывает, что сотрудники работают более интенсивно (быстрее и больше), чтобы принести ценность для компании, но снижают ценность действий для самих себя. В этом случае личная эффективность снижается, а эффективность бизнеса возрастает.

Понятие «личностная эффективность» трактуется неоднозначно:

1. Максимально полное использование времени и других материальных ресурсов, которым обладает индивид. Цели при этом достигаются наиболее эффективно.

2. Результативное достижение целей самой личности. Происходит трансформация человека, при которой он приобретает навыки, позволяющие ему выйти на новый уровень духовного и материального бытия.

Личная эффективность каждого члена общества индивидуальна, так как у каждого свои цели, приоритеты и склонности. Особо стоит отметить людей, обладающих развитыми навыками общения. Такие личности эффективны во многих отношениях вне зависимости от того, чего они добиваются.

Личная эффективность всегда связана с определенной целью, достижение которой может являться показателем деятельности человека (рис. 1.1). Всю деятельность людей можно условно разделить на три этапа:

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

Эффективная деятельность определяется тем, что личность последовательно проходит все три этапа: цель – действие – анализ, – и каждое свое новое действие корректирует в соответствии с результатами, достигнутыми в прошлом действии.

Существуют в нашем мире и такие люди, которые живут только мечтаниями и желаниями, не ставя перед собой никакой конкретной цели. В дальнейшем такой тип людей будет невостребованным на рынке труда, так как личная эффективность у таких людей минимальна.

С одной из часто встречаемых проблем на сегодняшний день сталкиваются работники, которые постоянно что-то делают, но все равно не добиваются успеха. Это прежде всего связано с тем, что непонятно, для чего они это делают (т.е. у них отсутствует цель).



Рис. 1.1. Основные аспекты личной эффективности

1.2. Навыки личной эффективности

Стивен Кови в своей бизнес-книге «7 навыков высокоэффективных людей» сформулировал семь навыков, которые помогут любому человеку развить его собственную эффективность:

1. Проактивность. Каждый человек может и должен управлять своими чувствами и поведением, т.е. иметь свободу выбора и создавать индивидуальные психологические программы.

2. Наличие конечной цели. В любой сфере жизни любое дело делается дважды: сначала в мыслях, а затем в материи.

3. Делать сначала то, что неудачливые люди делать не любят. Необходимо подчинять свои чувства своим действиям.

4. Взаимовыгодное межличностное лидерство. Все отношения между людьми строятся на основе равноправного партнерства, а не на соперничестве.

5. Эмпатическое слушание. Вместо навязывания своего мнения нужно сначала понять собеседника, чтобы увидеть мир его глазами.

6. Синергетический эффект. При синергетическом взаимодействии возникает чувство приключения и безопасности, так как реализуется высшая потребность в самовыражении.

7. Сбалансированное самообновление в четырех измерениях: физическом, духовном, интеллектуальном и социально-эмоциональном. Если организация развивается несбалансированно, то энергия сотрудников направляется на разрушение компании и замедляет ее развитие.

Стивен Кови не обещает быстрого успеха, а предлагает двигаться поступательно по пути саморазвития. Эффективное мышление всегда связано с действиями, основанными на точном планировании. Люди с развитой личной эффективностью умеют организовать не только себя, но и окружающих. Они могут находить общий язык с неприятными для них людьми и доносить до них свои идеи. В основе их мышления лежит здравый смысл, конструктивизм, целенаправленность и инициатива. Сглаживать углы им помогает чувство юмора и вера в собственные силы (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Личная эффективность руководителя

Вместо измерения личной эффективности в показателях следует прежде всего задать себе вопрос: «Знаю ли я точно, чего я хочу, и продуктивно ли я достигаю свои цели?». Бесценно в этом случае может быть мнение другого человека. Смысл личной эффективности в качественном и количественном переходе от текущего состояния к желаемому. Моментальный переход показывает наивысшую личную эффективность и дает возможность человеку самовыражаться.

1.3. Принципы личной эффективности

Личностно эффективные люди – это не только люди, которые получают от жизни то, чего они больше всего хотят. Здесь важно грамотно и экономично использовать свои навыки и умения.

Принципы личной эффективности можно свести к трем пунктам.

1. Письменно изложить свои планы на будущее (годы, месяцы и недели). Положительные стороны поставленной перед собой цели помогают ее достижению, а конкретизация информации позволяет думать о временных ограничениях. Визуализация целей стимулирует действия через представление результата текущей деятельности. Уверенность в том, что цель достижима, позволяет человеку вести себя уверенно и делать для ее достижения все возможное.

2. Выделить среди множества навязанных социумом целей свои истинные ценности. Тогда жизнь станет плодотворной и более простой. У всех людей истинные ценности различаются, так как все люди индивидуальны. Основа наших поступков – это ценности. Поэтому понимание их сути делает человека по-настоящему счастливым.

3. Расставить приоритеты при решении задач. Важность многих задач на первый взгляд может показаться ошибочно низкой. Из-за этого у многих людей начинаются проблемы с достижением своих целей.

Представить четкую картинку желаемого – это уже как полдела сделано.

1.4. Самоменеджмент как технология эффективной деятельности человека в организации

Самоменеджмент – система способов деятельности, позволяющая максимально использовать собственные возможности и эффективно влиять на внешние обстоятельства на работе и в личной жизни.

В нашей стране особое значение приобретает задача поиска новых путей повышения социально-экономической эффективности российского бизнеса. Одним из таких путей является повышение качества работы персонала. Без персонала, готового и способного включать свою энергию и квалификацию в выполнение определенных функций, предприятие не сможет обеспечить высокую эффективность производства.

Самым важным основанием выбора технологий самоменеджмента является понятие «культура».

Профессиональная культура менеджера – это совокупность имеющихся у него управленческих умений, навыков, предпочтений, которая способна обеспечить достижение наивысшего результата в управлении. Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет действия и влияет на принимаемые решения. Экономические ценности, включающие категории практичности, полезности, накопление богатств, являются основой для предпочтения целей роста, прибыльности, результата. Политические ценности, включающие категории власти и признания, являются основой для предпочтения целей общего объема капитала, продаж, количества работников. Социальные ценности, включающие категории хороших человеческих отношений, привязанности, отсутствия конфликтов, являются основой предпочтения целей социальной ответственности, косвенной конкуренции, благоприятной атмосферы в предприятии. Эстетические ценности, включающие категории художественной гармонии, со-

става, формы и симметрии, являются основой дизайна изделий, качества, привлекательности, даже с ущербом для прибыли. Религиозные ценности, включающие категории согласия со Вселенной, являются основой для предпочтения целей этики, морали.

Во многих организациях есть роль, которая более, чем все прочие, объединяет мир высшего руководства с миром рабочих людей, – это роль руководителя. Слово «руководитель» буквально означает «ведущий за руку».

Организации нужно иметь надсмотрщика, который осуществляет надзор за всем подразделением в целом, а не выполняет только специфическую функцию. Талантов данная функция не требует, но подразумевает способность широкого взгляда на мир.

Роль руководителя претерпела много изменений за прошедшие годы. В прошлом веке задачей руководителя было распределять работу и поддерживать стандарты ее выполнения. Власть его была абсолютной, а руководящая работа высоко ценилась. Наемных работников можно было легко как найти, так и выгнать.

Перемены в технологиях и стиле жизни изменили общество. Люди теперь не склонны к чиновничеству и мыслят более свободно. Стремление работать и подчиняться кому-то ослабло. Поэтому деятельность руководителя изменяется и становится все более сложной. Постоянные конфликтные ситуации заставляют человека у власти быстро восстанавливать душевные и физические силы и не впадать в состояние пресыщенного смирения.

Выделяют три функции менеджера, которые характеризуют область организации производства и управления.

1. Определение основных задач организации, распределение ресурсов и несение ответственности за принятое решение.

2. Сбор информации о внутренней и внешней среде и учет многообразия воздействующих факторов.

3. Менеджер выступает не только как руководитель, но и как представитель организации вовне.

Во многих крупных компаниях руководителей высшего звена уже не приглашают со стороны, а пытаются «вырастить» с низов. Так как современный руководитель должен только на пятую часть быть специалистом в отрасли, а на оставшиеся части психологом и социологом.

Успешная управленческая деятельность во многом зависит от деловых качеств руководителя, которые определяются высоким уровнем развития общих способностей личности, набором взаимно дополняющих друг друга качеств и их противоположностей. Руководитель должен уметь сочетать в своей деятельности высокую сознательность и дисциплинированность.

К личным качествам менеджера в первую очередь следует отнести коммуникабельность, обаяние, доброжелательность, уравновешенность. При этом особое значение имеет коммуникабельность, т.е. способность к общению. Он должен уметь устанавливать контакты.

Хорошие руководители необязательно должны превосходить наиболее подготовленных сотрудников по профессиональным качествам. В одном они

обязаны быть безусловно лидерами в умении выбирать наиболее оптимальные формы и методы общения в деловых и межличностных ситуациях, поддерживать уверенность людей в том, что вклад каждого в совместную деятельность будет замечен и оценен по достоинству.

Хороший руководитель всегда ищет ответы на следующие вопросы.

1. Достаточно ли он гибок и умеет ли быстро настраиваться на новую ситуацию?
2. Присуще ли ему стремление к доминированию?
3. Старается ли устанавливать межличностные отношения?
4. Обладает ли качествами организатора?
5. Как будет вести себя в кризисной ситуации?
6. Насколько высока его профессиональная квалификация?
7. Есть ли у него задатки коммерсанта?

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Дайте определение эффективности и личной эффективности.
2. В чем смысл повышения личной эффективности?
3. Какие навыки личной эффективности с точки зрения Стивена Кови являются самыми полезными?
4. Почему необходимо именно письменное изложение планов на будущее?
5. Какие способы влияния на подчиненных могут быть самыми эффективными в современное время?
6. Почему знание самоменеджмента важно современному руководителю?

2. УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСОМ ВРЕМЕНИ

2.1. Сущность времени. Понятие ресурса времени и его определение

Практически у каждого современного человека появляется ощущение, что он ничего не успевает и катастрофически не укладывается во временные рамки.

Любой человек по роду своей деятельности сталкивается с различными жизненно важными ресурсами (земля, труд, капитал), однако время является одним из важнейших. Время – это такой ресурс, который невозможно восполнить. Основная проблема человечества в цифровой экономике – управление собственным временем. Всякая профессиональная деятельность имеет свой темп, ритм и скорость.

Время – продолжительность нашей жизни, ступени ее развития, которые имеют разное значение для формирующейся личности. Понятие «время» обладает множеством значений. Время – один из важнейших факторов, влияющих на экономические процессы. Проявляется оно в форме отсчета времени, продолжительности протекания процессов, дат экономических событий, периодов экономических циклов.

Время – одна из форм (наряду с пространством) существования бесконечно развивающейся материи – последовательная смена ее явлений и состояний. Вне времени и пространства нет движения материи.

Принято выделять два типа времени – объективное (внешнее) и субъективное (внутреннее). Объективное время – общее для всех людей (секунды, минуты, часы, сутки, годы и др.), им измеряют продолжительность событий, оно строго структурировано и неизменно и служит эталоном, в соответствии с которым живет человечество. Оно не поддается контролю, поскольку является физической реальностью. А стремление уложиться в строго отведенное для этого время приводит к волнению, перенапряжению и беспокойству. Хотя объективное время обременяет своей скоротечностью, заставляет торопиться, угнетает, им нельзя пренебрегать, поскольку жизнь бы превратилась в полнейший беспорядок, поэтому людям необходимо уметь адаптироваться к его законам.

Субъективное время более абстрактно, неодинаково и трансформируется в зависимости от вида деятельности, протекает с неодинаковой скоростью из-за чувств и действий человека, поэтому является подконтрольным типом времени. Ощущение «погружения в свои дела, забыв о времени» и есть субъективное время, где нет абсолютно никаких ограничений и давления объективного времени, что позволяет воплощать в жизнь неосуществимые задачи, хотя иногда им пренебрегают. Данный тип времени позволяет полностью реализовать свои способности и творческий потенциал, поглощая все внимание, вследствие чего объективное время растворяется и человек «теряет счет времени». Необходимо разрешать себе жить и по законам субъективного времени, которое может дать нам не только множество благ, но и избавит от стресса, повысит качество выполняемой работы, укрепит взаимоотношения со всеми.

Скорость движения времени в разном возрасте различна. Как-то известный юморист Михаил Жванецкий отметил факт ускорения времени для пожилых людей: «Лег, встал – с Новым годом!».

Как может восприниматься один год в разных возрастных группах, если считать, что жизнь индивида – абсолютная ценность. Если N – возраст человека, то год – это $1/N$ часть жизни, и такая же часть абсолютной ценности. Для двадцатилетнего молодого человека год – это одна двадцатая часть жизни, для сорокалетнего человека в самом расцвете сил – это одна сороковая часть. Для восьмидесятилетнего пожилого человека год – это восьмидесятая часть. Человек, психологически воспринимаемая длительность года, относительно своих прожитых лет, воспринимает год как часть этой ценности. Поэтому возрастному человеку кажется, что когда ему было сорок лет, время бежало в два раза медленнее. А для сорокалетнего человека год, в котором он живет сейчас, идентичен как время, бегущее в два раза быстрее, чем когда он был студентом вуза (рис. 2.1).

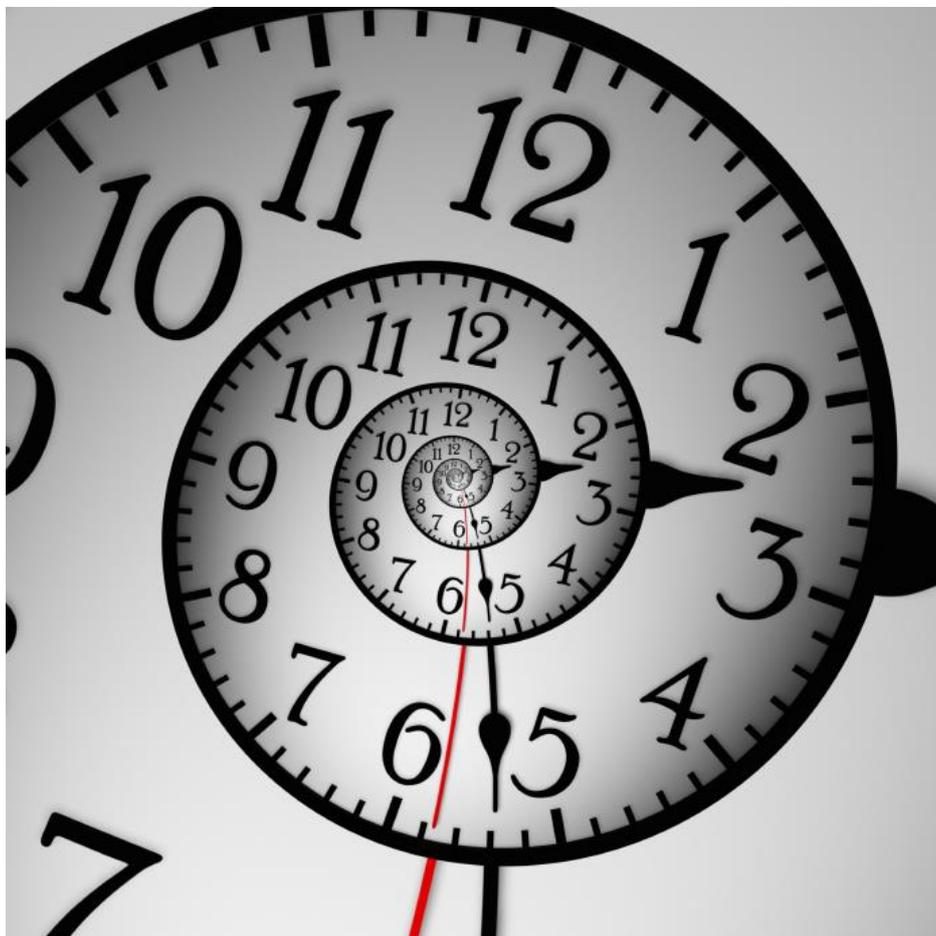


Рис. 2.1. Психологическая ценность времени

Всякий психологически здоровый, даже отягощенный физическими недугами, человек, как правило, стремится прожить дольше. Но нужно помнить, что с возрастом психологическая длительность года уменьшается, и настолько же уменьшается его ценность.

Невозможно дать какое-то одно правильное определение времени. Человек должен сам сформулировать индивидуальное понятие этого ресурса, которое будет учитывать сугубо личное отношение и ощущение, что, возможно, потребует серьезных размышлений.

Древнегреческий мудрец Анаксимандр считал, что первоосновой любого бытия есть бесконечность и пытался осмыслить Вселенную в целом. Он был тем, кто представил Вселенную, разделенную на две части, разительно отличные друг от друга с точки зрения времени: составляющую более высокого ранга – вечную и неизменную – и конкретно-предметную часть Мира, постоянно меняющуюся во времени. Гераклит Эфесский констатировал: «Из всех вещей время есть самое последнее и самое первое; оно все имеет в себе самом, и оно одно существует и не существует. Платон постулировал, что время не является особой субстанцией, оно – один из определителей материального мира. Иммануил Кант: «Хотя о времени и было высказано много верного и умного, тем не менее точного определения его никогда не было дано».

Время – это самый дефицитный ресурс, а если не уметь и не стремиться им управлять, то все сферы жизни человека станут неуправляемыми. Современный человек должен осознать, что время – это материальная ценность особого рода. Другие ценности можно накапливать и сохранять, а время течет неизменно и ежесекундно уходит.

Управление ресурсом времени – это управление собственной жизнью и индивид в любой момент может сделать выбор: или сидеть сложа руки, ничего не предпринимая, или взять управление им в свои руки. Возможно, навык управления ресурсом времени станет инструментом для управления собой, окружением, условиями, деньгами (рис. 2.2).

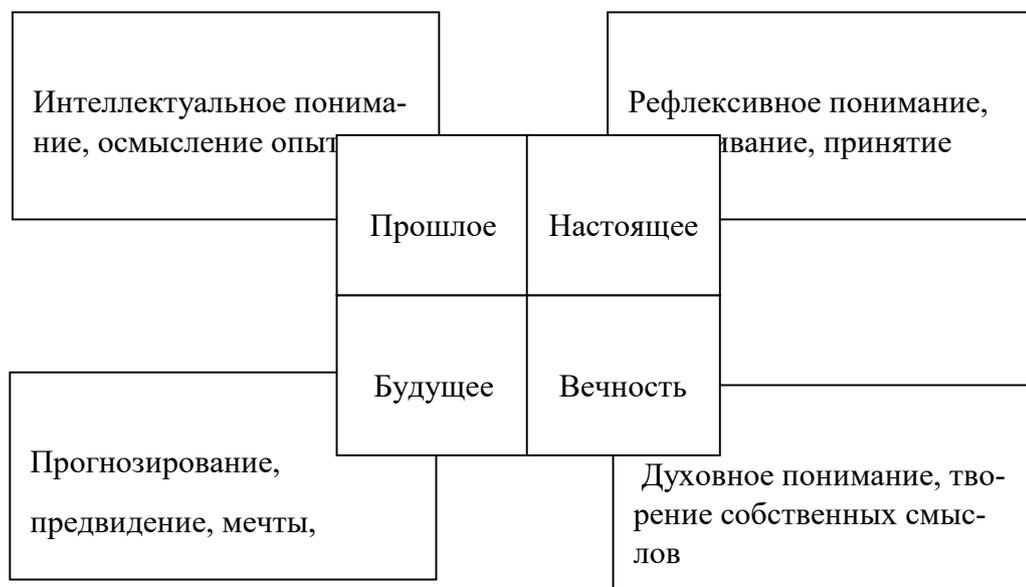


Рис. 2.2. Баланс времени

Управление ресурсом времени – термин неоднозначный, поскольку время нельзя приумножить или накопить, его невозможно вернуть назад, следова-

тельно, необходимо научиться успевать сделать за минимальный срок максимальное количество самых значимых дел для продвижения к жизненно важным целям.

2.2. Инвентаризация и анализ временных затрат

Время является невозполнимым ресурсом, и каждый человек должен вести его точный учет. В этом может помочь инвентаризация и анализ временных затрат. В 20-х гг. прошлого века знаменитый общественный деятель и ученый Алексей Капитонович Гастев создал Центральный институт труда (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Алексей Капитонович Гастев (1882–1939)

Он разработал карточку учета личного времени, которая заводится на один день и делится на несколько этапов (рис. 2.4). В ее левой части вписывается код и вид деятельности, справа отмечается длительность выполненного вида деятельности (масштаб одной клеточки – полчаса).

В течение первой недели учета времени столбец «Код» не заполняется, а в «Вид деятельности» вписывается вид работы, отдыха, потери времени, развлечения и т.д. Во время выполнения любого рода деятельности заштриховывается клеточка в правой части карточки.

Таблица 2.1

Карточка учета личного времени А.К. Гастева

Код	Вид деятельности	8	9	10
	Завтрак	■		
	Поездка		■	
	Просмотр бумаг			■
	Совещание			■
	...			

После первой или второй недели каждому виду деятельности присваивается свой код, связанный с характером данной деятельности (рис. 2.4). Похожие работы группируют в один код, их количество не должно превышать 20.

-  – работа с документами (изображены листы бумаги);
-  – развлечения;
-  – поездка (изображено колесо);
-  – совещание;
-  – медицинское обследование.

Рис. 2.4. Кодировка видов деятельности

Коды вносятся в первый вертикальный столбец карточки учета, а горизонтальная линия отражает масштаб времени (0,5 ч/клетки), и проводится анализ затраченного времени (рис. 2.5).

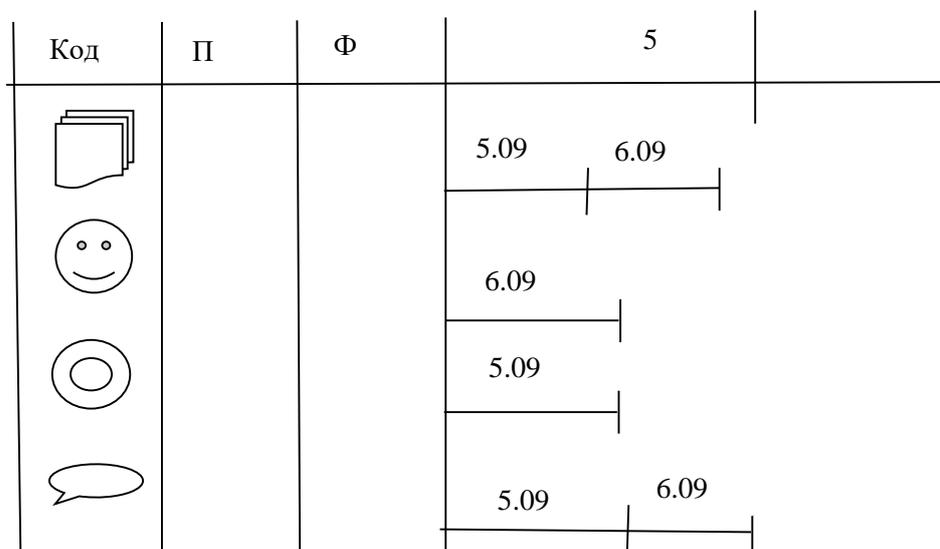


Рис. 2.5. Фрагмент анализа расхода времени

В график анализа результатов учета времени вносятся данные с карточек учета. Дни отделяются вертикальными линиями, а над горизонтальными линиями, показывающими длительность представленного вида работы, указывается число месяца. После проведенного анализа видна реальная картина затраченного времени.

Соратник Алексея Капитоновича Гастева по внедрению НОТ (научная организация труда) в России – Платон Михайлович Керженцев предложил вести систематические записи потраченного времени – составление хронокарт, которые имеют различную форму (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Платон Михайлович Керженцев (1881–1940)

Он делал вывод о том, что всякий учет времени связан со следующими группами элементов:

1) элементы времени (необходимо записывать с разрывами в 5, 10, 15, 20, 25, 30 минут);

2) элементы, подлежащие учету, необходимо разделить на работу и отдых.

Виды хронокарт:

1. Последовательная цифровая запись дня, в которую записываются друг за другом все виды работы и отдыха за сутки (табл. 2.2). В данной записи имеется недостаток – отсутствует наглядность расхода времени в течение дня.

2. Запись велась на заранее разлинованной карточке, где последовательные статьи расхода времени вносились каждый раз в новую строку. При этом получался лестничный график (табл. 2.3). Сгруппированный по схожим элементам расход времени отражал четкое графическое представление о всех событиях в течение дня и взаимосвязи между ними.

Таблица 2.2

Бланк учета времени П.М. Керженцева

Статья расхода времени	Время окончания (ч/мин)	Сумма расхода времени (ч/мин)
Сон	6.30	7.30
Утренний туалет	6.40	0.10
Завтрак	6.50	0.10
Поездка на работу	7.50	1.00

Таблица 2.3

Хронокарта П.М. Керженцева

№	Статья расхода времени								Итого
		6.00	6.10	6.20	6.30	6.40	6.50		
1	Сон	■	■	■	■				7.30
2	Утренний туалет					■			0.10
3	Завтрак						■		0.10
4	...								

Когда человек ведет хронокарту, то он очень эффективно контролирует свое время и правильно его распределяет. У него вырабатывается «чувство времени», а также он контролирует ход работы и безошибочно определяет временные промежутки. Недостаток хронокарты в том, что она размечает большие временные интервалы (от 10 минут и более), а чувство времени развивается при определении минут или даже секунд. При ABC-хронометраже особое внимание уделяется ключевым задачам, а нерезультативным делам отводится минимальное количество времени (табл. 2.4).

Таблица 2.4

ABC-хронометраж

Дата	№	Категория А			Категория В и С			Категория D	Итог
		1	2	3	4	5	6	7	
01.04.21	1	4	1	2	1	2	1	3	290 мин
02.04.21	2	2	2	2	1	2	1	5	250 мин
									540 мин

Основные четыре принципа представленной методики:

1. Концентрация внимания на главных задачах, или парадокс самоуправления. Часто при осознании важных задач человек затрачивает свое время на неважные действия. В методике соединяется хронометраж с механизмом акцентирования на основных задачах, а в ее основе заложена усовершенствованная «Карточка учета времени» Гастева – Керженцева, получившая название «Карточка эффективности» (табл. 2.4).

Все осуществляемые задачи делятся на ключевые задачи, прочие дела и явные потери, поэтому карточка поделена на несколько областей и предоставляет возможность параллельной фиксации разных видов деятельности.

Таблица 2.4

Карточка эффективности

Задачи / время	9.00					
	1	2	3	4	5	6
1. Разработка финансовой стратегии		v	v	v		
2. Система стимулирования					v	
...						
19. Потери						v

2. Простота и гибкость ведения формы учета времени. Все виды деятельности отмечаются галочкой, а все однотипные задачи сгруппированы. Это дает возможность вести полноценный хронометраж при любой интенсивности, а также подстраивать учет под себя. Все задачи делятся на ключевые, типовые и рутинные, потери времени.

3. Измеримость и наглядность результатов деятельности. Одновременные действия можно отмечать автоматически, что говорит о наглядности. Для данных карточек можно составить аналитическую таблицу в MS Excel.

4. Полезная полнота информации. В методе ABC-хронометража введен ряд упрощений: разукрупнение важных и укрупнение рутинных задач; рассмотрение целого комплекса задач категории «Важно», а также категории В и С объединены в комплекс. Таблица аналитики позволяет рассматривать деятельность человека в ретроспективе (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Управление временем руководителя

Задачи			Удельные вес в достижении цели, %	Кто выполняет?
Тип	Степень важности	Кол-во, %		
А	Наиболее важные	17	62	Гендиректор
В	Важные	20	20	Заместители
С	Несущественные	63	18	Сотрудники

Заслуживает внимания система управления временем Алексея Федорова. Он предлагает разлиновать лист Excel и учитывать в нем затраченное время в течение дня. Каждый час разбит на четыре графы, получается точность учета – 15 минут. Если учитывать чаще, то учет будет неудобным, а если реже, то допускаются большие потери неучтенного времени (табл. 2.6).

При этом крайний левый столбец отражает типичные графы затрат времени (чтн – чтение, рбт – работа, док – ведение документов, быт – решение бытовых задач, лчн – личное время, рзвл – развлечения, дв – движение, нчг – ничего, потери времени).

Для упрощения вычисления необходимо использовать цифру 1. Благодаря этому в соответствующих строках можно автоматически рассчитать время на определенный вид деятельности.

Таблица 2.6

Ежедневный учет времени по А. Федорову

	07	07	07	07	08	08	08	08	09	09	09	09
чтн												1
рбт					1	1	1	1				
док									1	1	1	
быт												
лчн												
рзвл			1	1								
дв												
нчг	1	1										

УЧЕТ ВРЕМЕНИ: чтн - 2.0; рбт - 6.0; док - 0.25; быт - 2.0; лчн - 1.0; рзвл - 1.5; дв - 2.75; нчг - 1.5

Рис. 2.7. Краткое резюме затраченного времени

После заполнения дневной таблицы составляются краткие резюме и выводится среднее время по видам деятельности по неделям, месяцам и годам. Исходя из приоритетных целей на тот или иной год делается вывод о том, какому виду деятельности уделить больше времени, а какому меньше (рис. 2.7).

Таблица 2.7

Фотография рабочей недели

№	Затраты рабочего времени	Текущее время	Продолжительность, мин	Обозначение
1	Начало работы	8.00		
2	Осмотр станка	8.15	15	Остан
3	Получение задания и чертежа	8.30	15	Черт
4	Вводный инструктаж	8.40	10	ВИ
5	Получение заготовок	9.20	20	Загот
6	Подбор резцов	9.30	10	Резц
7	Обработка деталей	10.00	30	Раб
8	Перекур	12.00	120	Пвр
9	Обеденный перерыв	13.00	60	Обед
10	Поиск нового резца	14.00	60	Пвр

Для того чтобы составить фотографию рабочей недели, нужно вести каждый день записи всех дел за неделю и досконально описывать рабочий день (указывать начало и конец любого вида деятельности). Картина дел должна быть максимально реалистична. Это позволит увидеть настоящие потери времени. После того как собрали нужную информацию, виды деятельности группируют с

присвоением их определенных кодов. Кодировка должна быть приближена к написанию данных видов деятельности. Например, звонки обозначить буквой З, а переговоры – Пр. Соответственно необходимо обозначить рабочее время, паузы, перерывы, отдых, потери на разговоры и т.д. (табл. 2.7).

По каждому виду деятельности вычисляются минуты на тот или иной код, а данные выводятся в табличном или графическом виде.



Рис. 2.8. График фотографии рабочей недели

На фотографии рабочей недели видно, на что было израсходовано время, а также возможна оценка полученных показателей (их оптимальность).

Таблица 2.8

Ежедневный учет личного времени

Начало	Окончание	Длительность	Вид деятельности	Примечание
08.00	08.40	10	Подготовка к планерке	Создание презентации
08.40	08.55	15	Внесение информации	Отредактировать базу данных
08.55	10.00	65	Планерка	Много пустых разговоров
10.00	12.00	120	Выполнение заданий по планерке	Позвонил бывшим клиентам
12.00	13.00	60	Обед	Нашел хорошее кафе
13.00	14.00	60	Выполнение заданий по планерке	Позвонил бывшим клиентам
14.00	17.00	180	Разработка рекламного макета	Изучил графический редактор

Одной из современных методик оптимизации времени является хронометраж по Глебу Архангельскому. Основная цель – выработка внимания к расходу времени. Каждый день с интервалом в 3–5 минут записываются все действия вне зависимости от их повторяемости и продолжительности.

На расчерченной в Microsoft Word табличке учитывают свое время, отмечая каждые полчаса его затраты с точностью до 5 минут (табл. 2.8).

Через несколько недель проводится анализ расхода времени: каждое дело отмечается буквой, галочкой или закрашивается. Рядом добавляются комментарии (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Ежедневный учет личного времени

Начало	Длительность	Вид деятельности	Возможность делегирования	Баланс времени
08.00	10	Подготовка к планерке	Нет	Мало времени
08.40	15	Внесение информации	Да. (Петрову П.П.)	Нерационально
08.55	65	Планерка	Нет	Болтовня
10.00	120	Выполнение заданий по планерке	Да. (Петрову П.П.)	
12.00	60	Обед	Нет	
13.00	60	Выполнение заданий по планерке	Да. (Петрову П.П.)	Нерационально
14.00	180	Разработка рекламного макета	Нет	Не понимаю, как быстро учиться

Данный способ учета времени максимизирует личную эффективность при минимальных усилиях на контроль. Особое внимание уделяется именно собственной деятельности.

Одной из наиболее простых форм учета времени является ведение так называемого журнала времени. В нем день разбит на 15-минутные промежутки. Каждый час фиксируется выполняемая работа (ее относят к тому или иному виду деятельности). Журнал ведется около месяца, а затем его анализируют (определяют процент расхода времени на определенные виды деятельности) (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Анализ данных журнала времени

Код	Вид деятельности	Затраты времени	%
Пл	Подготовка к планерке	10.05	14,21
Инф	Внесение информации	12.15	15,78
Обуч	Самообучение	8.30	10,54
...

По результатам анализа видно, куда и сколько расходуется время. Во многих случаях огромное количество времени расходуется на выполнение второстепенных видов деятельности. Значительную часть таких дел можно делегировать, сократить и вообще отказаться.

Оптимизировать свое время можно с помощью устранения помех. К ним можно отнести многочасовые телефонные разговоры, неправильный обмен информацией между отделами, технические проблемы, перекуры, недостаточное или избыточное планирование и т.д. Это все сильно мешает эффективной работе. Чтобы одержать победу над помехами, нужно отмечать, сколько рабочего времени они отняли (табл. 2.11).

Таблица 2.11

Анализ ежедневных помех времени

Помеха	Начало	Окончание	Продолжительность	Причины	Идеи по устранению
...

В столбец «Причины» вносят объективные и субъективные причины помех развернуто и максимально точно. Например, указать, кто из посетителей сильно отвлекает от текущих дел или почему возникла потеря интереса к работе. Важно также заполнить «Идеи по устранению». Сюда вписывают свои замечания (как изменить работу, как общаться с подчиненными, как восстанавливаться и т.д.). Смысл заполнения таблицы в том, чтобы найти эффективные способы борьбы с помехами и усовершенствовать свое рабочее время.

2.3. Методы управления своим временем

Управление временем – вид деятельности, в котором необходимо избавиться от «дурных» временных привычек и научиться использовать невозобновляемый ресурс на 100 %. Чтобы это произошло, нужно выделить дополнительное время на изучение приемов управления временем. Это всегда дает положительные результаты.

Современному руководителю очень трудно все успеть. Человек не может быть бизнесменом, если он не ценит время. Когда человек чувствует даже крошечный промежуток времени, он действует без суеты. Ограничение во времени – это фактор быстрого достижения целей.

С исторической точки зрения управление временем можно обозначить в виде четырех этапов:

1. Попытки упорядочить все, что требует затрат сил и времени.
2. Разработка и использование ежедневников для планирования событий.
3. Расстановка приоритетов и постановка промежуточных целей.
4. Новые мысли о времени (принцип разумности, эмоциональная и интеллектуальная составляющие, творческая активность).

Последовательность управления временем можно представить в несколько этапов:

– постановка цели – время дает высокую мотивацию через фиксацию сроков и видимость ближайших шагов;

- планирование – время позволяет экономить силы на разных этапах проекта;
- принятие решений и установка приоритета – время экономит эффективная организация труда;
- реализация и организация – временем управляют при помощи концентрации внимания на значимых позициях;
- анализ и контроль за выполнением результатов – быстрая проверка достигаемых результатов;
- коммуникация и работа с информацией – время экономится за счет быстрого чтения.

