



# **САМОМЕНЕДЖМЕНТ**

**Учебное пособие**

**Горайнова Н.М.,**

**Пасешник Н.П.**

Челябинск

2022

УДК 005.1  
ББК 651стд1-21  
Г71

**Авторы-составители:**

Горяйнова Н.М. – к.п.н., доцент кафедры управления и экономики ОУ ВО «Южно-Уральский технологический университет»;

Пасешник Н.П. – к.э.н., доцент кафедры управления и экономики ОУ ВО «Южно-Уральский технологический университет».

**Рецензенты:**

Е.В. Маскайкина – канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента и управления персоналом Уральского социально-экономического института (филиал) ОУП ВО «Академия труда и социальных отношений»;

Е.А. Терещук – канд. социол. наук, доцент, зав. кафедрой экономики и менеджмента Челябинского филиала РАНХиГС;

Д.В. Валько – канд. экон. наук, доцент, проректор по научной работе ОУ ВО Южно-Уральского технологического университета.

Самоменеджмент: Учебное пособие. [Электронный ресурс] // Н.М. Горяйнова, Н.П. Пасешник. – Челябинск: ЮУТУ, 2022. – Режим доступа: <https://www.inuесо.ru/rio/2022/978-5-6047814-4-9.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. – 218 с.

ISBN 978-5-6047814-4-9

Данное пособие рассматривает основные положения и особенности самоменеджмента. Курс самоменеджмента является основополагающим для формирования у будущих руководителей и специалистов знаний и умений правильно распределять свое время, организовать рабочий день, а также для поддержания длительной трудовой и личной активности.

Учебное пособие разработано в соответствии с программой дисциплины «Самоменеджмент» и предназначено для обучающихся всех форм обучения и направлений подготовки.

*Учебное пособие предназначено для работы студентов, обучающихся по экономическим, юридическим направлениям и специальностям в области управления, а также слушателям различных курсов повышения квалификации.*

**Текстовое электронное издание**

**Минимальные системные требования:**

Компьютер: процессор AMD, Intel от 1ГГц, 100 Мб HDD, ОЗУ от 1 Гб,

Видеоадаптер от 1024 Мб, Сетевой адаптер 10/100/1000 Мб/с;

Клавиатура; Мышь; Монитор с разрешением от 800x600;

Операционная система: Windows XP SP3/Vista/7/8/10;

Программное обеспечение: Adobe Acrobat Reader, браузер Internet Explorer, Mozilla Firefox и др.

Скорость подключения от 10 Мб/с.

© Горяйнова Н.М., Пасешник Н.П., 2022

© ОУ ВО «Южно-Уральский технологический университет», 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	4
1 Понятие и сущность самоменеджмента	8
<i>Контрольные вопросы</i>	38
2 Интеллектуальная, физическая и нравственная сферы развития личности	40
<i>Контрольные вопросы</i>	90
3 Управления личной эффективностью	92
<i>Контрольные вопросы</i>	114
4 Хронометраж. Поглотители рабочего времени	116
<i>Контрольные вопросы</i>	133
5 Планирование задач. Долгосрочное и краткосрочное планирование	135
<i>Контрольные вопросы</i>	168
6 Управление личной карьерой	170
<i>Контрольные вопросы</i>	192
7 Самомотивация, самосовершенствование и эффективный отдых	193
<i>Контрольные вопросы</i>	212
Рекомендуемая литература	214
<i>Приложение 1</i> Основы эффективного планирования времени	220

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Очевидно, что все без исключения социальные организации стремятся сегодня к достижению максимально высокого уровня конкурентоспособности. И в этой связи современные требования к личности как руководителя, так и исполнителя предполагают наличие таких профессиональных и личностных качеств, которые и обеспечивают эффективное достижение целей различного уровня.

Современные исследователи приводят в своих работах разные по количеству и составу характеристики качеств, необходимые руководителю для успешного самоуправления и руководства коллективом, а подчиненному для успешного решения поставленных перед ним задач. Природа этих качеств достаточно подробно анализируется, однако, в практической плоскости остается пока так и нерешенной задача формирования всех этих важнейших качеств личности.

Именно поэтому основной целью учебного пособия является не только знакомство с практическим инструментарием самоменеджмента – персонального менеджмента (самоорганизация; самообладание; самоконтроль, самовнушение и пр.) и методами их реализации, но и формирование научно обоснованного представления об основных закономерностях личностного развития.

Представленные авторами материалы предполагают рассмотрение важнейших аспектов вышеуказанного инструментария, а именно, суть целеполагания в самоменеджменте; основные функции и принципы построения эффективной системы самоуправления; структуризацию проблемных аспектов; уточнение основных факторов и причин, способных провоцировать в деятельности возникновение отрицательных тенденций при осуществлении рабочих процессов; ознакомление с правилами «начала» и «окончания» рабочего дня; разработки собственного алгоритма самостоятельного решения проблем профессионального и личностного характера.

Исходя из понимания самоменеджмента как самоорганизации, умения управлять собой в самом широком смысле слова – во времени, в пространстве, в общении, в деловом мире, современный работник должен так уметь организовать

свой труд, чтобы эффективность была максимальной, обеспечивая при этом рациональное использование самого ценного ресурса – времени. И с этой точки зрения логично рассматривать самоменеджмент «как вид самоуправления», «как процесс самоуправления», «как систему самоуправления».

Таким образом, предметом изучения дисциплины являются принципы, функции, методы, подходы к изучению самоменеджмента как особого вида управления, как процесса управления, как системы управления; саморазвитие индивида или личная методология (организационная наука управления самим собой).

Содержание учебного пособия включает изложение зарубежных и отечественных теорий, многообразный фактический материал и проблемы, решаемые наукой и практикой в области самоменеджмента.

Изложение материала опирается на несколько основных принципов. Это, прежде всего, принцип историзма, который позволяет нанизать на один стержень все важнейшие проблемы самосовершенствования и саморазвития. Анализируется историческое происхождение базовых понятий, показываются исторические предпосылки возникновения науки управления собой.

Второй принцип связан с разработкой и введением в науку новых методов исследования процессов физического, психического и нравственного развития и совершенствования личности. Именно этот принцип позволяет системно рассмотреть феномен самоменеджмента, отражает сущность и иллюстрирует связь концепций индивидуального развития личности.

Третий принцип касается анализа развития основных аспектов человеческой жизни – эмоционально-волевой, когнитивной и поведенческой сферы.

В учебном пособии внимание сфокусировано на рассмотрении сущности и содержания самоменеджмента как действенного инструмента самообразования и самосовершенствования современного руководителя.

Представленный учебный материал призван сформировать целостное представление об особенностях самосовершенствования и саморазвития, о природе самоуправления, о целях, задачах и приемах наилучшего использования собственных ресурсных возможностей индивида, об организации индивидуальной

работы в соответствии с требованиями к профессиональной компетенции; о необходимости организации информационного обеспечения.

Авторы рассматривают связующие процессы, обеспечивающие комплексный анализ и структурирование основных групп качеств современного руководителя и соответствующих им критериев оценки его работы; выделяют особенности использования форм и видов самоконтроля для достижения желаемого уровня компетенций и мастерства; обосновывают необходимость отслеживания основных факторов и событий (сложности, скорости изменений, неопределенности) для обеспечения высокой эффективности применения методов саморазвития, своевременных реакций и достижения желаемых результатов в самореализации и саморазвитии.

Итак, авторы предлагаемого читателю учебного пособия предприняли попытку пополнить массив учебной литературы, в которой можно найти ответы на все поставленные вопросы. Ответы, дающие основание для формирования более полного представления о человеческих возможностях, о социальных и психологических детерминантах его развития, выявления определяющих закономерностей саморазвития в его неразрывной связи с самовоспитанием и самообразованием.

Обучающимся предлагается сосредоточиться, во-первых, на психологии поведения личности, на так называемых внутренних факторах его поведения, поскольку управление собственным поведением предполагает знание и использование психологических механизмов формирования любых решений. И, во-вторых, на рассмотрении регуляторов поведения и деятельности личности.

Это авторское представление о предмете изучения нашло отражение как в содержательном, так и в структурном построении учебного пособия. Оно состоит из семи разделов, изложение материала в которых предусматривает освещение основных аспектов науки самоменеджмента. Но главное внимание в учебном пособии уделяется, как уже было выше отмечено, формированию целостного представления об особенностях самосовершенствования и саморазвития.

Учебное пособие тяготеет к типу таких дидактических средств, которые рассчитаны не только на репродуктивное усвоение научных и эмпирических

сведений, но и на творческое их восприятие. Характер подачи информации позволит обучающимся выработать у себя индивидуальную когнитивную перспективу для самоорганизации личностно-ориентированного обучения.

Процесс изучения дисциплины «Самоменеджмент» направлен на формирование элементов компетенции, связанной со способностью определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Использование материала учебного пособия позволит обучающимся:

- овладеть навыками применения принципов, методов самоменеджмента для повышения результативности собственной деятельности;
- научиться применять правила планирования и организации личной работы, внесения корректив в планы и программы реализации поставленных целей;
- сформировать целостное представление о психологической структуре личности в единстве интеллектуальной, физической и нравственной сфер;
- овладеть методами оценки эффективности использования рабочего времени;
- овладеть навыками приобретения полезных привычек и отказа от вредных привычек;
- овладеть навыками применения методов самоконтроля осуществляемых процессов и получаемых результатов, выявления недостатков и использования преимуществ;
- овладеть навыками осуществления мониторинга, контроля и регулирования процессов самоуправления в соответствии с выбранными в жизни ценностями.

Самоконтроль за ходом формирования знаний обеспечен в учебном пособии системой вопросов и заданий, которые даны в конце каждого раздела и корректируют процесс усвоения учебного материала.

Библиографический список учебного пособия объединяет в себе рекомендательный перечень источников и литературы и список цитируемых источников.

## 1 ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ САМОМЕНЕДЖМЕНТА

Любому человеку необходимо знать, как управлять своей личной деловой карьерой, собственным временем, как планировать свои дела и принимать конкретные решения, как рационализировать собственный труд, как выступать публично, как поддерживать и повышать свою работоспособность и контролировать результаты собственной деятельности, как создавать и улучшать свой имидж.

С этой целью и сформировалась такая область научного знания, как самоменеджмент.

***Самоменеджмент (персональный менеджмент)*** – наука о самоорганизации и самоуправлении человека – представляет собой специальную дисциплину, являющуюся составной частью обширного научного направления, целого комплекса наук, связанных с организацией труда и управления.

Во-первых, самоменеджмент является одним из подразделов менеджмента и имеет тесную взаимосвязь со стратегическим менеджментом, операционным менеджментом, информационным менеджментом.

Во-вторых, самоменеджмент, как область научного знания, самым тесным образом связан с психологическими теориями развития личности.

Для начала следует обратиться к истории развития научной организации труда и управления за рубежом и в нашей стране.

Трудовая деятельность человека стала объектом систематических научных исследований сравнительно недавно – со второй половины XIX в. Целью подобных исследований был поиск методов рационального выполнения производственных операций. Возникшее научное направление, основателем которого по праву считается американский инженер Фредерик Тейлор, получило название «научная организация труда» (НОТ).

Развитие науки о рациональной организации труда происходило на основе эмпирических данных, а также развития таких наук, как физиология и психология человека, социология, организация производства, математика, статистика и др.

Кратко проанализируем взгляды основоположников теории управления – Ф.Тейлора, Г. Форда, Ф. Джилльбрета, Г. Эмерсона, А. Файоля.

Основоположником современной американской науки об организации труда и производства признан Фредерик Тейлор, который основал научный подход к менеджменту – управление с помощью нормативов, установленных путем систематических наблюдений, экспериментов и логических рассуждений.

Разрабатывая общий подход к администрированию как к искусству управления, Тейлор полагал, что оно должно обладать методами и законами, столь же точными и проверенными, столь же ясно определенными, как и законы естественных наук<sup>1</sup>.

Ф. Тейлор развивал научную организацию труда в четырех областях:

- нормирование (любой труд можно структурировать и измерить);
- исследование соотношения времени и задачи (результат необходимо достигать к определенному времени);
- систематический отбор и обучение работников;
- наличие денежных стимулов.

Основой научной организации труда, по мнению Тейлора, являлся хронометраж.

Большую роль в разработке систем научной организации труда и управления после Тейлора сыграли Г. Эмерсон, Ф. Джилльбрет и А. Файоль.

Так, Ф. Джилльбрет первым в США предпринял систематическую подготовку инструкторов по научной организации труда в специальной школе в Провиденсе. Следуя за Тейлором, Джилльбрет выработал «единственный наилучший метод» выполнения работ и установил условия, необходимые для этого: целесообразное

---

<sup>1</sup> Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992. – 351 с.

устройство рабочего места, способы подачи материалов, а также создал необходимые приспособления, инструменты, инструкции и т. д.

Таким образом, Джилльбрет предложил обеспечивать рост производительности за счет упрощения движений, продуманной организации рабочего места, технологизации трудовых процессов<sup>2</sup>.

Значительно дальше Ф. Тейлора и Ф. Джилльбрета пошел Г. Эмерсон. Он впервые вывел вопросы научной организации за пределы предприятия, выдвинул проблемы эффективности управления в военном деле, на транспорте, в домашнем хозяйстве. Книга Г. Эмерсона «Двенадцать принципов производительности» также издавалась у нас и относится к классическим работам по рационализации труда.

Вот как сформулированы эти двенадцать принципов производительности (по Г. Эмерсону):

1. Точно поставленные идеалы или цели.
2. Здравый смысл.
3. Компетентная консультация.
4. Дисциплина.
5. Справедливое отношение к персоналу.
6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет.
7. Диспетчеризация.
8. Нормы и расписания.
9. Нормализация условий.
10. Нормирование операций.
11. Писанные стандартные условия.
12. Вознаграждение за производительность.<sup>3</sup>

В 1927–1930 гг. многие хозяйственники с большим интересом читали книги Генри Форда-старшего «Сегодня и завтра» и «Моя жизнь, мои достижения». Советские авторы в то время написали десятки книг о Форде и организации работ на его заводе.

---

<sup>2</sup> Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992. – 351 с.

<sup>3</sup> Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. – М.: Экономика, 1972. – 206 с.

Массовое производство дешевого автомобиля, достигшее 10 тыс. в день, разделение труда, доведенное до крайних пределов, применение поточного метода производства на конвейерах – все это было ново для нас.

Но «фордизм» сделал человека придатком к станкам и конвейеру. Эксплуатация рабочих была доведена до крайней степени. Несмотря на более высокую для того времени зарплату сравнительно с другими предприятиями США (6 долл. в день), 50–60 % рабочих ежегодно бросали заводы Форда<sup>4</sup>.