К основным методам управления временем относят систему управления временем Б. Франклина, матрицу приоритетов Д. Эйзенхауэра, временной принцип В. Парето, систему АБВ-анализа, метод «Альпы».

В системе управления временем Бенджамина Франклина любая глобальная задача, стоящая перед человеком, делится на подзадачи, а те в свою очередь – на еще более мелкие подзадачи. Визуально данный процесс выглядит в виде многоступенчатой пирамиды.

На этапе фундамента индивид определяет свои главные жизненные ценности. Здесь главное не ошибиться, так как плохой фундамент легко уничтожит все здание.

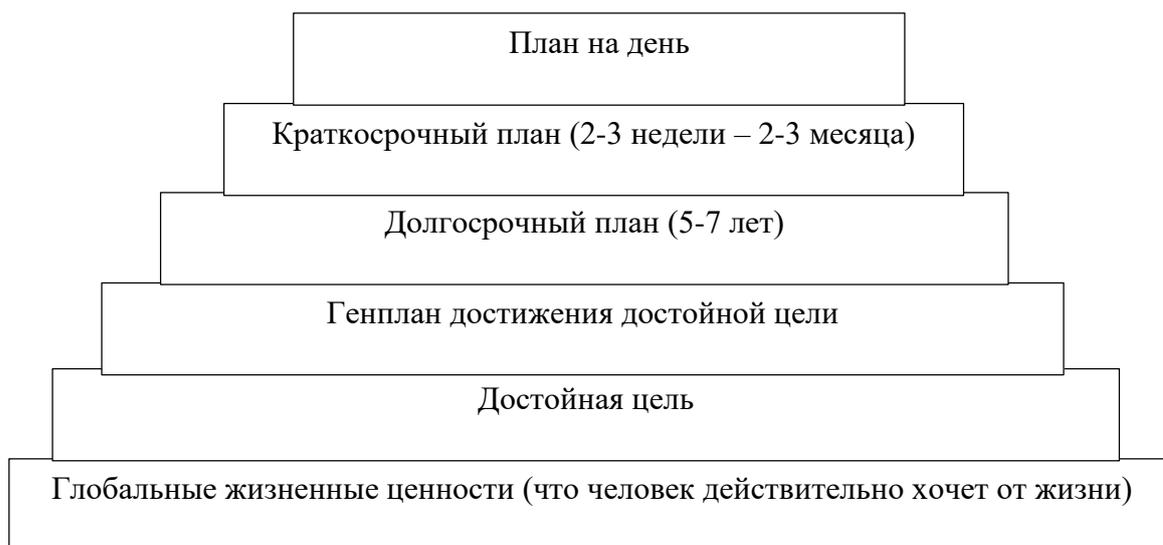


Рис. 2.7. Система Б. Франклина

Следующий этап — это выбор достойной цели. Например, стать руководителем транснациональной компании. Эта цель должна отвечать всем жизненным ценностям.

На третьем шаге определяется то, что необходимо предпринять, чтобы занять пост.

На четвертом шаге определяют направления движения в промежутке от 5 до 7 лет.

Пятый этаж пирамиды – это промежуточные недельные или месячные цели. Здесь обязательно нужно установить сроки выполнения.

Завершающий «шестой этаж пирамиды» подразумевает планирование на конкретный день. Большие задачи дробятся на малые, а малые решаются полностью в течение дня.

Планы необходимо пересматривать от 1 недели до 1 раза в год. Данная система управления временем направлена вперед и нацелена на то, что должно быть сделано в будущем, а не на констатации того, что уже сделано в прошлом.

Генерал Дуайт Эйзенхауэр разработал очень простую методику рационального использования своего рабочего времени. Приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела. В зависимости от срочности и важности Д. Эйзенхауэр предложил четыре категории приоритетности дел (табл. 2.12).

Таблица 2.11

Матрица приоритетов Д. Эйзенхауэра

	Срочно	Не срочно
Важно	Выполнить немедленно	Назначить срок
Не важно	Поручить	Не выполнять

Большинство людей выполняют те дела, которые можно либо делегировать, либо вовсе от них отказаться.

Итальянский экономист Вильфредо Парето изобрел «Правило 80 / 20», или «Принцип наименьших усилий». Принцип устанавливает, что 20 % произведенной работы обеспечивают 80 % полученных результатов. Интерес представляет также данный принцип, возведенный в третью степень, – 1 % усилий дает 54 % результата.

Данный принцип может быть полезен при установке нормативов и заданий: стоит ли поощрять тех, кто упорно добивается «идеальных» результатов, или поощрять тех, кто сосредоточивается на достижении «хороших» результатов в большем числе проектов. Гораздо эффективнее браться за немногие жизненно важные проблемы, а уж потом выделить время для многочисленных второстепенных.

Принцип Парето находит свое косвенное выражение в «АБВ-анализе». С помощью букв «А», «Б» и «В» задачи подразделяются на три класса в соответствии с их значимостью.

Если таких задач и мероприятий несколько, оценивается внутренняя приоритетность, например, как «Б1», «Б2» и т.д. «Анализ АБВ» основывается на следующих закономерностях (табл. 2.13).

Таблица 2.13

Закономерности «АБВ-анализа»

Удельный вес в значимости достижения цели		
65 %	20 %	15 %
А	Б	В
Удельный вес в общем количестве задач		
15 %	20 %	65 %
В	Б	А

Анализ задач целесообразно осуществлять согласно следующему сценарию:

- 1) полный список задач в течение периода времени;
- 2) систематизация по критерию важности;
- 3) нумерация задач;
- 4) оценка задач;
- 5) проверка и корректировка по бюджету времени;
- 6) самостоятельное выполнение задач категории «А»;
- 7) оценка дел категорий «Б» и «В» на возможность делегирования.

Установление приоритетов – основное правило эффективной техники личной работы менеджера. Для экспресс-разработки плана рабочего дня или рабочей недели используется метод «Альпы», который относительно прост и занимает не более 10 минут. Он предполагает реализацию следующих пяти стадий, базирующихся на использовании основных принципов и правил планирования рабочего времени:

- 1) составление полного перечня работ на текущий период;
- 2) определение планируемой продолжительности каждой деятельности;
- 3) резервирование рабочего времени;
- 4) принятие решений по делегированию работ;
- 5) контроль и перенос незавершенных мероприятий.

Существует немало способов делать больше в промежутках времени.

2.4. Принципы и приемы организации времени

Эффективная организация временного ресурса необходима по двум основным причинам:

– с психологической точки зрения масса трудностей при перегрузках на работе, и кажется, что невозможно справиться со всей этой нагрузкой. Если все грамотно организовать, то вся работа покажется выполнимой, и человек испытает душевный подъем и прилив энергии;

– когда можно выстроить все задания в логическом порядке, то можно выполнить работу более эффективно.

К главной цели управления основным ресурсом времени можно отнести организацию его таким образом, чтобы выполнять свои основные функции с большим удовольствием и результативностью.

У многих людей сформировался определенный «банк» принципов, приемов и уловок, помогающих организовать свое рабочее время.

Во-первых, необходимо определить, как вы используете время сейчас. Это можно сделать с помощью записи с интервалом 15–30 минут. Объективный подход к анализу использования временного ресурса станет началом процесса его организации.

Далее нужно определить зоны личной ответственности. Перечисление и запись основных зон ответственности в настоящей жизненной ситуации позволяет придать определенную структуру хаотичному потоку ежедневных дел.

Выработать привычку записывать, куда и на что была потрачена каждая минута. Эффективная организация времени просто немыслима без подробного расписания.

Эффективность возрастает при использовании различных методик планирования времени, что приводит в целом к его экономии. Список должен быть один и размещаться на одном листе, а не на отдельных клочках.

Необходимо выработать привычку посвящать пару часов в конце недели на составление планов на следующую неделю.

Если не все поставленные задачи в течение дня удалось выполнить, важно переносить их в план следующего дня.

Каждый рабочий день рекомендуется начинать с наиболее важных дел, за которыми должны следовать срочные.

Начинать день следует с позитивного настроения. Настрой, с которым вы приступаете к решению предстоящих задач, имеет немаловажное значение для последующих успехов или неудач.

Старайтесь не откладывать на завтра то, что можно сделать сегодня. Необходимо отказаться от практики откладывания без объективной причины, особенно это касается принятия решений по актуальным проблемам.

Принцип «одна задача – одна работа» подразумевает, что, начав работу над задачей, вы продолжаете работать над ней, не отвлекаясь на другие дела, пока она не будет выполнена на 100 %. Управление временем основано на выделении строго определенного количества временного ресурса на каждое дело.

Отдых должен быть наиболее ритмичен, так как чтобы сделать больше, надо делать меньше. Эффективная организация времени не только допускает, но и подразумевает ежечасный отдых, так как работать по-настоящему эффективно без 5–10-минутного отдыха невозможно. Обеспечивайте максимальное переключение, используйте творческую лень, повысьте эффективность сна, своевременно делайте паузы и соблюдайте размеренный ритм профессиональной деятельности.

Работа всегда отнимает ровно столько времени, сколько вы ей посвящаете. Если отвести для написания отчета время с утра и до обеда, то его не удастся выполнить за полчаса. Если вы отведете на написание отчета полчаса, возможно, вы уложите не более чем в 40 минут.

Устанавливая реальные сроки выполнения задач, используйте принцип «60 / 40». Планируемая часть не должна превышать 60 % общего планового бюджета. Оставшиеся 40 % времени условно следует разделить на два блока. Первый блок представляет собой резерв рабочего времени, второй блок резервного времени отводится на управленческую деятельность и творческую.

Очень эффективным является и ведение журнала учета своего времени, который может быть представлен либо в форме специально разработанного на предприятии дневника.

Рабочее место должно быть удобным и приятным, стимулирующим длительную активность. Все должно находиться на своем месте. Несоблюдение этого правила приведет к непроизводительным затратам времени.

Любую работу можно усовершенствовать, стоит только немного подумать. Перед тем как приступить к выполнению поставленной задачи, необходимо определить для себя оптимальный способ ее выполнения, требующий меньше времени и сил.

Сведите к минимуму перерывы в работе. Перерывы в работе и различные поблажки отвлекают внимание от действительно значимых дел. Уважайте сами и заставьте других уважать свое время.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Назовите причины дефицита ресурса времени?
2. Чем отличается объективное и субъективное время?
3. Зачем управлять ресурсом времени?
4. Как учитывал время А. Гастев?
5. В чем основные принципы «АВС-хронометража»?
6. В чем сущность фотографии рабочей недели?
7. В чем заключается анализ ежедневных помех времени?
8. Назовите основные этапы развития методов управления временем.
9. Назовите основные принципы управления временем Б. Франклина.
10. Когда эффективен метод, предложенный Д. Эйзенхауэром?
11. Каково значение метода В. Парето?
12. В чем сущность «АБВ-анализа»?
13. Назовите стадии планирования рабочего времени метода «Альпы».
14. В чем состоит принцип «вынужденной эффективности»?
15. Как вы понимаете закон Паркинсона?
16. Что означает правило 60 / 40?
17. Назовите каналы потерь времени?
18. Какие из предложенных принципов управления временем кажутся вам наиболее эффективными?

3. УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСОМ ОБРАЗОВАННОСТИ

3.1. Взаимосвязь понятий: грамотность, образованность, культура

Знания стали капиталом и главным ресурсом современной экономики. Общество, в котором значительную долю представляют интеллектуальные работники, предъявляет новые и еще более жесткие требования к социальной деятельности и социальной ответственности людей.

Быстро меняющийся мир требует постоянного повышения уровня образованности от огромной армии специалистов. Обучение – это конвейер по производству профессионалов, которые могут компетентно работать в изменяющихся условиях и без напряжения постоянно и непрерывно переучиваться. Обучающийся человек может сам строить себя как личность. Обучение также естественно для людей, как дыхание, питание, сон, и игра или продолжение рода.

Образованный человек – это прежде всего человек, подготовленный к дальнейшему обогащению и развитию своего образовательного потенциала.

Грамотность обеспечивает человеку равные стартовые возможности, т.е. реализуется принцип социальной справедливости.

Общая грамотность – это прерогатива общего среднего образования, являющегося обязательным и общедоступным.

Образованность – это грамотность, доведенная до общественно и лично необходимого максимума. Образованность предполагает наличие достаточно широкого кругозора по самым различным вопросам жизни человека и общества. Образованность имеет более личностный характер, чем грамотность. Она определяет индивидуальные образовательные приобретения отдельного человека.

Идеальные модели минимума и максимума образованности культурного человека применительно к разным этапам его взросления:

Первый этап (3 года – 17 лет): обучение социально необходимому минимуму знаний (семья – дошкольные учреждения – школа).

Второй этап (17 лет – 22 года): обучение профессии, социально необходимому минимуму специальных знаний и умений (специальные учебные заведения).

Третий этап (после 22 лет): удовлетворение собственных информационных потребностей.

В любую эпоху к минимуму информационного насыщения всегда прибавлялся культурный и социальный компоненты. Например, активная гражданская позиция или самоконтроль.

Образованность в современном понимании включает в себя:

- 1) профессиональные знания и умения;
- 2) гуманитарные и естественнонаучные знания, позволяющие интегрировать культуру современного образованного человека;
- 3) знание информационных технологий и иностранных языков;
- 4) медицинские и психологические знания;
- 5) знание практик общения и самопознания.

Профессиональная компетентность – это функциональная грамотность, которая востребована и актуализирована на собственно профессиональном уровне. Культура – высшее проявление человеческой образованности и профессиональной компетентности, в которой выражается человеческая индивидуальность.

3.2. Образованность как стратегическое преимущество личности

Работодатель сегодня заинтересован в сотруднике, который:

- 1) самостоятельно думает и решает свои проблемы;
- 2) критически и творчески мыслит;
- 3) имеет богатый словарный запас.

Качества личности в постиндустриальном обществе:

- 1) гибко адаптируется в жизненных ситуациях и самостоятельно приобретает необходимые знания;
- 2) грамотно работает с информацией;
- 3) четко осознает, где и каким образом знания будут применены;
- 4) самостоятельно критически мыслит;
- 5) способен генерировать новые идеи;
- 6) коммуникабельный и контактный, предотвращает конфликтные ситуации;
- 7) трудится над развитием собственной нравственности и интеллекта.

Постиндустриальному обществу необходимы самостоятельно мыслящие люди, так как технология делает квалификацию и знания единственным источником стратегического преимущества.

Самообразование – это самопроизвольное стремление человека к изменениям внутренней базы знаний. Организация самообразования состоит в постановке цели, определении приоритетов, выборе способа и обеспечении регулярности работы над собой.

3.3. Образовательная среда и образовательное пространство

Старая система обучения ориентирована на передачу и усвоение знаний, сегодня вступила в противоречие с новой парадигмой, видящей мир и человека в их целостности. Классическая школа пользуется моделью усвоения знаний по принципу «внимание – слушание – понимание – запоминание – воспроизведение». Здесь действует нормативно-репрессивный принцип (правильно – неправильно).

Сегодня в центре внимания проблемы общества и человека в их человеческом измерении, а знание рассматривается как средство сохранения, воспроизводства и развития культуры. Знания – это капитал, так как капиталовложения в сферу образования в развитых странах дают больше прибыли, чем в сферу производства. Вместо критерия «правильно – неправильно» появился новый критерий «полезно – эффективно – безвредно». Будущее зависит не от количества знаний, а от уровня культуры и способности к ориентации в нестандартных ситуациях.

Формирование у индивида умения найти такую экономическую, статусную и психологическую нишу, которая позволила бы ему стать счастливым. Актуальной является задача научиться самообразовываться.

Образовательная среда – это горизонтальная структура и информационная система культуры общества. Важнейшим фактором формирования образовательной среды является система послевузовского, дополнительного и непрерывного образования.

Образовательное пространство выступает в форме процесса образования, содержание которого характеризуется взаимодействием образующегося с образовательной средой.

На формирование образовательного пространства влияют не только реальные образовательные события, но и потенциально возможные, которые могут никогда и не произойти. Например, абитуриент имеет возможность поступить и обучаться в нескольких учебных заведениях, но реально поступает и учится только в одном. Получив диплом о высшем образовании в одном городе, выпускник вуза может поступить на работу по специальности в других городах, но в реальности выбор может и не сделать. Мысленные события часто порождают представление об образовательном пространстве. Пространство существует в двух плоскостях – объективной (наличие полного знания обо всех образовательных событиях) и субъективной (естественная ограниченность информированности у человека).

Понятие образовательного пространства объединяет две основные идеи – идею пространства и идею образования.

Образовательное пространство – это форма переноса социального опыта от поколения к поколению без специально организованных процессов обучения.

Образовательное пространство характеризуется объемом образовательных услуг, мощностью и интенсивностью образовательной информации, образовательной инфраструктурой общества.

Личное образовательное пространство зависит от учебной среды (текстовые и графические издания, видео- и аудиоматериалы, доступ в Интернет и т.д.) и технологий учебного процесса (активизация деятельности обоих полушарий, скоропись, интерактивные игры, самоконтроль знаний и т.д.).

К активным формам обучения, которые обязательны к включению в индивидуальное образовательное пространство, относятся:

- 1) операционные игры, тренинги, тесты;
- 2) ситуационный анализ;
- 3) контакты с людьми и клубная активность;
- 4) составление учебных планов, конспектов, ведение ежедневников, заметок;
- 5) постоянное знакомство с информационными изданиями и ситуацией на книжном рынке.

3.4. Система открытого образования

Постиндустриальное общество заинтересовано в том, чтобы его граждане были способны гибко адаптироваться к изменяющимся условиям жизни. Процесс обучения человека не заканчивается как прежде в школе или вузе. Он стал непрерывным и превратился в насущную потребность каждого человека.

Система открытого образования – это социальный институт, дающий человеку разнообразные образовательные услуги и позволяющий учиться непрерывно. Каждый человек выстраивает свою образовательную траекторию, которая наиболее полно соответствует его профессиональным способностям. Открытая образовательная система – это связанные друг с другом учебные учреждения, способные удовлетворять потребности широких масс населения.

Ключевым элементом такой системы является специализированная информационная образовательная система (ИОС), позволяющая реализовать технологии дистанционного обучения (ДО).

ИОС открытого образования включает в себя современные технологии, методические наработки, интеллектуальные ресурсы и средства поддержки пользователей.

Дистанционное образование – это комплекс образовательных услуг, предоставляемый с помощью специализированной информационно-образовательной среды. Цель ДО – интеллектуальное и нравственное развитие человека, базирующееся на принципе самостоятельного инициативного обучения студента.

При дистанционном обучении учащиеся отдалены от преподавателя в пространстве и / или во времени и тем не менее имеют возможность непосредственного общения. Учебный процесс осуществляется с помощью технологий формирования внешней образовательной среды, другая – с помощью технологий формирования образовательного пространства личности.

Вместе с традиционными информационными ресурсами появляются новые информационные ресурсы (базы данных и знаний, компьютерные контролируемые системы, видео- и аудиозаписи, электронные библиотеки), которые создают распределенную среду обучения.

В отличие от традиционных систем дистанционное обучение позволяет построить для каждого человека индивидуальную траекторию обучения. Отличительные черты дистанционного образования – это гибкость, адаптивность, модульность и экономическая эффективность.

К наиболее распространенным моделям дистанционного обучения можно отнести:

1. Заочное обучение экстерном для лиц, не имеющих возможности очно посещать вузы. Экстернат осуществляет помощь в проведении экзаменов на получение тех или иных аттестатов и степеней.

2. Университетское обучение студентов на расстоянии на основе новых информационных технологий. Студенту предлагаются печатные и электронные пособия и видеокурсы, разработанные преподавателями.

3. Межуниверситетское обучение, в котором участвуют несколько образовательных организаций при подготовке программ дистанционного обучения.

4. Обучение в специально созданных образовательных учреждениях, ориентированных на разработку мультимедийных курсов. В их сферу интересов входит оценка знаний и экзамены для обучаемых.

5. Автономные обучающие системы посредством ТВ или радиопрограмм и печатных пособий.

6. Неформальное интегрированное обучение на основе мультимедийных программ для взрослой аудитории – тех людей, которые по каким-то причинам не смогли закончить вуз.

7. Виртуально-тренинговое обучение, где выбор технических средств обучения зависит от особенностей социальных групп и осуществляется оптимальным использованием «постадийных» технологий.

8. Инновационная модель самообучения через создание индивидуального образовательного пространства.

Эффективность дистанционного обучения зависит:

1) от организации эффективного взаимодействия преподавателя и студентов, которые физически не взаимодействуют;

2) качества образовательных технологий;

3) структурной организации учебного процесса;

4) эффективности разработанных методических материалов и методов их реализации;

5) эффективности обратной связи и системы контроля знаний.

3.5. Законы работы мозга

Мозг человека состоит из двух полушарий, которые взаимодействуя дополняют и улучшают работу друг друга. Левое полушарие управляет правой стороной тела, речью и логической деятельностью. Правое полушарие управляет левой стороной тела, пространственным восприятием, одновременными действиями и художественной деятельностью.

При повреждении правого полушария человек не может представлять геометрические фигуры, анализировать расстояние и пространство. Левое полушарие у взрослых людей более активно, чем правое. Эволюция дала мозгу человека много необычных качеств: способность к обучению и общению, устойчивость к ошибкам, низкие затраты энергии и т.д.

Однако человек не использует даже 1 % от возможностей своего мозга. Знание законов памяти поможет людям задействовать неиспользуемые возможности. К основным законам памяти можно отнести:

1. Закон впечатления, т.е. если человек хочет что-то запомнить, ему нужно создать глубокое, яркое, живое впечатление этого. Фотокамерой невозможно сделать качественное изображение при недостаточном освещении. Мозг также не сможет зарегистрировать и запоминать впечатления, когда нет устойчивости мысленных образов. Впечатление – это способность изображать мысленно то, что вы хотите запомнить. Например, когда вы читаете, пытайтесь оживить сюжет, так как визуализация позволяет запоминать информацию.

Когда человек использует чувства для формирования образов, он визуализирует с помощью письма, диаграмм и изображений, пересказывает вслух, цитирует, рисует. Когда человек эмоционализирует что-то, то он это запоминает. Поэтому стоит двигаться, преувеличивать и проявлять необычность в поведении.

2. Закон повторения, т.е. запоминание лучше всего разделить на несколько этапов. Например, повторить несколько раз, затем отложить материал; вернуться позже и повторить снова. Просматривание информации через определенные интервалы времени помогает запомнить больше за меньшее время. Если человек не повторяет, то он забывает 90 % информации в течение 48 часов. Нужны систематические повторения: спустя 10 минут, 1 час, 24 часа, неделю, месяц, 3 месяца. С точки зрения психологов, нужно 50 % нашего времени просто повторять информацию.

3. Закон ассоциации предусматривает связывание новой информации со знанием и опытом, которые уже имеются. К ним относятся закон подобия (две идеи могут быть связаны, если подходят друг на друга), закон контраста (две сущности могут быть связаны, если они контрастируют друг с другом) и закон смежности (две идеи могут быть связаны, если они произошли совместно).

К методам умственной организации можно отнести: размещение информации в хронологическом порядке, ее группирование и запоминание вокруг общих тем (праздник, отпуск, вид работы и т.д.).

К детализированным законам памяти можно отнести:

1. Частоту повторения. За 24 часа человек забывает 80 % того, что читает, если не просматривать прочитанное. Важно просматривать критическую информацию в пределах этих 24 часов и последующей систематической работы. Например, самый лучший способ запомнить литературное произведение – это добавлять новую строчку и продолжать повторять старую. При этом не перегружается кратковременная память и не происходит забывания вследствие интерференции.

2. Интенсивность, мотивация, интерес и уверенность, где каждый укрепляет другой. Интенсивное внимание и концентрация помогает эффективно запоминать и обучаться.

3. Принадлежность предполагает, что мышление предпочитает иметь общий обзор темы перед тем как заполняться подробностями. Подход гештальта – это процесс от менее подробного к более подробному.

4. Первенство предполагает, что человек запоминает лучше то, что он делает сначала, по сравнению с тем, что было после. Чем больше стартов и финишей в периоде обучения, тем эффективнее обучение. Немедленно после того как вы что-то выучили, вы помните это лучше всего.

5. Эффект Пигмалиона говорит о том, что похвала оказывает гораздо большее действие, чем критика. Самопохвала укрепляет мотивацию, помогает преуспевать. Эффект Пигмалиона предполагает, что слушатель соответствует ожиданиям педагога. Если человека рассматривают как интеллектуального, зрелого и способного человека и устанавливают ему высокие стандарты эффективности, то он будет соответствовать этим требованиям.

6. Эффект фон Ресторффа подразумевает процесс запоминания в необычном контексте (юмор, фарс, движение, цвет, воображение).

К системам памяти можно отнести:

1. Систему места или метод локализации (каждую единицу мебели в комнате дома используют в качестве ловушек для ассоциирования запоминаемого).

2. Систему связи (яркое воображение используют для ассоциирования запоминаемых единиц вместе в последовательности).

3. Систему алфавита (33 ловушек для связывания с ними вещей).

4. Систему чисел, основанную на идее оживления цифр, например, 1 – палка, а 9 – трость для прогулок.

5. Создание мнемоник для запоминания, например, цвета радуги: «Каждый Охотник Желает Знать, Где Сидит Фазан».

3.6. Технологии эффективной учебной деятельности

Метапознание – это способность анализировать собственные мыслительные стратегии и управлять своей мыслительной деятельностью.

К правилам метапознания можно отнести:

1. Поиск смысла при изучении материала и его переструктурирование.
2. Использование стратегий минимизации объема запоминаемого материала.
3. Углубление изучения информации.
4. Отсутствие отвлечения на посторонние дела.
5. Свободное воспроизведение изученного материала.
6. Использование краткого содержания и формулирование вопросов.
7. Метод повторного цитирования.
8. Перерывы в тренировке, например, 14 дней по 1 часу более эффективно, чем 14 часов в один день.
9. Обучение по частям, например, закрепление двух навыков, вместо изучения всего теоретического материала полностью и перехода к практике.
10. Изучение основ навыка.
11. Обеспечение обратной связи.
12. Выделение частей в изучаемой области.
13. Сложные цели разбить на множество мелких.
14. Используй методику заучивания, например, «обзор, вопрос, чтение, пересказ, повторение».
15. Минимизация нагрузки рабочей памяти.
16. Поддержание интереса к процессу обучения.
17. Сигналы об ошибках.
18. Саморазработка тестов.
19. Отработка отдельных компонентов навыка.
20. Использование навыка для решения разнообразных задач.

К инструментам профессионального саморазвития можно отнести:

1. Самоконтроль компетентности или использование тестов знаний, практических задач и анализа конкретных ситуаций. На основе полученных оценок делается вывод о характере изменения своей профессиональной компетентности за определенный период времени.

Личностные качества можно оценить также с помощью специальных личностных тестов, анкет, самоанализа собственного поведения в значимых профессиональных ситуациях.

Самоконтроль компетентности проводится периодически с помощью самонаблюдения и качественного инструментария.

2. Инвентаризация перемен проводится раз в квартал или как минимум раз в полгода. Суть ее состоит в учете, анализе и систематизации всех изменений в выполняемой работе и в собственной личности. Необходимо постоянно опережать уровень требований к решаемым профессиональным задачам.

3. Умение учиться у других подразумевает управление своими мотивационными установками на традиционных совещаниях и семинарах. «Каждый другой человек – гуру, у которого можно научиться чему-нибудь полезному».

4. Таблица жизненных и профессиональных целей, в которой сопоставляются жизненные и профессиональные мотивы и при их разрыве производят корректировку.

5. Журнал успеха помогает совершать действия, которые вызывают положительные эмоции и желание двигаться вперед.

6. Моделирование профессионального портрета или составления профессионально-психологической характеристики в наиболее ярких чертах в графическом виде. При этом чередуют удачные и неудачные этапы работы, в которых человек существенно отличается. Портреты целесообразно сравнивать с предыдущими и планировать изменения.

7. Развитие самомотивации, т.е. стремиться к целям, но жить сегодняшним днем и брать на себя ответственность за мотивацию к жизни.

Концентрация внимания дает возможность ясно мыслить, принимать правильные решения, контролировать и осознавать то, что с нами происходит. Человеку гораздо легче сосредоточиться, если мозг находится в спокойном эмоциональном состоянии, и его ничто не отвлекает.

Внимание – это связующее звено между способностью сознания воспринимать информацию и способностью подсознания ее обрабатывать. Мозгу нужно выделить факты из потока информации и дать подсознанию ее обработать. Внимание подразумевает переключение с одного объекта на другой. Удерживать внимание на одном объекте в течение длительного времени очень и очень трудно. Человек может сконцентрироваться только на интересных для него вещах. Концентрация – это усилия нашей психики. Мозг начинает активно снабжаться кровью, и способность обрабатывать информацию повышается.

Отвлекают внимание следующие факторы:

1. Объективные внешние (запахи, шум, движение вокруг) и внутренние (заболевания, недостаток сна).

2. Субъективные факторы (переутомление, отсутствие внутреннего равновесия, интереса, цели и самодисциплины, негативный настрой, низкий уровень натренированности).

Советы по улучшению концентрации:

1. Наблюдения за собой. Один человек не может внимательно слушать, а другой не может выполнять умственную работу. Чем чаще человек наблюдает за собой, тем точнее он подберет упражнения для улучшения своей способности концентрироваться.

2. Браться нужно только за одно дело, так как удерживание внимания на одном объекте – это и есть концентрация.
3. Следовать своему биоритму и браться за дела, которые требуют наибольшей концентрации тогда, когда человек наиболее работоспособен и активен.
4. «Стеклянный колпак», или отгораживание от всех источников шума и раздражителей.
5. Соберитесь с мыслями и отбросьте все мысли, касающиеся других ваших обязанностей, а затем спокойно приступайте к выполнению работы.
6. Планировать на день, неделю или на целый месяц и определять время, когда вы хотели бы выполнить ту или иную работу.
7. Тренировка целенаправленного управления органами чувств способствует концентрации.
8. Тренировка памяти. Чем лучше развита память, тем лучше мы концентрируемся на работе. С хорошо развитой памятью не нужно будет тратить время на поиск информации.
9. Мотивация себя. Нужно увидеть положительное в деле, которое не хочется, но приходится выполнять.
10. За дело нужно браться немедленно. Труднее всего сделать первый шаг, а интерес появится позже.
11. Усложняйте задания. Если вы выполняете изо дня в день одно и то же задание, то попробуйте потратить на его выполнение на 20 % меньше времени, чем обычно.
12. Не должно быть никакого давления со стороны (например, телефонный звонок или поторапливание от начальства).
13. Избегайте переутомления. Огромное количество нагрузки препятствует свободному ходу нашей энергии и ослабляет силу концентрации.
14. Удобное и практичное рабочее место. Правильное освещение, удобный стул и благоприятная температура помещения способствуют концентрации.
15. Расслабляйтесь и не нервничайте, делайте дыхательные упражнения.
16. Определяйте наиболее трудные задачи и концентрируйтесь на их выполнении.
17. Высыпайтесь, чем усиливаете концентрацию внимания.
18. Определение своих сильных сторон, что дает великолепную концентрацию.
19. Содержите в порядке свое рабочее место.
20. Не забывайте делать паузы.
21. Поддерживайте хорошую физическую форму.
22. Определите свои цели и запишите их на бумаге.
23. Управляйте своими мыслями.
24. Отложите в сторону житейские проблемы.
25. Будьте упорны, терпеливы и последовательны в достижении своей цели.

3.7. Качества творческой личности

Самоактуализация – это полное использование и реализация способностей личности, ее таланта и творческого потенциала.

К качествам творческой личности можно отнести:

- 1) способность к действиям, выходящим за обычные рамки;
- 2) способность учитывать нужды и потребности других людей;
- 3) способность внушать веру в других людей;
- 4) способность разрешать конфликты;
- 5) способность чувствовать грядущее.

Творческое мышление – это умение воспринимать обычные вещи необычным образом и увидеть парадоксально новое в ортодоксально старом. Шаблонное мышление – это поиск в одном и том же направлении или копание вглубь одной и той же ямы. Нешаблонное – это попытка выкопать яму в другом месте. Нежелание оставлять вскопанную наполовину яму – это признак шаблонного мышления.

Четыре основных принципа нешаблонного мышления:

1. Способность отказаться от господствующих идей.
2. Поиск альтернатив.
3. Избегание жесткого контроля при мышлении.
4. Использование случайностей.

При ведении бизнеса рациональные подходы не всегда применимы, так как ситуации часто бывают очень неопределенными. Поэтому в трудных случаях надо обращаться к внутреннему чувству – интуиции, т.е. познанию чего-либо без всякого размышления.

Принципы интуиции таковы:

1. Использование одновременно интуиции и логики.
2. Чем выше уровень иерархии, тем ценнее интуиция.
3. Чем больше нестабильности и неопределенности, тем больше интуиции требуется.

Интуиция как процесс мышления на бессознательном уровне также требует ощущений, восприятия, памяти и воображения.

3.8. Развитие познавательной деятельности

Управление ресурсом образованности невозможно без развития познавательной деятельности человека.

Формирование познавательной мотивации человека – это необходимое условие для функционирования эффективной мыслительной деятельности.

Внешняя мотивация ориентирована на решение задачи ради достижения определенных результатов и не предусматривает глубокого познания объекта. Активные мыслительные процессы протекают на низком уровне, и решения принимаются стереотипно.

Внутренняя мотивация связана с потребностью определения специфики рассматриваемой проблемы и источников ее происхождения. Поэтому возникают препятствия и затруднения при решении проблемы, а также проявляется желание выявить причины появления трудностей.

Чем сложнее проблема, тем больше познавательной деятельности.

К самосовершенствованию приводят несколько обстоятельств:

- 1) проблемы в самоуважении и в социальном престиже;
- 2) рассогласование в образах своих «Я идеальное» и «Я реальное»;
- 3) проблемы самооценки и самоотношения.

Человеку необходимо формировать у себя внутренние мотивы саморазвития на основе обучения, тренингов личностного роста, информационно-просветительской работы и воспитания.

Чтобы совершенствовать познавательные умения и навыки, необходимо развивать внимание, память, мышление и речь.

Внимание – специфический познавательный процесс в деятельности человека. Оно выступает как момент любого другого психологического процесса. Для памяти внимание выступает как фактор, способный удерживать нужную информацию. Внимание способствует успешному обучению и достижению больших профессиональных успехов.

Наиболее важными свойствами внимания являются: переключаемость, устойчивость, сосредоточенность, распределение и объем обработки информации.

Память – это способность к получению, хранению, воспроизведению информации и жизненного опыта. Без памяти невозможно нормальное функционирование личности.

Процесс запоминания направлен на создание условий для сохранения в памяти полученных впечатлений.

Функции памяти у разных людей развиты неодинаково. Есть люди, которые с трудом запоминают, но зато довольно долго хранят в памяти запомненный ими материал. У этих людей развита долговременная память. Другие, напротив, быстро запоминают, но зато и быстро забывают. У них более сильно развита кратковременная память.

Кратковременная память имеет большое значение для организации мышления. Именно данный вид памяти активно работает и в процессе делового общения человека. Кратковременная память – это промежуточное хранилище и фильтр, который пропускает нужную информацию в долговременную память. Объем кратковременной памяти индивидуален и имеет тенденцию к сохранению в течение всей жизни.