«Фордизм» стал системой выматывания сил человека. Вместе с тем, как и «тейлоризм», он впитал научные достижения в организацию производства, которые мы не только не могли игнорировать, но и должны были осваивать.

Позже А. Файоль предложил универсальное решение управления всеми типами организаций – функциональный подход.

А. Файоль – основатель административного управления – немало внимания уделял организации человеческих отношений, прибегая при этом к армейской аналогии передачи команды по цепи, и цитировал Тейлора, говорившего, что многие люди обладают достаточным потенциалом для успешного занятия менеджментом и им следует предоставить возможность руководить, используя методы децентрализации организационной структуры.

Он предложил формализованное описание работы управляющих в организациях, выделив характерные для них виды деятельности или функции: планирование, организацию, руководство, координацию и контроль. Им были сформулированы следующие принципы управления персоналом:

1. Разделение труда. Специализация работ, необходимая для эффективного использования рабочей силы (за счет сокращения числа цепей, на которые направляются внимание и усилия работающего).

2. Полномочия и ответственность. Каждому работающему должны быть делегированы полномочия, достаточные для того, чтобы нести ответственность за выполнение работы.

---

<sup>4</sup> Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992. – 351 с.

3. Дисциплина. Рабочие должны подчиняться условиям соглашения между ними и руководством предприятия, менеджеры должны применять справедливые санкции к нарушителям дисциплины.

4. Единоначалие. Работник получает распоряжения и отчитывается только перед одним непосредственным начальником.

5. Единство действий. Все действия, имеющие одинаковую цель, должны объединяться в группы и осуществляться по единому плану.

6. Подчиненность личных интересов интересам организации. Интересы организации имеют преимущества перед интересами индивидуумов.

7. Вознаграждение персонала. Получение работниками справедливого вознаграждения за свой труд.

8. Централизация. Естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Лучшие результаты достигаются при точной пропорции между централизацией и децентрализацией. Полномочия должны делегироваться пропорционально ответственности.

9. Скалярная цепь. Неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии.

10. Порядок. Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем месте.

11. Справедливость. Установленные правила и соглашения должны проводиться в жизнь справедливо на всех уровнях скалярной цепи.

12. Стабильность персонала. Установка работающих на лояльность по отношению к организации и долгосрочную работу, так как высокая текучесть снижает эффективность.

13. Инициатива. Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ.

14. Корпоративный дух. Гармония интересов персонала и организации обеспечивает единство усилий<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992. – 351 с.

С учетом этих принципов разрабатывались подходы к формированию структур и процессов управления на предприятиях и в государственных органах, а также элементы системы методов.

Современный этап в развитии научной организации труда связан с именем Питера Ф. Дракера и объединяет эффективное деловое администрирование, менеджмент человеческих ресурсов и менеджмент бизнеса, развивает системный подход к управлению.

И постепенно центральной проблемой научной организации труда и управления становится правильное использование времени.

Двадцатые годы прошлого века заслуженно считаются началом отечественной науки управления. В этот период проблемами теории и практики научной организации труда занималось более десяти НИИ. Только в 1923 г. было опубликовано более 60 монографических (в том числе и переводных) работ, выходило около 20 журналов по проблемам управления и организации производства. Наиболее крупные научные школы сложились в Москве, Ленинграде, Харькове и Казани.

Движение за научную организацию труда в России, прежде всего, связано с именами А.К. Гастева и П.М. Керженцева.

В конце 1920 г. видный общественный деятель, ученый и поэт Алексей Капитонович Гастев начал создавать Центральный институт труда (ЦИТ). В 1921 г. прошла 1-я Всероссийская конференция по вопросам научной организации труда.

На ЦИТ были возложены задачи исследования, разработки и практического внедрения в промышленность наиболее совершенных и прогрессивных методов организации труда и производства, подготовки кадров, усовершенствования орудий труда.

Сотрудники ЦИТ считали, что создание собственной концепции реорганизации труда на научной основе возможно в результате критического переосмысления всех теоретических достижений и практического опыта, накопленных в промышленно развитых странах.

Разработанная коллективом ЦИТ концепция, названная Гастевым концепцией трудовых установок, включала в себя три главных органически взаимосвязанных и взаимоперекрещивающихся направления:

- теорию трудовых движений в производственных процессах и организации рабочего места;
- методику рационального производственного обучения;
- теорию управленческих процессов.

Концепция ЦИТ охватывала сферы техники и технологии, биологии, психофизиологии, экономики, истории, педагогики. Более того, она содержала в зародыше основы приобретших впоследствии широкое признание таких наук, как кибернетика, инженерная психология, эргономика, праксеология. Не случайно сами авторы назвали свою концепцию «технобиосоциальной».

В отличие от тейлоровской школы и других систем, не уделявших должного внимания психофизиологическим проблемам труда, коллектив ЦИТ, изучая трудовые движения с целью исключения всех лишних движений и обеспечения их наивысшей эффективности, не упускал при этом из поля своего зрения самого человека, все то, что касается его здоровья и условий труда. Поэтому в исследованиях ЦИТ значительное место занимали психофизиологические аспекты (например, проблемы утомляемости работников и др.). Сотрудники ЦИТ придерживались позиции активного отношения к психофизиологическим возможностям человека, решительно отвергая подход к ним как к чему-то раз и навсегда данному. Отсюда делался вывод о необходимости постоянной тренировки физических и психических способностей работников.

Исследования цитовцев сопровождались поисками методов активизации способностей работника. Как развить в каждом работнике постоянную внутреннюю потребность в непрерывном совершенствовании своего труда, как «намагнитить» его методами научной организации труда и управления? Вот та центральная задача, которую поставил перед собой коллектив ЦИТ, хорошо понимающий, что для ее решения одних внешних стимулов к производственному творчеству в виде премиальных систем и т. п. недостаточно. Ключ к решению этой

задачи Гастев и его коллеги нашли в разработанной ими специальной методике производственного обучения, ставшей краеугольным камнем всей техносоциальной концепции ЦИТ<sup>6</sup>.

Кроме ЦИТ были созданы исследовательские институты НОТ в Харькове, Ленинграде, Казани и Таганроге. К 1923 г. в 33 городах действовали различные учреждения НОТ: опытные лаборатории, отделы, бюро при разных учреждениях и организациях. При ВСНХ был создан отдел научной организации производства.

Опубликованные труды А.К. Гастева во многом до сих пор не потеряли своего научного и практического значения, а его книга «Как надо работать» стала практическим введением в науку организации труда.

Важной задачей НОТ является определение наиболее рациональных режимов работы и отдыха – борьба с утомляемостью, т. е. установление в течение рабочего дня кратковременных пауз для отдыха, отодвигающих момент, когда наступает утомление, или сокращающих период его действия.

Крупный русский физиолог Н.Е. Введенский как-то сказал: «Мы устаем и изнемогаем не потому, что много работаем, а потому, что плохо работаем, неорганизованно работаем, бестолково работаем». В своей книге «Как надо работать» А.К. Гастев справедливо отмечал: «Мы проводим на работе лучшую часть своей жизни. Нужно же научиться так работать, чтобы работа была легкой и чтобы она была постоянной жизненной школой»<sup>7</sup>.

Он настаивал на необходимости добиваться ровного темпа работы: не нужно чрезмерных напряжений, сменяемых упадком сил. Можно из 8 ч 4 работать, 4 отдыхать и чувствовать себя разбитым. Можно из 8 ч только 2 ч отдыхать и не быть усталым. Все зависит от того, как распределять отдых.

Другим отечественным энтузиастом научной организации труда и управления был Платон Михайлович Керженцев. Он написал ряд книг и популярных брошюр, в частности: «НОТ – научная организация труда», «Организуй сам себя», «Принципы организации», «Борьба за время», «Памятка организатора».

---

<sup>6</sup> Гастев А. К. Как надо работать. – М.: Экономика, 1966. – 478 с.

<sup>7</sup> Гастев А. К. Как надо работать. – М.: Экономика, 1966. – 478 с.

В своих книгах П.М. Керженцев начинал с азов научной организации, с популяризации ее основ. Никто из американских основоположников НОТ – ни Ф. Тейлор, ни Ф. Джилльбрет, ни Г. Эмерсон – не изложил так четко и ясно сложное понятие научной организации труда, как это сделал П.М. Керженцев. «НОТ (научная организация труда), – писал Керженцев, – учит тому, как добиваться максимального эффекта при минимальной затрате сил и средств. НОТ дает нам принципы, как организовать работу даже при наличии слабых ресурсов<sup>8</sup>.

НОТ заставляет нас внимательно изучать особенности материала и орудий, с которыми мы имеем дело, тщательно отнестись к работе человека и обдуманно применить те организационные начала, которые максимально облегчат ведение работы.

В брошюре «Организуй самого себя» П.М. Керженцев показывает, как надо тренироваться для плодотворной работы, как научиться жить и работать по плану, по системе, как создать такой уклад жизни, чтобы работа шла с максимальной успешностью. Эти советы и указания важно знать всем, и особенно нашей молодежи, вступающей в жизнь.

Самое главное в жизни – научиться работать и приучать себя работать добросовестно, производительно, хорошо, хотя бы сначала несколько медленно, а не кое-как и как-нибудь; любить свою работу, получать от нее удовлетворение. Очень важно при этом приучить себя работать творчески, с добавлением своей инициативы для улучшения результатов труда, а не быть простым исполнителем директоров или воли ближайшего начальства. И такой же работы следует требовать от подчиненных. Не мешает помнить хорошую русскую пословицу – «Привычка – вторая натура». При этом П.М. Керженцев считал, что работа по внедрению НОТ должна проходить в три этапа.

Даже при предварительном беглом обследовании компетентные люди нередко могут обнаружить на предприятиях и в учреждениях примеры неорганизованности, бесхозяйственности. Такие явления должны быть устранены

---

<sup>8</sup> Керженцев П. М. Принципы организации. – М.: Экономика, 1966. – 464 с.

как можно скорее. Это будет даже не научная рационализация, а элементарное наведение порядка. Таков первый этап.

Второй этап – борьба за устранение организационной безграмотности, нераспорядительности, ошибок в работе внутривозовского транспорта, устройство освещения, размещение оборудования, установление элементарных норм работы, правильного учета и т. п. Большую часть таких мероприятий можно осуществить без особой длительной подготовки.

Наконец, третий этап – собственно научная организация труда и управления, требующая специального обследования предприятия компетентными инженерами-организаторами и использования подготовленных мастеров.

Другими словами, П.М. Керженцев (1881–1940) различал в широкой нотовской проблематике три взаимосвязанных, но вместе с тем самостоятельных научных направления – научную организацию труда, производства и управления, справедливо считая, что само применение термина «НОТ» ко всем трем указанным частям является не совсем удачным и точным. И если центр тяжести исследовательских интересов Гастева приходился на проблемы научной организации труда, то Керженцев концентрировал свои усилия на вопросах управления.

Под научной организацией управления Керженцев понимал прежде всего изучение организационных приемов и определение наиболее рациональных методов организационной работы. По его мнению, объектом этого научного направления должны быть проблемы организационного плана, учета и контроля, структуры организационных объединений, установление системы правильного распределения обязанностей и ответственности среди отдельных лиц и частей организации, вопросы дисциплины, методы подбора и использования кадров и др.<sup>9</sup>

Итак, как показывают многочисленные научные исследования и богатая человеческая практика в области организации индивидуального и коллективного труда, групповой и индивидуальной трудовой деятельности недостатки в

---

<sup>9</sup> Керженцев П. М. Принципы организации. – М.: Экономика, 1966. – 464 с.

организации труда сводятся к неэффективному использованию важнейшего ресурса – рабочего времени.

Временем, как ресурсом, любой человек располагает изначально в равном количестве. Но результаты его использования у разных людей различны. Постоянный дефицит времени при возрастающей интенсивности труда – явление, характерное для большинства людей во всем мире. И перед каждой экономически развитой страной сегодня стоит вопрос: как научиться экономить время тех, кто реализует функции управления<sup>10</sup>.

Следовательно, одним из аргументов в пользу данной научной дисциплины является то, что использование практических методов менеджмента в повседневной деятельности необходимо для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.

Но цели самоменеджмента значительно шире и состоят они в том, чтобы максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (самоопределяться) и преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни.

Таким образом, самоменеджмент выражен в целенаправленном и последовательном использовании практических методов менеджмента в повседневной деятельности не только для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время, но и для того, чтобы формулировать и реализовывать жизненные цели, делать себя здоровым, создавать эмоционально-волевой потенциал и самоконтроль<sup>11</sup>.

Ниже, в таблице 1.1 представлены позиции разных авторов по вопросу определения персонального менеджмента.

---

<sup>10</sup> Бишоф А., Бишоф К. Самоменеджмент: эффективно и рационально. Издательство: SmartBook, 2011. – 278 с.

<sup>11</sup> Персональный менеджмент: учебник / С.Д. Резник и др. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 585 с.

Таблица 1.1 – Подходы различных авторов к определению понятия персонального менеджмента

Определение, характеристика персонального менеджмента	Автор
Самоменеджмент – последовательное и целенаправленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности, для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время	Сухарев В.А.
Самоменеджмент – организация личной работы, представляет собой целенаправленное и последовательное использование испытанных методов работы в повседневной практике.	Шевелева В.П.
Самоменеджмент – это искусство управлять собой и (или) организацией; целенаправленное и последовательное использование апробированных методов в повседневной деятельности с целью оптимального расходования времени и сил.	Ларченко А.М.
Самоменеджмент – это организация руководителем своей собственной деятельности; последовательное и целенаправленное использование эффективных методов работы в повседневной практике с оптимальным использованием своих ресурсов для достижения своих же целей.	Носов В.Г.
Самоменеджмент представляет собой последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике.	Лотар Зайверт.
Самоменеджмент - целенаправленное и последовательное использование наукой методов и приемов менеджмента в повседневной жизнедеятельности для того, чтобы наилучшим образом использовать свое время и собственные способности, сознательно управлять течением своей жизни, умело преодолевать внешние обстоятельства, как на работе, так и в личной жизни.	Резник С.Д.
Самоменеджмент - техника правильного использования времени, которая помогает выполнять работу с меньшими расходами, лучше организовать труд (следовательно, получить лучшие результаты), уменьшить загруженность работой и, как результат, уменьшить стрессы.	Перерва П.Г
Самоменеджмент - самоорганизация, умение управлять собой, руководить процессом управления в самом широком смысле слова - во времени, в пространстве, общении, деловом мире. Руководитель должен так уметь организовать свой труд, чтобы эффективность была максимальной.	Исаченко И.И
Самоменеджмент - последовательное и целенаправленное использование руководителем или специалистом испытанных методов и практических приемов работы в повседневной деятельности для повышения эффективности выполняемых процедур и операций, достижения намеченных целей.	Тришин В.Н
Самоменеджмент – это менеджмент в полном объеме, но развернутый не вовне, а на субъекте управления – менеджера. Это многоуровневый процесс самостоятельности, преодоления и возвышения себя, способ организации жизни.	Гришина Н.В.