Память можно развивать и тренировать, что значительно повысит ее продуктивность. Продуктивность памяти определяется следующими параметрами: объем, быстрота, точность, длительность, готовность к запоминанию и воспроизведению. На продуктивность памяти влияют субъективные (состояние организма, опыт, психологические установки) и объективные причины (характер и качество информации, ритмичность, связанность, особенности окружающей обстановки).

Рекомендации по улучшению запоминания:

1. Заранее продумать и четко сформулировать вопросы к тексту, ответы на которые могут быть найдены в процессе его чтения.

2. Запоминается лучше то, что выражается словами. Если слово – это понятие, содержащее в себе связанную с предметом существенную мысль, то такое запоминание является наиболее продуктивным.

3. Правильная организация запоминаемой информации и обеспечение при ее воспроизведении таких комфортных психологических условий.

4. Группировка слов по их смыслу и формулирование слов-стимулов, с помощью которых можно облегчить припоминание.

5. Чем больше умственных усилий прилагается, чтобы структурировать информацию, тем легче она потом воспроизводится.

6. О ситуациях, оставивших в нашей памяти эмоциональный след, мы думаем больше, чем об эмоционально нейтральных событиях.

7. Эмоциональные состояния воздействуют на процесс запоминания. Если в момент запоминания человек находится в приподнятом или подавленном настроении, то искусственное восстановление эмоционального состояния улучшает память.

8. «Ускоренное» чтение, когда человек быстро обнаруживает в тексте наиболее важное.

Мышление – это обобщенная и опосредованная форма психического отражения, устанавливающая связи и отношения между познаваемыми объектами. Задача мышления – раскрытие отношений между предметами. Выделяют наглядно-действенное, наглядно-образное и словесно-логическое мышления.

Мышление как любой познавательный процесс можно развивать. Он не ограничен ни временем, ни результатом.

Речь является одним из основных средств общения, с помощью которого человек получает и передает информацию. Речь представлена в разных взаимосвязанных формах: внешней, внутренней, монолога, диалога, письменной, устной и т.д.

Одним из важных аспектов культуры речи является владение голосом. Звучание голоса зависит от его выразительности в пределах не только одного слова и эмоционального выделения. Тембр голоса определяет окраску произносимого звука или слова. Темп речи связан с быстротой и длительностью звучания отдельных слов. Скорость речи зависит от типа нервной системы и сформировавшегося стиля мышления. Высота звука представляет собой определенный диапазон колебаний голосовых связок. Не менее важен для развития речи словарный запас человека.

К основным правилам написания текстов можно отнести:

1. Записывание хороших идей.

2. Размышление вслух над текстом.

3. Создание «скелета» темы.

4. Формулирование темы одним–тремя предложениями.

5. Изложение темы вслух, затратив на это не более трех минут.

6. Ответы на вопросы: кто? что? где? когда? как? почему?

7. Составление «карты» текста.
8. Письменное изложение прочитанного.
9. Написание выводов.
10. Прочитывание написанного вслух.
11. Без многословных фраз.
12. Не злоупотреблять союзами
13. Излагать мысли по существу.
14. Использовать яркие и образные слова.
15. Поставьте себя на место того, кто будет читать ваш текст.
16. Сыграть на самолюбии читателя.
17. Использовать дружеский тон.
18. Не использовать банальных выражений.
19. Незнакомое сравнивать с чем-то знакомым.
20. Акцентировать внимание на фактах.
21. Делать точные утверждения.
22. Делать короткие абзацы и оставлять широкие поля для заметок.
23. Если текст больше одной страницы, то в заключении делать вывод.
24. Из черновика вычеркивать все слова, без которых текст не ухудшится.
25. Привлекать внимание в первом абзаце нестандартно.

Соблюдение предложенных рекомендаций позволит повысить эффективность письменной и устной речи.

3.9. Повышение уровня креативности при решении профессиональных задач

Уровень развития креативности определяется доминированием в мышлении ряда особенностей:

1. Оригинальность высказанных идей и стремление к интеллектуальной новизне.
2. Способность видеть объект под новым углом зрения и возможность нового использования данного объекта.
3. Образная адаптивная гибкость, т.е. видеть скрытые стороны.
4. Способность продуцировать разнообразные идеи в неопределенной ситуации, где нет предпосылок к формированию новых идей.

Креативность заключается в нестандартности и оригинальности мышления. В это понятие входят гибкость, обучаемость, самостоятельность, стремление находить нестандартное решение в самых безвыходных ситуациях.

Креативность – это внутреннее качество человека, зависящее от его личностных характеристик. При этом оно базируется на твердых знаниях и профессиональном опыте.

Основной характеристикой креативности в менеджменте является отсутствие страха перед стереотипами.

Условия для развития креативности:

- 1) возможность саморазвития и обучения;
- 2) благоприятный психологический климат;

- 3) предоставление свободы действий;
- 4) мотивация и стимулирование творческой активности.

Когда стереотипные приемы мышления заходят в тупик, оптимально использовать принципиально противоположную альтернативу.

Метод инверсии базируется на принципе дуализма и оптимального использования противоположных процедур творческого мышления.

Основные правила применения метода инверсии:

- 1) переформулирование задачи с целью ее глубокого осмысления;
- 2) постановка обратных задач;
- 3) поиск идей в направлениях, противоположных традиционным взглядам;
- 4) использование противоположных процедур и средств.

К стратегиям творческой активности можно отнести:

1. Стратегию функционально-целевого анализа.
2. Стратегию анализа противоречия.
3. Стратегию преодоления барьера.
4. Стратегию использования информации.
5. Стратегию поиска идеи, противоположной общепринятой.
6. Стратегию оценочных суждений.
7. Стратегию принятия решений.

Для активизации творческого мышления применяют «мозговой штурм», метод синектики, метод фокальных объектов, метод многомерных матриц, метод контрольных вопросов и др.

Применение методов активизации творческого мышления становится эффективным после преодоления психологического барьера, который формирует традиционный подход к решению задач.

В условиях рыночной системы хозяйствования творческое мышление человека во многом позволяет ему оставаться конкурентоспособным.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Что такое «образованность» в современном понимании?
2. Почему знания – это единственный источник стойкого стратегического преимущества?
3. В чем состоит противоречие классической и современной образовательной парадигм?
4. Назовите основные законы памяти.
5. Что такое «метапознание»?
6. Какие специальные приемы профессионального саморазвития необходимо знать менеджеру?
7. Перечислите качества творческой личности.
8. Почему нужно обращаться к интуиции в принятии решений?
9. Что такое познавательная деятельность?
10. Каковы источники развития внутренней мотивации?
11. Перечислите свойства внимания?
12. Назовите приемы для повышения концентрации внимания.

13. Какой психологический процесс лежит в основе способностей человека?
14. Каковы основные функции памяти?
15. Какие причины влияют на продуктивность памяти?
16. Перечислите основные способы улучшения запоминания.
17. Какие виды мышления задействованы в вашей практической деятельности?
18. Дайте характеристику основным законам речи.
19. Чем определяется культура речи человека?
20. Рекомендации по развитию навыков рационального чтения.
21. Перечислите основные правила написания текстов.

4. УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСОМ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ

4.1. Финансовое планирование жизни

Рациональное финповедение – это важный аспект самоменеджмента. Хотя финансовые средства не являются главной жизненной целью, но их значение трудно переоценить. Деньги дают следующие возможности:

- 1) позволяют финансировать наши проекты и идеи;
- 2) обеспечивают комфортное внутреннее состояние;
- 3) избавляют от монотонного труда по найму.

Финансовые проблемы возникают почти у всех людей, и на определенном этапе ситуация с деньгами должна быть под контролем. Финансовое планирование необходимо каждому человеку и каждой семье, потому что его отсутствие – это огромный риск.

Если не человек управляет своими деньгами, они управляют им. Научившись грамотно использовать деньги, можно создать себе стабильный денежный поток и сделать серьезный шаг на пути к финансовой независимости. Стабильность личной финансовой системы влияет на нашу уверенность в завтрашнем дне.

Планирование связано с предотвращением ошибочных финансовых действий и с уменьшением числа неиспользованных возможностей.

Правила управления личными финансами:

1. Контроль всех финансовых потоков, т.е. нужно вести строгий учет всех своих финансов. Компьютерный учет позволяет не только исключить рутину и ошибки, но и превратить процесс управления своими финансами в увлекательное занятие.

2. Создание накоплений, разница между доходами и расходами должна быть в плюс. Можно значительно сократить свои расходы, не изменяя практически при этом качество жизни, а 10–20 % дохода обязательно должны переходить в накопления. Повышать доходы можно через высокооплачиваемую работу, дополнительный заработок или развитие своего бизнеса.

3. Осуществление инвестиций, т.е. деньги должны работать на человека, а не наоборот.

4. Страхование рисков, т.е. защита достигнутого уровня благосостояния.

5. Личное финансовое планирование, т.е. отчет о доходах и расходах человека, позволяющий реально оценить его финансовое положение. Создание прочной финансовой системы – важнейший проект в вашей жизни.

Личное финансовое планирование – это ключевой принцип в стратегии управления личными финансами.

Приоритеты в расходах определяются социально-культурными, возрастными, психологическими признаками и характеристиками личности.

Поэтому сначала нужно определиться с целями, а затем расставить приоритеты. Какую из целей будете реализовывать в первую очередь, а какую во вторую, третью и т.д.

В решении этого вопроса можно воспользоваться матрицей Эйзенхауэра (рис. 4.1).

	Срочно	Не срочно
Важно	Кредиты Коммунальные платежи Продукты питания Расходы на бизнес	Накопления Семейный ужин Отдых на море Обучение инвестициям
Не важно	Текущий ремонт авто Ремонт одежды Неожиданные траты Заправка авто	Модная одежда Ресторан Товары для дома Новая бытовая техника

Рис. 4.1. Возможные приоритеты целей

Возможно также использовать правило 60 / 40 %. Весь совокупный доход предлагается поделить на пять частей.

1. Текущие расходы – 60 %. Например, питание, квартплата, затраты на автомобиль, одежда, косметика и т.п.
2. Пенсионные накопления – 10 %.
3. Долгосрочные покупки и выплаты по кредитам – 10 %. Счет накоплений на крупные покупки может использоваться для выплат текущих долгов.
4. Нерегулярные расходы – 10 %. Деньги для нерегулярных расходов могут использоваться, например, лечение заболевшего зуба, подарки на юбилей родственникам, новая кухонная плита и т.п.
5. Развлечения – 10 %.

Главное – уложиться в цифру 60 %, а если долги очень велики, то лучше на погашение долгов пускать все накопления до полного погашения долга.

4.2. Личные финансовые отчеты. Домашняя бухгалтерия

Управление денежными средствами – это использование имеющихся ресурсов и наращивание индивидуального потенциала. Действенным механизмом управления своими финансами может стать составление личных финансовых отчетов (реестры доходов и расходов, финансовый отчет, финансовый бюджет, балансовый отчет).

Личный бюджет – это способ управления собственными деньгами.

Прежде чем составлять личный или семейный бюджет, следует определить величину доходов и расходов.

К доходам можно отнести: заработную плату, премиальные, гранты, гонорары, стипендии, ренты от сдачи квартиры и другой недвижимости, проценты по депозиту и все прочие поступления из других источников. К расходам относим: коммунальные платежи, затраты на текущий ремонт, питание и др. К расходам нужно отнести деньги на инвестирование.

Степень детализации статей зависит от целей составления бюджета.

Анализ расходов лучше производить по категориям (табл. 4.1).

На каждую категорию можно определить допустимую и оптимальную норму расходов. Часто мелкие расходы выпускают из виду, но именно эти «мелочи» в конце месяца составляют 40–50 % доходов.

Система учета расходов и связанная с ней система планирования расходов носят индивидуальный характер и могут строиться каждым по своему усмотрению и для удобства дальнейшего использования.

Главная цель – поиск резервов для увеличения доходов и обеспечения искомого уровня жизни.

Таблица 4.1

Примерные укрупненные статьи доходов

№	Статья
1	Заработная плата по месту основной работы
2	Заработная плата по совместительству
3	Доход от сдачи квартиры
...	...
<i>n</i>	и т.д.

Таблица 4.2

Примерные укрупненные статьи расходов

№	Статья
1	Затраты на квартиру
2	Затраты на продукты питания
3	Затраты на связь
...	...
<i>n</i>	и т.д.

4.3. Доходы и их источники

Финансовые средства делятся на собственные и привлеченные (банковские кредиты и социальные субсидии).

При решении вопроса о привлечении заемных средств необходимо учитывать, для чего берутся деньги и схемы погашения займа. Безболезненной является кредитная нагрузка в размере 10–15 % от текущего дохода.

Собственные финансовые ресурсы – это доходы от коммерческой и предпринимательской деятельности, доходы в форме выручки от продажи товаров, работ и услуг, заработная плата, социальные выплаты и прочие доходы (наследство, выигрыши в лотерею).

В советское время существовал предел роста заработной платы, запреты на предпринимательскую деятельность, а также вторичную занятость для многих категорий работников. Сейчас произошла трансформация всех социально-экономических отношений в стране. Ничто и никто не ограничивает рост доходов. Появились доходы от частной собственности и предпринимательской деятельности.

В рыночной экономике основными источниками личных доходов являются:

- 1) трудовая деятельность;
- 2) предпринимательская деятельность;
- 3) собственность;
- 4) выращивание и продажа сельскохозяйственной продукции;
- 5) социальные пособия;
- 6) прочие доходы.

От структуры дохода существенно зависят: мотивы и результаты деятельности граждан; взаимоотношения между людьми и их группами; качество жизни.

В настоящее время наблюдается рост доли предпринимательских доходов и доходов от собственности.

Структура дохода на микроуровне формируется в зависимости от выполняемой субъектом роли на рынке.

У работающих по найму имеются следующие источники доходов:

1. Доходы по основному месту работы (заработная плата и гонорары).
2. Доходы по неосновному месту работы (интернет-заработок, совместительство).
3. Фиксированные доходы от размещенных под проценты свободных денежных средств (вклады в банки, взносы в накопительные виды страхования, сдачи имущества в аренду).

Важным моментом в управлении доходами является умение создавать и сохранять накопления.

Основные виды сбережений:

- 1) вклады и депозиты в банках в рублях и валюте;
- 2) наличные деньги;
- 3) вложения в ценные бумаги;
- 4) запасы средств в наличной валюте.

Несмотря на достаточно развитое законодательство следует отметить крайне незначительный объем оборотов личных накоплений граждан.

Недвижимость является хорошим инструментом для увеличения доходов. Однако постепенное наполнение этого рыночного сегмента капиталом существенно снижает получаемую доходность практически до нуля.

Для контроля эффективности финансовых вложений можно сравнить получаемые доходы от вложений с текущим уровнем инфляции. Если доходы ниже этого показателя, то, возможно, вложения слишком расплывлены по небольшим счетам и их необходимо перегруппировать в более доходные инструменты.

Предпринимательский доход включает:

- 1) выручку от выполненных работ и оказанных услуг;
- 2) выручку от реализации произведенной продукции;
- 3) выручку от перепродаж товаров;
- 4) арендная и иная плата;
- 5) проценты и дивиденды.

Привлеченными финансовыми ресурсами предпринимателей могут быть:

- 1) банковские кредиты и кредиты других кредитных организаций;
- 2) средства фондов поддержки малого предпринимательства;
- 3) средства федерального, региональных и местных бюджетов.

Российские индивидуальные предприниматели редко пользуются заемными средствами. Не все банки с охотой идут на кредитование таких клиентов, которые относятся к категории рискованных, а индивидуальных предпринимателей не устраивают условия банковского кредитования.

4.4. Способы экономии личных средств

К советам по экономии семейного бюджета можно отнести следующее:

1. Считайте расходы. Считать нужно абсолютно все в течение не менее трех месяцев.
2. Откладывайте 10–15 % от всех поступающих денег.
3. Урезайте расходы.
4. Учитесь грамотному шопингу.
5. В супермаркет ходите со списком.
6. Планировать расходы.
7. Ведите учет расходов, так как невозможно экономить, если не видеть картину расходов в целом.
8. Покупать нужное, а не дешевое, т.е. невысокая цена не должна становиться причиной покупки ненужных вещей.
9. Распродажа, скидки не причина для покупок. Не пытайтесь сэкономить, покупая массу вещей на распродажах.
10. Планировать крупные расходы минимум на год вперед.
11. Рассчитываться наличными.
12. Не пользоваться кредитной картой, так как кредиты по карточкам самые высокие.
13. Не снимать с карты зарплату по частям и раз в неделю.
14. Совершать покупки по заранее составленному списку.
15. Пользоваться общественным транспортом вместо машины.
16. Не покупать ничего в кредит.

Простейшие способы экономии. Установите энергосберегающие лампы, счетчики воды и унитаза с экономным сливом воды. Покупайте проездные. Не портящиеся продукты (сахар, крупу, макароны) и хозяйственные товары покупайте большими упаковками. Необходимо предостеречь желающих ими воспользоваться слишком активно, так как можно остаться при деньгах, но потерять личные отношения с окружающими близкими людьми.

4.5. Виды инвестирования денег

Основные принципы инвестирования:

1. Наличие собственной инвестиционной стратегии. Уоррен Баффет как-то сказал: «Если вы не можете спокойно наблюдать за тем, как рынок падает на 50 %, вам не место на фондовом рынке».
2. Наличие инвестиционного плана, так как инвестировать без плана – это безумство.
3. Не поддаваться эмоциям, а действовать по плану!
4. На первых этапах не использовать для инвестирования заемные средства.
5. Инвестировать надолго и уметь ждать доходы.

Основные ошибки инвесторов:

- прислушиваться к советам непрофессионалов;
- эмоциональное инвестирование;

- инвестиционная «близорукость»;
- действия без инвестиционного плана;
- инвестирование при каждом краткосрочном падении на финансовых рынках.

4.6. Страхование в жизни человека

Банк, привлекающий средства населения, обязан входить в систему страхования вкладов. При этом в случае банкротства банка вкладчики быстро получают свои денежные средства из независимого финансового источника.

Страхование вкладов в Российской Федерации осуществляется в соответствии с федеральным законом «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» № 177-ФЗ от 23 декабря 2003 г. (далее – закон о страховании вкладов).

Не подлежат страхованию:

- средства на счетах физических лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью;
- вклады на предъявителя;
- средства, переданные банку в доверительное управление;
- вклады в зарубежных филиалах российских банков;
- денежные переводы без открытия счета;
- средства на обезличенных металлических счетах.

Выплата возмещения по вкладам производится в рублях.

Различная официальная информация, в частности размер ставки рефинансирования, информация об отзыве лицензий, может быть найдена на сайте Центрального банка РФ по адресу <http://www.cbr.ru>. Информация о страховании вкладов публикуется Агентством по страхованию вкладов, адрес сайта: <http://www.asv.org.ru>.

Страхование жизни, здоровья, трудоспособности – один из самых неразвитых сегментов финансового рынка в России. В настоящее время возмещение по всем видам рисков зависит от среднего уровня заработной платы и допустимой налоговой нагрузки на предпринимателя. Поэтому размер предусмотренных выплат позволяет пока обеспечить только нищенское существование.

Мировая страховая индустрия накопила широкий выбор добровольных программ финансовой защиты от всевозможных непредвиденных событий. Жизнь можно застраховать от смерти по любой причине, а можно только от несчастного случая или болезни. Основная задача накопительного страхования жизни состоит в сохранении социального статуса семьи, если основной источник дохода перестал обеспечивать по каким-либо причинам.

4.7. Личные финансы на ПК

Личный бюджет – это финансовый план (список статей доходов и расходов с установленными ограничениями). Главное в семейном бюджете – правильно распределить расходы и доходы.

Цель составления бюджета – контроль над своим финансовым положением и достижение поставленных финансовых целей.

Вести учет доходов и расходов лучше всего в таблице Excel или в специализированной программе.

Условно программы можно разделить на две группы: со стандартным и расширенным функционалом, в который добавлено бюджетирование.

Основные функции программ со стандартным функционалом следующие:

- 1) ведение справочников, в том числе работа с валютой;
- 2) ведение счетов;
- 3) ведение операции прихода и расхода;
- 4) анализ данных: отчеты, фильтры, диаграммы.

Программы с расширенным функционалом позволяют организовывать достаточно сложные финансовые потоки, сердцем которых является понятие «счет». Сделки могут совершаться в любой валюте, но лучше придерживаться правила: «Каждому счету свою валюту».

У сделки могут быть установлены свойства:

- 1) метка для выражения эмоций;
- 2) напоминание с возможностью быстрого поиска;
- 3) планируемый платеж в диаграммах.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. В чем смысл финансового планирования?
2. Как составляется финансовый план?
3. Цели составления бюджета.
4. Основные источники доходов.
5. Способы экономии семейного бюджета.
6. Основные ошибки инвесторов.
7. Принципы инвестирования
8. Почему нужно страховать банковские вклады?
9. Какие компьютерные программы по управлению личными финансами вы знаете?

5. УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСОМ АКТИВНОСТИ И РАБОТОСПОСОБНОСТИ

5.1. Понятие ресурса активности и работоспособности

Термин «активность» используется в различных научных направлениях и имеет различные трактовки. В обыденном сознании понятие «активность» часто употребляется как синоним понятия «деятельность», что не является правильным. В связи с этим требуется уточнение трактовки данного понятия.

В физиологическом смысле понятие «активность» традиционно рассматривается как всеобщая характеристика живых существ, их собственная динамика. Активность при этом соотносится с деятельностью, обнаруживаясь как ее динамическое условие, как свойство ее собственного движения. Активность живых существ изменяется в процессе эволюционного развития. Активность человека имеет два основных значения, во-первых, как ресурс, которым необходимо управлять, как важнейшее качество личности; во-вторых, как способность изменять окружающую действительность в соответствии с собственными потребностями, взглядами, целями.

«Принцип активности», введенный Н.А. Бернштейном в психологию, заключается в постулировании определяющей роли внутренней программы в актах жизнедеятельности организма. Из физиологии известно, что поведение как наблюдаемая реакция организма на какой-либо стимул может определяться как условными, так и безусловными рефлексам. Безусловные рефлекс предполагают движение, непосредственно вызываемое внешним стимулом, но это бессознательный вариант совершения действия, имеющий отношения к активности в широком понимании данного термина. Во всех же других случаях внешний стимул только запускает программу принятия решения, а собственно движение в той или иной степени связано с внутренней программой человека.

В психологическом плане представляется актуальной для рассмотрения характеристика активности как внутренней готовности к действию, базирующейся на потребностях и интересах личности; а также как более или менее энергичной самодеятельности, направленной на преобразование различных областей деятельности и самих субъектов.

Психологическая теория деятельности в структуре деятельности выделяет несколько уровней: особые виды деятельности, действия, операции, психофизиологические функции. Особенные виды деятельности в этом случае выступают как совокупность действий, вызываемых одним мотивом. К основным видам деятельности относят общение, игровую, учебную и трудовую деятельность.

Одной из главных теоретических проблем при рассмотрении понятия активности личности является соотнесение понятий «активности» и «деятельности». Трудность заключается в том, что в большом количестве случаев эти термины выступают как синонимы.

По мнению К.А. Абульхановой-Славской, посредством активности человек решает вопрос о согласовании, соизмерении объективных и субъективных факторов деятельности, мобилизуя активность в необходимых, а не в любых

формах, в нужное, а не в любое удобное время, действуя по собственному побуждению, используя свои способности, ставя свои цели. Таким образом, активность как часть деятельности реализуется ситуативно.

Выделяют ряд общих существенных признаков активности личности. К ним относятся представления об активности:

- как о форме деятельности;
- деятельности, к которой у человека возникло собственное внутреннее отношение, в которой отразился индивидуальный опыт человека;
- лично значимой деятельности: форме самовыражения, самоутверждения человека;
- деятельности, направленной на преобразование окружающего мира;
- качестве личности, личностном образовании, проявляющемся во внутренней готовности к целенаправленному взаимодействию со средой, к самодеятельности, базирующейся на потребностях и интересах личности, характеризующейся стремлением и желанием действовать, целеустремленностью и настойчивостью, энергичностью и инициативой.

Следовательно, можно выделить два основных подхода к определению активности, которые заключаются в рассмотрении активности как компонента в структуре личности, с одной стороны, и активности как специфической формы деятельности индивидуума, с другой стороны. Говоря о ресурсе активности, мы имеем в виду не только внутренние ресурсы, «запасы» личности человека, их правильное использование и возможности пополнения, но также и эффективный выбор основного направления и способов деятельности.

Таким образом, ресурс активности человека – это совокупность характеристик личности и внешних условий, позволяющих человеку производить общественно значимые преобразования в мире на основе присвоения богатств материальной и духовной культуры.

Активность человека проявляется в творчестве, волевых актах, общении и т.д. Интегральная характеристика активности личности – активная жизненная позиция человека, выражающаяся в его идейной принципиальности, последовательности в отстаивании своих взглядов, единстве слова и дела.

Таким образом, в рамках данного курса под активностью личности будем понимать особый вид деятельности или особую деятельность, отличающуюся уровнем проявления (интенсивностью) таких основных характеристик, как целенаправленность, мотивация, вовлеченность, осознанность, владение способами и приемами конкретных действий, а также наличием таких свойств, как инициативность и ситуативность. Следовательно, ресурс активности – это совокупность таких характеристик, как целенаправленность, мотивация, вовлеченность, осознанность, владение способами и приемами конкретных действий, а также таких свойств, как инициативность и ситуативность.

Наряду с термином «ресурс активности» уточним понятие «ресурс работоспособности». Ресурс работоспособности – это совокупность функциональных возможностей организма человека, необходимая для выполнения конкретной работы. Уровень работоспособности зависит от состояния здоровья, условий

труда, возраста, навыков работы, мотивации к труду, индивидуальных особенностей человека и т.д. Повышению работоспособности на рабочем месте способствуют меры по совершенствованию процессов труда с учетом психофизиологических требований. К ним относятся:

- рациональная организация и разделение труда;
- совмещение профессий, предупреждающее монотонность работы;
- внедрение физиологически обоснованных режимов труда и отдыха;
- формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе и др.

Ресурс активности человека напрямую связан с ресурсом его работоспособности, поэтому целесообразно объединить эти два ресурса в один: ресурс активности и работоспособности – совокупность физических возможностей организма человека, характеристик его личности, а также условий окружающей среды, необходимых для эффективного выполнения конкретной работы.

Таким образом, управление ресурсами активности и работоспособности человека связаны как минимум с тремя взаимосвязанными направлениями: во-первых, с поддержанием физического и эмоционально-психологического здоровья; во-вторых, с вовлеченностью и интересом к той или иной деятельности; в-третьих, с умением организовать рабочий процесс, рабочее место так, чтобы обеспечить высокий уровень эффективности выполняемых задач и при этом исключить негативное влияние на текущий уровень здоровья. При этом очевидно, что базовым направлением управления активностью и работоспособностью является поддержание физического и эмоционально-психологического здоровья человека.

Основным фактором поддержания здоровья является ведение здорового образа жизни человеком, т.е. основная ответственность за сохранение и укрепление здоровья лежит на самом человеке. Как известно, к основным направлениям здорового образа жизни относятся: двигательная активность, рациональное питание, закаливание и очищение организма, отказ от вредных привычек. Теме здоровья и здорового образа жизни посвящен следующий параграф данного учебного пособия.

Вовлеченность и интерес к той или иной деятельности связаны с мотивацией человека, что мы рассматривали ранее. Тем не менее, еще раз коротко затронем данный аспект. Наряду с рассмотренными подходами к самомотивации, в основе которой лежит целепостановка, можно отметить такое понятие как «оптимальное переживание», или «поток», о котором пишет М. Чиксентмихайи, в частности, в своей книге «Поток. Психология оптимального переживания». Состояние потока, или оптимального переживания, данный исследователь связывает с таким уровнем вовлечения в деятельность и ситуацию, при котором человек полностью включен в то, что делает, не замечая при этом ни времени, ни голода, ни своей социальной роли и т.п. Другими словами достигается полное единение человека с деятельностью и ситуацией, за счет чего обеспечивается наиболее оптимальный уровень активности и работоспособности, позволяющий добиваться высоких результатов. Следует отметить, что нужно рационально использовать данное состояние, так как оно связано с игнорированием некоторых

потребностей, в том числе базовых, что при нерациональном подходе может негативно отразиться на состоянии здоровья человека и, следовательно, в долгосрочной перспективе негативно отразится на уровне его активности и работоспособности.

Таким образом, говоря об управлении активностью и работоспособностью, можно отметить различные временные горизонты планирования: краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный. Когда мы говорим об управлении здоровьем, то логично, что мы должны ориентироваться на долгосрочный период. Говоря о вовлеченности в деятельность, мы имеем в виду краткосрочный текущий период. При этом краткосрочные цели и задачи не должны вступать в противоречие со среднесрочными и долгосрочными целями и задачами управления ресурсом активности и работоспособности, что предполагает системный подход к их управлению.

Третье отмеченное выше направление, связанное с умением организовать рабочий процесс, рабочее место, предполагает изучение вопросов организации труда и эргономики, ориентированных на создание оптимальных здоровьесберегающих условий выполнения работы, учитывающих психофизиологические характеристики человека и при этом обеспечивающих повышение уровня производительности его труда.

5.2. Методы управления ресурсом активности и работоспособности

Здоровье – главный показатель эффективного управления ресурсом активности и работоспособности человека. Его основным методом управления с точки зрения управления личной эффективностью является поддержание здорового образа жизни (ЗОЖ).

Несмотря на глобальный характер проблемы здоровья, единой трактовки понятия «здоровье» не выработано. Определение, принятое Всемирной организацией здравоохранения (ВОЗ), крайне абстрактно: «Здоровье – это состояние полного физического, душевного и социального благополучия, а не только отсутствие болезни или физических дефектов».

Для уточнения сущности здоровья обратимся к другим определениям. Так, академик В.П. Казначеев подчеркивает, что здоровье – это не только статическое состояние, но и динамический процесс: «Здоровье индивида – это процесс сохранения и развития психических, физических и биологических способностей человека, его оптимальной трудоспособности, социальной активности при максимальной продолжительности жизни».

Несомненный интерес представляет позиция известного отечественного медика И.В. Давыдовского, акцентирующего адаптационные свойства организма человека и определяющего здоровье как полноту приспособления организма к воздействиям извне, а болезнь – как его нарушение.

В литературе встречаются и другие определения здоровья:

– состояние организма, в котором отмечается соответствие структуры и функции органов и систем органов человеческого тела, а также способность регуляторных систем поддерживать гомеостаз (постоянство внутренней среды);

- способность организма сохранять соответствующую возрасту устойчивость в условиях резких изменений количественных и качественных параметров триединого потока сенсорной, вербальной и структурной информации;
- состояние организма, определяющее его адаптивные возможности и составляющее потребностно-мотивационную и информационную основу жизнедеятельности организма;
- не только отсутствие заболевания или функциональных отклонений организма, но и наличие высокого уровня функционирования различных систем, а также гармоничность развития;
- такое состояние организма, когда функции всех систем уравновешены с внешней средой и отсутствуют болезненные изменения;
- существование, допускающее наиболее полноценное участие в различных видах общественной и другой деятельности.

Из приведенных определений здоровья видно, что оно отражает качество приспособления организма к условиям внешней среды и представляет итог процесса взаимодействия человека и среды обитания. Очевидно также, что состояние здоровья формируется в результате взаимодействия экзогенных (природных и социальных) и эндогенных (наследственность, конституция, пол, возраст) факторов.

Таким образом, понятие «здоровье» имеет комплексный характер. В настоящее время принято выделять несколько компонентов (видов) здоровья.

1. Соматическое здоровье – текущее состояние органов и систем органов человеческого организма. Основу соматического здоровья составляет биологическая программа индивидуального развития человека.

2. Физическое здоровье – уровень развития и функциональных возможностей органов и систем организма. Основу физического здоровья составляют морфологические и функциональные резервы клеток, тканей, органов и систем органов, обеспечивающие приспособление организма к воздействию различных факторов.

3. Психическое здоровье – состояние психической сферы человека. Основу психического здоровья составляет состояние общего душевного комфорта, обеспечивающее адекватную регуляцию поведения.

4. Сексуальное здоровье – комплекс соматических, эмоциональных, интеллектуальных и социальных аспектов сексуального существования человека, позитивно обогащающих личность, повышающих коммуникабельность человека и его способность к любви.

5. Нравственное здоровье – система ценностей, установок и мотивов поведения индивида в социальной среде. Этот компонент связан с общечеловеческими ценностями добра, любви и красоты. Этот компонент в значительной мере определяется духовностью человека, его знаниями и воспитанием. Нравственный компонент здоровья определяется соответствием характера жизни человека общечеловеческим законам (например, закону насыщенной потребности: человек должен ограничивать себя во всем; закону приоритета разума над силой: не применяй силу там, где можно добиться разумом, и т.п.).

Понимание здоровья как многокомпонентного явления, конечно, зависит от общей культуры и знаний человека. К сожалению, у многих молодых людей,

когда они еще физически и соматически здоровы, нет стремления к сохранению и укреплению здоровья, нет потребности в здоровье. Значительная часть людей первую половину своей жизни растрчивает здоровье, лишь потом, утратив его, начинает ощущать выраженную потребность в нем.

Здесь уместно указать, что каждый образованный человек должен если не досконально знать, то хотя бы иметь представление о своем организме, об особенностях строения и функциях различных органов и систем, о своих индивидуально-психологических особенностях личности, о способах и методах коррекции своего состояния, своей физической и умственной работоспособности.

Сущность здоровья – это жизнеспособность индивида, а уровень этой жизнеспособности должен определяться количественно. Необходимость количественной оценки здоровья подчеркивает известный хирург – академик Н.М. Амосов: «Здоровье – это максимальная производительность органов при сохранении качественных пределов их функций».

Поскольку уровень здоровья как результат взаимодействия с окружающей средой постоянно колеблется, здоровье – это динамический атрибут жизни человека: когда он заболевает, то уровень его здоровья понижается (иногда до нуля – смерть); когда человек выздоравливает – уровень здоровья повышается (очевидно, человек никогда не достигает совершенного, абсолютного здоровья).

Рассматривая взаимоотношения процессов здоровья и болезни, следует подчеркнуть справедливость постулата отечественной медицины, утверждающей, что «абсолютное здоровье и абсолютная болезнь немислимы, между ними существуют разнообразные формы связей и взаимных переходов».

Практическая медицина выделяет три основных состояния человека:

1. Здоровье – состояние оптимальной устойчивости организма к меняющимся условиям жизнедеятельности и действию патогенных факторов.

2. Предболезнь – это состояние, при котором возможно развитие патологического процесса без изменения силы действующего фактора вследствие снижения резервов адаптации.

3. Болезнь – манифестированный процесс в виде клинических (патологических) проявлений в состоянии организма, отражающихся на социальном статусе.

Болезнь – нарушение нормальной жизнедеятельности организма, обусловленное функциональными или морфологическими изменениями. Возникновение болезни связано с воздействием на организм вредных факторов внешней среды (физических, химических, биологических, социальных), с его генетическими дефектами и т.д.

Качественными изменениями организма во время болезни можно считать, в первую очередь, снижение работоспособности и плохое самочувствие человека. Это выражается в проявлении определенной симптоматики и подтверждается факторами болезненного состояния отдельных органов и систем человека.

В развитии болезни обычно различают четыре стадии:

- латентный период (скрытый);
- период продромальных явлений (от появления симптомов болезни);
- период разгара болезни (полное развитие характерной для данной болезни клинической картины);

– период окончания болезни (исходы болезни (выздоровление, рецидив, переход острой формы в хроническую, смерть).

Выделение периодов болезни, вариантов ее течения, фаз обострения и ремиссии, изучение причин перехода острой формы болезни в хроническую имеет большое клиническое и социальное значение и используется для тактики лечения и планирования профилактических реабилитационных мероприятий.

Заболевание – это болезнь отдельного человека, а заболеваемость является одним из показателей оценки здоровья населения.

Оценка состояния здоровья. С точки зрения социальной медицины выделяют три уровня оценки здоровья:

- индивидуальное – здоровье отдельного человека (индивидуума);
- групповое – здоровье малых социальных, этнических групп (семейное или групповое здоровье);
- общественное – здоровье всего населения (популяции), проживающего на определенной территории.

Для оценки здоровья на каждом из трех уровней используются различные шкалы, но следует подчеркнуть, что наиболее адекватные критерии для каждого уровня еще окончательно не обоснованы и порой трактуются по-разному. В рамках данного курса интерес представляет индивидуальное здоровье. На индивидуальном уровне показателями здоровья могут быть количественно охарактеризованные следующие признаки:

- иммунная защита;
- уровень и гармоничность физического развития;
- функциональное состояние организма и его резервы;
- уровень наличия какого-либо заболевания или дефекта развития;
- уровень морально-волевых и ценностно-мотивационных установок.

Следует отметить, что функциональные возможности организма и его устойчивость к неблагоприятным факторам внешней среды в течение жизни существенно изменяются, поэтому можно говорить о состоянии здоровья как о динамическом процессе, который может улучшаться или ухудшаться, т.е. об укреплении или ослаблении здоровья.

Существуют анкеты для самооценки здоровья, они носят субъективный характер, но позволяют выявить проблемы и вовремя обратиться за медицинской помощью, пройти необходимые обследования (см. прил. 1). При оценке здоровья человека также имеет значение соотношение роста-весовых характеристик, чаще всего используется индекс Кетле, но есть и другие формулы (см. прил. 2).

Для наиболее рациональной организации жизнедеятельности каждому человеку необходимо комплексно подойти к управлению своими внутренними ресурсами, а перед тем как решить, какой рацион питания и уровень физических нагрузок необходимы человеку, нужно прежде всего определить состояние его здоровья.

Гиподинамия. Современные условия жизни человека приводят к малоподвижному образу жизни и гиподинамии. Гиподинамия (от греч. *hupo* – ниже; *dynamis* – сила) – нарушение функций организма при ограничении двигательной

активности, уменьшение сократительной силы мышц вследствие нарушений обменных процессов непосредственно в скелетной мускулатуре, снижения возбудительного тонуса в нервных центрах и ослабления их активизирующих влияний на все физиологические системы организма.

Кроме того, люди часто не только ограничивают свою естественную двигательную активность, но и длительное время вынуждены поддерживать неудобную для них статическую позу, сидя за компьютером. Такое положение отражается на функционировании многих систем организма, особенно на сердечно-сосудистой и дыхательной. При длительном сидении дыхание становится менее глубоким, обмен веществ понижается, происходит застой крови в нижних конечностях, что ведет к снижению работоспособности всего организма и особенно мозга, а именно снижается внимание, ослабляется память, нарушается координация движений, увеличивается время мыслительных операций.

Основные вредные факторы, влияющие на состояние здоровья людей, работающих за компьютером:

- сидячее положение в течение длительного времени;
- воздействие электромагнитного излучения монитора;
- утомление глаз, нагрузка на зрение;
- перегрузка суставов кистей;
- стресс при потере информации.

Вследствие недостаточной активности возникает дефицит кислорода. Отрицательные последствия гиподинамии и гипокинезии проявляются также в плохой сопротивляемости организма простудным и инфекционным заболеваниям, создаются предпосылки к формированию слабого, нетренированного сердца и связанного с этим дальнейшего развития недостаточности сердечно-сосудистой системы. Гипокинезия на фоне чрезмерного питания с большим избытком углеводов и жиров в дневном рационе может вести к ожирению.

Единственная возможность нейтрализовать отрицательные явления, возникающие у людей при продолжительном и напряженном умственном труде, это активный отдых и организованная физическая деятельность.

При систематических занятиях физической культурой и спортом происходит непрерывное совершенствование органов и систем в организме человека. В этом главным образом и заключается положительное влияние физической культуры на укрепление здоровья.

Физические упражнения наряду с благоприятным воздействием на физическое здоровье вызывают положительные эмоции, бодрость, создают хорошее настроение. Физическая деятельность уравнивает напряженное состояние умственных процессов. Мощный стимулирующий эффект мышечной деятельности основан на воздействии на кору мозга потока импульсов, идущих от мышц и усиливающих так называемую доминанту, господствующий участок возбуждения в коре мозга. У работника умственного труда, занимающегося физкультурой и спортом, мощный поток импульсов, идущих от мышц, усиливает творческую доминанту, т.е. те участки коры головного мозга, которые связаны с интеллектуальной деятельностью.

Благотворное влияние физических упражнений объясняется также и тем, что продукты мышечного обмена (например, аденозинтрифосфорная кислота) являются стимуляторами сердечной и мозговой деятельности.

Методика управления ресурсом активности и работоспособности состоит из следующих трех основных этапов.

Первый этап. Оценка существующего потенциала активности и работоспособности человека. На данном этапе сравниваются результаты и возможности человека, их преобразование с течением времени, определяется необходимость в изменении образа жизни индивида.

Второй этап. Разработка программы по изменению образа жизни, в том числе питания и физической тренировки, соответствующих текущему состоянию здоровья человека. В частности, составляется индивидуально подобранный рацион питания и разрабатывается курс упражнений на определенный период времени с целью их последующего контроля и корректировки.

Третий этап. Контроль результатов. На данном этапе определяется, изменились ли показатели ресурса активности и работоспособности при переходе от начального до заключительного этапа.

Подробнее с основами рационального питания и двигательной активности можно ознакомиться в учебном пособии Е.А. Арбатской «Здоровьесберегающие технологии работы менеджера» (гл. 3 и 4). Рассмотрим лишь некоторые положения, отметив, что естественные возможности организма к адаптации (приспособлению) к физическим нагрузкам не безграничны. Необходимо рационально сочетать физические нагрузки с отдыхом и расслаблением, а также подбирать рацион питания, соответствующий видам и интенсивности активности человека. Развить физические качества (силы, выносливости, скорости, координации и гибкости) можно, только чередуя их с качественным восстановлением (чередованием видов деятельности, пассивным отдыхом и сном).

Один из основных методов ускорения восстановления организма – это применение разрешенных (не относящихся к допингу) фармакологических препаратов и специализированных пищевых продуктов, так называемых продуктов повышенной биологической ценности. Это полезные средства, в первую очередь: витамины, гепатопротекторы, иммуномодуляторы, адаптогены. Несмотря на их полезность, нужно использовать их разумно и умеренно.

Витамины и минеральные вещества обязательно должны быть в пище. Они являются незаменимыми регуляторами биохимических процессов в организме. В том числе витамины в значительной степени регулируют биосинтез белка и обеспечение деятельности мышц.

Рациональное питание является важной составляющей здорового образа жизни человека. С помощью рационального питания можно повысить работоспособность и умственную активность, уменьшить утомление, снять стресс и улучшить память. Для сохранения ясности мышления организму нужен белок. Он необходим для выработки химических субстанций, таких как допамин и адреналин, возбуждающих мозг, ускоряющих реакцию и процессы мышления, увеличивающих энергию.

Для продуктивной работы мозга необходимы различные биологически активные вещества. Нервные клетки не могут правильно функционировать без витаминов группы В и никотиновой кислоты – витамина РР. Их много в рыбе и бобовых, крупах (особенно гречневой, пшеничной, овсяной), хлебе из муки грубого помола, яйцах, молочных продуктах, картофеле и др. Полиненасыщенные жирные кислоты рыбы, растительных масел оказывают благоприятное воздействие на мозг. Особенно много этих кислот в сельди, треске, тунце, сардинах и др. Эти же кислоты есть и в плодах авокадо, орехах.

Улучшают мыслительную деятельность калий и кальций, содержащиеся в кураге, изюме, йогурте, твороге и других молочных продуктах. Орехи и семечки помогают снять утомление при тяжелой и длительной умственной работе. Для того чтобы усилить способность к концентрации внимания, стоит включить в свое меню блюда из креветок, кальмаров, крабов, свежего репчатого лука, которые улучшают кровоснабжение мозга.

Снять излишнюю нервозность, мешающую сосредоточиться, поможет шоколад, но им не стоит злоупотреблять: существует риск набрать лишний вес или испортить зубы. Лучше воспользоваться бананом или клубникой, которые также содержат вещества, способные снимать стресс и концентрировать внимание.

Активизируют обмен веществ в мозге, улучшают и обостряют память, облегчая запоминание, такие продукты, как морковь, имбирь и тмин. При этом морковь рекомендуется заправлять сметаной (жир нужен для лучшего усвоения витамина А). От работы за компьютером ухудшается зрение. Считается, что черника может существенно снизить риск возникновения проблем со зрением.

Повышенные физические нагрузки могут создать особые условия для печени. Для профилактики заболеваний печени рекомендуются гепатопротекторы, т.е. средства, предохраняющие клетки печени от повреждения, и желчегонные препараты (усиливающие образование желчи гепатоциты и способствующие ее выделению из желчного пузыря в кишечник). Предпочтительны мягко действующие средства этой группы растительного происхождения, например, расторопша.

Иммуномодуляторы не влияют прямо на развитие выносливости, силы или скорости, но могут потребоваться при повышенных физических нагрузках. Если умеренные физические нагрузки стимулируют защитные силы организма и повышают общий уровень адаптационных возможностей, то огромные, истощающие нагрузки ослабляют иммунитет.

Адаптогены – это разрешенные, полезные средства, получаемые из натурального сырья, – растительного (элеутерококк, лимонник китайский, женьшень и др.) или животного (маточное молочко). История их применения – несколько веков, в восточной медицине – тысячелетия. Механизмы действия адаптогенов различны и во многом не выяснены окончательно. Общее действие для всех адаптогенов: повышение функциональных возможностей, повышение приспособляемости (адаптации) при осложненных условиях.

Независимо от цели и задач физической тренировки ее эффективность будет зависеть от того, насколько будут соблюдаться ее основные физиологические

принципы, базирующиеся на закономерностях адаптации организма к физическим нагрузкам: принцип повторности (регулярности); принцип постепенности; принцип адекватности; принцип разнонаправленности.

В целом, применяя все формы и разновидности физических тренировок, употребляя достаточное количество воды, витаминов и минеральных веществ, необходимо руководствоваться принципами рациональности, систематичности, доступности и учета индивидуальных особенностей.

5.3. Управление работоспособностью: жизненные и временные циклы

В древнейших учениях говорится, что жизнь человека делится на циклы, или периоды. Каждый длится семь лет и представляет собой весь наш век «в миниатюре»: от младенчества до старости. Прожив это время как целую жизнь, человек выходит на новый виток, – и все повторяется сначала. Периоды детства, юности, молодости, взросления, зрелости, старости, угасания происходят каждые семь лет. Важно учитывать их влияние на работоспособность и активность человека, чтобы не хвататься «в детстве» за дела, которые способен решить лишь переживающий очередную «зрелость». Современная наука доказала, что примерно за семь лет клетки нашего организма полностью обновляются – и начинается следующий жизненный цикл.

«Возраста» в каждой семилетке человека распределяются следующим образом: первые два года соответствуют детству и юности, следующие два – это молодость и взросление, еще два – зрелость и старость и, наконец, последний год соответствует угасанию и перерождению. И каждый возраст открывает перед человеком свои перспективы, дарит свои возможности (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Жизненные циклы работоспособности человека

Жизненный цикл	Характеристика
Детство и юность (1-й и 2-й годы цикла)	Время активного развития личности. Учитесь, путешествуйте, осваивайте новые профессии и сферы деятельности. Не хватает мудрости и предусмотрительности. Не стоит принимать важных решений, кардинально менять сложившийся порядок жизни
Молодость и взросление (3-й и 4-й годы цикла)	Активный духовный рост, пересмотр ключевых жизненных принципов и ценностей. Нужно утвердиться в своем жизненном выборе или решиться вступить на новый путь
Зрелость и старость (5-й и 6-й годы цикла)	Реализация масштабных проектов и жизненных целей. Самые креативные годы, когда любая идея отличается оригинальностью и может быть реализована на практике
Угасание (перерождение) (7-й год цикла)	Упадок сил, период размышлений, определение планов на будущее. Не рекомендуется ничего менять

Анализируя табл. 5.1, главное – помнить, что угасание работоспособности – необходимый этап перед ее возрождением, – чтобы возродиться, непременно надо завершить предыдущий жизненный цикл.

При управлении работоспособностью необходимо учитывать такой фактор деятельности человека, как биологический, который включает в себя понятие

естественного ритма работы, индивидуального для каждого человека, и понятие биоритмов.

Интерес к регулярному повторению физиологических процессов организма человека прослеживается на протяжении многих веков. Гиппократ указывал на необходимость рассмотрения времен года и их воздействия на человека.

Биологические ритмы представляют собой сложную последовательность многоступенчатых процессов биохимических и биофизических превращений в организме человека. Они столь точны, что их часто называют биологическими часами.

В жизни каждого человека присутствуют и воздействуют три различных потока энергии:

- физический ритм (влияет на физическую силу и на силу воли);
- психический (эмоциональный) ритм (обуславливает динамику чувств, настроений, творческих сил);
- интеллектуальный ритм (влияет на умственные способности).

Поскольку продолжительность отдельных периодов различна (23, 28 и 33 дня), у каждого человека всегда наблюдаются различные, постоянно меняющиеся комбинации характеристик физического, психологического и интеллектуального состояния. Учет своего индивидуального биоритмического состояния позволяет правильно составить планы работы и улучшить свою работоспособность.

Согласно классификации известного хронобиолога Ф. Хальберга, ритмические процессы организма делятся на три группы.

Первая группа – ритмы высокой частоты (с периодом до 0,5 часа). Это ритмы дыхания, работы сердца, электрических явлений в мозге, периодичность колебания в системах биохимических реакций.

Вторая группа – ритмы средней частоты (с периодом от 0,5 часа до 6 дней). Это смена сна и бодрствования, активности и покоя, околосуточные изменения обмена веществ и многих других функций.

Третья группа – ритмы низкой частоты (с периодом от 6 дней до 1 года). Это недельный, лунный и годичный ритмы, охватывающие циклы экскреции гормонов, менструальные, сезонные изменения течения биохимических реакций, длительно-временные изменения работоспособности.

Говоря о биологических ритмах, не следует забывать о том, что в повседневной жизни человека окружают многочисленные физические и социальные синхронизаторы (датчики времени), которые приводят к оптимальному взаимодействию ритмов организма с ритмами внешней среды. К физическим синхронизаторам относятся: чередование света и темноты; суточные и сезонные колебания температуры и влажности воздуха, барометрического давления, напряженности электрических и магнитных полей. Социальным датчиком времени выступает распорядок производственной и бытовой деятельности.

Каждому человеку для сохранения здоровья и управления своей работоспособностью необходимо синхронизировать индивидуальный ритм с данными факторами, учитывая ритм сна и бодрствования, режим труда и отдыха, работу общественных учреждений, транспорта и др. Не следует забывать о ритме жизни коллег по работе и общественной жизни.

Основой периодических изменений функциональных возможностей организма человека являются суточные биоритмы. Учитывая их, человек может напряженно работать в часы оптимального состояния организма, а периоды относительно низкого функционирования использовать для восстановления сил.

Работоспособность человека подвержена определенным колебаниям, происходящим в рамках естественного ритма. Говорят о «человеке утра», или «жаворонке», и о «человеке вечера», или «сове». Пик работоспособности приходится у них на разные периоды дня. Каждый может приспособиться к этим колебаниям своей работоспособности и учитывать это в своем распорядке дня.

Многочисленные исследования ученых разных стран показали, что есть люди, испытывающие одинаковые колебания уровня физиологических возможностей в течение суток. Их называли аритмиками, или голубями.

Немецкий исследователь Г. Хамп установил, что представители утреннего типа – в основном служащие, вечернего – люди умственного труда, аритмики – лица, занятые физической деятельностью.

Люди утреннего типа – жаворонки – имеют пик работоспособности в первой половине дня. Они рано просыпаются, с утра чувствуют себя бодрыми, жизнерадостными, вечером испытывают сонливое состояние и рано ложатся спать.

Люди вечернего типа – совы – встают заторможенными, нередко с головными болями, наиболее работоспособны после 18 часов, поздно отходят ко сну.

Для сохранения здоровья, повышения уровня работоспособности необходимо, чтобы образ жизни человека совпадал с фактическими колебаниями временных процессов его организма. Для этого существуют методики определения типа работоспособности, основанные на выявлении временных функциональных возможностей организма и их соответствии режиму трудовой деятельности. Наиболее известным является тест на определение хронотипа Хорна – Остберга.

Суточный ритм температуры тела, выполняющий роль своеобразного биологического синхронизатора, имеет огромное значение для адаптации организма к постоянно меняющимся условиям окружающей среды. Он определяется физиологическими различиями, которые постоянно изменяются на фоне бодрствования и сна, активной деятельности и покоя.

Характерные изменения в течение суток претерпевает и биоэлектрическая активность мозга. Ночью у человека снижается память, мышечная сила, отмечается замедленность в действиях, увеличивается число ошибок при решении арифметических задач.

Вкусовые и слуховые рецепторы наиболее остры с 6 до 7 утра. Завтрак должен быть съеден как можно быстрее после пробуждения, так как с этого времени начинает набирать обороты обмен веществ. Витамины необходимо принимать тоже по утрам – полезные вещества лучше усваиваются.

Обобщение опыта изучения периодических изменений организма человека, особенно его умственной, физической и психической активности, позволило ученым выразить общий суточный ритм, который можно использовать при организации процессов жизнедеятельности.

В упрощенном виде его можно представить следующим образом:

- первая половина дня (примерно до 12–13 часов) – максимальная активность;
- вторая половина дня (примерно до 15–16 часов) – спад активности;
- вечер (примерно до 20–21 часа) – небольшой подъем активности;
- поздний вечер и ночь – минимальная активность.

Если каждый человек проанализирует свою активность, работоспособность и самочувствие в течение дня, используя при этом данные о циркадианных ритмах организма, то станет ясно, почему максимальные нагрузки легче переносятся в первой половине дня, во второй – возникает сонливость и снижается общий тонус организма, а к вечеру возникает чувство усталости. При этом не следует забывать, что адекватные данные могут быть получены только при соблюдении режима труда и отдыха.

Организм человека как единое целое может существовать только при определенном соотношении разных колебательных процессов в клетках, тканях, органах и функциональных системах, и их синхронизации с условиями окружающей среды.

Десинхроноз – это рассогласование биологических ритмов организма с физическими и социальными датчиками времени. Рассогласование и перестройка биологических ритмов проявляется в объективных и субъективных показателях. К первым относятся изменение артериального давления, нарушение сна, плохой аппетит; ко вторым – раздражительность, упадок сил. Все это можно объединить в понятие «утомление» – состояние организма, возникающее вследствие его длительной или напряженной функциональной активности и проявляющееся в снижении работоспособности.

Скорость наступления усталости зависит от интенсивности работы: чем выше интенсивность, тем быстрее появляется усталость. При прочих равных условиях быстро развивающаяся усталость ликвидируется быстрее, чем развивающаяся более медленно, но достигающая высоких степеней.

Усталость является своеобразной защитной реакцией организма, не позволяющей ему перейти предел, за которым возникают функциональные и биохимические изменения, не совместимые с жизнью. Для объяснения усталости был предложен ряд гипотез. Наиболее распространенные из них: гипотеза «засорения», т.е. накопления в мышцах и крови продуктов обмена веществ (молочной кислоты и др.), и гипотеза «истощения», т.е. израсходования энергетических ресурсов организма (в первую очередь запасов гликогена в печени и мышцах).

При уменьшении интенсивности работы или ее прекращении, вызванном усталостью, в нервной системе, мышцах и др. органах усиливаются восстановительные процессы, приводящие после отдыха к восстановлению и даже повышению работоспособности.

Эффективное средство снижения утомительности работы – правильное чередование работы и отдыха нервных клеток, сменность работы функциональных единиц. Это необязательно должно быть связано с прекращением работы.

Как показали опыты, хорошей формой отдыха является чередование различных видов деятельности, переключение с работы одних мышечных групп на

работу других. Так, восстановление работоспособности утомленной правой руки быстрее наступает не при пассивном отдыхе, а при активной работе левой руки. Причины этого лежат в усилении торможения в нервных центрах, иннервирующих мышцы правой руки, наступающем вследствие возбуждения центров, иннервирующих работающие мышцы левой руки. В результате в более сильно заторможенных центрах восстановление нормальных биохимических соотношений работоспособности наступает быстрее, чем при пассивном отдыхе. Это явление послужило началом для развития учения об активном отдыхе и научного обоснования производственной гимнастики.

К мерам профилактики утомления относят:

- своевременное назначение отдыха – активного или пассивного;
- увеличение микропауз – промежутков между работами;
- регламентация физической и умственной нагрузки;
- использование функциональной музыки;
- выполнение производственной гимнастики, выполнение самомассажа и массажа головы, лица, шеи, туловища;
- саморегуляция психоэмоционального состояния;
- дыхательная гимнастика.

Применение перечисленных мер в целях профилактики переутомления является более эффективным, чем восстановление в следствие истощения и нарушения функциональных свойств организма.

5.4. Развитие навыков здорового образа жизни

Здоровье как основа активности и работоспособности человека позволяет осуществлять планы, успешно решать основные жизненные задачи, преодолевать трудности, а если придется, то и переносить значительные перегрузки. Здоровье, разумно сохраняемое и укрепляемое человеком, обеспечивает ему долгую и активную жизнь.

Здоровый образ жизни – это поведение и мышление человека, обеспечивающие ему сохранение и укрепление здоровья. Это все, что способствует выполнению человеком профессиональных, общественных и бытовых функций в наиболее оптимальных для здоровья и развития человека условиях.

К основным составляющим здорового образа жизни можно отнести следующие: питание и очищение организма; двигательная активность и массаж; поддержание интенсивности деятельности головного мозга; закаливание, укрепление иммунитета и защита организма; отсутствие саморазрушающего поведения.

Научные данные свидетельствуют о том, что у большинства людей при соблюдении ими гигиенических правил и ведении здорового образа жизни есть возможность жить до 100 лет и более. К сожалению, многие люди не соблюдают самых простейших, обоснованных наукой норм здорового образа жизни. В связи с этим в процессе управления личной эффективностью необходимо сформировать знания о здоровом образе жизни и навыки здорового образа жизни.

Навык – это действие, сформированное путем повторения и доведения до автоматизма. Любой новый способ действия, протекая первоначально как некоторое самостоятельное, развернутое и сознательное действие, затем в результате многократных повторений может осуществляться уже в качестве автоматически выполняемого компонента действия. В отличие от привычки навык, как правило, не связан с устойчивой тенденцией к актуализации в определенных условиях.

Начинать формирование здорового образа жизни целесообразно с самоанализа текущего образа жизни. Пример методики самоанализа образа жизни приведен в прил. 3.

Основными направлениями формирования навыков здорового образа жизни являются:

- физические тренировки;
- закаливание;
- рациональное питание;
- отказ от вредных привычек (алкоголь, курение, наркотики);
- личная гигиена человека;
- управление эмоциональным состоянием, нравственная регуляция;
- экологическое сознание и поведение.

О рациональном питании и физической активности уже говорилось ранее в первом параграфе данной главы. Рассмотрим коротко другие составляющие здорового образа жизни.

Закаливание организма. Закаливание – это система специальной тренировки терморегуляторных процессов организма, включающая в себя процедуры, действие которых направлено на повышение устойчивости организма к переохлаждению или перегреванию.

При закаливании у человека постепенно вырабатывается адаптация к внешней среде. В процессе закаливания совершенствуется работа организма, увеличивается работоспособность, снижается заболеваемость, особенно простудного характера, улучшается самочувствие. В качестве закаливающих процедур используются пребывание и занятие спортом на свежем воздухе, а также водные процедуры (обтирание, обливание, купание, контрастный душ). При этом важна постепенность и систематичность в снижении температуры воды или воздуха. При длительных перерывах в закаливании его эффект снижается. Наиболее сильная закаливающая процедура – моржевание (плавание в ледяной воде) – имеет ряд противопоказаний. Наиболее приемлемый способ закаливания для начинающих – это контрастный душ по утрам: чередование горячей и холодной воды в течение нескольких секунд.

Отказ от вредных привычек. Следующий навык, связанный со здоровым образом жизни, – это отказ от вредных привычек, к основному числу которых относят злоупотребление спиртными напитками, зависимость от никотиновых изделий и наркоманию. Вредные привычки могут даже у изначально здорового человека спровоцировать проблемы с сердцем и сосудами и развитие заболеваний, понижающих качество жизни и даже приводящих к летальному исходу.

Личная гигиена человека. Гигиена (от греч. целебный) – это область науки, в частности медицины, изучающая влияние условий жизни, труда на человека и

разрабатывающая профилактику различных заболеваний; обеспечивающая оптимальные условия для существования; сохраняющая здоровье и продлевающая жизнь.

Под личной гигиеной понимают совокупность гигиенических правил, которые способствуют укреплению и сохранению здоровья человека, увеличению продолжительности его активной жизни. Личная гигиена – неотъемлемая часть гигиены, включает правила гигиенического содержания тела, полости рта, половых органов, также пользования обувью, бельем, одеждой, жилищем.

Управление эмоциональным состоянием, нравственная регуляция. Эмоции являются движущей силой активности и работоспособности человека. Вопросам регуляции эмоционального состояния посвящена отдельная глава данного учебного пособия (см. гл. 7).

Экологическое сознание и поведение. Экологическое поведение индивидуума заключается в организации такого образа жизни и мыслей человека, который соответствует осознанной заботе об окружающей среде. Для развития данного навыка необходимы изучение специализированной литературы, общественный экологический настрой и индивидуальная сознательность человека.

В рамках формирования навыков здорового образа жизни ключевое значение имеет распорядок дня, учитывающий индивидуальные особенности образа жизни, текущий уровень здоровья и условия, способствующие сохранению и укреплению здоровья.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Определите понятия ресурса активности и работоспособности.
2. Назовите ряд общих существенных признаков активности личности.
3. Какие вы знаете основные виды активности человека?
4. Назовите методы управления ресурсом активности и работоспособности.
5. Какие выделяют жизненные циклы работоспособности человека?
6. Какие классификация биоритмов человека вы знаете?
7. Что собой представляют суточные ритмы человека?
8. Охарактеризуйте изменение работоспособности в течение суток.
9. Что является основными составляющими здорового образа жизни?
10. Каковы основные составляющие личной гигиены?
11. Что собой представляет экологическое сознание человека?

6. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ

6.1. Основные характеристики понятия «управление деловой карьерой»

Каждый человек вне зависимости от сферы деятельности и личностных характеристик проходит за свою трудовую жизнь следующие периоды:

- первичное и профессиональное обучение;
- адаптация и профессиональное становление;
- продуктивная деятельность;
- профессиональный и должностной рост;
- предпенсионный период.

Причем каждому этапу соответствуют совершенно определенные характеристики: уровень квалификации, состояние здоровья, семейное положение и обязательства, условия труда и его оплаты, мировоззрение и устремления работника. Соответственно, каждому такому этапу присуща совершенно определенная методика планирования и управления.

К моменту окончания обучения в средней школе у человека наступает необходимость принимать важнейшие судьбоносные решения: чем заняться, какую профессию выбрать, куда пойти работать или учиться, как делать карьеру. При этом молодой человек должен не только мобилизовать все свои знания о различных профессиях и личных предпочтениях, но и оценить свои способности и возможности, ситуацию на рынке труда, морально-этические, экономические, статусные ограничения, под влиянием которых в дальнейшем будет проходить его жизнь. Опросы абитуриентов и первокурсников о причинах выбора ими той или иной профессии показывают, что решение чаще всего принимается ими не столько самостоятельно, сколько под влиянием родных и знакомых. Естественно, что в дальнейшем в течение жизни под влиянием обстоятельств, жизненного опыта, окружения и других факторов жизненные планы могут меняться. При этом меняется и сам образ удачи и неудачи в жизни, критерии успешной и неуспешной карьеры, способы достижения жизненных и карьерных целей.

Карьерные цели на первоначальном этапе могут быть похожими по сути, но их формулировка будет отражать определенную трудовую составляющую – быть профессионалом в своем деле, стать начальником и т.д.

Трудиться можно в различных формах:

- используя или не используя свой труд как источник необходимого дохода (предпринимателем, наемным работником, на общественных началах и т.д.);
- формируя собственную личность;
- воспитывая детей (репродуктивный и родительский труд);
- ведя домашнее хозяйство (ведь оно давно рассматривается экономистами как отдельная экономическая единица);
- осуществляя благотворительную и другую общественно значимую работу и т.д.

Термин «карьера» в науке появился не так давно, можно сказать, что все концепции сводятся к взаимоотношениям работодателей и работников, и в

последовательном виде представляют собой эволюцию взглядов работодателя на работника как на специфическое и необходимое условие производства. Отношение работодателя к работнику и его рабочей силе эволюционировало от восприятия работника как товара (вещи), который нужно было покупать как можно дешевле и использовать до последней возможности, через понимание так называемого человеческого фактора (работник может работать значительно лучше и давать прибыли значительно больше, если относиться к нему как к человеку), к пониманию, что работник – необходимый, но специфический фактор производства, а эффективное управление людьми является в некотором смысле искусством.

Разные авторы имеют различные точки зрения на определение сущности карьеры. В толковом словаре С.И. Ожегова это слово трактуется следующим образом: род занятий, деятельности; путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого положения.

Другие российские специалисты под карьерой понимают:

- линию продвижения работника, позволяющую реализовать его потребности в улучшении материального положения;
- процесс постепенного должностного перемещения за период работоспособного состояния;
- степень реализации потенциала человека;
- процесс профессионального, социально-экономического развития человека, выраженный в его продвижении по ступеням должностей, квалификации, статусов, вознаграждения и фиксируемый в определенной последовательности занимаемых на этих ступенях позиций, или развитие человека и освоение им социального (организационного) пространства.

Первоначально термин «карьера» произошел от латинского слова, которое означало «дорога» или «путь». Французское слово «карьера» означает успешное продвижение в области общественной, служебной, научной и прочей деятельности. Оксфордский словарь по социологии Г. Маршала определяет карьеру как роли, через которые проходит индивид за период трудовой жизни, приобретая возрастающий престиж и другие знаки уважения; хотя и не исключаются падения в должностной иерархии, связанные с социальной мобильностью.

Говоря о сути категории «карьера» учитывают несколько исходных моментов:

- полноценная карьера имеет внутреннюю (личностное развитие человека, выражающееся в реальном приумножении его знаний и навыков – человеческого капитала) и внешнюю (освоение человеком вследствие личностного развития социального пространства) составляющие;
- социальное пространство многомерно и имеет несколько векторов развития каждой личности в процессе жизни и трудовой деятельности: профессиональный, должностной, статусный, монетарный (экономический, финансовый), духовный и т.д.;
- применительно к любой сфере жизнедеятельности перед каждым человеком изначально стоят некие цели, тем или иным образом им для себя

определенные (вербализованные, слабо осознанные и неосознанные, в виде некоего образа), которые с течением времени могут видоизменяться;

– человек прилагает определенные усилия по достижению этих целей, добиваясь или не добиваясь успеха.

Таким образом, карьера – это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей и квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

Достаточно трудно одним словом определить того человека, который делает карьеру. В связи с тем, что слово «карьерист» часто воспринимается в негативном аспекте – человек, ради карьеры готовый на все, предлагается использовать термин «носитель карьеры». В современном мире люди все более стараются планировать свою жизнь и профессиональную деятельность.

К наиболее значимым составляющим карьеры как объекта управления относятся сам индивид (его личность и психофизиологические особенности), его карьерные цели и возможные пути их достижения, а также внешняя по отношению к индивиду среда, влияющая на него.

Таким образом, карьера как объект управления представляет собой совокупность определенных качеств (характеристик индивида и объективно существующих возможностей их использования) изменения для достижения поставленных им карьерных целей. Следовательно, управляющее воздействие может быть одновременно направлено на индивида (его личность и его цели) и внешнюю среду (непосредственную и опосредованную). Субъектами управления соответственно могут выступать сам индивид, другие индивиды, организация (-и), общество (социальные группы), государство.

Каждый из субъектов управления, естественно, имеет свое понимание значимости управления карьерой и карьерными процессами, которые могут рассматриваться:

– индивидом как основной способ формирования жизненных целей и процесс их реализации;

– организацией как способ формирования человеческого капитала оптимальным образом и оценка степени реализации потенциала отдельного работника в интересах организации;

– обществом (государством) как способ формирования устойчивого соотношения между удовлетворением встречных запросов индивидов (наемных работников), организаций и общества для обеспечения непрерывности и позитивности общественного развития.

На каждой карьерной ступени (которую некоторые аналитики также могут называть этапом) индивид последовательно осуществляет все основные функции управления: определяет новые цели, планирует сроки и способы их достижения, организует достижение этих целей, осуществляет контроль (сравнивает фактический результат и идеальный), регулирует свои действия и, по возможности, рефлексировать (анализирует свои действия).

При управлении карьерой индивид определяет индивидуальные жизненные и карьерные цели, допустимые средства их достижения; выбирает необходимые способы и сроки их достижения, в том числе виды обучения и

образования, сферу деятельности, профессию и уровень овладения ею; предлагает себя на рынке труда; выбирает конкретную организацию (место работы) и должность; осуществляет контроль и необходимую коррекцию предпочтений (целей) и действий по их достижению. Кроме того, необходимо учитывать склонности к тому или иному виду профессиональной деятельности, в частности, можно пользоваться специальными профориентационными тестами (см. прил. 4–6).

Таким образом, своей карьерой управляет индивид, а формированием и развитием в отношении карьерных процессов и индивидуальных карьер своих сотрудников управляет организация. При этом выбор организации определяется индивидом, что позволяет сделать вывод о приоритетной роли индивида как субъекта управления карьерой.

6.2. Основные виды и этапы деловой карьеры

Карьера – постоянно изменяющийся и развивающийся процесс, который можно рассматривать и в узком, и в широком смысле. В узком смысле карьеру (деловую карьеру) связывают с трудовой деятельностью человека, его профессиональной жизнью, понимая под ней целенаправленный должностной и профессиональный рост, поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Все это имеет отношение к организационному аспекту карьеры.

В широком смысле понятие «карьера» определяется как «общая последовательность этапов развития человека в основных сферах жизни – профессиональной, семейной, трудовой, досуговой».

Карьера – это не только продвижение по службе, но и изменение навыков, способностей и квалификационных возможностей, и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

«Деловая карьера» – это индивидуально осознанная, обусловленная изменяемыми в течение жизни взглядами, позициями, поведением и опытом последовательность целей личностного развития, структурированных в должностном, профессиональном, статусном или монетарном плане, и процесс достижения этих целей в результате трудовой деятельности, используемой для получения дохода. Выделяют несколько видов деловой карьеры: профессиональную, внутриорганизационную, административную (менеджерскую), предпринимательскую карьеры.

Профессиональная карьера (не связанная с управлением другими работниками). Данный вид деловой карьеры характеризуется, в первую очередь, расширением набора специальных знаний и умений, ростом профессионализма, профессионального мастерства, достижения высот искусства в избранной профессии. Любой работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, освоение профессии на среднем

уровне, профессиональный рост, мастерство, потеря профессиональных качеств. Понятно, что время нахождения на каждой стадии индивидуально. Каждая стадия характеризуется определенным уровнем сложности, ответственности, объема деятельности, статусного изменения, материального и морального вознаграждения. Эти стадии конкретный работник может последовательно пройти самостоятельно в одной или разных организациях.