Анализ этих определений позволяет констатировать, что все они, в сущности, говорят об одном и том же – самоменеджмент состоит в овладении искусством и наукой самоуправления, методов и приемов управления личной карьерой,

рационализации собственного труда, техники и приемов убеждения, методов и навыков повышения и сохранения работоспособности.

***Предметом самоменеджмента*** является процесс целенаправленного и последовательного управления деятельностью человека как индивида, субъекта, личности, а также методологические подходы к управлению временем, организацией труда, самомотивацией и профессиональным ростом, иными словами – саморазвитие индивида или личная тектология (организационная наука управления самим собой).

***Объектом самоменеджмента*** является человек как сложная система, которая постоянно находится в процессе достижения целей и проявлении личностных ценностей.

Человек должен овладеть наукой и искусством управления самим собой, освоить приемы персонального менеджмента. Это позволит:

- эффективно организовывать свой личный труд;
- кратчайшим путем достигать профессиональных и жизненных целей;
- избегать стрессовых ситуаций, сохранять высокую работоспособность;
- достигать наилучших результатов труда;
- получать удовлетворение от выполняемой работы<sup>12</sup>.

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

---

<sup>12</sup> Бишоф А., Бишоф К. Самоменеджмент: эффективно и рационально. Издательство: SmartBook, 2011.– 278 с.

полученная при изучении самоменеджмента, являются необходимой основой профессионального совершенствования.

Трудность применения самоменеджмента состоит не столько в недостаточном знании его методов, сколько в недостаточном или неудовлетворительном применении его инструментария. Познакомившись с основами самоменеджмента, становится возможным эффективно применять любой из планировщиков. В реализации методов самоменеджмента универсальным инструментом планирования является дневник – удобное и реальное средство перенесения в повседневность полученных знаний по самоменеджменту.

Известно, что нет предела совершенству и человек только сам в состоянии изменить собственную жизнь, если это необходимо. Каким бы методом и стилем самоменеджмента не воспользовался человек, всегда найдется лучший и более простой путь достижения цели. Для достижения полноты счастливого мироощущения нужно стремиться к тому, чтобы идеалы были гармоничными по всем главным аспектам жизнедеятельности<sup>13</sup>.

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

Ежедневное решение разного рода задач и проблем можно представить в виде ряда различных функций, которые находятся в определённой взаимосвязи и как правило, осуществляются в определённой последовательности.

---

<sup>13</sup> Аслетт, Д. Как успевать жить и работать/Дон Аслетт, Кэрол Караино; пер. с англ. И. Машковой. – М.: АСТ: Астрель, 2007. – 159 с.

Далее подробнее рассмотрим содержание вышеуказанных функций самоменеджмента<sup>14</sup>.

*Постановка целей как функция самоменеджмента предполагает:*

- осознание собственной миссии как личности, как руководителя коллектива;
- формирование целевых ориентиров;
- конкретизацию общей стратегической концепции;
- утверждение целевых параметров самоорганизации и самосовершенствования.

*Планирование как функция предполагает:*

- формирование тематического плана развития;
- конкретизацию графика работ и параметров;
- определение материальных затрат и усилий;
- формирование программы деятельности по направлениям и объектам внимания;
- структуризацию возможных проблем и способов решения.

*Принятие решений как функция предполагает:*

- установление ограничительных условий в соответствии с принятой миссией, направлениями деятельности, стратегией, основными параметрами деятельности;
- сбор информации по всем возможным вариантам;
- выбор оптимального варианта действий.

*Реализация и организация как функция предполагает:*

- создание целостного образа-ориентира;
- выбор формы реализации «проекта»;
- построение баланса усилий по «новым» и «старым» направлениям деятельности и объектам внимания;
- проработку правовой стороны идеи/вопроса;

---

<sup>14</sup> Персональный менеджмент: учебник / С.Д. Резник и др. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 585 с.

- определение приоритетов проработки объектов внимания;
- установление последовательности действий;
- осуществление действий.

*Контроль как функция предполагает:*

- оценку состояния работ по направлениям деятельности и объектам внимания;
- оценку финансовой обеспеченности реализации «идеи», «проекта»;
- анализ располагаемой базы ресурсов и информации;
- корректировку сроков выполнения работ;
- установление порядка оценки и корректировки действий;
- оценку соответствия по стратегической и тактической составляющим.

Взаимосвязь функций самоменеджмента реализуется через функцию «информация и коммуникация». Это обусловлено тем, что все представленные в модели функции взаимосвязаны логикой между собой. При этом под непрерывным изменением характеристик среды – сложность, динамичность, неопределенность, механизм взаимодействия факторов среды и их влияния на объект исследования – все функции претерпевают изменения. Корректировка методологии осуществления/реализации каждой из функций может (по логике) проводиться только с учетом новых данных в информации, а также с учетом использования сложившегося уровня эффективности коммуникаций.

Современное представление о технике самоменеджмента выражается в том, что существует тесная корреляция между его функциями, методами их реализации и достигаемым результатом (таблица 1.2)<sup>15</sup>.

Таблица 1.2 – *Технология самоменеджмента*

Функция	Рабочие приемы или методы	Результат
Постановка целей	Определение целей, Ситуационный анализ, Целевые стратегии и методы достижения успеха, Формулирование цели	Мотивация Устранение слабых сторон. Распознавание преимуществ. Концентрация усилий на узких местах. Фиксация сроков и ближайших шагов

<sup>15</sup> Персональный менеджмент: учебник / С.Д. Резник и др. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 585 с.

Продолжение таблицы 1.2

Планирование	Планирование дня Месячное, декадное и годовое планирование Метод «Альпы» Дневник времени	Подготовка реализации цели. Оптимальное распределение и использование времени Сокращение сроков
Принятие решений	Установка приоритетов Принцип Парето (20:80) АБВ-анализ Принцип Эйзенхауэра Делегирование полномочий	Приводящая к успеху организация труда Первоочередное решение жизненно важных проблем Упорядочивание дел по их важности, продуктивность трудовых затрат
Реализация и организация	Распорядок дня График продуктивности Биоритмы, самопроявление Дневной рабочий план	Концентрация на значительных задачах Использование пика производительности Учет колебаний работоспособности Становление индивидуального рабочего стиля
Контроль	Контролирование процесса работы, итогов (целей) Обзор итогов истекшего дня (самоконтроль)	Обеспечение запланированных результатов

Исходя из того, каковы могут быть результаты применения технологии самоменеджмента, можно выделить десять ее преимуществ:

- выполнение работы с меньшими затратами;
- лучшая организация труда;
- лучшие результаты труда;
- меньше спешки и стресса;
- больше удовлетворения от работы;
- большая мотивация труда;
- меньшая загруженность работой;
- меньше ошибок при выполнении своих функций;
- рост квалификации;
- достижение профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем.

*Систему самоменеджмента можно представить в виде модели качества, состоящей из семи блоков:*

- 1 – способность формулировать и реализовывать жизненные цели;
- 2 – личная организованность;
- 3 – самодисциплина;

- 4 – знание техники личной работы;
- 5 – способность делать себя здоровым;
- 6 – эмоционально-волевой потенциал;
- 7 – самоконтроль.<sup>16</sup>

Ниже, в таблице 1.3 подробно проанализированы эти группы качеств с точки зрения их критериальной оценки и содержания.

Таблица 1.3 – Система самоменеджмента, как модель персональных качеств

Основные группы качеств	Содержание критерия	Качества
Способность формулировать и реализовывать жизненные цели	Оптимальная направленность и мобилизация собственных способностей и жизненных ресурсов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Способность познать самого себя</li> <li>2. Умение формулировать свои жизненные цели</li> <li>3. Умения принимать решения</li> <li>4. Умения планировать карьеру</li> </ol>
Личная организованность	Способность жить и работать по системе	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приверженность системному подходу</li> <li>2. Умение ценить и эффективно использовать время</li> <li>3. Умение сосредоточиться на главном</li> <li>4. Умение все делать по порядку</li> <li>5. Умение не выпускать из виду мелочей</li> <li>6. Умение учитывать и анализировать затраты времени</li> </ol>
Самодисциплина	Умение управлять своим поведением	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обязательность, способность держать слово</li> <li>2. Пунктуальность, точность исполнения</li> <li>3. Собранность, умение не разбрасываться</li> <li>4. Наличие чувства ответственности</li> <li>5. Умение отказываться от удовольствий ради главного</li> </ol>
Знание техники личной работы	Знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Умение организовать рабочее место</li> <li>2. Умение пользоваться организационной и вычислительной техникой</li> <li>3. Умение работать с информацией</li> <li>4. Умение составлять документы</li> <li>5. Умение говорить по телефону</li> <li>6. Умение слушать</li> <li>7. Умение планировать свои дела</li> <li>8. Знание методов рационализации личного труда</li> <li>9. Умение пользоваться записной книжкой</li> <li>10. Умение менять занятия</li> <li>11. Знание технологии коммуникаций</li> <li>12. Умение найти и получить работу</li> <li>13. Умение адаптироваться в коллективе</li> </ol>

<sup>16</sup> Персональный менеджмент: учебник / С.Д. Резник и др. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 585 с.

Продолжение таблицы 1.3

Способность делать себя здоровым	Хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Умение применять физические нагрузки</li> <li>2. Умение правильно питаться</li> <li>3. Умение правильно восстанавливать силы посредством сна</li> <li>4. Умение правильно дышать</li> <li>5. Умение использовать водные процедуры, в том числе закаливание</li> <li>6. Умение бороться с шумом</li> <li>7. Умение тренировать нервную систему</li> <li>8. Умение расслабиться</li> <li>9. Умение организовать разумный режим труда и отдыха</li> <li>10. Отказ от вредных привычек</li> </ol>
Эмоционально-волевой потенциал	Способность управлять своей волей, воспитывать оптимизм и жизнерадостность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Воля</li> <li>2. Трудлюбие</li> <li>3. Упорство в работе</li> <li>4. Целеустремленность</li> <li>5. Решительность</li> <li>6. Напористость</li> <li>7. Умение себя мотивировать</li> <li>8. Оптимизм и жизнерадостность</li> <li>9. Увлеченность работой</li> <li>10. Преданность своему делу</li> <li>11. Семейное благополучие</li> <li>12. Уверенность в самом себе</li> <li>13. Психологическая готовность к труду</li> </ol>
Самоконтроль	Способность постоянно контролировать процессы своей жизнедеятельности и ее результаты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Знание функций самоконтроля</li> <li>2. Контроль процессов</li> <li>3. Контроль времени</li> <li>4. Контроль результатов</li> <li>5. Самоконтроль дня</li> <li>6. Умение создавать и контролировать собственный имидж.</li> </ol>

Итак, исходя из данной модели, искусство самоменеджмента, управления собственной жизнедеятельностью, складывается из следующих семи блоков качеств.

**1. Формулирование жизненных целей**

Содержанием критерия служит умение мобилизовывать собственные способности и жизненные ресурсы.

К качествам этого блока относятся следующие.

*Способность познать самого себя.* От умения индивида выявить свои наклонности и способности, четко определить свое жизненное и профессиональное предназначение зависит его дальнейшая жизнь. Если человек еще со школьной

скамьи четко определил свои сильные и слабые стороны и в соответствии с этим планирует свою карьеру, это говорит о его реалистическом подходе и самокритичности. Такие качества необходимы для правильного формирования жизненных целей.

*Умение формулировать свои жизненные цели.* Постановка жизненных целей означает сознательное осуществление своих действий в соответствии с индивидуальными ценностями. Умение определять цели выражается в четких формулировках явных и скрытых потребностей и интересов.

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

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

## **2. Личная организованность**

Содержание критерия – способность жить и работать по системе.

К качествам этого блока относятся следующие.

*Приверженность системному подходу.* Предполагает комплексный учет и взаимодействие многих факторов, влияющих на личную организацию.

*Умение ценить и эффективно использовать время.* Каждый здравомыслящий человек понимает, что время жизни быстротечно и ограничено, однако многие стараются не думать об этом. В связи с этим полезно помнить ряд правил при составлении бюджета своего времени: следует использовать время исключительно на решение проблем, представляющих наибольший интерес; избегать людей, отнимающих у вас время или стремящихся выиграть его за ваш счет; никогда не откладывать работу на потом, а решать вопросы немедленно.

*Умение сосредоточиться на главном.* Необходимо выявлять наиболее значимые текущие и перспективные проблемы, требующие эффективного решения.

*Умение все делать по порядку.* Не следует стараться «перепрыгивать» какие-то ступени в уже запланированных делах, «подстегивать» время, а надо стремиться переходить от простого к сложному.

*Умение не упускать из виду мелочей.* Многие люди не уделяют должного внимания мелочам, считая, что их исполнение только крадет время. На самом же деле любая незаконченность, пусть даже в мелочах, больно бьет по имиджу индивида, показывая его с невыгодной стороны. Все это, в конечном счете, отнимает столь дефицитное время.

*Умение учитывать и анализировать затраты времени.* Человек должен знать, на что расходуется бюджет его рабочего и вне рабочего времени. Для этого необходимо уметь применять методы учета и контроля использования времени.

**3. Самодисциплина** – это личная дисциплинированность, соблюдение строгого порядка, точность и планомерность и работе.

Содержание критерия – умение управлять своим поведением, «держать себя в руках».

К качествам этого блока относятся следующие.

*Обязательность, способность держать слово.* Другими словами, это качество индивида, проявляющееся в безусловном выполнении своих обязанностей, предписываемых ему как официально, так и диктуемый чувством долга, моральными принципами, а также в готовности оказать помощь, содействие. Умение держать слово – свойство такого человека, на которого, как говорят, можно положиться. Для него это вопрос долга, чести и самоуважения. Эти качества формируются на основе безусловного выполнения работником своих обязанностей. Формированию этих качеств способствует также готовность, при необходимости, временно отказаться от личных дел с целью выполнения данного обещания.

*Пунктуальность, точность исполнения.* Трудно представить себе современного преуспевающего работника, попирающего такие ценности делового

мира, как обязательность, точность в выполнении данных кому-либо обещаний, аккуратность в исполнении чего-либо.

*Собранность, умение не разбрасываться.* Чтобы добиться успеха, нужно уметь управлять самим собой, не браться за новое дело, пока не закончено предыдущее.

*Наличие чувства ответственности.* Прежде всего, это внутреннее чувство ответственности за порученное дело, понимание необходимости, общественной полезности и четкое выполнение своих обязанностей, подкрепляемое внутренними моральными принципами.

*Умение отказаться от удовольствий ради главного.* Предполагает тщательное планирование личных дел. Не стоит забывать старую поговорку: «Делу – время, потехе – час».

#### **4. Знание техники личной работы**

Содержание критерия – знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться.

К качествам этого блока относятся следующие.

*Умение организовать рабочее место.* Организация рабочего места, а, следовательно, и личного труда – это не столько личное дело, сколько исходное звено организации всей работы. Работник, овладевший навыками самоорганизации труда, рабочего места, как правило, рационально использует свое время.

*Умение пользоваться организационной и вычислительной техникой.* Данное качество предполагает наличие знаний современной вычислительной и организационной техники, умение ею пользоваться.

*Умение работать с информацией.* В современном деловом мире считается, что нужная и своевременная информация – это ключ к успеху. Поэтому индивид должен иметь хорошую осведомленность по решаемому кругу вопросов.

Сама по себе информация не является отрицательным фактором, без ее притока мозг деградирует. В то же время нервное напряжение возникает в связи с тем, что в наш мозг нередко поступает за единицу времени больше информации, чем он может переработать. Необходимость быстрой мобилизации всех личностных возможностей и ресурсов организма создает ситуацию нервного

перенапряжения. Прежде всего, эта вероятность возрастает при ответственной работе индивида, осознающего в полной мере возможные последствия своих решений.

*Умение составлять документы.* Подразумевает овладение процессом составления деловых писем и ведения делопроизводства.

*Умение говорить по телефону.* Часто поговорить с кем-либо лично удается не всегда. Поэтому первейшим средством связи является телефон. Никогда не следует упускать из виду то обстоятельство; что телефонный разговор – это своего рода визитная карточка. Следовательно, когда индивид должен что-либо обсудить по телефону, ему необходимо создать выгодную для разговора атмосферу: подчеркнуть общие точки соприкосновения интересов, упомянуть общих партнеров или друзей, не забыть подтвердить собеседнику свои обязательства, а в заключение поблагодарить его за разговор.

*Умение слушать.* Как правильно слушать своего собеседника? Наверное, мало кто задавался таким вопросом. Для начала проверьте себя, дав ответы на следующие вопросы:

- Внимательно ли вы слушаете говорящего?
- Не пытаетесь ли часто перебивать его?
- Всегда ли у вас хватает терпения внимательно выслушать собеседника?
- Не теряете ли самообладание при получении неприятной для Вас информации?
- Готовитесь ли вы заранее к важным переговорам?

Ответы на эти вопросы помогут руководителю сделать правильные выводы, после чего эффективность переговоров, бесед, несомненно, возрастет.

*Умение планировать свои дела.* Планирование означает, прежде всего, умение думать с опережением и предполагает системность в работе. Приступая к планированию, составьте для себя обзор возможных условий и факторов, которые могут оказать то или иное влияние на ваш план. Эти составляющие следует скомбинировать и адаптировать таким образом, чтобы они в максимальной степени отвечали поставленной цели. Планирование ничего не стоит, если отсутствует

контроль над его выполнением. Оно теряет смысл, если план не выполняется, или работа ведется «спустя рукава».

*Знание методов рационализации личного труда.* Данное качество подразумевает наличие навыков по скорочтению, умению внимательно слушать собеседника, выработке приемов по тренировке памяти, а также наличие удобных форм деловых записей и др.

*Умение пользоваться записной книжкой.* Наличие записной книжки позволяет оперативно вести дела, быть в курсе всех событий и не забывать о запланированных встречах.

*Умение менять занятия.* Загруженность может стать причиной серьезных нарушений здоровья. Основная причина этого – монотонность занятий, постоянное нервное напряжение, неумение «переключаться» с одного вида деятельности на другой. Это расслабляет нервную и иммунную систему, не позволяет набраться сил.

*Знание технологии коммуникаций.* Подразумевает искусство убеждения собеседника, рациональную подготовку к публичному выступлению, знание правил проведения деловых переговоров, и правил делового общения в целом.

*Умение найти и получить работу.* Предполагает наличие качеств и навыков, позволяющих определить свое профессиональное предназначение, а также умение «обойти» конкурентов на рынке труда и получить интересующую работу, с которой можно успешно справляться.

*Умение адаптироваться в коллективе.* Данное качество предъявляет требования к знанию и соблюдению сформировавшихся традиций в коллективе, проявлению своих профессиональных и положительных личностных качеств.

## **5 Самоорганизация личного здоровья**

Содержание критерия – хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда.

Опыт работы свидетельствует, что современному работнику приходится работать очень много, интенсивность их личного труда постоянно возрастает. В условиях динамичной деятельности индивид все чаще становится причастным к ухудшению своего здоровья. Это тяжелым бременем ложится на его нервную и

сердечно-сосудистую системы, что, безусловно, может привести к преждевременному и реальному нарушению здоровья.

Каждый работник должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным ресурсом для поддержания своей производительности на должном уровне. Нельзя рисковать своим здоровьем, позволяя проблемам поглощать свою энергию.

Для поддержания хорошей физической формы, безусловно, необходим здоровый образ жизни. Для того чтобы быть здоровым, особых рецептов не требуется. Прежде всего, нужно уделить внимание ряду факторов<sup>17</sup>.

*Физические нагрузки.* Мышцы составляют около 44% от веса Тела человека, их работа определяет работу всей системы человеческого организма, и в первую очередь, сердечно-сосудистую. Главным врагом современного делового человека является гиподинамия – нарушение функций организма при ограничении двигательной активности. Нетренированная система может ответить на стресс, психоэмоциональную перегрузку роковыми для организма последствиями.

Физическая тренировка закаляет аппарат вегетативного обеспечения функций организма. Разумный двигательный режим, мышечная деятельность для современного человека обязательны.

*Правильное питание.* Питание само по себе служит поддержанию энергетического баланса обмена веществ в организме. Культура питания в наше время развивается на основе научно обоснованных принципов. Правильное питание означает питание рациональное, адекватное образу жизни, состоянию здоровья, иными словами, индивидуальным потребностям человека. Оно служит гарантией поддержания и сохранения здоровья.

*Сон.* Важным компонентом восстановления работоспособности человека является сон – отдых мозговых клеток и главное средство восстановления творческой работоспособности. Однако занятость менеджера зачастую приводит к сокращению времени сна и, как следствие» к тяжелым нервным и физиологическим расстройствам.

---

<sup>17</sup> Харабуга С.Г. Суточный ритм и работоспособность. – М.: Знание, 2007. – 188 с.

Во время сна происходят процессы накопления энергетических запасов. В результате восстанавливаются растроченные за день энергетические ресурсы. При выборе продолжительности сна человек должен основываться на субъективной оценке своих возможностей.

*Правильное дыхание.* Общеизвестно, что человек может прожить без еды более десяти дней, без воды – шесть дней, без воздуха – всего пять минут. До наступления урбанизации человек в буквальном смысле этого слова жил на свежем воздухе, сейчас значительную часть своего времени люди проводят в помещениях. Неполноценное дыхание приводит к более раннему старению организма, так как ухудшается деятельность легких.

Многие люди при разговоре, выступлениях стараются произнести как можно больше слов на выдохе, тем самым задерживая вдох. Это ведет к ухудшению снабжения организма кислородом. Поэтому желательно освоить несложные дыхательные упражнения йогов для постановки правильного дыхания. Обычно за норму принимается 14 – 18 вдохов в минуту.

*Водные процедуры.* Не следует путать водные процедуры с закаливанием, хотя и при закаливании широко применяют обтирание водой, купание в водоемах. Человек является носителем электромагнитного поля, что доказано учеными-медиками. В течение дня человек попадает; в различные температурные, световые и шумовые режимы, контактирует с электромагнитными полями (электроприборы, другие люди).

Все это сказывается на стабильности электромагнитного поля человека, приводит к нежелательному перераспределению зарядов в его организме. Поэтому полезно один раз в день принимать водные процедуры – обливание, душ. Лучше всего это проделывать, стоя (по возможности) босиком на земле, что приводит к нормализации электромагнитного поля и благотворно влияет на весь организм.

*Закаливание.* Закаливание надолго продлевает молодость и жизнестойкость. Главное правило – постепенность и систематичность. Начинать закаливание надо постепенно. Обтирание, обливание, холодный душ следует начинать с комнатной температуры. Закаливающие средства могут также включать: воздушные ванны, ходьбу босиком по прохладному полу, земле и даже по снегу, холодные ванны для

ног. Все эти процедуры при грамотном применении укрепляют иммунную и нервную системы организма.

*Борьба с шумом.* Шум сопровождает нас повсюду. Но в последнее время он преследует человека все более явно, настойчиво. О вреде шума знали еще в античную эпоху, и тогда уже существовали правила по его ограничению. Ученым давно известно, как вредно сказывается на человеке ради шум – акустическая смысловая нагрузка, а попросту – прослушивание радио-, телепередач параллельно с работой. Однако часто на практике дело обстоит иначе.

Заниматься умственным трудом лучше в спокойной, тихой обстановке. Работа при повышенном шуме приводит к головной боли, развитию невротических и язвы желудка, ухудшению слуха, снижению творческой отдачи.

*Тренированность нервной системы.* Подразумевается способность организма выдерживать длительные нервные нагрузки и перегрузки, реагировать на них без перенапряжения.

Нужны ли вообще отрицательные эмоции, окружающие нас в этом мире? Как ни странно – да! Отрицательные стрессовые эмоции, неудовлетворенность стимулируют нас искать выход, развиваться. А потому нервную систему необходимо тренировать, закалять организм в борьбе с трудностями. В то же время не старайтесь оставаться со своими неприятностями наедине, умеете на время отвлечься от своих забот.

*Умение расслабляться.* Откуда у вас берутся силы, когда необходимо преодолеть личные невзгоды? Существуют различные источники. Главный из них – внутренняя энергия. Тот, кто прерывает в постоянном напряжении, расходует свою внутреннюю энергию быстрее, чем люди уравновешенные. Минутная раздражительность неприятна, но не страшна. Но когда эти минуты часто повторяются, это уже тревожный сигнал.

Существует ряд рекомендаций, помогающих снять нервное напряжение:

1. Умейте на время отвлечься от своих забот. Кинофильм, хорошая книга, встреча с друзьями помогут вам.
2. Используйте в качестве разрядки физический труд, занятия спортом.
3. Не ожидайте от окружающих слишком многого.

4. Старайтесь не впадать в гнев.

*Отказ от вредных привычек.* Борьба со своими вредными привычками – особая забота каждого руководителя. Не стоит напоминать, что курение, употребление спиртных напитков, привычка поздно ложиться спать и пить часто крепкий кофе наносят огромный вред организму. А от вредных привычек стоит освобождаться.

*Режим труда и отдыха.* У большинства людей в течение суток имеются два типа повышенной работоспособности. Первый подъем наблюдается от 9 до 12–13 ч, второй – между 16 и 18ч. В период максимальной активности повышается и острота наших органов чувств. Какой режим труда и отдыха следует выбрать руководителю? Существует три типа работоспособности: утренняя («жаворонки»), вечерняя («совы») и недифференцированная («аритмики»). Поэтому необходим индивидуальный подход к режиму труда и отдыха: оставлять часы энергетического подъема для творческого труда, а часы «спада» – для отдыха и переключения на другую работу<sup>18</sup>.

## **6. Эмоционально-волевой потенциал**

Содержание критерия – способность управлять своей волей, воспитывать в себе оптимизм и жизнерадостность.

К качествам этого блока относятся следующие.

*Волевые качества.* Выражают сознательную саморегуляцию своей деятельности и поведения, обеспечивающую преодоление трудностей при достижении цели.

*Трудолюбие.* Подразумевает проявление достаточно сильного и глубокого интереса к своему делу. Без этого невозможен творческий подход к решаемым проблемам.

*Упорство в работе.* Быть настойчивым в достижении поставленных целей – составная часть эмоционально-волевого потенциала.

---

<sup>18</sup> Харабуга С.Г. Суточный ритм и работоспособность. – М.: Знание, 2007. – 188 с.

*Целеустремленность.* Каждый честолюбивый человек ставит перед собой те или иные цели или задачи. Целеустремленность подразумевает способность твердо идти к поставленной цели, постоянно думать о перспективах трудового коллектива.

*Решительность.* Подразумевает отсутствие страха при решении поставленных задач, новизну и оригинальность, новаторство в постановке проблем и предложенных путях их решения. Решительный человек не боится оказаться перед возможной неприятностью.

*Напористость.* Это способность не останавливаться на половине достигнутого, преодолевать любые трудности, быстро и оперативно реагировать на те или иные ситуации.

*Умение заинтересовать, мотивировать себя.* Мотивация самого себя – это определение побудительных моментов, которые управляют нашими поступками. Личные побудительные мотивы присущи каждому.

Для усиления эффективности работы необходимо понимать и сознательно усиливать мотивы. Различают мотивации двух видов. Первая – интровертная, т.е. получаемая как бы изнутри, исходящая от нас самих и побуждающая к определенным действиям. Вторая – экстравертная, т.е. внешняя. Обусловливается поставленными целями, например вознаграждением. Можно говорить об оптимальных побудительных моментах в том случае, когда оба вида мотивации совпадают.

*Оптимизм и жизнерадостность.* О человеке, обладающем такими качествами, говорят, что он обладает мироощущением, проникнутым жизнерадостностью, верой в будущее. Судить же о мере чувства юмора можно по тому, как человек понимает шутки, улавливает ли он комизм ситуации, способен ли иронизировать не только над другими, но и над собой, если сам становится объектом шутки.

*Увлеченность работой.* Умение творчески относиться к своему труду, работать с самоотдачей позволяют добиться гораздо больших результатов, чем при формальном отношении к своим обязанностям.

*Преданность работе и коллективу.* Из анализа практики известно, что работник относится к выполнению своих обязанностей куда более ответственно,

если уверен в поддержке коллектива, в котором он трудится. В этом случае возникает как бы обратная связь – человек относится с большим Пониманием к коллективным проблемам, что положительно сказывается на морально-психологическом климате.

*Семейное благополучие.* Зачастую от того, насколько благополучна семейная жизнь, зависит и эмоциональный настрой человека, а, следовательно, – его настроение, внутреннее спокойствие, как итог, – производительность на рабочем месте. Именно потому умение строить семейные отношения существенно влияет на эмоционально-волевой настрой индивида.

*Уверенность в самом себе.* Если человек твердо уверен в себе, т.е. неколеблющийся и несомневающийся, тогда везде и всегда ему будет сопутствовать удача в бизнесе, и все будут желать иметь с ним дела. Следует всегда помнить, что нет ничего худшего, чем неверие в самого себя, которое будет оказывать подавляющее воздействие на Ваш дух.