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации и реализуется в трех основных направлениях:

- вертикальное – именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальным направлением карьеры понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

- горизонтальное – перемещение в другую функциональную область деятельности либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

- центростремительное – данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях является весьма привлекательным для сотрудников. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Это, например, приглашение работника на недоступные ему ранее совещания как формального, так и неформального характера, предоставление ему доступа к неформальным источникам информации, выполнение им отдельных важных поручений руководства.

Административная или менеджерская карьера. Данный вид деловой карьеры характеризуется особенностью именно управленческого труда – необходимостью управлять другими работниками с целью достижения необходимого результата. То, что работник-профессионал делает своими руками, управленец-профессионал должен сделать руками других работников.

Предпринимательская карьера. Данная деловая карьера объединяет в себе черты профессиональной и административной карьеры. Теория и практика менеджмента свидетельствуют о том, что не все люди могут осуществлять самостоятельную организацию и ведение успешного бизнеса (своего дела), т.е. быть предпринимателями. Эта деятельность связана с риском и требует от человека определенных психофизиологических и деловых качеств. Точно так же она подразумевает прохождение всех стадий профессиональной карьеры в смысле профессионального роста. Однако менеджерская карьера предпринимателя чаще всего формально начинается и заканчивается в одной точке – должности руково-

дителя головной организации своего бизнеса. В этом случае об успешности карьеры предпринимателя судят по успешности его бизнеса: оцениваются виды, сложность и качество работ, объемы, партнеры, деловая репутация и т.д.

Планирование и контроль деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию начинается его планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и показатели, которых он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Главной задачей планирования и реализации деловой карьеры является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьеры. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда задач:

- достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;
- планирование карьеры конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
- повышение качества процесса планирования карьеры;
- формирование наглядных и понятных критериев карьерного роста;
- изучение карьерного потенциала сотрудников;
- обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
- определение путей служебного роста, использование которых удовлетворяет количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Одной из форм планирования карьеры является система пожизненного найма, распространенная в Японии и предоставляющая сотруднику возможность поменять несколько мест, сменить сферу деятельности, продвинуться по службе, – и все это в рамках одной компании.

Японцы придерживаются твердого мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность проанализировать все функции компании, занимая какую-либо должность не более трех лет. Считается вполне нормальным, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. В результате снижается объем специальных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через пять лет), но одновременно возрастает целостное представление об организации.

Выделяют следующие этапы карьеры: предварительный; становление; продвижение; сохранение; завершение; пенсионный. На разных этапах карьеры

человек удовлетворяет различные потребности. Краткое содержание перечисленных этапов карьеры, а также потребности в достижении целей, моральные, физиологические и материальные потребности, представлены в табл. 6.1.

Таблица 6.1

Этапы карьеры и реализуемые потребности

Этапы карьер	Возраст, лет	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
Предварительный этап	До 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность
Этап становления	До 30	Освоение работы, развитие навыков формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность, нормальный уровень оплаты труда, забота о здоровье
Этап продвижения	До 45	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Забота о здоровье, высокий уровень оплаты
Этап сохранения	До 60	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя; повышение квалификации; обучение молодежи	Стабилизация независимости, рост самовыражения и самоуважения	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
Этап завершения	После 60	Приготовление к уходу на пенсию: подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация, рост самоуважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода
Пенсионный этап	После 65	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения к себе и окружающим	Размер пенсии, другие источники дохода, забота о здоровье

Управление карьерой предполагает планирование ее этапов и построение индивидуальной траектории карьеры. Рассмотрим подробнее вопрос индивидуального управления карьерой и постановки личных целей деловой карьеры.

6.3. Индивидуальное управление карьерой

Цели деловой карьеры – это то, зачем человек хочет получить какую-то определенную профессию, работу, должность, место в организационной иерархии, и то, каким образом последние удовлетворяют его представления о деловой карьере. Обычно они структурированы в виде «дерева целей», включающего конечную и промежуточные цели.

В качестве примера можно назвать некоторые распространенные направления целей деловой карьеры:

- заниматься видом деятельности или иметь должность, соответствующие самооценке и поэтому доставляющие моральное удовлетворение;
- занимать должность, развивающую имеющиеся способности;
- иметь работу или должность, которая носит творческий характер;
- иметь работу или должность, позволяющую иметь много свободного времени;
- работать по профессии или занимать должность, позволяющую достичь определенной степени независимости;
- иметь работу или должность, которые хорошо оплачиваются или позволяют одновременно получать большие побочные доходы;
- иметь работу или должность, дающую возможность продолжать активное обучение и т.д.

Каждое из этих целевых направлений может быть положено в основу как конечной, так и промежуточной цели в зависимости от личных предпочтений индивида (какая карьера – деловая или иная – является для него наиболее важной). Промежуточные цели в терминах теории менеджмента можно называть задачами.

Естественно, что все отмеченные направления в рамках целей должны быть конкретизированы, представлены в виде конкретных и определенных во времени целей: получить определенную профессиональную подготовку в определенный срок, найти конкретную работу, создать определенное собственное дело, чтобы можно было впоследствии проверить степень достижения поставленных целей. При этом меняются люди и ситуации, а следовательно, и цели могут быть изменены.

Выбор целей для карьеры и их достижение – процесс не мгновенный, а требующий продолжительного отрезка времени, как и большинство процессов, связанных с управлением. Можно сказать, что каждому этапу деловой карьеры соответствует свой набор целей. В качестве примера разберем классическую внутриорганизационную карьеру длиной в жизнь.

На стадии проб (адаптационной) задача сводится к закреплению в профессии и на рабочем месте. Центральным моментом является стремление доказать свою компетентность и перенять опыт наставника.

На стадии становления появляются задачи показать возможность умения работать самостоятельно и быть полезным фирме. Работник стремится доказать, что он более других сослуживцев заслуживает административного и квалификационного продвижения, что он продолжает работать над профессиональным совершенствованием.

На стадии зрелости работник – это профессионал-исполнитель, заменить которого достаточно сложно. Хотя процесс профессионального совершенствования продолжается, осваиваются новые сферы деятельности, работник стремится занять менеджерскую должность и закрепитесь на ней, начать обучать молодежь. В то же время большую роль в его жизни начинают играть дом, уют, внепроизводственные интересы и формы активности.

На стадии поздней карьеры центр интересов перемещается на глобальные интересы фирмы или вообще за ее пределы, человек стремится передать накопленный опыт, готовит себе замену. Однако важнейшая цель для него – подготовить себя к жизни на пенсии. Большим искусством является умение предусмотреть все или хотя бы большинство из этих целей в момент первичного планирования карьеры, чтобы не поставить перед собой задач, с которыми нельзя справиться.

Современное понимание смысла жизни устанавливает и новые скорости прохождения этапов. Человек (хотя и не каждый) в течение жизни может несколько раз начинать все с начала (в разных сферах деятельности) и последовательно добиваться успеха во всех своих начинаниях.

Индивидуальное планирование в деловой карьере – это процесс, в ходе которого работники вырабатывают свои собственные карьерные планы.

Первоначальным для любого карьерного планирования является составление личного жизненного плана. Методика составления личного жизненного плана путем самого диалога выделяет несколько областей для индивидуального осмысления их значимости.

Далее предложена последовательность вопросов, на которые следует ответить. Для постановки личных конечных целей следует определить несколько моментов. Сначала определяют жизненные цели и их важность, а также сроки достижения, заполняя форму (см. табл. 6.2).

Далее проводят оценку жизненной ситуации по основным сферам (см. табл. 6.3) и дают ответы на вопросы:

1. Какие факторы способствуют достижению моих жизненных целей, а какие – препятствуют?
2. Каковы наиболее критические пункты в достижении моих жизненных целей? Что я могу сделать в этом плане?

3. Что мне нужно задействовать для достижения жизненных целей: время, деньги, здоровье и т.д.? Готов (-а) ли я их задействовать или мне нужно изменить свои цели?

Таблица 6.2

Методика составления личного жизненного плана

Каковы цели моей жизни	Почему и насколько они для меня важны	Сроки достижения целей
Перечисляются 5–7 жизненных целей: 1. 2. 3. 4. 5. ...	Определяется степень и причины важности перечисленных жизненных целей	Определяются конкретные даты или возраст, к которому планируется достижение целей

Таблица 6.3

Оценка жизненной ситуации

Сфера жизни	Вопросы, на которые необходимо ответить
Профессиональная сфера, работа	Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях? Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей? Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе? Какую работу я хочу выполнять через 10 лет? Есть ли у меня воодушевление и мотивация? Что является для меня мотиватором сейчас? Через 5 лет? Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?
Финансовая сфера	Каково мое экономическое положение? Есть ли у меня личный бюджет – каков он, и придерживаюсь ли я его рамок? Сколько у меня долгов? Получу ли я в случае необходимости кредит? Каковы мои потребности в финансировании и размещении капитала в ближайшие годы? Какие меры я могу в случае необходимости применять для улучшения экономического положения?
Физическое состояние	Какова моя общая форма? На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т.п.)? Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача (на общих, специальных осмотрах)? Занимаюсь ли я регулярно оздоровительным спортом? Достаточно ли я сплю? Правильно ли я питаюсь? Какова моя масса? Какие у меня есть вредные привычки? Забочусь ли я о своем теле? Какие меры я могу принять для улучшения своего физического состояния?

Сфера жизни	Вопросы, на которые необходимо ответить
Социальное состояние, человеческие отношения	Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? Как я их учитываю? Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы? Интересует ли других мое мнение? Навязываю ли я другим свои мысли и мнения? Умею ли я слушать? Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь? Как это проявляется на практике? Стремлюсь ли я развивать людей, с которыми общаюсь? Как я забочусь о дружеских отношениях? Как я могу развивать свои отношения?
Моральная готовность, психическое состояние	Развиваю ли я себя постоянно тем или иным способом? Читаю ли я регулярно газеты, еженедельные издания, специальные газеты, литературные произведения? Слежу ли я за новостями дня по газетам, радио, телевидению? Посещаю ли я учебные мероприятия, собрания, конференции, специальные курсы, занимаюсь ли самообразованием? Участвую ли я в совместной деятельности по развитию: в кружках, в объединениях?
Семейная жизнь	Понимаю ли я значение семьи? Какова моя семейная ситуация на сегодняшний день? Изменится ли она в ближайшие годы и как? Уделяю ли я достаточно времени своей семье? Есть ли в моей семье общие увлечения? Знаю ли я членов своей семьи: их потребности и мнения? Могу ли я создать в своей семье открытую и душевную атмосферу? Создаю ли я в своей семье надежные условия? Как я могу развивать свою семейную жизнь?

На следующем этапе формулируют частные цели и планы, способствующие достижению жизненных целей (см. табл. 6.4).

Таблица 6.4

План осуществления частных целей

Частная цель	Мероприятия для достижения цели	Затраченное время	Контроль осуществления
Улучшение здоровья и физического состояния	Указывается мероприятие по улучшению здоровья	Часов в день и общее количество затраченного времени в период	Определяются способы контроля результатов
Улучшение моральной мотивации и психического состояния	Указывается мероприятие по улучшению морально-психического состояния	Часов в день и общее количество затраченного времени в период	Определяются способы контроля результатов
Развитие социального взаимодействия, улучшение семейной жизни, дружеских отношений и увлечений	Указывается мероприятие по улучшению социальной сферы	Часов в день и общее количество затраченного времени в период	Определяются способы контроля результатов

Частная цель	Мероприятия для достижения цели	Затраченное время	Контроль осуществления
Развитие деловой карьеры	Указывается мероприятие по улучшению деловой карьеры	Часов в день и общее количество затраченного времени в период	Определяются способы контроля результатов
Улучшение ведения личного хозяйства, быта	Указывается мероприятие по улучшению личного хозяйства	Часов в день и общее количество затраченного времени в период	Определяются способы контроля результатов
Морально-нравственное и этическое личности	Указывается мероприятие по морально-нравственному и этическому развитию	Часов в день и общее количество затраченного времени в период	Определяются способы контроля результатов

Отсутствие конкретных целей – это распространенная ошибка людей, проявление пассивного отношения к своей жизни и карьере. Эффективное управление карьерой предполагает умение самому ставить конкретные цели и добиваться их достижения или хотя бы использовать складывающиеся ситуации в своих интересах. При этом, как правило, человек имеет три основные сферы жизнедеятельности, на которые и тратит все свое время: работу (рабочие обязанности, дающие средства к существованию), семью (домашние и бытовые обязанности) и досуг (занятия для души, отдых и т.д.). Каждый индивид по-своему определяет соотношение времени между этими сферами и по-разному расставляет приоритеты. Достаточно часто эти приоритеты зависят от возраста и жизненного этапа.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. В чем суть понятия «управление карьерой»?
2. Кого можно выделить как субъектов управления карьерой? В чем состоят их интересы?
3. Что представляет собой карьера как объект управления?
4. Дайте определение сущности карьеры.
5. Перечислите виды карьеры.
6. Какие этапы карьеры вы можете назвать?
7. Какие правила необходимо соблюдать при управлении карьерой?
8. Профессиональная карьера и ее особенности.
9. Внутриорганизационная карьера и ее особенности.
10. Предпринимательская карьера и ее особенности.
11. Каковы плюсы и минусы индивидуального управления карьерой?
12. Проанализируйте полноту методик индивидуального планирования карьеры.
13. Чем отличаются долгосрочные карьерные цели от среднесрочных?
14. Какой вид карьеры вы для себя планируете?

7. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТЬ

7.1. Понятие эмоционального интеллекта

Эмоции играют важную роль в жизни человека, а управление эмоциями является одним из основных условий духовного роста человека. Еще Чарльз Дарвин в своей работе «Выражение эмоций у человека и животных» 1872 г. отмечал, что «разум» и «сердце» при сильном возбуждении оказывают взаимное влияние друг на друга.

Изначально концепция интеллекта рассматривалась в когнитивном аспекте, а тесты IQ измеряли в основном вербальный и логический интеллект. Эмоции изучали отдельно от интеллекта, пытаясь понять, что первично: эмоциональные реакции или их физиологические проявления.

Связь между когнитивными и эмоциональными процессами рассматривал, в частности, Г. Майер, выделяя эмоциональное мышление, которое имеет сходные логические процессы с «судящим» мышлением (истолкование, деятельность категориального аппарата и др.), но сфокусировано на практической задаче, а познание при этом является побочным процессом.

В 1920 г. Э.Л. Торндайк выделил особую форму интеллекта (разновидность общего интеллекта), связанную с межличностными отношениями, которую он назвал «социальный интеллект» и определил его как способность понимать других людей, а также мудро действовать и поступать по отношению к ним. Торндайк, являясь представителем бихевиоризма, основную функцию социального интеллекта видел в прогнозировании поведения, а цель изучения данного явления – понимание и управление этим поведением. Наряду с Э.Л. Торндайком социальный интеллект изучали такие ученые, как С. Штейн, Ч. Хант, Э. Долл, Г. Олпорт, Дж. Гилфорд, М. Салливенидр.

Таким образом, со временем идея различных форм интеллекта с течением времени закрепились в научном сообществе. В 1940 г. Д. Векслер в своей статье «Неинтеллектуальные факторы в общем интеллекте» настаивал, что при развернутой оценке интеллекта нужно учитывать и неинтеллектуальные стороны мышления. Причем под «неинтеллектуальными элементами» он понимал не только общую работоспособность психики, но и ее аффективно-регулятивные компоненты, при помощи которых человек достаточно долго может удерживать свое внимание на задаче. В этом же труде он описывает «когнитивные» и «аффективные» способности – по существу, эмоциональный и социальный интеллект – которые также важны при измерении IQ. Из-за их непопулярности в те времена эти факторы в тесты Векслера не попали.

В 1948 г. другой американский исследователь Р.В. Липер выявил, что эмоции оказывают влияние на деятельность, и выдвинул идею «эмоциональной мысли» которая принимает полноправное участие в мыслительном процессе. Постепенно и в психотерапии эмоции стали рассматриваться при помощи логического анализа – в 1955 г. А. Эллис начал разрабатывать рационально-эмотивную терапию. В основе этого направления лежит идея А. Адлера о влиянии убеждений, идеалов, принципов человека на его эмоции. В целом, 70-е и 80-е гг. XX в.

можно охарактеризовать как время исследований взаимодействия эмоций и мышления.

Трудности выражения эмоций привлекают внимание исследователей в клинической практике. Питер Сифнеос в 1973 г. ввел термин по сути противоположный понятию эмоционального интеллекта – «алекситимия» – и определили его как трудности в определении чувств и в их описании.

Эмоции начинают изучать в рамках когнитивной психологии: они рассматриваются как функция разума¹⁰, как подсистема сознания¹¹, как фундамент для основных структур сознания. Также исследуется возможность автоматизированного понимания эмоций в рамках изучения искусственного интеллекта.

Социальный интеллект не выходит из поля зрения ученых. Постепенно в его структуре выделяют эмпатию, эмоциональность (чувствительность), социальную тревожность и другие качества, тесно связанные с аффектами.

В 1983 г. Г. Гарднер в своей модели интеллекта наряду с прочими выделяет «межличностный интеллект», который проявляется как способность прогнозировать поведение других людей на основе наблюдения за их чувствами. Также данный исследователь отделяет социальный интеллект от общих академических способностей, характеризуя его как умение понимать других и управлять ими. Через два года в 1985 г. Р. Бар-Он вводит обозначение «коэффициент эмоциональности» EQ (emotional quotient) и создает анкету (EQ-i) для его измерения. Благодаря ей можно оценивать некогнитивные способности, компетенции и навыки, которые влияют на возможность человека справляться с вызовами и давлением внешней среды. Модель Бар-Она соединяет умственные способности (решение задач) и личные особенности (оптимизм).

При этом только в 1990 г. появилась работа П. Сэловея и Дж. Мейера, где они дали определение термину «эмоциональный интеллект» и предложили тест для его оценки. Эта статья считается премьерной публикацией, посвященной эмоциональному интеллекту. Они описали эмоциональный интеллект как разновидность социального интеллекта, которая заключается в способности определять свои и чужие чувства и эмоции, различать их и использовать эту информацию для направления мышления и действий. Позже были проведены значительные исследования, которые дали возможность отделить эмоциональный от других видов интеллекта.

В середине 90-х гг. интерес к эмоциональному интеллекту значительно усилился. Одной из причин этого стала книга Д. Гоулмана «Эмоциональный интеллект» (1995 г.). Автор определяет эмоциональный интеллект как способность осознавать эмоции у себя и окружающих людей, чтобы мотивировать себя и других, а также управлять эмоциями во взаимодействии и наедине с собой. Также он отметил, что эмоциональный интеллект можно развивать, повысив успешность в различных сферах жизни.

¹⁰ Самоменеджмент : учеб. пособие / под ред. В.Н. Парахиной, В.И. Перова. М. : Изд-во Моск. ун-та, 2012. С. 42–45.

¹¹ Там же. С. 57.

Начиная с конца 90-х гг. и до настоящего времени проводится все больше исследований, направленных на углубление представлений об эмоциональном интеллекте, появляются различные методики его измерения, предлагается большее количество программ по его развитию.

Таким образом, в зарубежной истории становления представлений об изучаемом нами феномене можно выделить пять периодов (см. табл. 7.1).

Таблица 7.1

Периоды развития теории эмоционального интеллекта

Период	Содержание
1900–1969 гг.	Эмоции и интеллект изучались отдельно друг от друга, хотя некоторые исследователи выдвигали предположения об их взаимодействии, также в этот период было выделено понятие «социальный интеллект»
1970–1989 гг.	Активное изучение эмоций с позиции когнитивной психологии, социальный интеллект не выходит из области внимания исследователей
1990–1993 гг.	Первая научная публикация, посвященная эмоциональному интеллекту, определение данного феномена, появление методики его оценки
1994–1997 гг.	Активное исследование эмоционального интеллекта, его популяризация, нахождение практического применения в психологии лидерства и других сферах
с 1998 г. по настоящее время	Уточняется сущность эмоционального интеллекта, активное практическое применение основных положений

Изучение эмоционального интеллекта в отечественной науке. Основой отечественной концепции эмоционального интеллекта является идея единства аффективных и когнитивных процессов, выдвинутая Л.С. Выготским. Он считал, что эмоции являются основой и регулятором мышления, что каждая мысль человека несет в себе его эмоциональное отношение к реальности, что каждому периоду развития мышления соответствует определенный этап развития аффекта. Причем объединяются аффективные и интеллектуальные процессы посредством сознания, которое является динамической смысловой системой.

С.Л. Рубинштейн поддержал данную идею и считал, что эмоциональные, волевые и когнитивные процессы едины, но являются основой для различных психических процессов, которые отличаются друг от друга преобладанием одного из этих трех компонентов. Например, в обычном состоянии сознания, когнитивная деятельность ограничивает и направляет эмоциональные реакции, а в состоянии аффекта эмоции берут верх над интеллектом, и поведение становится непредсказуемым. Уже в 1960 г., за тридцать лет до появления первого определения понятия «эмоциональный интеллект», С.Л. Рубинштейн отметил, что эффективность деятельности человека зависит от степени сформированности у него особых способностей эмоциональной сферы, позволяющих адекватно оценивать деятельность и внутреннее состояние у себя и окружающих.

А.Н. Леонтьев также призывал проводить системное изучение человека, отмечая, что неверно рассматривать мышление и чувственную деятельность отдельно друг от друга.

В 70-х гг. теоретическая база, заложенная в трудах классиков, стала активно дополняться экспериментальными работами по изучению воздействия эмоций на мыслительную деятельность. В 1982 г. была опубликована работа «Психология мышления» О.К. Тихомирова. По итогам исследований, проводившихся в то время, он заключил, что все эмоциональные проявления (эмоции, аффекты, чувства) участвуют в процессе мышления, осуществляя эвристические и регулирующие функции, эмоциональные оценки, являются частью внутренних условий мышления, а активация при помощи эмоций очень важна для плодотворной деятельности интеллекта.

О.П. Санникова в своих исследованиях установила, что базовые эмоции, такие как грусть, гнев, страх и радость по-разному оказывают влияние на эффективность труда. А.В. Брушлинский считал, что аффективные и когнитивные процессы проникают друг в друга, при этом эмоциональные реакции могут оказывать как стимулирующее влияние на мышление, так и тормозить его. А.А. Бодалев описывал особую социальную одаренность, которая включает в себя способности различных сфер (аффективной, мыслительной и коммуникативной). Г.Г. Гарскова отмечала, что интеллект может оперировать эмоциями, так как они заключают в себе то, как индивид относится к жизни и к себе, а мышление призвано отслеживать эти процессы.

В 2007 г. В.Д. Шадриков в своей статье дает определение эмоциональному интеллекту: это проявление эмоциональных и когнитивных способностей в системе, благодаря которому возможна обработка информации разными способами при разнообразной деятельности и поведении.

И.Н. Андреева на основе теории способностей Д.В. Шадрикова формулирует собственную синтетическую концепцию эмоционального интеллекта, согласно которой эмоциональный интеллект является многоуровневой структурой, в которую входит интеллект:

- индивида (здесь эмоциональный интеллект представлен в виде способности);
- субъекта деятельности (компетентность в эмоциональной сфере);
- личности (способность творить в эмоциональном плане, креативность).

И.Н. Андреева, соглашаясь со многими своими предшественниками, отмечает, что эмоциональный интеллект включает в себя межличностный и внутриличностный компоненты. Обобщая, Андреева определяет изучаемый феномен как комплекс умений, знаний и когнитивных способностей к переработке информации в сфере эмоций.

Конечно, среди авторов, занимающихся изучением эмоционального интеллекта, нельзя не указать Д.В. Люсина, который провел большой анализ существующих методик измерения и моделей эмоционального интеллекта, разработал двухкомпонентную модель изучаемого конструкта, а на ее основе и свой опросник «ЭМИн». Более подробно данная модель рассмотрена в следующем параграфе.

Зародившись в психологии в виде идеи единства аффективных и мыслительных процессов, эмоциональный интеллект изучался и продолжает изучаться. Несмотря на множество теорий и эмпирических исследований в этой области, данный психологический феномен остается не изученным до конца.

7.2. Модели эмоционального интеллекта

Обобщая подходы исследователей эмоционального интеллекта выделяют две основные группы: «модели способностей» – эмоциональный интеллект понимается исключительно как когнитивный феномен (П. Сэловей, Дж. Мэйер и Д. Карузо); и «смешанные модели» – эмоциональный интеллект образуется путем комбинации личностных характеристик и мыслительных способностей.

Также можно отметить еще одно разделение всех концепций эмоционального интеллекта на две группы, предложенное К.В. Петридесом и Э. Фернхем, рассматривающие эмоциональный интеллект как способность и как черту личности. Данные группы различаются по способу измерения эмоционального интеллекта. Первая группа оценивается при помощи тестов, а вторая при помощи опросников.

Модель эмоционального интеллекта Питера Сэловея, Джона Майера, Дэвида Карузо. Данная концепция принадлежит к моделям способностей. В рамках данной модели эмоциональный интеллект – это группа навыков, позволяющих точно воспринимать, понимать и регулировать свои и чужие эмоции, и выражать их, а также использовать эмоции для увеличения эффективности мышления и развития интеллектуальной и эмоциональной сфер.

Данные исследователи считают, что эмоциональный интеллект является сочетанием четырех способностей (см. табл. 7.2).

Таблица 7.2

Модель эмоционального интеллекта П. Сэловея, Дж. Майера и Д. Карузо

Способности, составляющие эмоциональный интеллект	Описание
1. Восприятие, идентификация эмоций (своих и эмоций других людей), выражение эмоций	Умение распознать тип эмоционального состояния у себя по самочувствию, мыслям и чувствам, а также идентифицировать эмоции других людей посредством оценки внешности, поведения, невербальных сигналов, продуктов творчества. Позволяет точно проявлять эмоции и потребности; различать истинные и ложные выражения чувств
2. Фасилитация мышления	Способность, заключающаяся в использовании эмоций для увеличения продуктивности мышления. Например, она позволяет пробудить конкретную эмоцию и применить для направления внимания на важную информацию, активизируя процесс запоминания. Также изменяя настроение человек может посмотреть на проблему с разных позиций
3. Понимание эмоций	Умение относить эмоции к определенному виду, распознавать их значение, видеть связи между эмоциями и словами, осмысливать неоднозначные чувства, замечать смену одной эмоции на другую
4. Управление своими эмоциями и чувствами других людей	Умение осознано регулировать эмоции, быть готовым воспринимать различные эмоции, оценив пользу и содержащуюся в них информацию, продуцировать эмоции

Способности, составляющие эмоциональный интеллект	Описание
	либо абстрагироваться от их переживания. Навыки осознания переживаний, оценки их полезности, схожести, а также контроля негативных и увеличения позитивных эмоций без изменения информации, которую они в себе несут

Повышать эмоциональный интеллект можно непрерывно развивая отношения с окружающими, учитывая разнообразные возможности проявления чувств, все время преодолевая эмоциональную нестабильность, оставаясь при этом психологически гибким.

Для оценки уровня эмоционального интеллекта в моделях способностей используют тесты, в которых подразумевается правильный вариант ответа. С одной стороны, это обеспечивает объективную оценку. С другой стороны, остается спорным, оценивают ли эти тесты эмоциональный интеллект испытуемого либо соответствие его мнения относительно эмоций общепринятым нормам.

Модель эмоционального интеллекта Дэниэла Гоулмена. Дэниэл Гоулмен благодаря серии своих книг сделал понятие «эмоциональный интеллект» очень популярным и дал толчок для распространения этого конструкта в различных прикладных сферах деятельности человека (организационное консультирование, тренинговая работа). Его концепция относится к смешанным моделям.

Д. Гоулмен сформулировал четыре грани (компонента) эмоционального интеллекта: самосознание, контроль, социальная чуткость и управление отношениями, – содержание данных компонентов представлено в табл. 7.3.

Таблица 7.3

Модель эмоционального интеллекта Д. Гоулмена

Компоненты эмоционального интеллекта	Содержание компонентов эмоционального интеллекта
1. Самосознание	<ul style="list-style-type: none"> – эмоциональное самосознание: умение индивида отслеживать свои ощущения и чувства и то, как они влияют на его психологическое состояние и характеристики деятельности, которое позволяет видеть ситуацию целиком и выбирать наиболее эффективный вариант решения в проблемной ситуации; – очная самооценка: качество, позволяющее человеку адекватно оценивать свои силы, конструктивно принимать критику, признавать свои слабые стороны и быть готовым к их совершенствованию

Компоненты эмоционального интеллекта	Содержание компонентов эмоционального интеллекта
2. Контроль	<ul style="list-style-type: none"> – уверенность в себе: способность, тесно связанная с самооценкой, так как на основе знания о своих достоинствах и недостатках у человека формируется представление, за счет каких сторон своей личности он может добиться успеха в делах; – обуздание эмоций: умение управлять своими разрушительными эмоциями, обращая их на повышение эффективности деятельности; – открытость: умение честно проявлять свои чувства и мнения, которое позволяет соответствовать собственным ценностям, признавать ошибочные поступки, быть готовым к улучшению своего поведения и поведения окружающих; – адаптивность: способность соответствовать предъявляемым жизнью требованиям без расходования энергии, а также комфортно себя чувствовать в ситуации неопределенности; – воля к победе: качество, характеризующееся непрерывным стремлением к развитию и совершенствованию своих возможностей, а также умением ставить оптимальные цели и достигать их; – инициативность: умение, руководствуясь целью, выбирать подходящие условия для ее реализации, а если таковых нет, то самостоятельно их формировать; – оптимизм: благодаря этой черте человек способен видеть в любой проблеме удачную возможность, позитивно относиться к окружающим и посредством этого стимулировать их на соответствие этому образу
3. Социальная чуткость	<ul style="list-style-type: none"> – сопереживание: способность воспринимать обширный диапазон эмоций, понимать чувства других, умея представить себя на их месте; – деловая осведомленность: умение чувствовать изменения в жизни организации, отслеживать социальные связи и иерархию, замечать негласные причины поведения коллег; – предупредительность: готовность сделать все необходимое, чтобы собеседники чувствовали себя комфортно, внимательное отношение к ним
4. Управление отношениями	<ul style="list-style-type: none"> – воодушевление: умение работать с энтузиазмом, заражая им всех окружающих; – влияние: способность подобрать к каждому человеку свой подход, получить одобрение своих идей от окружающих, притягивать людей на свою сторону, быть харизматичным и внушать доверие; – помощь в самосовершенствовании: умение быть наставником для своих подчиненных, видя их сильные и слабые стороны, находить им правильное применение; – содействие изменениям: способность почувствовать необходимость изменений и реализовать их, несмотря на возможное первоначальное неприятие перемен; – урегулирование конфликтов: умение почувствовать конфликт, организовать доверительную беседу, помочь найти приемлемое для всех сторон решение; – командная работа и сотрудничество: умение продуктивно взаимодействовать в группе, а также способствовать созданию командного духа и доверительного отношения в коллективе

Модель эмоционального интеллекта Д.В. Люсина. Эмоциональный интеллект в данной концепции представляет собой способность понимать свои и чужие эмоции и управлять ими (см. рис. 7.1).

Умение понимать эмоции включает в себя три компонента:

- способность узнать эмоциональное состояние или, иначе говоря, констатировать, что определенное переживание присутствует у него или у другого индивида;
- умение определить эмоциональное состояние, вычислить какую конкретно эмоцию чувствует он сам или другой человек;
- понимание причин возникновения конкретной эмоции, а также последствий, которые она может вызвать.

<i>Виды эмоционального интеллекта</i>	<i>Понимание эмоций</i>	<i>Управление эмоциями</i>
<i>Внутриличностный эмоциональный интеллект</i>	Умение понимать свои эмоции	Умение управлять своими эмоциями
<i>Межличностный эмоциональный интеллект</i>	Умение понимать эмоции других людей	Умение управлять эмоциями других людей

Рис. 7.1. Модель эмоционального интеллекта Д.В. Люсина

Умение управлять эмоциями также состоит из трех компонентов:

- способность к регуляции интенсивности эмоций;
- навыки саморегулирования экспрессии эмоций;
- умение усилием воли создать необходимую эмоцию.

Умения понимать эмоции и управлять эмоциями могут относиться как к собственным эмоциям человека, так и к эмоциям окружающих его людей, т.е. быть внутриличностными и межличностными. Соответственно этому Д.В. Люсин выделяет два вида эмоционального интеллекта: внутриличностный эмоциональный интеллект (направленный на внутриличностные процессы) и межличностный эмоциональный интеллект (относящийся к сфере межличностного взаимодействия). Данные разновидности эмоционального интеллекта предусматривают использование различных умений и процессов, но имеют и общие компоненты.

Д.В. Люсин не только рассматривает эмоциональный интеллект как когнитивную способность, но и связывает эмоциональные проявления с такими личностными характеристиками, как: направленность личности на сферу эмоций, ценностное отношение к эмоциональным переживаниям, склонность к рефлексии. Таким образом, эмоциональный интеллект можно представить как феномен,

имеющий двойную природу, обусловленный как ментальными способностями, так и особенностями личности.

Он считает, что уровень и индивидуальные свойства эмоционального интеллекта формируются в процессе онтогенеза и зависят от определенных факторов, которые можно разделить на три группы:

- когнитивные способности (быстрота и правильность обработки информации, исходящей от эмоций);
- представления об эмоциях (восприятие эмоций как необходимого передатчика информации о себе и других людях);
- особенности эмоциональности (например, эмоциональная восприимчивость, эмоциональная стойкость).

Данная модель не относится к моделям способностей, так как допускает возможность включения в понятие эмоционального интеллекта не только когнитивных способностей, но также она и не принадлежит к смешанным моделям, так как она не включает в себя те характеристики личности, которые связаны с умением определять и регулировать эмоциональные состояния. Также Д.В. Люсин отмечает, что его концепцию нельзя относить и к классу «эмоциональный интеллект как черта», так как характеристики, описанные в его модели, могут быть измерены как при помощи методик, основанных на самоотчете (внутриличностный эмоциональный интеллект), так и при помощи тестов (межличностный эмоциональный интеллект).

7.3. Понятие и виды стресса

Стресс является естественным спутником жизни любого человека. В частности, выделяют учебный стресс, стресс в профессиональной сфере и др. В рамках данного параграфа определим, что собой представляет стресс, и как он влияет на физическое и психическое здоровье человека, работоспособность и успешность той или иной деятельности.

Стресс (от англ. stress – нагрузка, напряжение; состояние повышенного напряжения) – совокупность неспецифических адаптационных реакций организма на воздействие различных факторов – стрессоров (физических или психологических), нарушающих его стабильную работу, а также соответствующее состояние нервной системы организма (или организма в целом).

Согласно представлениям одного из основоположников научного исследования стресса Г. Селье, «стресс есть неспецифический ответ организма на любое предъявленное ему требование». Другими словами, кроме специфического эффекта, все воздействующие на организм факторы вызывают также и неспецифическую потребность осуществить приспособительные функции и тем самым восстановить нормальное состояние. По сути эти функции независимы от характера специфического воздействия. При этом выделяют положительный (эустресс) и отрицательный (дистресс) вид стресса.

Эустресс – это стресс, вызванный положительными эмоциями и несильный, как правило, кратковременный стресс, мобилирующий организм. Человек, находясь в эустрессе, обладает ресурсами для того, чтобы решить поставленные

перед ним задачи. При эустрессе задействуются «неглубокие» адаптационные резервы личности, и это может проявляться в общении (сбивается речь, человек не может четко сформулировать и выразить свои мысли), временными провалами в памяти, соматическими реакциями (кратковременным потемнением в глазах, приливом крови к кожным покровам, учащенным сердцебиением и др.). При этом психические функции личности (память, мышление, воображение) и физиологические функции организма протекают гораздо лучше, а человек ощущает прилив сил.