*Психологическая подготовка к работе.* От того, как индивид психологически настроен на выполнение той или иной работы, зачастую зависит и весь успех дела.

## **7. Самоконтроль своей жизнедеятельности**

Содержание критерия – способность контролировать процессы своей деятельности и ее результаты.

К качествам этого блока относятся следующие.

*Знание функций самоконтроля.* Предполагает хорошую информированность о функциях и механизмах контроля за осуществлением этих функций.

*Контроль времени.* Предполагает постоянный контроль за использованием собственного времени.

*Контроль результатов.* Подразумевает сравнение достигнутого результата с планируемым.

*Самоконтроль дня.* Контроль выполнения текущих дел с обязательной письменной фиксацией выполненного.

*Контроль процессов.* Основной задачей в личной работе является контроль за ходом выполнения собственных дел.

*Умение создавать и контролировать собственный имидж.* Важным фактором в успешной деятельности является формирование собственного имиджа и создание условий для его поддержания.

Также очень важно правильно оценивать себя. Далеко не всегда удается самостоятельно, при этом не всегда возможно, да и не всегда нужно стремиться кардинально изменить себя. Но, зная себя достаточно хорошо, можно всегда выработать приемы компенсации и регламентации, чтобы минимизировать помехи, связанные с личностными качествами, а иногда и превратить свои недостатки в достоинства.

Итак, для практического применения предложенной модели важно правильно понимать содержание тех или иных необходимых качеств.

### **Контрольные вопросы**

1. Саморазвитие индивида – или личная тектология это ...
2. Что является предметом самоменеджмента?
3. Каков объект самоменеджмента?
4. Как называется способность не останавливаться на половине достигнутого, преодолевать любые трудности, быстро и оперативно реагировать на те или иные ситуации?
5. Перечислите важнейшие компоненты восстановления работоспособности человека. Какова их роль в восстановлении физического и эмоционального потенциала работника?
6. В чем проявляется личная дисциплинированность, соблюдение строгого порядка, точность и планомерность в работе руководителя?
7. Кого считают отцом современной науки организации, управления, самоуправления?
8. Что включает в себя творческий потенциал личности?
9. «Трудолюбие» и «трудоголизм». В чем разница? Польза – вред? Обоснуйте свой ответ.
10. Какое направление развития карьеры подразумевает перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной

служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре?

11. Почему для эффективного самоуправления является важным целевой, постоянный сбор достоверной информации, размышление, анализ?

12. Какой процесс характеризуется как приспособление к новым условиям?

13. Как называют качество, которое подразумевает способность твердо идти к поставленной цели? В чем суть утверждения, что «в основе любого управления лежит целеполагание»?

14. Перечислите и охарактеризуйте функции самоменеджмента. Каким образом функции связаны между собой? Приведите примеры.

## 2 ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ, ФИЗИЧЕСКАЯ И ПРАВСТВЕННАЯ СФЕРЫ РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ

В данном разделе пособия авторы намерены уделить внимание теоретическим психологическим концепциям понимания личности с характерными для нее психическими процессами и поведенческими актами, а также целостности структуры личности в совокупности составляющих ее развитие сфер: интеллектуальной, физической и нравственной. Данный краткий экскурс необходим для более полного понимания методологии самоменеджмента.

***Теория личности*** – это совокупность обоснованных умозаключений и гипотез, выраженных в системе принципов, законов, категорий и понятий, отражающих представления о людях, об их поведении и причинах совершаемых ими поступков.

Данная теория выполняет три функции: объясняет, предсказывает и корректирует поведение человека.

Различные концепции о личности стали формироваться уже в VI– V веках до н. э. Фактически Демокрит (460 – ок. 370 гг. до н. э.) и Аристотель (388-322 гг. до н. э.) считаются создателями материалистического направления теоретических концепций психологической науки, связанной непосредственно со взглядами на личность.

По мере накопления знаний о человеке (Пифагор, ок. 580–500 гг. до н. э.; Гераклит, V век до н. э.; Гиппократ, ок. 460-370 гг. до н. э.; Лукреций, ок. 99–55 гг. до н. э.; Плотин, 204–270 гг.; Фома Аквинский, 1225–1274 гг. и др.) уже в XVI–XVII веках появилась возможность создания мировоззренческих взглядов, позволяющих на другом, более высоком научном уровне объяснять суть человека, его проявления в жизни и возможности.

Первый шаг в этом направлении сделал Р. Декарт (1596 – 1650). Он рассмотрел организм человека с позиции механической работающей системы, в

основе которой лежало понятие, получившее позднее название “рефлекс”, описал рефлекторную природу поведения человека.

Огромное влияние на формирование различных направлений в теории о личности оказало эволюционное учение Ч. Дарвина (1809–1882), в котором были обоснованы закономерности, связанные с приспособительной деятельностью живых существ. Сделанные им открытия определили возникновение и развитие ряда новых психологических взглядов, касающихся личности.

При этом в каждой психологической теории центральными, образующими ее звеньями являются категории сознания, подсознания, сверхсознания и самосознания<sup>19</sup>.

*Сознание* понимается как высшая форма отражения объективной действительности. Оно представляет собой единство всех свойств человека, его переживаний и отношений к среде обитания, деятельности, миру, познавательных процессов, направленности, характерологических черт личности.

Сознание позволяет воспринимать мир в его объективных формах и выходит за рамки субъективной значимости. Объектом сознания выступает также и внутренний мир человека. Сознание является результатом общественно-исторического развития людей, их совместной деятельности и общения. Его активность проявляется в познавательной и практической деятельности, направленной на преобразование объективного мира.

*Подсознание* выражается психическими процессами, протекающими под порогом сознания и влияющими на его функционирование, а с изменением условий может переходить в сферу сознания. На уровне подсознания проистекают мысли о хорошо известном, осуществляются произвольные реакции, проявляются привычки и навыки. Совокупность неосознанных компонентов психической деятельности оказывает непосредственное влияние и на поведение людей.

*Сверхсознание* – это разновидность неосознаваемого, проявляющегося в мотивационно образной активности, связанной с решением сложных задач, со стремлением нахождения путей и способов выхода индивида из трудных ситуаций.

---

<sup>19</sup> Лебедев А.В. Личность и ее свойства: Учеб пособие СПб.: СПбГУНиПТ, 2001. –212 с.

Сверхсознание проявляется у людей при преодолении возникших мировоззренческих противоречий, при формировании гипотез, замыслов, в догадках и инсайтах.

*Самосознание* является высшим выражением сознания личности, проявляющимся в осознании и переживании системы представлений о самой себе, присущих ей социальных отношений, потребностей, мотивов деятельности и др. Самосознание активно развивается в рамках «Я» – концепции.

Применительно к обозначенной нами позиции рассмотрим структуру личности, предложенную К. Платоновым. Она включает в себя четыре сравнительно самостоятельные подструктуры свойств людей<sup>20</sup>.

Первая подструктура включает в себя биологические свойства индивида, объединяющие темперамент, типологические особенности центральной нервной системы, половые, морфологические, возрастные, вегетативные и соматические различия и другие характеристики состояния организма.

Вторая – индивидуальные особенности психических процессов, функций, состояний. К ним относятся: ощущения, восприятия, представления, внимание, память, эмоции, сенсомоторика и характерологические черты личности.

Третья подструктура объединяет знания, умения, навыки и привычки, приобретенные в личном опыте человека путем воспитания, обучения, упражнений и тренировок.

Четвертая – направленность личности, отношения, ее мотивационно-потребностные установки и моральные черты.

На основе закономерностей, проявляемых различными совокупностями качественных характеристик высшей нервной деятельности, И. Павловым выделены три типа личностей: *мыслительный*, *художественный* и *средний*.

*Представители мыслительного типа*, у которых преобладает активность второй сигнальной системы мозга левого полушария, являются весьма рассудительными людьми, склонными к детальному анализу жизненных явлений и к абстрактно-логическому мышлению. Их чувства и эмоциональные переживания

---

<sup>20</sup> Платонов К.К., Голубев Г.Г. Психология: Учеб. пособие. – М.: Высш. шк., 1977. – 247 с.

отличаются умеренностью, сдержанностью. Они обычно интересуются математикой, философией и научной деятельностью.

У лиц *художественного типа*, с преобладанием активности первой сигнальной системы мозга правого полушария, мышление является образным, с большими эмоциональными переживаниями, с яркостью воображения, непосредственностью и живостью восприятия окружающей действительности. Люди такого типа нередко обладают способностями к различным видам искусств (к изобразительному, музыке, литературному творчеству и др.).

*Средний (промежуточный) тип людей* отличается сравнительно одинаковой ролью функционирования обеих сигнальных систем, регулирующих их поведение и действия.

Неповторимое сочетание свойств и качеств каждого конкретного человека образует устойчивое единство, определяющее своеобразие протекания психических процессов и состояний, которые под влиянием его направленности становятся сравнительно постоянными характеристиками, создающими психический облик, или склад личности.

*К компонентам психического склада личности относятся:*

- темперамент;
- характер;
- уровень развития качественных характеристик психических процессов;
- эмоциональные, нравственные и волевые свойства;
- мотивационно-потребностные установки;
- мировоззрение;
- идеалы личности.

В числе индивидуально-психологических характеристик людей, определяющих их различия в динамике протекания психических процессов и в поведении, важное место занимает темперамент. Он является наиболее обусловленным биологическим свойством индивидов, не поддающимся существенной тренировке и коррекции в онтогенезе.

Темперамент сказывается на чувствительности и реакциях организма на воспринимаемые и переживаемые события.

Родоначальником учения о темпераменте считается древнегреческий врач Гиппократ (460–377 гг. до н. э.). Он предполагал, что в теле человека имеются четыре жидкости: кровь (от лат. сангус), лимфа (от греч. флегма), желчь (от греч. схоле) и черная желчь (от греч. малас схоле). При преобладании одной из жидкостей в организме проявляется сангвинический, флегматический, меланхолический и холерический темперамент.

Позднее в развитие учения о темпераменте наиболее существенный вклад был внесен римским врачом К. Галеном (ок. 130-200 гг.), а в XX веке русским физиологом И. Павловым (1849–1936), немецким психиатром Э. Кречмером (1888–1964) и др.

К настоящему времени понятие темперамента в отечественных науках о человеке сводится к следующему.

***Темперамент*** – это индивидуальное свойство психики, определяющее динамику психической деятельности индивида, особенности поведения, степень уравновешенности и силы протекания реакций на жизненные воздействия.

Такое свойство людей является врожденным и определяется различным сочетанием качественных характеристик нервной системы, которые обуславливают скорость реагирования индивида на внешние и внутренние раздражители, степень эмоциональной возбудимости и уравновешенности, динамику интенсивности протекания психических процессов, особенности приспособления к окружающей среде и жизнедеятельности в ней.

И. Павлов, изучая закономерности высшей нервной деятельности, установил, что тот или иной тип темперамента не определяется преимущественным содержанием жидкости в организме, а детерминирован различным сочетанием основных свойств нервной системы. К этим свойствам он отнес: силу нервных процессов, их уравновешенность и подвижность.

Сила нервных процессов является показателем работоспособности как нервных клеток, так и нервной системы в целом. Она проявляется в возбудительных и тормозных процессах. Сильная нервная система выдерживает большую и длительную нагрузку как при возбуждении, так и при торможении нервных процессов. Слабая – не выдерживает эти виды нагрузки в том или ином психическом процессе<sup>21</sup>.

Уравновешенность нервных процессов характеризует определенный баланс возбуждения и торможения, когда они могут быть равными или же один из них может быть сильнее другого.

Подвижность нервных процессов проявляется в быстроте смены одного процесса другим, обеспечивающим адаптацию организма к неожиданным или резким изменениям жизненных обстоятельств или к условиям деятельности, быстроте перехода от одного действия к другому, от пассивного состояния к активному и наоборот.

Противоположностью подвижности является инертность нервных процессов, требующая больших усилий или времени для перехода от одного процесса или состояния к другому.

Автор, сохранив «гиппократовские» названия темпераментов, рассмотрел их с позиций выявленных свойств нервной системы и ее видов, которые определяют индивидуальные особенности в поведении и деятельности людей. Было установлено, что различные комбинации качественных характеристик образуют типы нервной деятельности живых существ. Эти комбинации по основным характеристикам соответствуют признанным ранее темпераментам и в том числе:

– сильная, уравновешенная и подвижная нервная система определяет сангвинический темперамент;

– сильная неуравновешенная нервная система с преобладанием возбудительного процесса над тормозным характеризует холерический темперамент;

---

<sup>21</sup> Лебедев А.В. Личность и ее свойства: Учеб пособие СПб.: СПбГУНиПТ, 2001. –212 с.

– сильная уравновешенная инертная нервная система составляет флегматический темперамент;

– слабая, инертная нервная система тождественна меланхолическому темпераменту.

Позднее было установлено, что в каждом типе темперамента в определенной степени проявляются следующие *свойства человека*<sup>22</sup>:

– *активность* – процесс отражения действительности в форме психических актов, действий и поведения, характеризуемый определенной степенью интенсивности воздействия человека на внешний мир и способностью преодоления препятствий, стоящих на пути к достижению цели. Она зависит от мотивационно-потребностных установок, ценностных ориентаций характера, направленности личности;

– *пластичность* – повышенная способность индивида к психической адаптации в процессе коммуникации и к новым условиям обитания и деятельности;

– *ригидность* – полярное пластичности свойство, выражающееся в неспособности изменять намеченную ранее программу действий в новых условиях, сопротивляемости инновациям, инертности и косности поведения;

– *реактивность* – мера произвольных реакций на разные по значимости раздражители. Например, на резкий или ровный тон голоса, на похвалу или критическое замечание и др.;

– *сензитивность* – свойство сенсорной организации людей, выражающееся в повышенной чувствительности к происходящим событиям, явлениям, к внутреннему состоянию организма и к внешнему миру.

В структуре темперамента проявляется по признакам возникновения и протекания сенсомоторных реакций. Индивидам с преобладанием сензитивности свойственны робость, чувство собственной неполноценности, застенчивость, впечатлительность и др. Она может быть обусловлена как наследственностью, так и особенностями воспитания.

---

<sup>22</sup> Лебедев А.В. Личность и ее свойства: Учеб пособие СПб.: СПбГУНиПТ, 2001. –212 с.

*Меланхолический темперамент* характеризуется слабостью процессов возбуждения и торможения при их неуравновешенности с преобладанием торможения и повышенной инертностью нервных процессов. Человек с таким темпераментом отличается повышенной чувствительностью даже к слабым раздражителям, которые субъективно переживаются им как сильное воздействие. Сильные внешние воздействия затормаживают деятельность меланхолика и могут вызвать стрессовые состояния, нередко ведущие к срыву деятельности.

Меланхолик отличается замкнутостью и необщительностью. Он трудно и медленно сближается с людьми. В общении ведет себя настороженно, старается быть в «тени», при взаимодействии с новыми людьми смущается и теряется при установлении с ними контакта, застенчив и нерешителен. Для таких людей характерны сдержанная и неуверенная мимика, тихая, негромкая речь и осторожные, робкие движения. Они придают большое значение незначительным по важности вопросам, нередко находятся в подавленном состоянии, болезненно и долго переживают критику и неудачи, избегают перемены мест трудовой деятельности и в укладе жизни, а в конфликтных ситуациях теряются. Большинство меланхоликов является интравертами.

В отношении работника с таким темпераментом недопустимы не только резкость и грубость в общении, но даже и повышенный тон или ирония в голосе. О проступке или даже допущенном производственном браке целесообразно поговорить с ним наедине. При этом отрицательную оценку его действиям следует использовать с большой осторожностью, смягчая ее негативное воздействие. За успешные действия, новаторство и инициативу таких работников следует своевременно и публично поощрять.

Меланхолики в спокойной, привычной и безопасной обстановке, не требующей быстрых движений и частой смены трудовых операций, могут быть хорошими специалистами, отличаться большой тактичностью, успешно справляться с производственными заданиями, решать сложные жизненные задачи, а в дружном коллективе успешно выполняют различные общественные поручения. Для них предпочтительней работа, требующая усидчивости и терпения. В новых, незнакомых условиях они, как правило, не полностью реализуют свои

возможности, склонны недооценивать свои силы и переоценивать возникающие трудности и препятствия, быстро утомляются. У таких людей в стрессовых ситуациях, как правило, ухудшаются результаты труда, это особенно заметно проявляется в аварийной обстановке, при неожиданных вводных сигналах или командах и при необходимости ускорения рабочих действий.

Обладая высокой чувствительностью, они нередко имеют выраженные художественные или интеллектуальные способности.

*Сангвинический темперамент* обусловлен сильной, уравновешенной и подвижной нервной системой, при которой процесс возбуждения уравновешивается с процессом торможения. Лица с таким темпераментом отличаются большой скоростью протекания психических процессов и быстрыми реакциями на различные раздражители. У них высокий нижний порог чувствительности, что не позволяет замечать сравнительно слабые сигналы, но легко образуются и переделываются временные нервные связи, а наиболее выраженная подвижность стереотипов создает предпосылки к формированию гибкости мышления, легкости переключения внимания, быстроты осознания инноваций и приспособления к новым условиям существования и деятельности.

Такие люди обладают богатой мимикой, быстрыми и выразительными движениями, быстрым темпом речи. По выражению лица легко определить их настроение и отношение к субъекту или объекту. Им присущи высокая и осознанная дисциплинированность, обдуманые поступки, оптимизм и в то же время изменчивость чувств, интересов, взглядов и привязанностей. Такие люди при желании способны сдерживать проявление своих чувств и произвольные реакции, легко освобождаются от гнетущего настроения.

Сангвиники общительны, легко сходятся с людьми и находят с ними контакт, имеют широкий круг знакомств, однако не отличаются постоянством в привязанностях. Они не чувствуют скованности в незнакомых ситуациях. инициативны, склонны к остроумию и безобидному подшучиванию над другими. В группе людей отличаются веселостью и жизнерадостностью, чтобы не обидеть кого-либо легко дают обещания, но не всегда их выполняют. Они ярко выраженные

экстраверты, в большей мере обращают внимание на внешние впечатления, чем на субъективные образы и представления о прошлом и будущем.

Обладатели такого темперамента способны ко многим видам труда и особенно к требующим смекалки, активности действий и находчивости. Они с охотой берутся за интересную работу, увлекаясь ею, любят инновации и перемену мест, стараются избегать однообразных трудовых действий, легко переживают неудачи, проявляя при этом высокую работоспособность. Они без особых усилий с одной трудовой операции переключаются на другую, овладевают новыми умениями и навыками. Работают целеустремленно, но не по необходимости, а из-за стремления достичь намеченного результата, способны настойчиво и терпеливо идти к цели. В различных трудовых ситуациях проявляют сдержанность, но с трудом адаптируются к монотонной, однообразной и неинтересной работе, а при выполнении задания с трудом переносят посторонние советы, рекомендации и указания. Из-за этого могут проявлять безразличие к данному заданию. В стрессовых ситуациях, при авариях действуют обдуманно и решительно. При неинтересной, будничной или кропотливой работе могут быстро терять к ней интерес. Поэтому перед сангвиниками необходимо постоянно ставить по возможности новые и интересные задачи и чаще включать их в активную деятельность, всячески поощряя проявляемые ими инициативу и творчество.

*Флегматический темперамент* определяется сильным, уравновешенным и инертным типом нервной системы. У таких людей психические процессы отличаются инертностью и замедленным реагированием на раздражители; эмоции относительно уравновешенные, сопровождаются сравнительно сдержанной мимикой, невыразительными движениями, взглядами, а также неразговорчивостью.

При наличии сильного торможения, уравновешивающего процесс возбуждения, им нетрудно сдерживать свои импульсы, порывы чувств. Флегматиков трудно как опечалить, так и рассмешить. Более того, когда вокруг все веселятся и радуются, они могут оставаться внешне невозмутимыми участниками событий, а при неудачах и огорчениях также сравнительно спокойны. Такая черта, проявляющаяся в инертности, имеет и положительное значение. Она обеспечивает

неторопливость, основательность, постоянство и определенность внешнего поведения личности. У флегматиков, как правило, настроение всегда ровное и даже при серьезных неприятностях, в экстремальных ситуациях они остаются внешне спокойными.

Характерная инертность сказывается на проявлении ригидности в стереотипах, фиксирующих характерологические черты личности. Люди с таким темпераментом в меру общительны, ровны в отношениях с другими, небидчивы, малоразговорчивы, не любят вести абстрактные беседы, менять друзей, распорядок жизни и привычки, отличаются социальной пассивностью и являются яркими интровертами.

Специалистам с таким темпераментом в большей мере соответствует работа, в которой не предполагается быстрых, высоко координированных действий. Перед выполнением производственных заданий они предварительно к ним готовятся, стремясь ничего не упустить, а при выполнении проявляют завидную настойчивость, упорство, неторопливость, солидарность с коллегами и доводят начатое дело до конца. Вработываемость у таких специалистов продолжается сравнительно длительное время, темп рабочих действий невысок, но в процессе деятельности они не отвлекаются от производственных операций по различным поводам. Благодаря этому флегматики выполняют работу, требующую длительного и монотонного напряжения, более качественно. Специалисты с таким темпераментом характеризуются высокой работоспособностью, терпеливостью, выдержкой. Они хорошо противостоят сильным и продолжительным трудностям и раздражителям.

Флегматики предпочитают проверенные приемы в работе, контролируют свои действия, проверки хода выполнения производственных заданий со стороны руководителей их не раздражают и не дезорганизуют. Они редко проявляют собственную инициативу и находчивость, несклонны к смене видов деятельности, с трудом приспосабливаются к новой обстановке, не любят менять выработанные привычки и распорядок жизни. Им всегда нужно время для подготовки к тем или иным действиям. Флегматиков надо заинтересовывать и вовлекать в активную деятельность. Некоторая медлительность и инертность в действиях может быть

преодолена за счет целенаправленных педагогических воздействий со стороны непосредственных руководителей.

*Холерический темперамент* обусловлен сильным неуравновешенным (безудержным) типом высшей нервной деятельности. Люди с таким темпераментом отличаются повышенной возбудимостью, когда процессы возбуждения преобладают над процессами торможения. Им присущи неуравновешенность в поведении, несдержанность, быстрота реакции, выразительные мимика и жесты, порывистость и резкость в движениях, нетерпеливость, вспыльчивость и не всегда обдуманые действия.

Холерики легко вступают в контакт с окружающими, без особых затруднений адаптируются к новым условиям жизни и деятельности. При общении с другими склонны перебивать собеседников, в разговоре захватывают инициативу, горячо отстаивая свои взгляды и позиции. Если же кто-то начинает возражать или перебивать, то громкость и скорость их речи возрастают.

Холерики вспыльчивы, агрессивны, прямолинейны в отношениях, отличаются выразительным и проникновенным взглядом, склонны переоценивать свои силы и недооценивать возможные трудности при достижении цели. Стремятся всегда быть на виду у той или иной общности людей. Чередование положительных циклов настроения и энергичности с отрицательными циклами спада, депрессиями обуславливают нервозность поведения, подверженность к невротическим срывам и конфликтам в процессе группового взаимодействия людей.

Холериков отличает большая устойчивость интересов и настойчивость в достижении цели. Они способны, увлекшись каким-либо делом, полностью отдаваться ему и преодолевать различные трудности на пути к намеченной цели, но это происходит до тех пор, пока сохраняется интерес к выполняемой работе и хватает сил. При подавленном настроении, возникших сомнениях в своих силах, могут уже начатую работу забросить и переключиться на другую. Для таких людей больше подходит работа, требующая немедленного выполнения. Они наиболее успешно справляются с трудовыми заданиями с ярко выраженной цикличностью в рабочих операциях, способны также приспособливаться и к равномерному ритму работы. При выполнении заданий в опасных условиях, при ответственных заданиях

или аварийных ситуациях ими могут совершаться ошибочные действия или приниматься неадекватные решения.

Выполняемые такими работниками производственные задания должны справедливо оцениваться руководителями. При этом отрицательные оценки должны даваться в энергичной форме и настолько часто, насколько это требуется для улучшения результатов труда. С холериками недопустимы резкие и несдержанные обращения или такие отношения, которые могут вызвать ответную отрицательную и более резкую реакцию.

Каждый из типов темперамента отличается определенными достоинствами и недостатками, имеющими сравнительно условный характер. Некоторые позитивные или негативные свойства темперамента в тех или иных условиях могут играть противоположную роль. Кроме того, ни один из рассмотренных типов темперамента в чистом виде не существует. Между этими четырьмя типами некоторыми психологами выделяются промежуточные типы, которые проявляются у людей как вариации основных темпераментов.

Установлено, что многие качественные характеристики темпераментов формируются в онтогенезе, а также могут в определенных пределах изменяться под воздействием психических состояний и жизненных ситуаций.

Тип темперамента в значительной степени определяет способности людей к различным видам деятельности. Здесь необходимо иметь в виду, что один тип нервной системы лучше решает одни производственные задачи, а другой – иные, а также то, что к решению одной и той же задачи, например, при слабой или сильной нервной системе, возможно идти различными путями. Это обеспечивается компенсаторными способностями людей, когда при слабой актуализированности того или иного профессионально значимого свойства человек опирается в деятельности на другое, а также возможностями, имеющимися у людей, вырабатывать индивидуальный стиль в действиях.

Любой человек обладает наиболее выраженными чертами и свойствами, которые более или менее отчетливо проявляются в общении и в деятельности. Устойчивое соотношение таких свойств образует характер конкретного человека.

*Характер* (от греч. *черта, печать*) – это совокупность устойчивых черт человека, составляющих его индивидуальность и проявляющихся в отдельных психических состояниях, манере поведения, привычках, складе ума, эмоциональных и волевых свойствах.

Такая совокупность черт определяет все стороны поведения человека, обуславливает его устойчивое отношение к окружающему миру, другим людям, труду, самому себе и выражает индивидуальное своеобразие личности в деятельности и общении.

*Данная совокупность представлена рядом черт, которые классифицируются по группам<sup>23</sup>:*

– группа интеллектуальных черт (гибкость и логичность мышления, восприятие, воображение, наблюдательность, рассеянность и др.);

– группа нравственных черт (чувство долга, коллективизм, честность, человечность, индивидуализм, лживость и др.);

– группа эмоциональных черт (жизнерадостность, бодрость, уверенность, уныние, сарказм, пессимизм и др.);

– группа волевых черт (инициативность, выдержка, самостоятельность, решительность, мужество, целеустремленность, пассивность, трусость, нерешительность и др.);

– группа черт, связанных с темпераментом (экстраверсия–интроверсия; спокойствие–тревожность; сдержанность–импульсивность; лабильность–ригидность);

– группа черт, определяющих поступки человека (рациональность, расчетливость, обоснованность и полярные им свойства).

Эти черты проявляются в отдельных поведенческих актах, состояниях, привычках, манере поведения и в деятельности. Они выступают в качестве основы активного, целеустремленного, нерешительного или покорно-подражательного и

<sup>23</sup> Лебедев А.В. Личность и ее свойства: Учеб пособие СПб.: СПбГУНиПТ, 2001. –212 с.

другого поведения, могут составлять сильный или слабый, твердый или мягкий, тяжелый или легкий и другие характеры.

*Индивидуальные особенности* характера предопределяются различиями в быту, воспитании, природными свойствами индивидов, склонностями, интересами, потребностями, вкусами, чувствами, складом ума, профессиональными и трудовыми особенностями.

Структура характера динамична, она, как и составляющие ее признаки, изменяется на протяжении всей жизни человека. Это связано с направленностью в деятельности, с изменением уровня образования, с ростом профессионального мастерства, с обстоятельствами жизни, с социальным статусом и др.

К настоящему времени имеется множество подходов к определению элементов, составляющих структуру характера, разработаны различные его классификации и типологии. Для специалистов инженерного профиля полезным будет знание типологии характеров, разработанной К. Леонгардом. Автор, принимая во внимание закономерности, проявляемые при общении индивида с другими людьми, подразделяет их на 12 типов<sup>24</sup>:

1. *Возбудимый тип* характеризуется низкой контактностью в общении, замедленностью реакций. Люди этого типа склонны к грубости, отличаются особенностью создавать конфликтные ситуации, занудливостью и неуживчивостью в коллективе. В состоянии возбуждения они нередко бывают чрезмерно раздражительными, неспособными контролировать свое поведение и действия. В спокойном состоянии отличаются аккуратностью и исполнительностью.

3. *Гипертимный тип* отличается повышенной контактностью и общительностью, повышенной словоохотливостью, энергичностью и инициативностью. Люди этого типа относятся к числу ярко выраженных оптимистов. Среди наиболее нежелательных для профессиональной деятельности качеств можно отметить: легкомысленное отношение к трудовым обязанностям, непереносимость деятельности в условиях жесткой трудовой дисциплины. Такие

---

<sup>24</sup> Леонгард, Карл. Акцентуированные личности : пер. с нем. / К. Леонгард. – Москва : Эксмо, 2002. – 447 с.

люди плохо переносят вынужденное одиночество и монотонность труда. Кроме того, отличаются повышенной раздражительностью и склонны к аморальным поступкам.