Дистресс является негативной формой стресса, с которым организм не в силах справиться без нарушения здоровья, он может привести к тяжелым заболеваниям. Дистресс снижает иммунитет, повышая риск инфекционных заболеваний. Дистресс – это разрушительный процесс, который характеризуется ухудшением протекания психофизиологических функций, как правило, такое перенапряжение является продолжительным стрессом, при котором мобилизуются и расходуются все резервы адаптации (как «поверхностные», так и «глубокие»). Данная форма стресса может приводить к развитию психических болезней.

Таким образом, стресс является нормальной естественной реакцией организма на какие-либо воздействия, представляя собой эволюционно сформировавшийся адаптационный механизм, позволяющий приспосабливаться к изменяющимся условиям среды.

7.4. Формы проявления стресса

Стресс может проявляться в изменениях различных функциональных систем организма, а интенсивность нарушений может варьировать от небольшого изменения эмоционального настроения до таких серьезных заболеваний, как язва желудка или инфаркт миокарда. Выделяют поведенческие, интеллектуальные, эмоциональные и физиологические формы проявления стресса. Физиологические проявления стресса касаются почти всех систем органов человека – пищеварительной, сердечно-сосудистой и дыхательной.

При стрессе обычно страдают все стороны когнитивной (интеллектуальной) деятельности, в том числе такие базовые свойства интеллекта, как память и внимание. Нарушение показателей внимания обусловлено тем, что в коре больших полушарий человека возникает стрессорная доминанта, вокруг которой формируются все мысли и переживания, что затрудняет концентрацию произвольного внимания на других объектах.

Эмоциональные проявления стресса затрагивают в первую очередь характеристики общего эмоционального фона, например, наблюдается преобладание пессимистичного настроения. При длительном стрессе человек становится более тревожным по сравнению с его нормальным состоянием, теряет веру в успех и при затяжном стрессе может даже впасть в депрессию.

Поведенческие признаки стресса включают нарушение психомоторики, изменение образа жизни, профессиональные нарушения, нарушения социально-ролевых функций.

Поведенческие нарушения могут выражаться в увеличении числа ошибок при выполнении привычных действий, в хронической нехватке времени, в низкой продуктивности деятельности. Ухудшается согласованность движений, их точность, соразмерность требуемых усилий.

Под действием стресса мышцы чрезмерно напрягаются, что мешает выполнять точные и экономные движения. Избыточное напряжение в отдельной группе мускулатуры вызывает мышечный зажим, что может быть причиной болей в спине и шее, а также головных болей, включая мигрени. Существует несколько направлений в терапии, направленных на снятие таких зажимов и расслабление избыточно напряженных мышц: это прогрессивная мышечная релаксация, биологическая обратная связь и телесно ориентированная психотерапия.

Нарушения социально-ролевых функций при стрессе выражаются в уменьшении времени, которое уделяется на общение с близкими и друзьями, повышении конфликтности, снижении сензитивности во время общения, появлении различных признаков антисоциального поведения. При этом человек, находящийся в длительном стрессе, меньше учитывает социальные нормы и стандарты, что может проявляться в потере внимания к своему внешнему виду.

Неадекватные попытки компенсировать стресс выражаются в употреблении алкоголя, повышении ежедневных норм курения, избыточном приеме пищи, социально неадекватном проявлении агрессии, чрезмерном просмотре телевизора, видеоиграх и т.п. Подобное саморазрушающее поведение лишь ухудшает ситуацию и наносит еще больший вред здоровью человека.

7.5. Стадии развития и типы приспособления к стрессу

Согласно представлениям Ганса Селье, стресс в своем развитии проходит следующие стадии: стадия тревоги; стадия резистентности; стадия истощения (табл. 7.4).

Таблица 7.4

Стадии стресса по Г. Селье

Стадии стресса	Описание стадий
Стадия тревоги	Наступает осознание того, что привычные условия сильно изменились, при этом не обязательно в негативную сторону. Например, неожиданное появление долгожданного гостя или получение подобной информации. Возникают острые стрессовые реакции, диапазон которых очень широк – от невероятной активности до полного ступора. Организм подключает все имеющиеся резервы, интенсивно работают все системы, в кровь выбрасывается огромное количество гормонов для стабилизации состояния
Стадия резистентности	Приспособление к новым условиям. В зависимости от эффективности адаптации поведение может быть реорганизовано и дезорганизовано. В первом случае речь идет об эустрессе, когда мобилизация всех ресурсов позволила полностью адаптироваться к новым условиям и приблизиться к зоне комфорта в новых условиях. В случае если приспособиться не удалось, возникает дистресс, проявлениями которого становятся паника, уныние, ухудшение физического самочувствия, снижение эмоционального фона. Целенаправленная активность разрушается, адаптационный

Стадии стресса	Описание стадий
	механизм не срабатывает. На протяжении данной стадии организм работает на пределе своих физических и эмоциональных возможностей
Стадия истощения	Протекание данной стадии зависит от результатов, полученных на предыдущей стадии. При благополучной адаптации может возникать ощущение усталости, сонливости, опустошенности. Если приспособиться к стрессору не удалось, наступает эмоциональный коллапс, отрицание, ощущение безысходности, тоски, развивается депрессия. С безуспешным опытом адаптации связаны и многие соматические заболевания. На стадии истощения, если стресс был мощным и не получилось эффективно приспособиться, высок риск развития личностных деформаций и расстройств психики

Триада Ганса Селье характеризует только основные этапы адаптационного синдрома. Исследования стадии перехода от резистентной стадии к истощению позволили расширить триаду Ганса следующими стадиями развития стресса:

- первичный шок;
- адаптация;
- компенсация;
- нарастание утомления;
- разрушение.

В расширенной модели данная стадия резистентности (адаптации) включает две дополнительные стадии: компенсации и нарастания утомления. Первая представляет собой осознание успешной адаптации к стрессору. Если негативное воздействие продолжается и механизм приспособления не найден или недостаточно эффективен, происходит нарастание утомления, которое может завершиться разрушением. Если адаптация прошла успешно, воздействие стресса прекращается. В соответствии с данным подходом эффективная компенсация позволяет избежать стадии истощения.

Поскольку реакция на стресс у людей зависит от их темперамента, прошлого опыта адаптации и массы внутренних и внешних факторов, в психологии выделяют различные типы реагирования (приспособления):

- реакцию вола;
- реакцию льва;
- реакцию кролика.

Люди с реакцией вола, находясь в условиях хронических стрессовых ситуаций, приспособляются к этому за счет удерживания среднего уровня напряжения с небольшими всплесками активности и кратковременными периодами пассивности. Люди с данным типом реагирования на стрессоры способны сохранять спокойствие и выполнять рутинную работу, но не смогут эффективно решить сложную задачу в короткое время. Следовательно, данный тип реагирования подходит для людей, работа которых связана с выполнением повторяющихся операций, постоянным контролем за рутинным ходом событий. Стрессоустойчивость по типу реакции вола неэффективна при чередовании периодов спокойствия и острых стрессовых воздействий, требующих активной и быстрой реакции.

Люди с типом реакций льва, находясь под воздействием периодически интенсивных стрессовых воздействий, преодоление которых требует приложения максимума усилий, на пиковой фазе способны выйти на предельный уровень своих адаптационных возможностей, чтобы оперативно решить возникшие проблемы. После чего наступает период длительной пассивности, который прерывается с возникновением новой стрессовой ситуации. В качестве примеров эффективности данного типа реагирования на стресс приводят руководителей и людей творческих специальностей. Тип реагирования льва неэффективен в условиях хронического стресса и рутинной работы.

Тип реакции кролика характерен для людей, решающих все проблемы путем самоустранения, игнорирования. Они готовы отказаться от тех или иных благ, если для их получения потребуются дополнительные усилия. Фаза резистентности у них очень коротка и заключается в принятии решения не бороться, не противостоять, не искать возможные варианты, а просто согласиться с тем, что предлагают. Данный тип реагирования приемлем при решении мелких бытовых проблем, а в деловых вопросах может приводить к серьезным потерям.

Управление стрессом предполагает сознательный выбор типа реакции на стресс для наиболее эффективного решения проблемы с учетом ее ситуативных особенностей.

7.6. Стрессоры и виды стрессов

Причиной стресса является стрессор – стимул, который может запустить в действие реакцию «бороться» или «бежать». По статистике, в США 90 % населения постоянно находится в состоянии сильного стресса. Из них 60 % испытывает стресс один-два раза в неделю, 30 % – почти каждый день. По данным американских ученых, 2/3 всех визитов к врачу вызваны симптомами, в основе которых лежит стресс. В России примерно 70 % россиян постоянно находятся в состоянии стресса, а треть всего населения – в состоянии сильного стресса.

В зависимости от природы стрессоров и характера их влияний выделяют различные виды стресса.

Выделяют следующие подходы к классификации виды стрессоров:

- физические и экологические (вибрация, шум, загрязненная атмосфера, повышенная температура и т.д.);
- физиологические (недостаток сна, несоблюдение питьевого режима и режима питания и др.);
- социально-психологические (конфликт ролей или ролевая неопределенность, информационные перегрузки, межличностные конфликты, дефицит времени и др.);
- структурно-организационные (неэффективность распределения обязанностей и ответственности в организации);
- кратковременные (испуг, дискомфорт, яркий свет и т.п.) и долгосрочные (изоляция, опасная работа, вражда и т.д.);

– внешние (среда обитания) и внутренние (установки личности, определяющие неадекватную реакцию на внешние стрессоры; неудовлетворенные потребности) стрессоры и др.

Физиологический стресс появляется в случае воздействия внешних факторов среды обитания человека, которые грозят внутреннему гомеостазу (равновесию) организма:

- химический – связанный с воздействием на организм химических веществ, недостатком или избытком кислорода, воды, питательных веществ и т.д.;
- биологический – связанный с различного рода заболеваниями;
- физический стресс – чрезмерные физические нагрузки, профессиональные занятия спортом;
- механический – связанный с повреждениями тела (кожи или органа), нарушением его целостности (травма или хирургическая операция).

Психологический стресс – это следствие сильного нервного перенапряжения, которое было вызвано каким-либо переживанием. Виды психологического стресса:

- эмоциональный – это те процессы в эмоциональной сфере, которые сопровождают стрессовое состояние;
- информационный стресс связан с информационной перегрузкой. Современный темп жизни подразумевает обработку большого количества информации. Человеку необходимо не только получать информацию, но и усваивать ее, анализировать и решать поставленные задачи. Бесконечный поток информации может привести к рассеянности, невозможности концентрироваться на выполнении своих профессиональных задач, быстрой утомляемости.

Социальный стресс – комплекс физиологических и эмоциональных адаптационных реакций, возникающих в результате избыточного воздействия на организм и сознание человека социальных факторов, обуславливающих необходимость социальной адаптации, приспособления к меняющимся условиям, взаимодействия в обществе. Социальные факторы стресса: информационная перегрузка, неопределенность будущего, психологические манипуляции, токсичные эмоциональные реакции окружающих лиц, негативные материалы, средства массовой информации, правовой и культурный прессинг, семейная дезорганизация.

Экологический стресс – возникает на фоне неблагоприятных условий проживания (например, в мегаполисах) или из-за суровых климатических условий.

Профессиональный стресс связан с различного рода конфликтами или другими сложными задачами в профессиональной сфере или же невозможностью себя в ней реализовать. Также сюда относятся опасные экстремальные условия работы, высокие требования, большая интенсивность труда, которая ведет к хронической усталости или так называемому синдрому эмоционального выгорания.

Посттравматический стресс – тяжелое психическое состояние, которое возникает в результате единичной или повторяющихся психотравмирующих ситуаций, как например, участие в военных действиях, тяжелая физическая травма, сексуальное насилие либо угроза смерти («вьетнамский синдром», «афганский синдром» и т.п.).

В зависимости от продолжительности и интенсивности стресс-фактора выделяют следующие виды стресса:

– кратковременный – для него характерны быстрота и неожиданность. Он не несет негативных последствий, скорее наоборот, в связи с запуском мобилизационных резервов человек действует более эффективно и легко преодолевает трудности;

– острый – физиологическое и психоэмоциональное состояние, вызванное неожиданным фактором, в результате которого человек теряет эмоциональное равновесие (увольнение с работы, смерть близкого человека, серьезная болезнь). Его крайняя степень характеризуется шоковым состоянием;

– хронический – предполагает наличие длительного негативного воздействия психологических, социальных или физиологических факторов, которые ведут к перегрузкам разного рода.

Рассмотренные стрессоры и виды стресса не являются исчерпывающими, но представляются достаточными для того, чтобы сформировать общее представление и проводить самоанализ стрессоров с целью управления стрессоустойчивостью.

7.7. Стрессоустойчивость и управление стрессом

Стрессоустойчивость в отличие от стресса характеризует не состояние стресса, а подверженность человека стрессу. Рассмотрим подробнее содержание данного понятия.

Стрессоустойчивость – интегративное свойство личности, характеризующееся таким взаимодействием эмоциональных, волевых, интеллектуальных и мотивационных компонентов психической деятельности человека, которые обеспечивают оптимальное успешное достижение цели деятельности в сложной эмотивной обстановке¹².

Стрессоустойчивость является интегральным качеством личности, основой успешного социального взаимодействия человека, который характеризуется эмоциональной стабильностью, низким уровнем тревожности, высоким уровнем саморегуляции, психологической готовностью к стрессу.

Как показывают исследования, существует взаимосвязь стрессоустойчивости и ряда психологических качеств. Например, лица, имеющие согласно классификации Роттера внутренний «локус» контроля за своей деятельностью, – «интерналы» (уверенные в себе, надеющиеся только на себя, не нуждающиеся во внешней поддержке), менее подвержены дистрессу в экстремальных условиях при социальном давлении, чем «экстерналы» с внешним «локусом» контроля (неуверенные в себе, нуждающиеся в поощрениях, болезненно реагирующие на порицания, полагающиеся на случай, на судьбу)¹³.

¹² Бережная Н.И. Стрессоустойчивость оперативных сотрудников таможенных органов // Ежегодник Российского психологического общества : материалы 3-го Всерос. съезда психологов, 25–28 июня 2003 г. : в 8 т. СПб. : Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2003. Т. 1. С. 453–457.

¹³ Китаев-Смык Л.А. Психология стресса. М. : Наука, 1983.

Люди с тревожностью как чертой характера более подвержены эмоциональному стрессу, чем те, у кого тревожность возникает только в опасных ситуациях. Однако такое разделение не абсолютно и зависит от условий и опыта жизни¹⁴.

Заниженная самооценка, неуверенность в себе снижают возможность человека контролировать свою жизнь и делают его менее устойчивым по отношению к стрессу¹⁵.

Лица типа «А», отличающиеся склонностью к недооценке сложности стоящих перед ними задач и времени, потребного для решения этих задач, всегда спешащие и всегда опаздывающие и расстраивающиеся, более подвержены болезненным стрессам («стресс – коронарный тип», «Сизифов тип»), чем люди типа «В», склонные к спокойной, размеренной деятельности¹⁶.

Наиболее «токсические» компоненты в типе «А» – это нетерпимость, раздражительность и враждебность¹⁷.

Существуют качества личности, которые помогают успешно справляться со стрессом. Кобазз обнаружил три фактора, отсутствие которых отличает подверженных заболеваниям стресса людей от неподверженных: обязательность, контроль, выносливость¹⁸.

Обязательность – это тенденция полностью отдаваться своему делу, каким бы оно ни было; контроль – тенденция думать и поступать так, как будто вы можете влиять на ход событий; выносливость – это уверенность в том, что жизни свойственно меняться и что изменения – это двигатель прогресса и личностного развития. Основная мысль заключается в том, что нужно воспринимать изменения как вызов, а не как угрозу. Людей, которым свойственны эти качества, называют решительными, так как они могут противостоять стрессорам¹⁹.

Управление стрессоустойчивостью предполагает анализ стрессоров, оказывающих воздействие на человека. Для данных целей может быть использована, в частности, методика Д. Фонтана «Инвентаризация стрессоров». Д. Фонтан считает, что необходимо настроить себя на то, что что-то всегда можно сделать для уменьшения влияния стресса. Большинство людей, находящихся в стрессовой ситуации, не имеют никакой программы по управлению стрессом. Одна из причин этого связана с тем, что мы, как правило, не очень охотно признаемся и самим себе, и окружающим, что испытываем стресс. Мы не хотим показаться слабыми. Однако, если влияние стрессоров не ослабевает, это приводит к ухудшению самочувствия и развитию эмоционального выгорания. Данная методика включает восемь шагов (табл. 7.5).

¹⁴ Китаев-Смык Л.А. Психология стресса.

¹⁵ Гринберг Дж. Управление стрессом. СПб. : Питер, 2002.

¹⁶ Friedman M., Rosenman R. The key cause – type A behavior pattern. In: Stress and coping. N. Y. : Columbia Univ. press, 1977. P. 203–212.

¹⁷ Гринберг Дж. Управление стрессом.

¹⁸ Там же.

¹⁹ Там же.

Инвентаризация стрессоров по Д. Фонтану

Шаги	Задание
Шаг 1. Перечень стрессоров	Составить перечень причин, вызывающих стресс в вашей жизнедеятельности. Лучше указывать предельно конкретные причины
Шаг 2. Ранжирование	Проранжировать стрессоры так, чтобы на первом месте оказался тот, который вызывает наибольшее напряжение
Шаг 3. Классификация стрессоров	Каждый стрессор отнести к одной из трех групп: «немедленное действие», «будущее действие» и «игнорирование или адаптация»
Шаг 4. Источники стресса	В каждом стрессоре выявить объективную (связанную с требованиями деятельности, социальной роли) и субъективную (связанную с особенностями личности, темпераментом, особенностями реагирования на стресс) составляющие
Шаг 5. Группа поддержки	Создать свою группу поддержки, т.е. подключить коллег, знакомых, близких, которые могут не принимать участие, но которые могут выслушать, высказать свои пожелания
Шаг 6. Анализ и реструктурирование мыслей	Предполагает анализ мыслей, возникающих в момент воздействия стрессора. Произвести позитивное реструктурирование мыслей, запускающих стрессовую реакцию
Шаг 7. Мой вклад	Направлен на определение вклада человека в возникновение и развитие стрессовой ситуации. Для этого важно перечислить причины, которые делают нас уязвимыми для стресса. Каждое утверждение этого списка начинается со слова «я»
Шаг 8. Направления развития	Используя полученный на предыдущем шаге список причин, выделить те необходимые коммуникативные и иные качества, которые вам необходимо развить (например, умение говорить «нет», умение просить, принимать помощь и т.д.)

Управление стрессом на основе данной методики базируется на осознании и анализе стрессоров как объекта управления. Эффективность данного процесса будет напрямую зависеть от качества и полноты проведенного анализа.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Что понимается под эмоциональным интеллектом?
2. Назовите модели эмоционального интеллекта.
3. Что собой представляет стресс и на какие виды он подразделяется?
4. Назовите стадии стресса.
5. Приведите примеры стрессоров.
6. Назовите методы профилактики конфликтов и профессиональных стрессов в организации.
7. С чем связаны субъективные и объективные причины возникновения организационного стресса в организации сферы услуг?
8. Как предупредить профессиональное выгорание руководителя организации?
9. Что понимается под стрессоустойчивостью?
10. Как можно управлять стрессом?

8. ПУБЛИЧНЫЕ ВЫСТУПЛЕНИЯ И САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ

8.1. Понятие и виды публичных выступлений

Эффективные публичные выступления предполагают овладение ораторским искусством. Слово риторика происходит от греческого *rhetorike*, что в переводе означает «ораторское искусство». Таким образом, риторика – это наука об ораторском искусстве, о мастерстве публичного выступления перед аудиторией. Риторика призвана научить нас, как эффективно при помощи своей речи воздействовать на аудиторию, как достичь успеха, выступая публично.

Основоположителем риторики как науки считается великий древнегреческий философ Аристотель (384–322 гг. до н.э.). Его всемирно известный труд «Риторика» широко известен и сейчас. В XX в. риторика получает новый толчок к развитию, она входит в науку о речевом воздействии, т.е. науку об эффективном общении.

Практическая риторика обучает практическому умению выступать перед аудиторией с сообщениями разных жанров и типов – от научного доклада и убеждающего выступления до анекдота и забавных историй.

По цели выделяют четыре основные, наиболее распространенные в ораторской практике вида публичных выступлений: информационное, протокольно-этикетное (торжественное), развлекательное и побудительно-убеждающее выступление.

Таблица 8.1

Виды публичных выступлений

Вид публичного выступления	Цель публичного выступления	Примеры использования
1. Информационное публичное выступление	Цель – сообщить некоторую информацию	Используется в научном докладе, сообщении, лекции перед студентами, в монологе учителя при объяснении, в рассказе о каком-либо случае или при описании некоторого явления, в ответе ученика на уроке. Инструкция, объявление о предстоящем событии тоже относятся к информационным выступлениям
2. Протокольно-этикетное выступление	Цель – соблюсти некоторый общепринятый ритуал, протокол, соблюсти этикет	Например, приветствие официальной делегации, официальное поздравление юбиляра, вступительное слово перед каким-либо официальным мероприятием, выступление с оценкой заслуг человека или организации (похвальное слово), речь на траурном митинге, официальный тост и др.
3. Развлекательное публичное выступление	Цель – развлечь аудиторию	Неофициальные речи на банкетах, рассказы об интересных происшествиях, смешных случаях из жизни и др.
4. Побудительно-убеждающее публичное выступление	Цель – показать правильность занимаемой оратором позиции,	Выступления в научных и политических дискуссиях, предвыборные агитационные, рекламные выступления

Вид публичного выступления	Цель публичного выступления	Примеры использования
	укрепить или изменить мнение аудитории по этому вопросу и/или побудить к совершению желаемого для оратора действия	

Цели, которые ставит перед собой оратор, могут сочетаться, в результате чего выступления могут приобретать комплексный характер. Можно, например, говорить об информационно-этикетных, информационно-развлекательных, информационно-убеждающих выступлениях, возможны и другие смешанные типы.

Виды публичных выступлений по форме. В риторике различаются также виды публичной речи по форме (формы публичного выступления).

Доклад – развернутое сообщение, которое раскрывает какую-либо важную научную или общественно-политическую проблему. Доклады делаются обычно на серьезные, научные, производственные, политические темы. По времени доклады могут длиться от 10–15 минут до двух–трех часов (например, доклады правительства).

Сообщение – небольшое по времени (5–10 минут) выступление, в котором рассматривается один небольшой вопрос или проблема. Сообщение – это маленький доклад на частную тему. Каждое сообщение посвящено частному аспекту какой-либо проблемы. Сообщения готовятся заранее, их надо продумать, почитать литературу.

Выступление – краткое, обычно подготовленное сообщение при обсуждении какого-либо заранее объявленного вопроса. Выступления всегда кратки – 3–5 минут, тема выступления может быть выбрана человеком заранее (в рамках обсуждаемой проблемы) либо сформулирована в ходе обсуждения проблемы (импровизационное выступление).

Лекция – связное, развернутое научное или научно-популярное изложение какого-либо вопроса специалистом. Лекции используются в учебной обстановке в школе, в вузе, научно-популярные лекции на те или иные темы читаются для широкого круга слушающих. В лекции обязательно должны быть выделены отдельные вопросы (пункты). Лекции обычно бывают по длительности от 20–30 минут до часа-полтора (вузовская лекция).

Беседа – развернутый, подготовленный (т.е. заранее продуманный оратором) диалог со слушателями. Беседа может включать достаточно продолжительные отрезки речи оратора (монологи), но она предполагает обязательное задавание вопросов слушателям, выслушивание, анализ и комментирование их ответов. Беседа используется в публичной речи тогда, когда аудитория небольшая (не более 20–30 человек), когда слушатели заинтересованы в информации, которую им сообщают.

Выбор формы публичного выступления зависит от целей и характеристик аудитории и мероприятия, для которого предназначено то или иное публичное выступление.

8.2. Основные требования к публичному выступлению

Разные жанры и формы публичных выступлений требуют разных приемов подготовки. При этом в риторике существуют общие требования и правила публичного выступления, которых целесообразно придерживаться при подготовке практически любого типа публичного выступления (табл. 8.2).

Таблица 8.2

Общие требования к публичному выступлению

Требования	Краткое содержание
1. Решительное начало выступления	Первая фраза выступления формирует первое впечатление об ораторе, поэтому она должна быть продумана, заранее подготовлена, хорошо выучена и даже отрепетирована. Первая фраза должна быть четкой, понятной и привлекать внимание слушателей
2. Драматизм	Драматизм создается в выступлении при намеренном столкновении разных точек зрения, путем вступления оратора в спор с каким-либо мнением, авторитетом или точкой зрения, при рассказе о каких-либо необычных или трагических событиях, происшествиях. Драматизм должен быть создан в тексте на этапе его подготовки
3. Сдержанная эмоциональность	Нужно выступать эмоционально, взволнованно, показывая, что вам небезразлично то, что вы говорите. Выступление не должно быть монотонным. При этом эмоциональность должна быть сдержанной. В связи с этим предпочтительнее приводить факты, вызывающие у слушателей эмоции, нежели самому говорить слишком эмоционально
4. Краткость	Крайне необходимо соблюсти отведенный регламент, уложиться в отведенное на выступление время, это повышает доверие аудитории к вам
5. Диалогичность, установление и поддержание контакта с аудиторией	Выступление должно включать элементы диалога со слушателями. Оратор должен задавать вопросы аудитории, получать обратную связь, реагировать на невербальные сигналы и поведение аудитории. Необходимо смотреть на аудиторию во время выступления, следить за ее реакцией, вносить изменения в свое выступление в зависимости от реакции аудитории, демонстрировать приветливость, дружелюбие, готовность ответить на вопросы, вести с аудиторией диалог. Аудиторию рекомендуется разбить условно на секторы и по очереди смотреть на каждый сектор

Требования	Краткое содержание
6. Разговорность и речевая форма выступления	Стиль выступления должен быть приближен к разговорному, иметь характер непринужденной беседы. Текст выступления необходимо адаптировать к устной речи. Минимальное использование специальных терминов и иностранных слов (только при необходимости и с пояснением). Использование коротких предложений. Иногда умеренно можно использовать юмор. Подробнее смотрите в следующем параграфе учебного пособия
7. Понятность главной мысли	Главная мысль должна быть сформулирована и повторена по возможности не менее двух-трех раз в процессе выступления. Обязательно наличие выводов
8. Решительный конец	Завершение выступления должно быть кратким, ясным, понятным, заранее продуманным. Завершающую фразу необходимо заранее сформулировать и отрепетировать. Заключительная фраза должна дать возможность аудитории понять, что вы завершили свое выступление

В публичных выступлениях разных типов представленные общие требования могут быть выражены в разной степени. Например, очевидно, что понятность главной мысли важнее в убеждающих выступлениях, чем в развлекательных. При этом краткость важнее в информационных, чем в некоторых видах протольно-этикетных выступлений, а вот эмоциональность – наоборот. Таким образом, применение общих требований необходимо соотносить с целями и конкретным видом публичного выступления.

8.3. Работа над речевой формой выступления

Необходимо предварительно поработать над текстом публичного выступления, чтобы этот текст был удобен для устного воспроизведения. В риторике это называется «орализация текста» (от англ. oral – устный), т.е. превращение письменного текста в устный. Можно выделить ряд правил работы над речевой формой выступления (табл. 8.3).

Таблица 8.3

Правила работы над речевой формой публичного выступления

Правила работы над речевой формой публичного выступления	Содержание правила	Примеры
1. Разговорность стиля	Книжные и официальные слова надо постараться в процессе подготовки выступления заменить на стилистически нейтральные или разговорные	Вместо «в условиях конспирации» лучше сказать «в условиях секретности». Вместо «в прессе»

Правила работы над речевой формой публичного выступления	Содержание правила	Примеры
	(прием стилистической замены). Нейтральная и разговорная лексика легче воспринимается слушателями и вызывает большее доверие к оратору	можно сказать «в газетах», вместо «средства массовой информации» – «газеты, радио и телевидение», вместо «прессинг» – «сильное давление» и т.д.
2. Простота изложения (объяснение и популяризация сложных и непонятных слов; упрощение синтаксиса)	<p>При употреблении в выступлении научных и абстрактных слов (их не должно быть много), соответствующее слово нужно понятно объяснить – дать определение простыми словами, назвать синонимы, близкие по значению слова и выражения, привести пример его употребления, объяснить происхождение, повторить несколько раз в разных сочетаниях.</p> <p>Упрощение синтаксиса – построение текста с использованием более простых и коротких предложений, используя хорошо воспринимающиеся на слух вопросы и ответы (последнее отвечает и требованию диалогичности публичного выступления). Из каждого длинного предложения в процессе подготовки текста лучше сделать несколько коротких. Известно, что лучше воспринимаются слушателями предложения, не превышающие 13–15 слов</p>	<p>Например, инвестиции – это слово немецкое, означает «вложение денег в какое-либо дело, предприятие». Инвестиция – это не просто предоставление денег на что-либо, это вложение денег на длительный срок, долгосрочное вложение капитала. Инвестор – это человек, который вкладывает деньги. Инвестор рассчитывает на развитие того предприятия, в которое он вкладывает свои средства, и надеется впоследствии получить от этого предприятия прибыль. Инвестиция для любого инвестора – это риск. Таким образом, инвестиция – это долгосрочное вложение капитала в какое-нибудь дело. Сегодня мы поговорим с вами о проблемах инвестиций в российскую экономику</p>
3. Конкретность лексики	Необходимо избегать использования в речи слишком обобщенных наименований, конкретизируя их, т.е. заменять на более конкретные (прием конкретизации). Конкретные наименования гораздо понятнее и ближе слушателям	<p>Пример конкретизации: вместо «Это нужно прежде всего работникам бюджетной сферы» лучше сказать «Это нужно врачам и учителям, пенсионерам и воспитателям детских садов, инвалидам и медицинским сестрам, работникам музеев и актерам театров» и т.д.</p> <p>Вместо существительных, где это можно, лучше употреблять глаголы:</p>

Правила работы над речевой формой публичного выступления	Содержание правила	Примеры
		вскрытие – вскрыть, обеспечение – обеспечить, достижение – достичь, улучшение – улучшить, что делает восприятие более конкретным и наглядным
4. Разнообразие номинативных средств	Выражаемая идея должна повторяться в ходе выступления, но повтор должен осуществляться в разной словесной форме	Пример эффективного повтора в видоизмененной форме: мы должны изложить народу все факты; наш долг – дать народу полный отчет; народ должен все знать; надо сказать народу правду
4. Использование риторических фигур	<p>Использование особых приемов речи, повышающих ее убедительность и силу воздействия. Самой сильной и эффективной риторической фигурой считают <i>риторический вопрос</i> – это вопрос, не требующий ответа.</p> <p><i>Анафора</i> – риторическая фигура, которая предполагает одинаковое начало ряда фраз.</p> <p><i>Эпифора</i> – повторение слова или словосочетания в конце каждой части высказывания или группы высказываний.</p> <p><i>Градация</i> – расположение слов так, чтобы каждое последующее было выразительнее, сильнее предыдущего.</p> <p><i>Антитеза</i> – риторический прием, заключающийся в противопоставлении внутри одной и той же фразы.</p> <p><i>Перечислительный ряд</i>: группа слов, представляющих собой перечисление и приводимых через запятую либо с помощью слов во-первых, во-вторых и т.д.</p> <p><i>Аналогия</i>: одно явление описывается по аналогии с другим, уже известным. Аналогия повышает доступность мысли для аудитории, но не усиливает</p>	<p>Риторический вопрос: «Сколько может продолжаться это безобразие?!»</p> <p>Анафора: нам надо выяснить..., нам надо установить..., нам надо сказать... и т. д.</p> <p>Эпифора: «У немцев везде чисто – в офисах чисто, в коридорах чисто, на улицах чисто, в туалетах – и в тех чисто».</p> <p>Градация: «Он не догадывался, не знал, не ведал, ему и в голову не могло это прийти».</p> <p>Антитеза: «государство пухнет – народ хиреет; граждане воруют – страна богатеет».</p> <p>Перечислительный ряд: данный прием эффективен, если перечислительный ряд достаточно длинный - 4, 5, 6 и более; представление «много» у аудитории начинается обычно после трех.</p> <p>Аналогия: «стимул можно сравнить с рычагом».</p> <p>Гипербола: «нет таких сил, которые заставили бы его свернуть с избранного им в жизни пути».</p>

Правила работы над речевой формой публичного выступления	Содержание правила	Примеры
	<p>убедительности мысли. Аналогия не является доказательством.</p> <p><i>Гипербола</i> – заведомое преувеличение.</p> <p><i>Инверсия</i> – изменение привычного порядка слов.</p> <p>Все перечисленные риторические фигуры способствуют усилению воздействующей силы устного выступления.</p> <p>Слишком большое число риторических фигур в устной речи либо их однообразное применение способны дать обратный эффект, вызвать раздражение слушателей, поэтому использовать их нужно умеренно</p>	<p>Инверсия: «никогда больше не будет раздаваться в коридорах этого здания детский крик».</p>
5. Передача графических знаков в устной речи	<p>Если в тексте подготовленного выступления есть слова в кавычках, то при устном воспроизведении такие слова читаются обычно с помощью фраз «так называемый», «так сказать», «в кавычках» либо выделяются особой иронической интонацией</p>	<p>Например: И вот эти так называемые «борцы за народное счастье» предлагают снова повысить налоги</p>
6. Выразительность речи	<p>Выразительность касается в первую очередь интонации речи и связана с эмоциональностью, разнообразием интонационного оформления, отсутствием монотонности, точностью интонационной передачи оратором своей мысли, правильной расстановкой логических ударений и пауз, точностью передачи подтекста</p>	<p>Голосом, интонацией подчеркивать основную мысль, делать паузы до и после важных мыслей</p>

Дополним перечисленные правила работы над речевой формой выступления правилом распределения информативности в предложении. Для русского языка характерно, что наиболее информативное слово ставится в конце фразы. Наименее информативна обычно середина фразы. Таким образом, для придания выразительности тому или иному слову или словосочетанию его следует поместить в конец фразы.

8.4. Подготовка к публичному выступлению

Существует четыре основных способа подготовки к публичному выступлению: экспромт, план-конспект выступления, текст выступления, воспроизведение наизусть. Отмечают, что возможны и комбинации различных способов подготовки к публичному выступлению.

Экспромт предполагает выступление без предварительной подготовки. Данный способ подходит, главным образом, опытным ораторам, в совершенстве владеющим данным искусством и предметным содержанием темы выступления.

План-конспект выступления является предпочтительным вариантом подготовки к публичному выступлению, когда есть возможность заранее подготовить подробный план с кратким указанием идей, которые должны быть изложены.

Текст выступления используется в тех случаях, когда регламент выступления жестко ограничен, степень ответственности высокая и / или оратор не владеет навыком публичных выступлений, не уверен в себе. В таком случае текст готовится заранее и полностью зачитывается в процессе выступления. Такие выступления, как правило, воспринимаются крайне сложно аудиторией и должны быть четкими и короткими. В таких случаях рекомендуется хотя бы периодически «отрываться» от текста выступления для установления зрительного контакта с аудиторией, а также стараться интонационно делать речь более выразительной.

Воспроизведение наизусть требует хорошей памяти оратора и определенной тренировки. Выбор данного способа подготовки может быть дополнен способностью к импровизации (экспромтом), в случае невозможности восстановить какую-то часть выступления по памяти.

Выбор способа подготовки зависит от подготовленности и предпочтений оратора, с одной стороны, а также характера и степени ответственности мероприятия, для которого готовится выступление, с другой стороны.

Отмечают, что опытные ораторы обычно пользуются различными видами планов-конспектов, которые нужно иметь при себе, но при этом пользоваться своими записями как можно реже.

Структура публичного выступления. Публичное выступление обычно строится по традиционной трехчастной композиции: вступление, основная часть, заключение. Такая структура выступления облегчает аудитории восприятие устного выступления.

Во вступлении выделяют зачин и завязку. Цель зачина заключается в подготовке аудитории к восприятию, заставить слушать, привлечь внимание. Завязка нацелена на объяснение тезиса, формирование интереса (интриги) к поставленной проблеме, обоснование актуальности обсуждения вопроса.

Основная часть включает изложение ключевых положений выступления в соответствии с планом и аргументацию данных положений.

Заключение может включать напоминание, обобщение и призыв. В заключении нужно напомнить основной тезис, исходную проблему; сформулировать обобщающий вывод; и призвать слушателей к определенным действиям или вызвать ту или иную реакцию.

Для облегчения восприятия и понимания выступления необходимо выделять структурные элементы выступления специальными средствами, словосочетаниями. Например, «начну с...», «теперь о...», «и наконец, о...», «в заключение отмечу, что...» и др. Могут использоваться перечислительные ряды: «во-первых...», «во-вторых...», «в-третьих...». Отмечают, что начиная с четырех, человек воспринимает перечисляемое как «много» и неэффективно, поэтому рекомендуют ограничиваться тремя пунктами. Также структурные части выступления можно обозначать интонацией.

По закону края, установленному в конце XIX в. психологом Германом Эббингаузом, важная информация должна быть в начале и конце, так как лучше запоминается информация, озвученная в начале и конце выступления.

Подготовка конспекта выступления может быть осуществлена по следующей семишаговой методике.

Шаг 1. Составьте общий перечень фактов, которые вы считаете возможным отнести к теме выступления, включив все, что сможете вспомнить, даже то, что относится к теме косвенно, так как это может оказаться полезным.

Шаг 2. Отберите и выпишите главные пункты, оставив между ними место.

Шаг 3. Под каждым главным пунктом впишите второстепенные, выделяя связанные с главными пунктами из общего перечня фактов (шаг 1).

Шаг 4. Добавьте недостающее либо напишите название недостающего факта или раздела и пометьте любым знаком, что вам нужно найти на эту тему материал.

Шаг 5. Разбейте план на вступление, основную часть и заключение.

Шаг 6. Разрабатывая план основной части выступления, используйте нумерацию вопросов («сейчас переходим ко второму вопросу») либо задавайте вопросы типа «Что же является причиной того состояния дел, которое я только что обрисовал?».

Шаг 7. Вступление и заключение сформулируйте и запишите наиболее подробно.

Следите, чтобы каждый выдвигаемый вами тезис, каждое утверждение имели подкрепление вспомогательными фактами, следующими за ними. Старайтесь, чтобы таких подкреплений по каждому тезису было несколько. В конспект целесообразно вносить не вопросы, а конкретные утверждения, сформулированные как готовые и осмысленные вами мысли.

Выработка уверенности в себе. Выступление перед аудиторией всегда стресс для человека, а чтобы преодолеть тревожность и неуверенность в себе, специалисты рекомендуют чаще практиковать публичные выступления.

Можно начать с выработки умения громко и отчетливо задавать вопросы в большой аудитории, что предполагает необходимость при каждом удобном случае задавать вопросы и просить слово для произнесения кратких реплик в рамках дискуссий (две-три фразы). Вопросы и реплики можно готовить заранее.

Репетиция выступления. Обсуждайте то, что вы хотите высказать публично, в семье, с друзьями, с людьми, с которыми вам легко общаться и которых вы не стесняетесь, которые вас всегда поддержат: «Я вот хочу выступить и предложить, чтобы...». Или записывайте видео своих выступлений и просматривайте

с целью внесения корректировок. Тренироваться перед зеркалом считается не очень эффективным, так как зеркало отвлекает, не позволяя заметить многие недостатки выступления, а также предполагает наличие значительного навыка тренировок перед зеркалом, ведь перед вами не будет зеркала, когда вы будете выступать.

Для психологической и физической подготовки к выступлению можно воспользоваться следующими рекомендациями.

1. Не бойтесь слушателей: даже если выступление окажется не очень хорошим, слушатели «не забросают вас помидорами».

2. Сконцентрируйтесь на содержании своей речи, тогда места переживаниям не останется. Слушателям важнее всего «что именно» вы говорите, ваши идеи, а потом уже вы сами и то, как вы говорите.

3. Скажите не все, оставив себе «резервные знания», что укрепит вашу уверенность в себе.

4. Не готовьтесь в день выступления.

5. Перед выступлением не занимайтесь непривычными для вас делами, не начинайте новых дел, так как это рассеет ваше внимание.

6. Постарайтесь не есть перед ответственным выступлением, чтобы не отвлекать организм от интеллектуальной активности на процесс переваривания пищи.

Соблюдение перечисленных и оставшихся за пределами данного учебного пособия рекомендаций, наряду с предварительной подготовкой и регулярной практикой – залог успешного развития навыка публичного выступления.

8.5. Самопрезентация и управление впечатлением

В процессе общения у человека возникает необходимость презентации и представления себя другому. Самопрезентация представляет собой акт самовыражения и поведения, направленные на создание благоприятного впечатления у аудитории. Другими словами, речь идет об умении сформировать о себе желаемое впечатление. При этом осознавая или не осознавая это, мы извиняем, оправдываем или защищаем себя, чтобы поддержать свою самооценку и подтвердить представление о самом себе (Я-образ).

Одним из направлений формирования определенного впечатления является внешний облик. Человек конструирует и трансформирует свой внешний облик в связи с собственными представлениями о себе, задавая определенную направленность восприятия себя окружающими. Вместе с этим, интерпретация его внешности в процессе взаимодействия с другими людьми формирует у человека представления о себе как о личности.

А.А. Бодалев выделил три взаимодействующих фактора, обуславливающих первое впечатление: субъективные характеристики внешнего облика другого человека; личностные качества субъекта восприятия; ситуация, в условиях которой происходит познание другого человека.

Внешний облик является одним из факторов, влияющих на социально-психологическую интерпретацию и оценку личности другими людьми, который

сравнивают с пусковым механизмом процесса формирования впечатления. Внешний облик позволяет создать социально желательный, приемлемый образ у партнера по взаимодействию. Управление внешним обликом включает в себя изучение таких компонентов внешнего облика, как макияж, прическа, одежда и т.п. В рамках концепции о динамической взаимосвязи внешнего и внутреннего «я» личности В.А. Лабунской был проведен ряд исследований и выявлено, что внешность личности определяется как совокупность *устойчивых* (физиогномика, индивидуально-конституциональные характеристики человека), *среднеустойчивых* (оформление внешности: прическа, косметика, украшения, одежда) и *динамических* параметров выражения (экспрессивное, невербальное поведение), организующихся в пространственно-временные структуры и перестраивающихся по ходу развития психофизиологических, психологических и социально-психологических компонентов структуры личности миром.

При этом значимость различных компонентов внешнего облика в управлении впечатлением, в идентификации человека с определенной социальной группой, в статусно-ролевой дифференциации и категоризации людей может отличаться. Категоризация заключается в том, что, воспринимая определенного человека, о котором мы изначально ничего не знаем, но при этом по внешним признакам его облика, выражению лица, одежде, манере движения относим его к тому или иному социальному типу, возрастной группе, социальному статусу и т.п., и исходя из знания этого типажа (не только лично приобретенного, но и полученного из книг и газет, просмотра художественных и документальных фильмов, рассказов других людей). В данном случае идет речь о проецировании на воспринимаемого человека (приписывании ему) личностных характеристик и поведенческих ожиданий в соответствии со сложившимися стереотипами.

Таким образом, можно сделать вывод об опосредованной зависимости второго фактора (личностные качества субъекта восприятия) от внешнего облика. При этом нельзя приуменьшать значимость личностных качеств в формировании благоприятного впечатления о себе. Развитие наиболее желательных качеств и их демонстрация (проявление в поведении), позволяет сформировать определенное впечатление о вас. Например, насколько вы порядочный, добросовестный, ответственный и пунктуальный человек.

Особенности управления впечатлением также напрямую зависят от ситуации общения, а также от характеристик реального или виртуального общения. Умение правильно оценить ситуацию и продемонстрировать адекватные ситуации поведение и внешний вид является важным при управлении впечатлением о себе.

В теории управления впечатлением выделяется две основные тактики: усиление собственной позиции и усиление позиции собеседника. Усиление собственной заключается в стремлении поддержать собственный образ, а усиление позиции собеседника – в подчеркивании значимости второй стороны, с которой осуществляется взаимодействие, что базируется на возникновении положительных чувств у воспринимающего, что в свою очередь, вызывает к вам симпатию, делая вас более привлекательным для собеседника.

Выбор стратегии и тактики управления впечатлениями зависит от целей и ситуационных факторов.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Назовите приемы установления контакта оратора с аудиторией.
2. С помощью каких средств и приемов сокращается дистанция между оратором и аудиторией?
3. Перечислите невербальные средства общения.
4. На какие структурные элементы делится публичное выступление?
5. Что собой представляет методика подготовки к публичному выступлению, включающая семь шагов?
6. Что понимается под самопрезентацией?
7. Какие факторы влияют на формирование впечатления?
8. Какие тактики управления впечатлением существуют?

9. ЭФФЕКТИВНОЕ КОМАНДНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

9.1. Понятие и признаки команды. Основы управления малой группой

Одной из основных тенденций современной организации труда является работа в составе небольших объединений, малых групп, команд. В частности, это связано с реализацией тех или иных проектов. Количественные признаки малой группы зависят от качественных признаков малой группы, основными из которых являются контактность и целостность. Контактность предполагает возможность каждого члена группы регулярно общаться друг с другом, воспринимать и оценивать друг друга, обмениваться информацией, взаимными оценками и воздействиями. Целостность – социальная и психологическая общность индивидов, входящих в группу, позволяющая воспринимать их как единое целое.

За нижнюю границу размеров малой группы большинство специалистов принимают три человека, поскольку в группе из двух человек групповые социально-психологические феномены протекают особым образом. Верхняя граница малой группы определяется ее качественными признаками и обычно не превышает 20–30 человек.

Оптимальный размер малой группы зависит от характера выполняемой совместной деятельности и находится в пределах 5–12 человек. Группы большего размера легче распадаются на более мелкие подгруппы, в рамках которых индивиды связаны более тесными контактами.

Среди естественных малых групп наиболее важным представляется выделение групп формальных и неформальных, предложенных Э. Мэйо.

Формальные группы – группы, членство и взаимоотношения в которых носят преимущественно формальный характер, т.е. определяются официально закрепленными предписаниями и договоренностями.

Неформальные группы – официально незарегистрированные объединения людей, возникающие на основе общности интересов и потребностей в общении, принадлежности, понимании, симпатии, любви. Примерами неформальных малых групп являются дружеские приятельские компании, пары любящих друг друга людей, неформальные объединения людей, связанных общими интересами и увлечениями.

Формальные и неформальные группы различаются, прежде всего, по механизмам их образования и по характеру межличностных взаимоотношений. Однако, как и любая классификация, деление групп на формальные и неформальные является достаточно условным. Неформальные группы могут возникать и функционировать в рамках формальных организаций, а группы, возникшие как неформальные, на определенном этапе могут приобретать признаки формальных групп.

Одним из проявлений позитивной групповой идентификации является внутригрупповая приверженность, тенденция к более позитивному эмоциональному отношению индивидов в своей группе и более позитивной оценке ее членов.

Референтность группы – значимость групповых ценностей, норм, оценок для индивида. Основными функциями референтной группы являются сравнительная и нормативная (предоставление индивиду возможности соотносить свои

мнения и поведение с принятыми в группе и оценивать их с точки зрения соответствия групповым нормам и ценностям).

Термин «команда» используется для обозначения малых групп с выраженной целевой направленностью, интенсивным взаимодействием членов и высокой продуктивностью.

Команда – высшая степень сплоченности коллектива, а эта сплоченность достигается, прежде всего, осознанием общей цели, на достижение которой направлены все действия всех членов группы.

Понятие «сплоченность» используется для обозначения таких социально-психологических характеристик малой группы, как степень психологической общности, единство членов группы, теснота и устойчивость межличностных взаимоотношений и взаимодействия, степень эмоциональной привлекательности группы для ее членов.

Концепция команды подразумевает, что все члены – приверженцы единой миссии и несут коллективную ответственность. Команда создает основу эффективной организации.

Основными признаками команды являются: наличие общей цели, нацеленность на результат, четкие ролевые функции, общность ценностей и идеалов ее членов, взаимодополняемость ее членов, принятие решений на основании коллективного обсуждения, общая система вознаграждения.

9.2. Командные роли

Главный критерий отнесения группы к команде – тип взаимоотношений между ее членами. Сплоченность группы выражается еще и в том, что все социально-психологические роли распределены, и никто из членов группы не оспаривает это распределение.

Какие же социально-психологические роли выделяются экспертами для команд. В зависимости от величины количественного состава, от специфики деятельности выделение социально-психологических ролей может варьироваться.

Однако существует минимальный набор ролей, который проявляется в любой команде.

Во-первых, это, конечно, роль лидера. Лидер – это социально-психологическая роль, основными функциями которой являются принятие решений и выражение мнения всей группы.

Реализация этих функций становится возможной благодаря идиосинкразическому кредиту доверия – предоставление группой некоторым ее членам возможности отклоняться от групповых норм, вносить изменения в жизнедеятельность групп при условии, что они будут способствовать более полному достижению цели.

Вторая роль – генератор идей. Это социально-психологическая роль, основной функцией которой является выработка инициатив.

Роль критика – социально-психологическая роль, основной функцией которой является формулировка рисков, связанных с принятием конкретного решения.

Роль исполнителя – социально-психологическая роль, основной функцией которой является деятельное участие в исполнении принятых группой решений.

Говоря о лидерстве, следует помнить, что лидерство – феномен, порожденный системой неформальных отношений, а вот руководство – феномен, имеющий место в системе формальных отношений.

Причем роль руководителя заранее определена социальной организацией, оговорен круг функций.

С точки зрения роста эффективности коллектива целесообразнее всего, если руководитель является одновременно и его лидером.

Понятия «лидер» и «руководитель» имеют в содержании много общего. Тот и другой побуждают группу на решение стоящих перед ними задач, определяют выбор способов и средств решения. Вместе с тем эти понятия далеко не тождественны.

При подробном сравнительном анализе обнаруживаются следующие различия: лидер осуществляет регуляцию межличностных отношений в группе, а руководитель – официальных отношений группы как организации. Лидерство возникает стихийно, а руководитель либо назначается, либо избирается, но в любом случае этот процесс находится под контролем организации как социальной структуры. Кроте того, лидерство отличается от руководства меньшей стабильностью, так как зависит от характера ситуации и не подкреплено, в отличие от руководства, системой правовых санкций. И наконец: лидер действует внутри группы, а руководитель связывает группу с другими социальными системами.

В идеальной ситуации официальный руководитель признается членами группы как лидер. В этом случае его формальные права дополняются возможностью неформального воздействия на группу.

Рэймонд Белбин выделил девять типов поведения в команде и назвал их «командными ролями». Командную роль он определил как «тенденцию: вести себя; вносить вклад в общее дело и взаимодействовать с окружающими определенным образом»²⁰.

Один человек никогда не будет обладать всеми качествами, чтобы стать эффективной командой. Именно поэтому команда людей с дополняющими друг друга командными ролями всегда будет во много раз сильнее и эффективнее, чем один человек или команда людей с одинаковыми качествами.

И совсем не обязательно, чтобы команда состояла из девяти человек с разными ролями. Это может быть и небольшая команда из трех-четырех человек, каждый из которых совмещает по две-три роли. По мнению профессора Белбина, оптимальная команда – это четыре-шесть человек с девятью сбалансированными ролями: генератор идей, аналитик, координатор, реализатор, контролер, мотиватор, исследователь ресурсов, душа команды и специалист (табл. 9.1).

²⁰ Формируем успешную команду по Р.М. Белбину. URL: <https://hreducation.ru/blog/2020/06/30/formiruem-komandu-po-r-m-belbinu>.

Командные роли по Р. Белбину

Роли (примеры должностей)	Характеристика	Допустимые недостатки	Недопустимые недостатки
1. Генератор идей (Директор по развитию)	Роль «генератор идей» вводится в команду для создания новых идей, предложений и решения сложных проблем. Это новатор, часто это интроверты, очень чувствительные к критике и похвале. Генератор идей необходим на начальных стадиях проекта и когда проект не двигается с места	Не интересуется выполнением рутинных задач, витает в облаках, игнорирует второстепенные детали и явления, слишком занят, чтобы эффективно взаимодействовать	Отстаивает право собственности на свою идею, пренебрегая при этом сотрудничеством, которое позволяет получать лучшие результаты
2. Аналитик (Финансовый директор)	Оценивает все идеи и предложения, анализирует проблемы, взвешивает все «за» и «против». Вдумчив и рассудителен, проницателен, мыслит рационально и стратегически. Скучноват, скептичен	Медленно принимает решения. Не умеет вдохновить и с энергией вовлечь людей в дело	Своим цинизмом и пессимизмом способен деморализовать остальных членов команды, подорвать уверенность и снизить уровень мотивации
3. Координатор (Генеральный директор)	Умеет задействовать ресурсы группы и заставить других людей работать. Позволяет увидеть таланты и развивать членов команды для достижения общих целей. Обладает широкими взглядами и здравым смыслом. Умело распределяет обязанности, устанавливает приоритеты. Как правило, пользуется уважением	Манипулирует людьми; склонен к столкновениям с мотиваторами из-за разных подходов к управлению; перепоручает другим то, что должен выполнить сам	Присвоение достижений команды
4. Реализатор (Директор по производству)	Необходим для успешной организации хода дел. Обладает высоким уровнем самоконтроля и дисциплины, интенсивно трудится и методично решает проблемы. Реализатор организован, эффективен, практичен, а также надежный и трудолюбивый, обладает системностью в ор-	Низкий уровень гибкости, медленно принимает все новое	Сопротивление изменениям

Роли (примеры должностей)	Характеристика	Допустимые недостатки	Недопустимые недостатки
	ганизации процессов и работы. Меньше всех заботится о своих интересах		
5. Контролер (Директор по контролю качества)	Внимателен к деталям, ориентируется на высокие стандарты и склонен к перфекционизму. Контролер старательный, добросовестный, всегда доводит начатое дело до конца. Внешне выглядят уверенным и невозмутимым. Предпочитает не поручать работу другим, а лично выполнять ее	Повышенная требовательность, отказывается делегировать задачи	Чрезмерное внимание к деталям в ущерб делу
6. Мотиватор (Администратор)	Добавляет энергию всей команде. Энергичный мотиватор и любитель непопулярных решений. Человек с высокой мотивацией и сильной потребностью в достижениях. Любит руководить и заставлять других работать. Как правило, хороший управленец, прекрасно себя чувствует в условиях аврала	Склонен провоцировать и задевать чувства людей	Грубость и неспособность поправить конфликтную ситуацию с помощью юмора или извинения
7. Исследователь ресурсов (Директор по маркетингу)	Выяснит, что происходит и что нужно из внешнего мира. Наладит контакты, подхватит чужие идеи и разовьет их. Предприимчив, быстро видит новые возможности. Успешно проводит переговоры. Обладает способностью «прощупывать» людей для получения от них информации	Не всегда дело доводит до конца. Без стимулирующего воздействия со стороны его энтузиазм быстро угасает. Чрезмерно оптимистичен. Теряет интерес, как только проходит первая волна восторга	Игнорирует договоренности, может подвести заказчиков и команду, забыв выполнить то, что было согласовано
8. Душа команды (Директор по управлению персоналом)	Носитель данной роли является источник хорошей атмосферы и гармонии внутри команды. Он умеет предотвращать возникаю-	Не склонен к принятию решений, проявляет нерешительность в сложных ситуациях	Избегает стрессовых ситуаций и ситуаций, чреватых напряжением, что может негативно сказываться на результатах работы

Роли (примеры должностей)	Характеристика	Допустимые недостатки	Недопустимые недостатки
	щие в команде межличностные проблемы, отзывчивый, гибкий и лояльный. В его присутствии дух команды укрепляется и люди лучше сотрудничают друг с другом		
9. Специалист (Эксперт, консультант)	Высокопрофессионален в определенной области. Увлечен и предан своему делу, высокий профессионал и эксперт в области своих знаний. Его внимание сфокусировано на поддержании профессионального уровня	Область его вклада ограничена, слишком много времени может тратить на технические нюансы	Игнорирует все, что вне области его компетенции

Можно отметить, что не бывает идеальной роли, у каждой из них есть как преимущества, так и недостатки. Пока эти недостатки находятся в категории допустимых, сотрудник их осознает и пытается корректировать свое поведение, то они не нанесут вреда общей цели и результатам работы. Если же недостатки перешли в категорию недопустимых, и сам сотрудник не хочет их принимать и корректировать, то с ним будет очень сложно работать и, скорее всего, нужно подумать о расставании.

По теории Белбина, в команде существует три категории ролей по их трудовым особенностям:

Роли действия – мотиватор, реализатор, контролер / завершитель.

Социально-направленные роли – координатор, исследователь ресурсов, душа команды.

Интеллектуальные роли – генератор идей, аналитик, специалист.

Для того, чтобы собрать высокоэффективную команду, необходимо определить цель, которая будет поставлена перед командой, понять, какие роли нужны для достижения этой цели и как их сочетать.

Например, если стоит задача разработать новый продукт или услугу, то сотрудники с интеллектуальными ролями (генератор идей, аналитик и специалист) сделают это быстро и результативно.

На следующем же этапе, когда этот продукт необходимо вывести на рынок, больше подойдут сотрудники с ролью действия (реализатор, контролер и мотиватор).

Роли также можно сочетать по видам деятельности:

- генерация идей: аналитик, генератор идей, исследователь ресурсов;
- организация и управление: мотиватор, координатор, душа команды;
- выполнение рабочих задач: реализатор, специалист, контролер.

Кроме рассмотренных в данной главе можно встретить и другие подходы к классификации командных ролей, но мы ограничимся двумя представленными подходами, так как они являются наиболее известными и позволяют охватить весь спектр задач, которые могут стоять перед командой.

9.3. Этапы командообразования и их специфика

Командообразование – это создание групп равноправных специалистов различной специализации, сообща несущих ответственность за результаты своей деятельности и на равной основе осуществляющих разделение труда в команде.

Как и всякий процесс, командообразование (тимбилдинг) может быть представлен как естественным, так и специально организованным. Отсюда следует, что существует два основных пути тимбилдинга: естественный (стихийный); целенаправленный (управляемый). Рассмотрим каждый из них.

Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева²¹ понимает естественный путь командообразования как постепенное спонтанное выделение нескольких человек из рабочей группы, которые отличаются инициативностью и хорошими взаимоотношениями. Проходит еще некоторое время, и эти люди начинают неформально исполнять функции актива, ядра коллектива (например, берутся нарисовать газету, подготовить общий праздник и пр.).

Иными словами, если наиболее активные сотрудники сделали своей целью улучшение работы, тогда их цель соотносится с целью фирмы, и они становятся командой, благотворно влияющей на весь коллектив.

Следовательно, как пишет Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева, «не каждая стихийно сложившаяся команда осознает себя командой»²². Для того чтобы она стала командой, руководитель должен выполнять определенные действия на каждом из этапов (стадий) стихийного командообразования, которых, по мнению Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой, три, что отражено в табл. 9.2.

Как видно из табл. 9.2, самая сложная из предложенных Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой стадий, стадия под названием – «Борьба». Это связано с тем, что на ней возникают конфликты и успешность командообразования зависит от эффективности их урегулирования.

Отметим, что разные авторы²³ выделяют четыре–пять стадий или этапов командообразования. При этом данные стадии в целом схожи у разных авторов.

²¹ Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. СПб., 2004.

²² Там же. С. 86.

²³ См., напр.: Евтихов О.В. Психология управления персоналом: теория и практика. СПб., 2010 ; Столяренко Л.Д. Психология управления : учеб. пособие. 4-е изд. Ростов н/Д, 2007.

Стадии стихийного командообразования (по Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой)²⁴

Стадия	Признаки	Задачи	
		руководства	сотрудников
Ориентация	Отчужденность сотрудников между собой, зависимость от руководства. Поиск взаимоотношений	Создать условия для комфортного знакомства и установления взаимоотношений	Постараться построить взаимоотношения с каждым
Борьба	Появляются конфликты между сотрудниками; раздел зон влияния, проявляются неформальные лидеры, коллектив разбивается на группы	Помочь в выявлении причин конфликтов и конструктивно их разрешить; обучить сотрудников бесконфликтному взаимодействию	Самостоятельно проанализировать, понять истинные причины конфликтов; саморегуляция
Продуктивность	Неформальные лидеры разграничивают полномочия, зоны влияния, строят взаимоотношения друг с другом и руководством; появляются команды и компании	Выявить команды и построить с ними новые взаимоотношения; нейтрализовать компании	Осознать себя в команде, осознать общие цели, чувство единства

Так, на основе анализа и обобщения более чем двухсот подобных работ Б. Лякусьерс выделил следующие пять стадий развития команды:

- ориентация;
- разочарование;
- интеграция;
- функционирование (деятельность);
- завершение.

Как видно, данные стадии схожи со стадиями стихийного командообразования, предложенными Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой.²⁵ Однако они более детально, пошагово описывают интересующий нас процесс. Тем самым модель, автор которой Б. Лякусьерс, является более предпочтительной.

Развивая идеи Б. Лякусьерс, К. Бланшар²⁶ описал эти стадии на основе анализа двух переменных:

- производительность – количество и качество выполненной работы зависит от способности членов команды к сотрудничеству, их знаний и умений, ясности целей и доступа к нужным ресурсам;
- моральный дух – эмоциональный настрой, уверенность команды, ее мотивация и единство в достижении цели.

На первой стадии (этапе) производительность обычно достаточно низкая. Со временем, по мере того как члены команды учатся работать вместе, их производительность постепенно возрастает. С другой стороны, моральный дух поначалу достаточно высок, а затем внезапно падает. Это связано с тем, что обычно

²⁴ Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М. Теория и практика командообразования.

²⁵ Там же.

²⁶ Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха. СПб., 2008.

людей воодушевляет сам факт их участия в новой команде, если только их не принуждают к этому. Однако моральный дух значительно снижается, когда начинаются реальные трудности работы в команде.

Затем первоначальные разочарования преодолеваются, совместная работа становится легче, команда начинает давать результаты и моральный дух снова начинает подниматься. В итоге, как моральный дух, так и производительность снова поднимаются, и постепенно группа превращается в высокоэффективную команду.

Рассмотрим данные стадии более подробно. Описание каждой из стадий представленной модели можно увидеть в табл. 9.3.

Таблица 9.3

Стадии командообразования (по К. Баланшару)²⁷

Стадия	Описание	Главная проблема	Задача руководства
Ориентация	Большинство членов команды довольны пребыванием в ней (если они оказались в ней не по принуждению). Их моральный дух достаточно высок, морально они готовы к совместной деятельности, но производительность еще низка, так как в группе еще не определены роли, не сформированы нормы, недостаточно понятны цели	Разработать правила и сформировать нормы совместной деятельности и взаимодействие между ее членами, создать атмосферу доверия	Определить функции подчиненных, соразмерных их уровню компетенций и профессионализма, и в обеспечении их возможностью выполнять свою работу самостоятельно и напрямую взаимодействовать друг с другом, в контроле
Разочарование	Моральный дух падает по мере того, как члены команды начинают ощущать расхождение, проявляются противоречия между их первоначальными ожиданиями и реальностью, которые ведут к растерянности и разочарованию, развиваются негативные реакции друг на друга и формируются подгруппы, которые могут поляризовать команду. Распад связей и неспособность решать проблемы приводят к понижению взаимного доверия, моральный дух значительно снижается. Однако вырабатывается и накапливается внутренние ресурсы и средства, помогающие ей справляться с проблемами внутригруппового взаимодействия	Научиться конструктивно решать противоречия и эффективно взаимодействовать	
Интеграция	Улучшается качество выполнения задач и техническое мастерство, что способствует положительному настрою. Проясняется цель и возрастает	Разделение руководства между членами команды и преодоление тенденции соглашаться во всем,	Контроль эффективности деятельности команды и управление взаимоотношениями с внешними

²⁷ Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха ; Евтихов О.В. Психология управления персоналом: теория и практика.

Стадия	Описание	Главная проблема	Задача руководства
	тают заинтересованность в ее осуществлении, приверженность ценностям, нормам, правилам и заданиям, растут доверие и сплоченность. Появляется готовность разделить ответственность и контроль. Члены команды учатся ценить разные точки зрения внутри команды	лишь бы избежать конфликта	инстанциями и группами
Функционирование	Как производительность, так и моральный дух высоки и усиливают друг друга. Возникает чувство гордости и волнения от осознания принадлежности к высокоэффективной команде. Общая цель, роль и задачи ясны. Стандарты высоки, и есть заинтересованность не только в соблюдении стандартов, но и в непрерывном совершенствовании. Взаимное уважение и доверие стали нормой. Команда гибка и справляется с новыми проблемами, продолжая расти	Сохранение качества работы команды, необходимость преодолевать новые трудности и поддерживать рост	
Завершение	Члены команды могут почувствовать предвкушение успеха и достижений, а могут – печаль от близости расставания. В зависимости от чувств, производительность и моральное состояние повысится или понизится	Сохранить необходимую производительность и моральный дух команды и при этом вести ее к завершению работы	Подведение итогов, завершение работы

Из табл. 9.3 видно, что самая сложная стадия – это стадия разочарования. Успешное разрешение ее главной проблемы и определит эффективность команды. Отметим, что завершающая стадия неминуемо наступает в командах, созданных для достижения конкретной цели и решения определенных задач после того, как получен желаемый результат.

В целом перечисленные стадии близки к стадиям целенаправленного командообразования. Исследователи²⁸ пришли к выводу, что целенаправленный путь командообразования включает в себя следующие шаги руководителя, т.е. этапы формирования команды:

- определение целей;
- подбор и отбор кандидатов;
- формулирование участниками команды собственных целей;
- изучение межличностных отношений в группе;

²⁸ Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд ; Орлов А.И. Менеджмент : учеб. для вузов. М., 2002.

- целенаправленное и постепенное формирование сплоченности участников команды;
- обучение команды технологиям работы;
- создание имиджа команды;
- координация деятельности команды.

Наряду с перечисленными подходами рассмотрим также нормативную модель командообразования, включающую девять стадий (рис. 9.1).

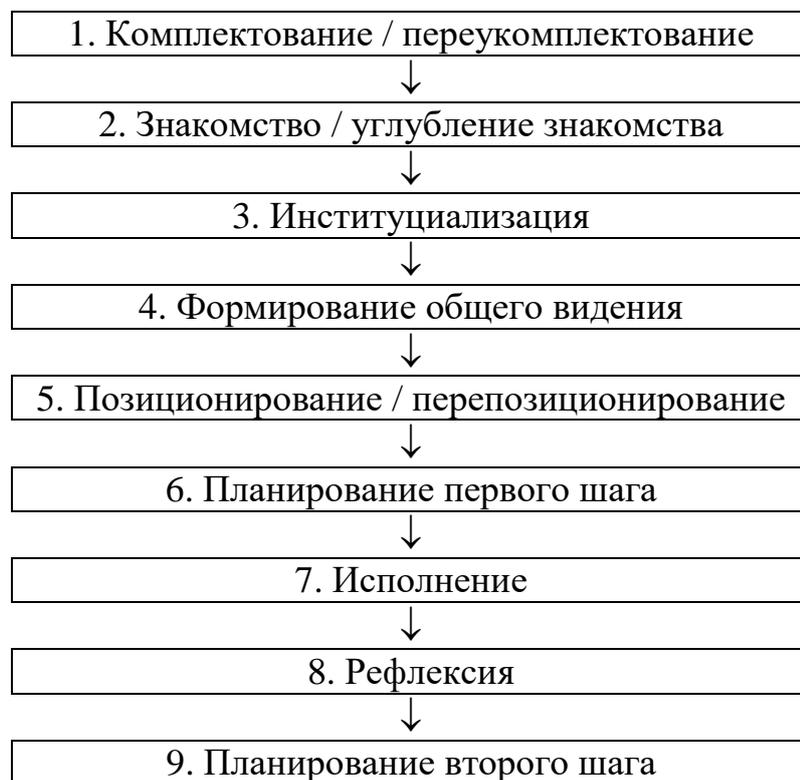


Рис. 9.1. Нормативная модель командообразования

1. Комплектование / переукомплектование. Командообразование начинается с определения численности и состава участников (будущих членов) команды. На практике этот этап часто отсутствует и предлагается работать с уже укомплектованной группой.

2. Знакомство / углубление знакомства. Устанавливается первичный контакт и необходимый уровень доверия среди участников. Как и первый этап, второй может отсутствовать, если члены будущей команды уже знакомы.

3. Институциализация. Команда должна быть вписана в структуру и системы организации. Она должна иметь права и обязанности, систему отчетности, доступ к информационным и иным ресурсам. Должны быть установлены и, если необходимо, документально оформлены порядок работы, способы взаимодействия, определен круг лиц, курирующих группу и координирующих ее работу с другими командами, а также со структурными подразделениями и службами организации.

4. Формирование общего видения. Основная цель данного этапа – согласование взглядов, позиций, образа желаемого будущего и т.д. среди участников командообразования. Группа определяет цели, задачи, направления движения и специфику деятельности своей команды (организации).

5. Позиционирование / перепозиционирование. На этой стадии происходят макро- и микропозиционирование участников. В результате макропозиционирования участники определяют предметно-функциональные позиции в деятельности своей команды и соответствие ее членов этим позициям. Учитываются все необходимые составляющие: склонности, способности, уровень профессиональных знаний, навыки и опыт, тип личности и т.д. В процессе микропозиционирования обозначаются и распределяются командные роли, обеспечивающие взаимодополнение и совместимость членов команды. Данный фактор оказывает существенное влияние на эффективное проведение совещаний, принятие решений.

6. Планирование первого шага. На этой ступени происходит формирование целереализующей системы команды, составляется конкретный план-график, распределяются ресурсы и ответственность.

7. Исполнение. Здесь, собственно, осуществляется то, что было намечено и спланировано ранее.

8. Рефлексия. Команда постоянно отслеживает, насколько эффективно она продвигается вперед. Участники оценивают выполнение конкретных заданий, анализируют, что мешает и что способствует продуктивной работе команды.

9. Планирование второго шага. Команда планирует второй шаг с учетом анализа нового положения дел.

Первые три этапа могут иметь четко фиксированное начало и не иметь заранее определенного времени окончания, так как их завершение совпадает по времени с моментом выполнения командой своей цели или со временем принудительной ликвидации команды. Следующие стадии имеют свои достаточно четко различаемые и начало, и окончание.

Таким образом, рассмотрев несколько подходов к стадиям командообразования, можно отметить как схожие, так и отличительные моменты. Рассмотренная последней модель командообразования (нормативная) представляется наиболее полной и интересной с практической точки зрения.