4. *Демонстративный тип* легко устанавливает контакты с другими, стремится к лидерству, жаждет власти. Люди этого типа легко приспосабливаются к окружающим, но при внешней мягкости манеры общения склонны к интригам, способны увлекать других, отличаются неординарностью мышления и поступков. Отрицательными их чертами являются: хвастовство, уклонение от работы, эгоизм и лицемерие. Они раздражают окружающих своей самоуверенностью и высокими притязаниями.

5. *Дистимный тип* характеризуется низкой контактностью, немногословием в общении. У людей этого типа преобладает пессимистическое настроение, как правило, они тяготеют шумной компанией, редко вступают в конфликты и ведут замкнутый образ жизни. С партнерами честны, справедливы. Отрицательными чертами таких людей являются: индивидуализм, замедленность действий, некоординированность движений и пассивность.

6. *Застывающий тип* отличается умеренной общительностью, склонностью к нравоучениям и занудливостью. В конфликтных ситуациях, как правило, выступают активной стороной. Люди такого типа стремятся в любом деле, за которое берутся, добиваться наилучших результатов. Они зачастую предъявляют завышенные требования к близким и подчиненным по работе. Отличаются обидчивостью, мстительностью, подозрительностью, честолюбием и ревнивостью.

7. *Интровертированный тип* характеризуется низкой контактностью с окружающими, замкнутостью, оторванностью от реальности и склонностью к философским рассуждениям. Люди такого типа стремятся находиться в одиночестве, редко вступают в конфликты с окружающими и только при бестактном вмешательстве в их личную жизнь готовы идти на обострение отношений. Большинство из них представляет собой эмоционально холодных и идеалистично относящихся к жизни индивидов. К числу положительных черт, свойственных интровертам, относятся: сдержанность, принципиальность и обладание сформированными убеждениями. Отрицательными чертами таких

людей являются: ригидность мышления, упрямство. Они на все имеют свою точку зрения, которая не всегда может быть правильной и резко отличается от суждений окружающих, но несмотря ни на что, могут с завидным упорством ее отстаивать.

7. *Педантичный тип* характеризуется добросовестностью, надежностью и аккуратностью в деятельности. К окружающим людям склонны предъявлять массу формальных требований, особенно, если это связано с проявлением кем-то из работников небрежного отношения к выполнению производственного задания. В конфликтных ситуациях «педанты» стремятся стать сторонними наблюдателями, а будучи лидерами какой-либо общности людей, безболезненно уступают эту роль другим. Отрицательными чертами, способствующими возникновению конфликтов, являются: формализм, занудливость и брюзжание по любому поводу.

8. *Тревожный тип* отличается низкой контактностью, повышенной неуверенностью в себе, преобладающим минорным настроением. Люди этого типа проявляют чувство дружелюбия и стремятся избегать конфликтов. При их возникновении ведут себя сравнительно пассивно, стремясь найти поддержку у других. Из-за своей робости, стеснительности и неумения постоять за себя часто оказываются мишенью для шуток и «козлами отпущения».

9. *Циклоидный тип* характеризуется сравнительно частыми сменами настроения, сказывающимися на манере общения с другими. В период хорошего настроения люди этого типа проявляют завидную активность в общении, а при его спаде становятся замкнутыми и неразговорчивыми. В первом случае они ведут себя как гипертимики, а во-втором – как дистимики.

10. *Экзальтированный тип* отличается высокой контактностью, словоохотливостью и влюбчивостью. Люди такого типа часто спорят, но не доводят дело до открытых конфликтов. При их возникновении могут выступать как в пассивной, так и в активной форме. Они альтруистичны, внимательны к друзьям и близким, обладают хорошим вкусом и искренни. К отрицательным чертам этих людей относятся подверженность сиюминутному настроению и паникерство.

11. *Экстравертированный тип* проявляет повышенную общительность, словоохотливость и исполнительность. Люди такого типа редко вступают в конфликты, но при их возникновении, как правило, ведут себя пассивно. У них

много друзей и знакомых. При общении с другими предпочитают подчиняться, уступая лидерство. Они готовы внимательно и с сочувствием выслушать человека, выполнить просьбу. К отрицательным чертам относятся: повышенная тяга к развлечениям, необдуманность в поступках и способность распространять непроверенную информацию, слухи и сплетни.

12. *Эмотивный тип* предпочитает общение в узком кругу знакомых, с которыми установлены или устанавливаются добрые отношения. Люди этого типа редко вступают в конфликты, а при их возникновении играют пассивную роль. Свои обиды не показывают окружающим и переживают их в одиночку. Таким людям присущи: доброта, обостренное чувство долга, исполнительность, сострадательность к неудачникам и искренняя радость успехам своих коллег и друзей. Они чрезмерно чувствительны.

Важным для любой деятельности является вопрос о недостатках в характере, таких как, лень, скрытность, нечестность, жестокость, агрессивность, гонор (преувеличенное чувство собственного достоинства, внешне проявляемое в заносчивости), а также упрямство, глупость, нерешительность и неуравновешенность.

Известно, что отдельные черты характера у некоторых людей проявляются в чрезмерной выраженности, а это при неблагоприятных обстоятельствах может привести даже к патологическим нарушениям психики и изменениям поведения личности. Такое явление считается относительно изученным. Оно получило название «акцентуация характера». В динамике таких черт может наблюдаться тенденция к особенному социально-положительному или социально-отрицательному развитию. Отрицательная акцентуация во многих случаях ведет к психопатиям.

При изучении тенденций к таким изменениям различных черт личности К.Леонгардт и другие выделили различные типы акцентуированных личностей:

1. *Астенический тип* (от греч. бессилие, слабость) характеризуется физической и нейропсихической слабостью, проявляющейся в быстрой утомляемости, повышенной раздражительности, склонности к депрессиям и ипохондрии, притуплении внимания и памяти, эмоциональной неустойчивости.

Эти негативные состояния при чрезмерных умственных и физических перенапряжениях, длительных переживаниях и конфликтах могут принимать острую форму. Такие люди сутулятся, отличаются замедленным дыханием и потускневшими глазами. Для преодоления отрицательных синдромов нужны длительный отдых, продолжительный сон, рациональное питание, систематическое выполнение физических упражнений малой и средней интенсивности, применение водных процедур.

2. *Гипертимный тип* отличается постоянно приподнятым настроением, повышенной психической активностью, стремлением к деятельности, но не доводящий начатое дело до конца; энтузиазм, со стремлением переключения энергии эффективных влечений на цели социально-полезной деятельности.

3. *Демонстративный тип* характеризуется эгоцентризмом, потребностью в постоянном внимании к своей особе, стремлением выделиться среди других. Такие люди склонны к притворству, фантазерству, лживости, фальсификации событий и позерству. Они воспринимаются другими как аферисты, авантюристы, тщеславные и честолюбивые люди, а если не получают у окружающих признания, то склонны впадать в депрессивное состояние.

4. *Дистимный тип* отличается преобладанием пониженного настроения, склонностью к депрессиям. Такие люди часто сосредотачиваются на мрачных, печальных и негативных сторонах, явлениях, изображают других людей или предметы в фантастически измененном виде.

5. *Интровертированный тип* определяется проявляемой склонностью к самоанализу, повышенной замкнутостью и затрудненностью в общении с другими. Люди такого типа с трудом адаптируются к новым условиям профессиональной деятельности и к инновациям в производственных процессах. Эта черта обусловлена особенностями темперамента, спецификой профессии и уровнем интеллектуального развития.

6. *Конформный тип* отличается податливостью давлению окружающей общности людей, что проявляется в изменении поведения и мотивационно-потребностных установок, в склонности избегать самостоятельных решений, пассивности поведения и приспособленческой ориентации на восприятия готовых

решений, оценок и др. Конформизм отрицательно сказывается на творческом участии человека в решении познавательных, трудовых, общественных и других проблем.

7. *Лабильный тип* проявляется в амплитудно-резкой смене настроения, эмоционально-чувственных реакциях в тех или других ситуациях, лабильности воли, мотивационно-потребностных установках и т. п.

8. *Неустойчивый тип* выражается в склонности индивидов легко поддаваться влиянию окружающих его людей, к постоянным поискам новых впечатлений, увеселительных компаний. Они общительны, коммуникабельны, умеют устанавливать контакты, которые в большинстве случаев носят поверхностный характер.

9. *Параноидальный тип* проявляется в постоянной подозрительности, болезненной обидчивости, стойкости отрицательных переживаний, стремлении к доминированию своего Эго над другими личностями. Такие люди пытаются подавить волю других и навязать свой стиль поведения. Они нередко находятся в бредовых состояниях без галлюцинаций, которые отличаются сложностью содержания, последовательностью доказательств и внешним правдоподобием. Они не учитывают мнения других, а не разделяющие их собственного мнения, квалифицируются ими как враждебные личности, отсюда и повышенная конфликтность, и бескомпромиссность их действий.

10. *Психостенический тип* отличается высокой мнительностью, гипертревожностью, склонностью к подробному аутоанализу, скептицизму, константным сомнениям, к самоконструированию навязчивых представлений и мыслей.

11. *Сензитивный тип* связан с повышенной трусливостью людей, боязливостью, впечатлительностью и застенчивостью. У таких лиц часто появляется чувство собственной неполноценности и нереализованности, что сказывается на особенностях их поведения и деятельности.

12. *Циклоидный тип* проявляется в постоянном чередовании фаз-стадий плохого и хорошего настроения. При интересном производственном задании и в

здоровом социально-психологическом климате в коллективе фаза плохого настроения протекает безболезненно.

13. *Шизоидный тип* связан с такими чертами, как эмоциональная холодность, замкнутость, интровертированность, необычность мышления, сниженное чувство сопереживания, которое отличается недостаточностью дискурсивной интуиции, проявляемой в процессе коммуникации. Такие индивиды имеют определенные трудности при установлении эмоциональных контактов с другими людьми и особенно со своими непосредственными руководителями.

14. *Эпилептоидный тип* отличается склонностью людей к злобно-тоскливому настроению, накоплению раздражительности, внутренней не удовлетворенности, которые проявляются в форме злости, гнева, ярости, жестокости и конфликтности. Таким людям присущи аккуратность в действиях, педантичность и склонность к логико-ассерторическим формам мышления, когда в суждении утверждаются лишь факты, но не выражается его непреложная логическая необходимость.

В зависимости от степени выраженности тех или иных черт различают явные и скрытые акцентуации характера. Так, у интеллектуально воспитанного человека эти черты явно не проявляются, но при сложных жизненных или производственных ситуациях, создающих нагрузку на «слабое звено», они могут проявиться в полной мере.

Характер, являющийся одной из составляющих структуру личности, отличается от некоторых других ее свойств сравнительно большей стабильностью и устойчивостью. Это позволило представителям одних концепций в психологии утверждать, что особенность характера зависит от морфологических признаков, другие связывают его с внешним обликом, третьи считают, что он зависит от генного «снаряжения» индивидов. Отсюда следует – характер в онтогенезе является категорией неизменной.

Однако результаты многочисленных исследований, практика обучения и воспитания людей показывают, что абсолютное большинство свойств характера не является застывшим образованием, а изменяется на протяжении всей жизни индивида. На своеобразии в изменениях этих свойств сказываются общественные

условия, жизненные обстоятельства, социальная среда, образ жизни, социальный статус и социальная роль, направленность и позиция личности, проявляемые в той или иной общности людей.

Основными социально-психологическими условиями, влияющими на формирование характера, являются осознание индивидом собственных личностных черт и соотнесение их ценности к конкретной среде, отношение личности к обществу, к его интересам и установка на необходимое поведение индивида в той или иной общности людей. Доминирующая направленность в активности личности определяет избирательный характер соответствующих переживаний и эмоциональных состояний человека, тормозит образование тех свойств личности, которые не отражают интересов, касающихся конкретной сферы деятельности. Важным условием воспитания характера является формирование и закрепление в человеке материальных и духовных потребностей, интересов, общественно ценной системы взглядов, идеалов и мировоззрения. Для формирования цельного и социально ценного характера необходимо всесторонне развивать личность, постоянно обращать внимание на образование социально значимого ядра характера<sup>25</sup>.

В общении с другими характер человека проявляется в манере поведения, в способах реагирования на действия коллег. При этом манера общения может быть эмпатичной, доброжелательной, тактичной или бесцеремонной, вежливой или грубой. Большое значение играют положительные или отрицательные примеры педагогов для студентов, руководителей для подчиненных, лидеров для членов данной общности людей. При этом, подражая своим кумирам, человек всегда вносит коррекцию в актуализацию собственных психологических черт.

***Направленность личности*** – это совокупность устойчивых мотивов, взглядов, убеждений, потребностей и устремлений, ориентирующих человека на определенное поведение и деятельность, достижение относительно сложных жизненных целей.

---

<sup>25</sup> Лебедев А.В. Личность и ее свойства: Учеб пособие СПб.: СПбГУНиПТ, 2001. –212 с.

Направленность всегда социально обусловлена и формируется в онтогенезе в процессе обучения и воспитания, выступает как свойство личности, проявляющееся в мировоззренческой, профессиональной направленности, в деятельности, связанной с личным увлечением, занятием чем-либо в свободное от основной деятельности время (например, изобразительным творчеством, физическими упражнениями, рыбалкой, спортом и др.).

Во всех этих видах человеческой активности направленность проявляется в особенностях интересов личности: целях, которые ставит перед собой человек, потребностях, пристрастиях и установках, осуществляемых во влечениях, желаниях, склонностях, идеалах и др.:

– *влечение* – недостаточно полное осознанное стремление к достижению чего-либо. Нередко в основе влечения лежат биологические потребности индивида;

– *склонность* – проявление потребностно-мотивационной сферы личности, выражающееся в эмоциональном предпочтении того или иного вида деятельности или ценности;

– *идеал* (от греч. идея, первообраз) – образ, являющийся воплощением совершенства и образцом высшей цели в стремлениях индивида. Идеалом может быть личность ученого, писателя, спортсмена, политика, а также морфологические характеристики конкретного человека или черты его личности;

– *мировоззрение* – система взглядов и представлений о мире, на отношение человека к обществу, природе, самому себе. Мировоззрение каждого человека определяется его общественным бытием и оценивается в сравнительном сопоставлении морально-нравственных взглядов и идеологических воззрений, принятых в обществе.

Сочетание мышления и воли, проявляемых в поведении и действиях человека, приводит к переходу мировоззрения в убеждения:

– *убеждение* – высшая форма направленности личности, проявляющаяся в осознанной потребности действовать в соответствии со своими ценностными ориентациями на фоне эмоциональных переживаний и волевых устремлений;

– *установка* – готовность индивида к определенной деятельности, актуализирующаяся в создавшейся ситуации. Она проявляется в устойчивой предрасположенности к определенному восприятию, осмыслению и поведению индивида. Установка выражает позицию человека, его взгляды, ценностные ориентации по отношению к различным фактам быта, общественной жизни и профессиональной деятельности. Она может быть позитивной, негативной или нейтральной. При позитивной установке явления, события и свойства предметов воспринимаются доброжелательно и с доверием. При негативной – эти же признаки воспринимаются искаженно, с недоверием или как чуждые, вредные и неприемлемые для данного человека<sup>26</sup>.