9.4. Факторы, провоцирующие раскол в команде

Практика показывает, что существует некий средний цикл жизни самоуправляющейся команды – команды, которая была сплочена и эффективна, но в отсроченной перспективе столкнулась со сложноразрешаемыми противоречиями. Жизненный цикл такой команды соизмерим с двумя величинами, характерными для отечественного бизнеса: типичным циклом жизни организаций и периодом, за который в среднем динамично развивающийся специалист делает шаг по карьерной лестнице (т.е. темпом жизни специалиста на рынке труда).

Внешние и внутренние факторы, соединяясь и опосредуя влияние друг друга, дают сложную и многообразную картину угроз, которым подвергается ко-

манда в процессе своего существования. На рис. 9.2 представлена схема подобных критических воздействий.

Команда может выйти из угрожающих ситуаций, выбрав один из трех путей: изменить внешний мир (организационно-деятельностная стратегия); изменить себя (ценностная стратегия); проигнорировать угрозу (когнитивно-аффективная стратегия). Ориентируясь на приведенную схему, рассмотрим факторы, которые могут привести к расколу, казалось бы, крепкой, просуществовавшей длительный срок команды.

Внешние факторы могут быть связаны с изменением технологий, изменением потребностей субъектов, заинтересованных в деятельности организации (государственных органов, общественные объединения, потребители и др.) и изменений других объективных условий функционирования команды, не позволяющих ей успешно функционировать.

С субъективной точки зрения намного более болезненной является ситуация, когда команда проработала длительное время, и приходит время распределять вознаграждение, а заданная извне система оплаты труда является или воспринимается как несправедливая. Как правило, вклады членов команды неравны, поэтому уравнивание вознаграждений покажется несправедливым. При этом в большинстве случаев оценка вкладов каждого из участников команды является очень сложным процессом, например, не может быть оценен адекватно вклад «гармонизатора».

Несправедливая система оплаты труда может демотивировать членов и спровоцировать значительные центробежные силы даже в очень устойчивой команде. Рефлексивная команда сможет попытаться с этим бороться (пересмотрев вклады, перераспределив вознаграждение), однако для этого все ее члены должны иметь соответствующие установки и ценности.

Одним из дестабилизирующих факторов является также фактический или воспринимаемый неуспех. Социально-психологические исследования в области межгрупповых отношений показали, что в результате неуспеха падает удовлетворенность совместной работой, растут внутригрупповой фаворитизм и межгрупповая враждебность, начинается поиск виноватых, происходит раскол на группировки, выпадают маргинальные и пассивные члены групп. Период неуспехов осложняется падением самооценки и феноменом «выученной беспомощности», который связывается в сознании членов команды с командным членством.

Таким образом, членство в команде может получать или терять свою привлекательность из-за успешности деятельности и места, которое занимает команда в системе межгрупповых отношений. Однако даже безотносительно успеха внешнее введение или выведение членов команды оказывает на нее дестабилизирующее воздействие. В конечном счете такое воздействие может стать и центробежной, и центростремительной силой в зависимости от того, как перестроится ролевая структура группы. Данные вопросы во многом связаны с проблемой позиционирования / репозиционирования, рассмотренной в предыдущем параграфе.



Рис. 9.2 Факторы, провоцирующие раскол в команде (модель В.А. Штроо)²⁹

Рассмотрим подробнее внутренние угрозы существования команды. Период жизни команды не зря сопряжен с карьерными циклами рынка труда. В настоящее время в отечественных коммерческих организациях с коротким жизненным циклом преобладает открытая кадровая политика: управленческие кадры не выращиваются внутри организации, а привлекаются с рынка труда. В связи с этим многим специалистам и менеджерам легче совершить карьерный шаг, перейдя на новое место работы, чем дожидаясь повышения внутри своей организации. Команда, работа в которой престижна и перспективна для человека сегодня, через несколько лет может не покрыть всех его карьерных амбиций. Даже если речь идет о собственном бизнесе, люди перерастают свои задачи не одновременно, а с разной скоростью. Что же касается работы по найму, часто проще сменить работу одному, чем перейти на новое место всей командой. Это

²⁹ Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Создание и развитие команд. URL: <http://arborcg.org/downloads/publication/ch8.pdf>.

естественный процесс профессиональной социализации, и рефлексивные команды научаются с ним обходиться, находя способы измениться, трансформироваться. Иногда члены таких команд уходят «в рост» на разные места, чтобы потом собраться. Впоследствии они могут объединиться уже не в команду, а в профессиональные сети.

Ценности и нормы командного взаимодействия в состоянии как усиливать, так и ослаблять желание продолжать работать вместе. Здесь сложно говорить о типах и содержании подобных ценностей. Нельзя однозначно сказать, что, например, коллективизм – это хорошо, а индивидуализм – это плохо. Необходима такая система ценностей, которая позволяет команде работать как целому, сохраняя при этом личные смыслы каждого участника.

При этом уместно будет упомянуть известный в социальной психологии механизм «группомыслия» («группового единомыслия», «огруппления мышления»), предполагающий, что групповое согласие начинает цениться больше, чем качество принимаемых решений. Такое поведение скорее приносит вред команде, чем пользу, так как ее интеллектуальный ресурс перестает использоваться полностью.

Отдельно стоит рассмотреть функционально-ролевые конфликты, характерные для долго существующих команд. На первых порах команду «штормит» в процессах позиционирования: часть функций перекрывается хорошо, часть недостаточно, команда находит рычаги самоуправления, устанавливается некая оптимальная структура функциональных и командных ролей и взаимных ожиданий. Далее уже эта структура оказывает формирующее влияние на отдельных людей, усиливая или ослабляя те или иные их характеристики. Какие-то определенные стороны личности развиваются, другие, напротив, не получают возможности реализоваться. Здесь может возникнуть ситуация, когда командноориентированные люди отказываются от своих устремлений и предрасположенностей, другими словами, «идут на жертву». Однако при отсутствии альтернативных возможностей для самореализации «дремлющие» части психики рано или поздно могут дать о себе знать, и человек сознательно или бессознательно будет стремиться принять новые роли или перестать выполнять малоинтересные ему роли, но необходимые в интересах дела.

Человеку захочется проявиться в новой для себя роли, даже если в команде уже есть кто-то, хорошо выполняющий эту роль. В лучшем, с точки зрения сохранения команды, случае это приведет к функционально-ролевому конфликту, в худшем – к актуализации групповых защитных механизмов или уходу из команды отдельных членов.

В силу внешних, внутренних причин или их комбинации команды теряют своих членов. Спорным остается вопрос, сохраняется ли при этом данная команда как целое? Например, команда, состоявшая изначально из пяти человек, просуществовала четыре года, потеряв в процессе двоих своих членов и пополнившись тремя новыми участниками; или команда потеряла двоих, и никто новый к ней не присоединился, но оставшиеся демонстрируют все признаки команды. Или вообще остался один человек из пяти, но он унаследовал имя соот-

ветствующей компании и создал рабочую группу из новых людей на иных основаниях. Или команда раскололась на две половины, обе из которых настаивают на правах преемственности первоначально созданной команды. Попробуйте ответить для себя на данный вопрос применительно к перечисленным ситуациям, и для вас станет очевидна сложность и неоднозначность данного вопроса.

Тем не менее, решая вопрос сохранности команды, представляется целесообразным ориентироваться не на количественные критерии, а на качественные. К одному из основных таких качественных критериев относят социальную идентичность. Команда таким образом сохраняет свою целостность до тех пор, пока ее члены осознают себя в качестве таковых. С содержательной же точки зрения важно, на основании каких именно признаков команда воспринимает свою целостность и идентичность.

В заключение можно сделать вывод, что в процессе своей деятельности команда подвергается действию множества внешних и внутренних сил, которые стимулируют ее сохранение или раскол. Рефлексивные средства, которыми располагает команда, а также содержание групповых норм, ценностей и индивидуальных целей ее членов во многом определяют успешность и сохранность команды. Далеко не все люди склонны и способны работать в командах, и далеко не всегда интересы команды для конкретного человека являются благом. При этом извне можно спровоцировать в команде сильные потрясения. Можно сделать это в лабораторных (имитационных) условиях (например, в рамках деловых игр). Отмечают, что одни команды «переживут» такие внешние воздействия, а другие нет, что будет зависеть от внутренних факторов.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Дайте определение команды и перечислите ее основные свойства.
2. Чем формальная группа отличается от неформальной?
3. Как соотносятся понятия «лидер» и «руководитель»?
4. Что понимается под референтностью группы?
5. Какие подходы к классификации командных ролей вы знаете? Раскройте их содержание.
6. Какие два основных пути командообразования выделяют?
7. Перечислите и раскройте содержание стадий командообразования по Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой.
8. Перечислите и раскройте содержание стадий командообразования по К. Баланшару.
9. Перечислите и раскройте содержание стадий нормативной модели командообразования.
10. Приведите примеры факторов, которые могут повлиять на раскол в команде.
11. Какие стратегии реагирования может выбрать команда, пытаясь сохранить себя при воздействии факторов, провоцирующих раскол в команде (модель В.А. Штроо)?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе учебного пособия рассмотрены понятия «эффективность» и «личная эффективность». Особое внимание уделено самоменеджменту, так как он помогает выполнять работу с меньшими расходами энергии, улучшить организацию труда, уменьшить спешку и стрессы. Ален Маккензи утверждал: «Нет ничего более простого, чем быть занятым. И нет ничего более сложного, чем быть продуктивным».

Вторая глава посвящена вопросам организации рабочего и личного времени. Задача тайм-менеджмента – оптимизировать собственное время и сэкономить его на малозначительных делах в пользу более важных. Чем выше должность у человека, тем ценнее для него навык самодисциплины.

В третьей главе рассмотрена важность непрерывного образования в течение всей жизни. На протяжении всей жизни человек вынужден обновлять свои знания и компетенции в связи с изменением экономики. Сегодня не будет так, что человек всю жизнь живет там, где он родился, и занимается тем, чему научился в вузе. Знания, полученные в вузе, мгновенно устаревают, и чтобы эффективно адаптироваться, нужно постоянно переучиваться.

Четвертая глава сфокусирована на платежеспособности современного человека. Рост реальных доходов населения способствует рождаемости, уменьшению смертности и заболеваемости, снижение же дают отрицательные социальные последствия. 80 % людей получают доходы, продавая свое личное время и навыки государственным или частным компаниям. Чем выше у человека профессионализм и больше ответственность, тем дороже стоит его время. Такие доходы можно назвать активными. Пассивные же доходы не требуют затрат личного времени для их получения. К большому сожалению, многие люди имеют только один источник дохода – заработную плату по месту основной работы.

В пятой главе говорится о здоровье и его сохранении в течение длительного времени. Не многие серьезно задумываются над проблемой его сохранения и укрепления до тех пор, пока не возникает какое-либо заболевание. Формирование системного представления о данной категории, а самое главное – ее практическое внедрение – является актуальной и сложной проблемой. Разрешение отмеченной проблемы связано с личностной мотивацией и требует приложения определенных усилий по планомерному и последовательному формированию соответствующего образа жизни.

В шестой главе учебного пособия повествуется об управлении деловой карьерой, которая позволяет достичь преданности работника интересам организации, повысить производительности труда, уменьшить текучку кадров и более полно раскрыть способности человека.

В седьмой главе рассмотрены вопросы управления эмоциональным интеллектом персонала. Сотрудник, живущий в гармонии с собой, более замотивирован на построение карьеры и саморазвитие. Он демонстрирует интеллектуальные и творческие успехи, что благоприятно сказывается на бизнес-показателях компании в целом.

Восьмая глава посвящена навыкам публичных выступлений. Навыки soft skills называют навыками будущего. Именно они все больше востребованы в современном мире, независимо от того, в какой сфере и на какой должности человек работает.

В заключительной девятой главе рассмотрены особенности командного взаимодействия, командные роли, цели и этапы создания команды, потенциальные преимущества и недостатки командной работы, обозначены факторы, способные спровоцировать раскол в команде.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Азарёнок Н.В. Понятия «личная эффективность» и «корпоративная эффективность» в современной практике управленческой деятельности / Н.В. Азарёнок // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. – 2020. – № 1. – С. 108–112.

Архангельский Г.А. Организация времени / Г.А. Архангельский. – 2-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2006. – 448 с.

Базавлуцкая Л.М. Управление карьерой : учеб. пособие / Л.М. Базавлуцкая, Е.А. Гнатышина, Ю.В. Лысенко. – Челябинск : Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. – 81 с.

Баймухаметова А.Г. Оценка материального стимулирования персонала к личной эффективности и развитию / А.Г. Баймухаметова // Гуманитарный трактат. – 2017. – № 19. – С. 61–65.

Бекирова С.Э. Повышение эффективности управления личными финансами на этапах жизненного цикла семьи / С.Э. Бекирова // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2019. – № 1 (46). – С. 25–32.

Белова Л.В. Здоровьесберегающие технологии в системе профессионального образования : практикум / Л.В. Белова – Ставрополь : Северо-Кавказ. федер. ун-т, 2017. – 95 с.

Белый М.И. Познай себя (30 популярных тестов) / сост. М.И. Белый. – Москва : Экономика, 1999. – 93 с.

Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха / К. Бланшар. – Санкт-Петербург, 2008. – 368 с.

Брехман И.И. Валеология – наука о здоровье / И.И. Брехман. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва : Физкультура и спорт, 1990. – 208 с.

Бронникова Е.М. Личная эффективность как инструмент повышения качества туристских услуг / Е.М. Бронникова // Сервис в России и за рубежом. – 2010. – № 3 (18). – С. 22–25.

Вайнер Э.Н. Валеология : учеб. для вузов / Э.Н. Вайнер. – 8-е изд., перераб. – Москва : Наука, 2010. – 446 с.

Вайнер Э.Н. Валеология : учеб. для вузов / Э.Н. Вайнер. – 10-е изд. – Москва : Наука, 2013. – 446 с.

Валеология / под ред. Е.И. Торховой. – Москва : Флинта, 2000. – 208 с.

Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. – Москва : Юрист, 2003. – 242 с.

Гайдукова И.Б. Основные компетенции личной эффективности руководителя / И.Б. Гайдукова // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. – 2014. – № 2 (3). – С. 16–18.

Димов В.М. Здоровье как социальная проблема / В.М. Димов // Социально-гуманитарное знание. – 1999. – № 3. – С. 170–185.

Дудина М.М. Технологии трудоустройства : учеб. пособие / М.М. Дудина, С.Л. Семенова. – Екатеринбург : Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2015. – 180 с.

Евтихов О.В. Психология управления персоналом: теория и практика / О.В. Евтихов. – Санкт-Петербург, 2010. – 319 с.

Жуков Ю.М. Создание и развитие команд. – URL: <http://arborcg.org/downloads/publication/ch8.pdf>.

Жуков Ю.М. Технологии командообразования : учеб. пособие для студ. вузов / Ю.М. Жуков, А.В. Журавлев, Е.Н. Павлова. – Москва : Аспект Пресс, 2008. – 320 с.

Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / под ред. Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой. – Санкт-Петербург, 2004. – 304 с.

Измагурова В.Л. Эмоционально-смысловые факторы личной эффективности / В.Л. Измагурова // Новое в психолого-педагогических исследованиях. – 2017. – № 3 (47). – С. 61–67.

Ильиных И.А. Экология человека / И.А. Ильиных. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. – 299 с.

Кальнер Н.В. Концепция самомотивации и повышения жизнестойкости / Н.В. Кальнер, О.Н. Сагирова // Инновационная наука. – 2020. – № 6. – С. 176–177.

Конькина Е.В. Интернет-технологии как средство повышения личной эффективности / Е.В. Конькина, И.А. Савинова // Проблемы современного педагогического образования. – 2018. – № 59-2. – С. 425–428.

Ланда Б.Х. Диагностика физического состояния. Обучающие методика и технология : учеб. пособие / Б.Х. Ланда. – Москва : Изд-во «Спорт», 2017. – 128 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/74293.html>.

Лощакова А.Б. Структура и характеристика личной эффективности руководителя / А.Б. Лощакова // Научные исследования: от теории к практике. – 2015. – № 3 (4). – С. 149–152.

Мархоцкий Я.Л. Валеология / Я.Л. Мархоцкий. – Минск : Высш. шк., 2010. – 288 с.

Машкова А.М. Методы повышения личной эффективности / А.М. Машкова // Дневник науки. – 2020. – № 9 (45). – С. 8–10.

Москвитин Г.И. Личная эффективность менеджера / Г.И. Москвитин, О.А. Игумнов, Е.Д. Платонова, В.А. Тургенев, А.А. Хачатурян, К.С. Хачатурян. – Москва : РУСАЙНС, 2020. – 142 с.

Муравская Е. Тайм-менеджмент – ключ к повышению личной эффективности / Е. Муравская // Актуальные вопросы инновационной экономики. – 2014. – № 7. – С. 107–112.

Орлов А.И. Менеджмент : учеб. для вузов / А.И. Орлов. – Москва, 2002. – 298 с.

Перезозова О.В. Проблемы реализации личной эффективности менеджеров в профессиональной среде / О.В. Перезозова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2016. – № 4. – С. 126–130.

Петленко В.П. Этюды валеологии : Здоровье как человеческая ценность / В.П. Петленко, Д.Н. Давиденко. – Санкт-Петербург : Балт. пед. акад., 1998. – 120 с.

Погонцева Д.В. Психология управления впечатлением в современном мире / Д.В. Погонцева. – Ростов н/Д : Юж. федер. ун-т, 2014. – 104 с.

Половинкин И.С. Т.И.М.Е. – концепция личных ресурсов и эффективности руководителя / И.С. Половинкин, А.И. Половинкина // Управление строительством. – 2018. – № 1 (10). – С. 85–88.

Пономаренко В.А. Здоровьесбережение как ответ на вызов времени / В.А. Пономаренко // Мир психологии. – 2009. – № 2. – С. 182–194.

Практикум по комплексной оценке состояния здоровья : сб. практ. работ / сост. С.Г. Дормешкина. – Нижневартовск : Изд-во Нижневарт. соц.-гуманитар. колледжа, 2011. – 48 с.

Рафикова А.Р. Советы специалиста. Здоровье руководителя – формула успеха / А.Р. Рафикова, И.И. Ганчеренок. – Минск : Высш. шк., 2013. – 175 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/24078.html>.

Самоменеджмент : учеб. пособие / под ред. В.Н. Парахиной, В.И. Перова. – Москва : Изд-во Моск. ун-та, 2012. – 368 с.

Сапунов В.Б. Экология человека : учеб. пособие / В.Б. Сапунов. – Санкт-Петербург : Изд-во РГГ МУ, 2007. – 160 с. – URL: http://elib.rshu.ru/files_books/pdf/img-410195410.pdf.

Секач М.Ф. Психология здоровья : учеб. пособие для высш. шк. / М.Ф. Секач. – Москва : Акад. проект, 2015. – 192 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/36750.html>.

Семенова В.В. Самоменеджмент : Управление личной эффективностью. Управление эмоциональным интеллектом / В.В. Семенова, И.С. Кошель. – Москва : РУСАЙНС, 2020. – 90 с.

Семенова Л.М. Маркетинг в рекламе. Имиджбилдинг : учебник и практикум для СПО / Л.М. Семенова. – Москва : Изд-во Юрайт, 2019. – 141 с.

Скворцова В.Н. Валеология : учеб. пособие / В.Н. Скворцова. – Томск : Изд-во ТПУ, 2006. – 196 с.

Старобинский Э. Передача полномочий – один из важнейших принципов менеджмента / Э. Старобинский // Управление персоналом. – 2000. – № 4. – С. 32–72.

Столярченко Л.Д. Психология управления : учеб. пособие / Л.Д. Столярченко. – 4-е изд. – Ростов н/Д, 2007.

Тайм-менеджмент. Полный курс : учеб. пособие / Г.А. Архангельский [и др.]. – Москва : Альпина Паблишер, 2017. – 311 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/68022.html>.

Торохова Е.И. Валеология. Словарь-справочник / Е.И. Торохова – Москва : Наука, 2002. – 244 с.

Формируем успешную команду по Р.М. Белбину. – URL: <https://hreducation.ru/blog/2020/06/30/formiruem-komandu-po-r-m-belbinu>.

Хайнц М. Позитивный тайм-менеджмент: как успевать быть счастливым / М. Хайнц. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 128 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/48442.html>.

Ханжина О.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы / О.А. Ханжина, Д.Р. Гайфуллина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки. – 2014. – Т. 6. – № 2. – С. 125–128.

Шевцов В.В. Системы ключевых показателей – элементы управления личной и корпоративной эффективностью и устойчивостью / В.В. Шевцов // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2020. – Т. 2. – № 1. – С. 241–250.

Шевченко В.А. Личная эффективность как ключевая компетенция менеджера образования / В.А. Шевченко // Образование. Наука. Инновации: Южное измерение. – 2010. – № 3 (13). – С. 110–115.

Ядранский Д.Н. Социальные механизмы повышения индивидуальной эффективности / Д.Н. Ядранский // Управленец. – 2016. – № 3 (61). – С. 32–35.

ПРИЛОЖЕНИЯ

1. Анкета самооценки здоровья³⁰

№	Вопросы	Да	Нет
1	Беспокоит ли Вас головная боль?		
2	Можно ли сказать, что Вы легко просыпаетесь от любого звука?		
3	Беспокоят ли Вас боли в области сердца?		
4	Считаете ли Вы, что у Вас ухудшилось зрение?		
5	Считаете ли Вы, что у Вас ухудшился слух?		
6	Бывают ли у Вас приступы тошноты?		
7	Уступают ли Вам младшие место в городском транспорте?		
8	Беспокоят ли Вас боли в суставах?		
9	Влияет ли на Ваше самочувствие перемена погоды?		
10	Бывают ли у Вас периоды, когда из-за волнения Вы теряете сон?		
11	Беспокоят ли Вас запоры или диарея?		
12	Беспокоит ли Вас боль в области правого подреберья?		
13	Бывают ли у Вас головокружения?		
14	Стало ли Вам труднее сосредотачиваться, чем прежде?		
15	Беспокоят ли Вас ослабление памяти, забывчивость?		
16	Ощущаете ли Вы в различных областях онемение, жжение, покалывание, «ползание мурашек»?		
17	Беспокоит ли Вас шум или звон в ушах?		
18	Держите ли Вы при себе валидол, нитроглицерин, сердечные капли?		
19	Бывают ли у Вас отеки (на ногах, на лице)?		
20	Приходится ли Вам отказываться от некоторых любимых блюд?		
21	Бывает ли у Вас одышка при быстрой ходьбе?		
22	Беспокоит ли Вас боль в области поясницы?		
23	Приходится ли Вам использовать в лечебных целях минеральную воду?		
24	Можно ли сказать, что Вы стали легко плакать?		
25	Часто ли употребляете спиртные напитки?		
26	Считаете ли Вы, что стали менее работоспособны, чем прежде?		
27	Бывают ли у Вас такие периоды, когда Вы чувствуете себя несчастными?		
28	Много ли Вы курите?		
29	Оцениваете ли Вы свое здоровье как плохое?		

Ключ к анкете. Подсчитывается число отрицательных ответов. Итоговая оценка дает количественную самооценку здоровья, равную 29 при «идеальном» и 0 при «очень плохом» самочувствии.

³⁰ Практикум по комплексной оценке состояния здоровья : сб. практ. работ / сост. С.Г. Дормешкина. Нижневартовск : Изд-во Нижневарт. соц.-гуманитар. колледжа, 2011. С. 9–10.

2. Оценка роста-весового соотношения методом индексов³¹

1. По формуле Брока – Бругша

Для ориентировочной оценки соответствия массы тела общепринятым нормам в медицинских целях чаще используется формула Брока – Бругша.

$$\text{Идеальный вес} = P - 100 \text{ (при } P \text{ до } 165 \text{ см),}$$

$$\text{Идеальный вес} = P - 105 \text{ (при } P \text{ } 166\text{--}175 \text{ см),}$$

$$\text{Идеальный вес} = P - 110 \text{ (при } P \text{ более } 175 \text{ см),}$$

где P – рост стоя, см.

Примечание: При астеническом типе телосложения полученное значение уменьшают на 10 %, при гиперстеническом – увеличивают на 10 %.

2. По Лоренцу

Идеальная масса тела вычисляется по формуле:

$$m = P - 100 - (P - 150) / 2.$$

Упрощенная формула Лоренца: $m = P / 2 - 25$, где m – масса тела, кг; P – рост человека, см.

3. По Брейтману

Идеальная масса тела вычисляется по формуле:

$$m = P * 0,7 - 50 \text{ кг,}$$

где m – нормальный вес тела, кг; P – рост, см.

4. По Девенпорту

Идеальная масса тела вычисляется по формуле:

$$m = m_1 / (P * P),$$

где m_1 – существующий вес в граммах, P – рост, см. При получении показателя больше 3 предполагается ожирение.

5. По Ноордену

Идеальная масса тела вычисляется по формуле:

$$m = P * 0,42,$$

где m – нормальный вес тела, P – рост, см.

6. По Татоню

Идеальная масса тела вычисляется по формуле:

$$m = P - [100 + (P - 100) / 20],$$

где m – нормальный вес тела, P – рост, см.

³¹ Практикум по комплексной оценке состояния здоровья.

7. По формуле Бернгарда

Идеальную массу тела с учетом типа конституции можно рассчитать по показателям роста и окружности грудной клетки:

$$m = \frac{P * OKГ}{240}$$

где m – идеальная масса тела, кг; P – рост, см; $OKГ$ – окружность грудной клетки, см; 240 – постоянный расчетный коэффициент.

8. Сделайте общий вывод на основе полученных результатов расчета идеального веса. Какой из методов, на Ваш взгляд, более точный? Обоснуйте свою точку зрения.

3. Самоанализ образа жизни

Цель: сформировать навыки планирования и организации здорового образа жизни.

Задание: проведите анализ своего образа жизни и здоровья, выявите проблемные моменты и сформулируйте общие рекомендации по изменению образа жизни с целью сохранения и укрепления здоровья.

Этапы выполнения задания

I. Оцените состояние телесного здоровья по следующим критериям:

1. Росто-весовой индекс.
2. Биоритмологические характеристики.
3. Соматические (телесные) заболевания.

Вывод о состоянии составляющих телесного здоровья.

II. Оцените психологическую составляющую душевного здоровья:

1. Особенности темперамента и характера.
2. Наличие вредных привычек.
3. Успеваемость и отношение к ней.
4. Психологическая обстановка в семье и в группе. Отношение с друзьями.

Вывод об особенностях психического и психологического здоровья и влиянии социальных факторов на его состояние.

III. Жилищно-бытовые и экологические условия проживания:

1. Место жительства, характеристика жилья, экологические условия.
2. Место учебы, состояние воздушно-теплового и светового режимов.

Вывод о влиянии на индивидуальное здоровье микро- и макроэкологических условий.

IV. Следование принципам здорового образа жизни:

Проанализируйте свой режим труда и отдыха (распорядок дня):

1. Физическая активность, спорт, зарядка, аэробика и т.д.
2. Объем учебных нагрузок.
3. Работа с компьютером и просмотр телепередач в режиме дня.
4. Организация досуга.
5. Система питания.

Сделайте вывод о способе жизнедеятельности, сохраняющем или разрушающем здоровье.

V. Составьте список рекомендации для коррекции собственного образа жизни в целях сохранения и укрепления здоровья с учетом полученных результатов самоанализа образа жизни.

4. Тест на профессиональные склонности

Все виды профессиональной деятельности по содержанию труда, по отношению человека к объектам окружающей среды можно разделить на пять основных типов³².

Профессии типа «человек – природа» связаны с участием человека в процессах, протекающих в живой и неживой природе. Сюда можно отнести профессии, связанные с изучением Земли (геолог, геофизик, океанолог и т.п.), ее растительного и животного мира (ботаник, биолог, зоолог, кинолог, эколог и т.п.), производством продукции животноводства и растениеводства (садовод, агроном, овощевод, животновод, зоотехник и т.п.).

2. В профессиях типа «человек – техника» не обойтись без использования разнообразных машин и механизмов, приборов и инструментов. Сюда можно отнести великое множество промышленных и строительных специальностей (сталевар, литейщик, кузнец, токарь, слесарь, каменщик, швея, инженер и т.п.), а также вождение и обслуживание транспортных средств.

3. К профессиям типа «человек – знаковая система» смело можно отнести разнообразные специальности по формам обработки информации. Это работа с системами: языковыми (библиограф, нотариус, лингвист, историк и т.п.), абстрактно-математическими (статистик, математик, кассир, бухгалтер и т.п.), графическими (чертежник, конструктор, штурман и т.п.), с системами и средствами обработки знаков (программист, оператор ЭВМ и т.п.).

4. Основное содержание профессий типа «человек – художественный образ» – искусство, художественная культура. Сюда можно отнести творчество (архитектор, живописец, дизайнер, скульптор и т.п.), художественную обработку материалов (гравер, модельер, ювелир и т.п.), создание художественных зрелищ (композитор, дирижер, танцовщик, актер, режиссер).

5. Основным содержанием профессий «человек – человек» является общение. Здесь необходимо уметь устанавливать и поддерживать контакты с людьми. Сюда относятся педагогические профессии (учитель, воспитатель, вожатый, тренер), область юстиции (арбитр, юрисконсульт, милиционер, прокурор, адвокат), культпросветработа (библиотекарь, экскурсовод, гид-переводчик и т.п.). Медицинские профессии (санитар, фельдшер, медсестра, врач) в значительной степени относятся к этому виду деятельности, хотя отчасти попадают и в другие виды: «человек – природа» и «человек – техника».

Для того чтобы оценить свои склонности к тому или иному типу деятельности, необходимо поставить знак «+» перед цифрой, если Вы согласны с приведенным утверждением, и знак «-», если не согласны. Если не можете отнести тип деятельности к себе, просто зачеркните эту цифру. Вам необходимо заполнить предлагаемую тестовую таблицу.

³² Познай себя (30 популярных тестов) / сост. М.И. Белый. М. : Экономика, 1999. С. 104

Матрица выбора типа профессиональной деятельности

№ п/п	Программа самооценки	Тип профессиональной деятельности				
		человек–природа	человек–техника	человек–знаковая система	человек– художественный образ	человек–человек
1	2	3	4	5	6	7
1	Легко знакомлюсь с людьми					1
2	Охотно и подолгу могу что-нибудь мастерить		1			
3	Охотно хожу в музей, театр и т.д.				1	
4	Охотно и постоянно ухаживаю за растениями, животными	1				
5	Охотно и подолгу могу что-либо вычислять, чертить			1		
6	Охотно общаюсь со своими сверстниками, когда нужно помочь им					1
7	Охотно и часто помогаю старшим ухаживать за растениями, животными	1				
8	Обычно делаю мало ошибок в письменных работах			1		
9	Мои поделки обычно вызывают интерес у товарищей, старших по возрасту		2			
10	Старшие по возрасту считают, что у меня есть художественные склонности				2	
11	Охотно читаю о растениях, животных	1				
12	Активно участвую в художественной самодеятельности				1	
13	Охотно читаю об устройстве машин, приборов		1			
14	Охотно и подолгу могу решать трудные задачи, кроссворды, головоломки			2		

№ п/п	Программа самооценки	Тип профессиональной деятельности				
		человек–природа	человек–техника	человек–знаковая система	человек– художественный образ	человек–человек
1	2	3	4	5	6	7
1	Легко знакомлюсь с людьми					1
2	Охотно и подолгу могу что-нибудь мастерить		1			
3	Охотно хожу в музей, театр и т.д.				1	
4	Охотно и постоянно ухаживаю за растениями, животными	1				
5	Охотно и подолгу могу что-либо вычислять, чертить			1		
6	Охотно общаюсь со своими сверстниками, когда нужно помочь им					1
7	Охотно и часто помогаю старшим ухаживать за растениями, животными	1				
8	Обычно делаю мало ошибок в письменных работах			1		
9	Мои поделки обычно вызывают интерес у товарищей, старших по возрасту		2			
10	Старшие по возрасту считают, что у меня есть художественные склонности				2	
11	Охотно читаю о растениях, животных	1				
12	Активно участвую в художественной самодеятельности				1	
13	Охотно читаю об устройстве машин, приборов		1			
14	Охотно и подолгу могу решать трудные задачи, кроссворды, головоломки			2		

По каждой из граф нужно подсчитать арифметическую сумму. Наибольшие полученные суммы указывают на соответствующие Вашим склонностям виды деятельности. Избирать профессию следует из этой области деятельности.

5. Тест на соответствие основных черт личности профессии менеджера³³

Если Вы действительно стремитесь стать хорошим специалистом, то Вам необходимо знать, какие черты характера приблизят Вас к вершинам профессии менеджера. Выполнив данное тестовое задание, Вы получите информацию о своих способностях.

Дайте ответы «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Есть ли у Вас желание начать собственное дело, трудиться на себя вместо того, чтобы работать на других, и «вкалывать на всю катушку», не считаясь со временем, выходными днями и т.д.?
2. Располагаете ли Вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?
3. Согласны ли Вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?
4. Откажетесь ли Вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?
5. Любите ли Вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?
6. Способны ли Вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?
7. Желаете ли Вы испытать себя в рискованных ситуациях?
8. Способны ли Вы заключить пари на сумму, которой Вы в данный момент не располагаете?
9. Откажетесь ли Вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?
10. Будете ли Вы предлагать новые идеи, если реакция на них Вашего руководителя неопределенна?
11. Независимый ли у Вас характер?
12. Располагаете ли Вы большим запасом жизненной энергии?
13. Любите ли Вы острые ощущения, которые «щекочут» нервы?
14. Пойдете ли Вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?
15. Если бы Вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы Вы самые крупные ставки?
16. Опасаетесь ли Вы крутых жизненных поворотов?

Ключ к тесту

Подсчитайте, сколько у Вас получилось положительных ответов, и при наличии 13 и более баллов рассчитывайте, что можете попытаться силы в данной сфере.

³³ Старобинский Э. Передача полномочий – один из важнейших принципов менеджмента // Управление персоналом. 2000. № 4. С. 32–72.

6. Тест на качества, способствующие карьере руководителя³⁴

Карьера требует от людей постоянной активности. Насколько Вы активны и добьетесь ли успеха в карьере, поможет узнать предлагаемый тест. Для его выполнения необходимо ответить на предлагаемые вопросы:

1. Убеждены ли Вы в позитивном значении «школы жизни» для развития человека и достижения им определенных позиций в обществе?
2. Хорошо ли Вы чувствуете себя в обстановке борьбы, соревнования?
3. Какая из функций современного руководителя более важна:
 - а) достижение целей организации;
 - б) поддержка и защита персонала?
4. Чем должна регламентироваться деятельность людей:
 - а) религиозными положениями;
 - б) этическими нормами;
 - в) материальными соображениями;
 - г) заботой об общем благе?
5. Кого бы Вы выбрали в друзья:
 - а) специалистов;
 - б) организаторов?
6. Достаточно ли у Вас энергии для преодоления жизненных препятствий?
7. Нравится ли Вам жить в наше время?
8. Родились ли Вы под созвездием Льва, Стрельца, Овна?
9. Любите ли Вы смотреть на огонь?
10. Легко ли Вы переносите отказ, зная, что просьба трудновыполнима?
11. Любите ли Вы поговорить?
12. Живете ли Вы по принципу, что каждая дорога ведет к цели?
13. Любите ли Вы быстро действовать?

Ключ к тесту

Начислите себе за положительные ответы, в том числе за ответы 3а, 4г, 5б, по 5 баллов.

45 баллов и более – Вы активны, у Вас независимый характер и задатки руководителя.

40 баллов и менее – Вы робки, равнодушны, Вам лучше оставить мысли о карьере руководителя.

³⁴ Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. М. : Юрист, 2003. С. 242.