Установка опосредует влияние внешних воздействий и уравнивает личность со средой, а знание ею содержания этих воздействий позволяет с определенной степенью достоверности прогнозировать поведение в соответствующих ситуациях:

– *позиция* – устойчивая система отношений человека к определенным сторонам действительности, проявляющаяся в соответствующем поведении. Она включает в себя совокупность мотивов, потребностей, взглядов и установок, которыми индивид руководствуется в своих действиях. В систему факторов, определяющих конкретную позицию человека, включаются также его притязания на определенное положение в социальной и профессиональной иерархии ролей и степень его удовлетворения в этой системе отношений;

– *цель* – желаемый и представляемый результат конкретной деятельности человека или группы людей. Она может быть близкой, ситуационной или отдаленной, общественно ценной или вредной, альтруистической или эгоистической. Личность или группа людей ставят перед собой цель на основе потребностей, интересов и возможностей ее достижения.

В целеполагании важную роль играют информация о состоянии вопроса, мыслительные процессы, эмоциональное состояние и мотивы предполагаемой

---

<sup>26</sup> Лебедев А.В. Личность и ее свойства: Учеб пособие СПб.: СПбГУНиПТ, 2001. –212 с.

активности. Целевыполнение складывается из системы действий, направленных на достижение предполагаемого результата.

Направленность формируется в онтогенезе, в процессе обучения и воспитания молодых людей, при подготовке их к жизни, профессиональной и общественно полезной деятельности, служению своей Родине. Здесь важно, чтобы подрастающее поколение усвоило, что их личное, семейное благополучие, достижения в различных сферах деятельности и социальный статус взаимосвязаны с готовностью к служению своему народу и государству, в котором они живут<sup>27</sup>.

Человек не рождается с сильной или слабой волей. Как и другие психические свойства, она развивается в онтогенезе, в процессе жизнедеятельности индивида.

Формирование воли и способности людей к волевой регуляции своего поведения осуществляется в трех направлениях.

В первом происходит преобразование произвольных психических процессов и действий в произвольные.

Во-втором – обретение индивидом контроля над своим поведением.

В третьем – выработка непосредственных волевых качеств.

Внутри каждого из этих направлений по мере положительных изменений происходят преобразования, способствующие совершенствованию нейрофизиологических и психических механизмов, обеспечивающих волевую регуляцию действий индивида в различных ситуациях.

Эти преобразования могут быть более общественно и профессионально значимыми, если у студентов или сотрудников сформированы или актуализированы:

– общественно одобряемые потребности и мотивы поведения и деятельности путем мировоззренческого просвещения, добросовестное отношение к труду и активное участие в общественной жизни коллектива;

– уверенность в действиях путем овладения прочными знаниями, умениями и навыками, доведенными до уровня мастерства в результате использования

---

<sup>27</sup> Лебедев А.В. Личность и ее свойства: Учеб пособие СПб.: СПбГУНиПТ, 2001. –212 с.

наиболее современных и эффективных форм и методов теоретического и профессионального обучения;

– использование разнообразных проблемных ситуаций, когда работнику требуется принимать самостоятельные рациональные решения.

Многие психологи считают, что формирование качественных характеристик воли необходимо осуществлять с учетом следующих методических положений:

– развитие того или иного волевого качества надо начинать с соответствующих и незначительных трудностей, постепенно повышая их интенсивность. Такой подход способствует появлению у индивида чувства уверенности в своих силах и возможностях. При систематическом же применении чрезвычайно трудных для конкретного лица заданий или препятствий, у него могут развиваться, во-первых, неуверенность в своих силах, а во-вторых, – желание отказаться от намеченной цели;

– создавать условия для актуализации стремления добиться поставленной цели, формировать побудительные причины для начала и продолжения труднодостижимых целей;

– воспитывать у индивида уверенность в достижении намеченной цели и в преодолении возможных при этом трудностей. Здесь может быть использован личный пример воспитателя, когда последний в присутствии подчиненных выполняет наиболее трудный элемент заданной работы.

Волевые свойства личности развиваются лишь в процессе их проявления. Условия для этого создаются при активизации поведения людей, когда им приходится проявлять настойчивость, упорство, целеустремленность и др.

Наиболее существенная роль в формировании позитивных волевых качеств принадлежит профессиональной деятельности людей. В каждом ее виде работник встречается с трудностями, препятствиями, со сложными творческими задачами, для преодоления которых необходимо применять определенные волевые усилия, проявлять настойчивость и упорство, дисциплинированность и исполнительность, подчинять свои желания и порывы интересам конкретной деятельности,

осуществляемой нередко в условиях предельного нервно-психического и физического напряжения.

В деятельности наиболее интенсивно развиваются различные жизненно важные умения и навыки, формируется профессиональная гордость, чувство долга и коллективизм, являющиеся важнейшими мотивационно-потребностными установками на волевое поведение человека. Более того, формирование профессиональных способностей и многих других свойств личности неотделимо от систематических упражнений, ведущих к развитию наиболее значимых для этого волевых качеств. С их актуализацией специалист связан и при временной мобилизации соответствующих способностей.

Формирование волевых качеств людей неотделимо от их стремления к самовоспитанию, которое сводится к систематической активности индивида, направленной на устранение тех или иных недостатков и на формирование положительных свойств, отвечающих требованиям личного развития.

*Накопление опыта* волевого поведения происходит в процессе усвоения определенных способов действий и поступков, их систематической реализации в различных жизненных и производственных ситуациях. Здесь для актуализации сильной воли требуется создание условий для развития положительных мотивационно-потребностных установок, обеспечивающих стремление человека к осознанному волевому регулированию действий и поступков, позитивно оцениваемых коллективом и не противоречащих общественным интересам.

**Интеллект** (англ. intelligence; лат. intellectus – *понимание, познание*) определяется достаточно разнообразно, но в общем, имеются в виду индивидуальные особенности, относимые к сфере познавательной.

Под **интеллектом** подразумевается система всех познавательных (когнитивных) способностей индивида: ощущения, восприятия, памяти, представления, мышления, воображения, внимания.

Понятие интеллекта как общая умственная способность применяется в качестве обобщения поведенческих характеристик, связанных с успешной адаптацией человека к новым жизненным задачам.

*Интеллект* – относительно устойчивая структура способностей адекватно отражать в сознании индивидов предметы и явления объективной действительности в их существенных связях и закономерностях, проявляясь в способности человека адаптироваться к окружающей среде, рационально мыслить и действовать. Особенности его проявления зависят от умственного развития человека. Одной из таких особенностей является инфантилизм – задержка психического и психофизического развития индивида, когда у взрослых людей сохраняются черты личности, свойственные предыдущему периоду онтогенетического развития. Такие люди, как правило, отличаются и незрелостью эмоционально-волевой сферы.

Р. Стенберг в свое время выделил три формы интеллектуального поведения:

- вербальный интеллект (запас слов, эрудиция, умение понимать прочитанное);
- способность решать проблемы;
- практический интеллект (умение добиваться поставленных целей и пр.).<sup>28</sup>

То есть, что *интеллект* – это определенный уровень развития мыслительной деятельности личности, обеспечивающий возможность приобретать все новые знания и эффективно использовать их в ходе жизнедеятельности, способности понимания и осмысления. Эта основа познания и поведения людей (рационализм) в обществе.

По мнению современных исследователей, общий интеллект существует как универсальная психическая способность.

**Способности** – (англ. abilities, aptitudes, capabilities) – индивидуально-психологические особенности, отличающие одного человека от другого.

<sup>28</sup> Стенберг, Р. Психология: Биографический библиографический словарь / Под ред. Н. Шихи, Э. Дж. Чепмана, У. А. Конроя. СПб.: Евразия, 1999 – 832 с.

Проблема способностей всегда волновала умы исследователей, поэтому способности (как и человека в целом) изучают различные науки, но наиболее глубоко и разносторонне эту проблему рассматривает общая психология, а затем и психология управления. Именно через способности личность становится субъектом деятельности, в том числе управленческой, через развитие способностей человек достигает вершины профессионального мастерства и карьерного роста. Отечественные ученые С. Л. Рубенштейн, Б. М. Теплов, Н. С. Лейгес, В. Н. Дружинин, В. Д. Шадриков и др. предложили научному миру ряд концепций, которые помогли постепенно сформировать компромиссную точку зрения на исследование проблем способностей: способности возникают у человека на основе задатков<sup>29</sup>.

*Структуризация интеллектуальных способностей выглядит следующим образом:*

1. Задатки – основы способностей, заложенные на генетическом уровне.
2. Общие способности, одинаковым образом проявляющиеся в различных видах человеческой деятельности (обучаемость, внимательность, память, воображения, роль, работоспособность).
3. Специальные способности, проявляющиеся при определенных видах деятельности (музыкальные, математические, организационные и др.).
4. Групповые способности, которые группируются и развиваются на базе задатков, общих и специальных.
5. Профессиональные способности, проявляющиеся в процессе выбора профессии и развития трудовой деятельности.

Интеллектуальные способности личности особенно активно формируются, развиваются и проявляются в управленческой деятельности. Вот почему каждая организация заинтересована распознать способности работников, в том числе прибегая к разработанными в многочисленном количестве психодиагностическими методиками.

---

<sup>29</sup> Лебедев А.В. Личность и ее свойства: Учеб пособие СПб.: СПбГУНиПТ, 2001. –212 с.

Интеллектуальные способности человека совершенствуются посредством овладения знаниями, умениями и навыками, требуемыми для профессиональной деятельности. Студенческие годы предоставляют колоссальные возможности для этого.

Это индивидуальные особенности личности, позволяющие ей успешно заниматься и овладевать конкретным видом деятельности (или несколькими видами). При равных внешних условиях разные люди с неодинаковой эффективностью приобретают знания, навыки и умения. Например, один усваивает информацию сразу, второму же требуется время на заучивание. Один способен достичь главного уровня мастерства, второй, сколько бы ни старался, не может подняться выше среднего. Также существуют такие виды деятельности, когда для успешности человеку требуются определенные способности. Это, например, искусство или спорт.

Предпосылками для развития способностей являются задатки, представляющие собой врожденные анатомо-физиологические особенности мозга и, прежде всего, коры больших полушарий, которые частично обусловлены генным фондом и условиями пренатального развития индивида.

**Задатки** – это особенности нервной системы, органов чувств и движения, функциональная особенность организма человека, составляющие природную основу развития его способностей.

Люди от природы наделены различными задатками, они служат основой развития способностей. Не развитые вовремя задатки исчезают.

Задатки в определенной мере сказываются на особенностях психического развития человека в онтогенезе, в том числе: темперамента, ощущений, механической памяти, эмоциональной возбудимости и психомоторики.

Способности людей могут проявляться и на более высоком уровне в виде одаренности, таланта и гениальности.

**Одаренность** – биологически обусловленное сочетание свойств людей, обеспечивающих особую успешность деятельности личности во многих областях.

Многие из них добиваются выдающихся результатов благодаря разносторонней эрудиции. Познавательная и творческая потребности человека, его стремление к самоактуализации являются основными условиями проявления одаренности.

**Талант** – высокая степень развития способностей, проявляющаяся в каком-либо виде деятельности (учебной, научной, профессиональной, изобразительной, спортивной и др.), в достижении выдающихся творческих результатов.

Развитие таланта во многом зависит от направленности, мотивационно-потребностных установок и характера личности, ее трудолюбия и упорства, а также высокой требовательности к себе, к результатам своей деятельности и самокритичности. Важным средством формирования таланта является систематический напряженный труд, превращающий это свойство в реальную творческую силу.

**Гениальность** – высший уровень одаренности, исключительное качество наиболее выдающейся личности, высшая степень актуализации ее творческих сил, проявляющаяся в достижении таких результатов творческой деятельности, которые определяют ход общественного, научного или культурного развития в конкретный исторический период.

Гениальность общественно-исторически обусловлена, она связана с качественно новыми, уникальными открытиями, изобретениями и достижениями. Гениальный человек создает эпоху в области своей деятельности.

***Гиперспособности*** являются особыми свойствами людей, обнаруживаемыми, как правило, в раннем возрасте и отличающимися высшим проявлением определенных психических качеств, компенсаторных свойств, способностей к феноменальной памяти, математическим операциям и другим мыслительным действиям, «кожному зрению», способности воздействовать на других людей и т. п.

Способности разделяются на специальные и общие. К специальным относятся возможности развития отдельных процессов психики и личностных качеств для определенного вида деятельности (профессиональные, например, развитие педагогической внимательности для педагога). Общие способности – благоприятные возможности для развития психических способностей личности, которые являются одинаково важными для различных видов деятельности (например, находчивость или сообразительность)<sup>30</sup>.

В таблице 2.1 представлена еще одна классификация способностей.

Таблица 2.1 – *Виды способностей*

Виды способностей	Характеристика
элементарные общие способности	присущи в различной мере всем людям. Они выражены основными формами психического отражения окружающего мира, в том числе: в способности ощущать и воспринимать, запоминать и переживать, мыслить и принимать несложные решения и др.
элементарные частные способности	присущи отдельным людям и являются более сложными свойствами личности. К ним относятся: глазомер, музыкальный слух, критичность мышления, доброта, настойчивость и др.
сложные общие способности	присущи в определенной мере всем людям. Они проявляются в способностях к общечеловеческим массовым видам деятельности, к таким, как труд, учение, игра, общение друг с другом, к нравственному отношению к другим, к эстетическому восприятию окружающей объективной реальности
способности к определенным видам деятельности	присущи людям, имеющим способности, например, к таким профессиям, как: диспетчер, оператор слежения, дегустатор, управленец и др.

<sup>30</sup> Платонов К.К., Голубев Г.Г. Психология: Учеб. пособие. – М.: Высш. шк., 1977. – 247 с.

**Мышление** (англ. thinking) – психический процесс обобщенного отражения действительности, высшая форма творческой активности человека вкупе с его неосознанным стремлением к получению наибольшей выгоды во всех отношениях.

На основе мышления индивидом принимается некоторое решение, которое всегда является для него оптимальным в данной конкретной ситуации. При этом на качество мышления конкретного индивида оказывает непосредственное влияние степень искажения объективной реальности в его сознании. Чем более адекватно осознает индивид условия, регулирующие его отношения с внешней средой тем более правильным, т.е. более выгодным для него окажется в итоге принятое им решение<sup>31</sup>.

Процесс отражения и познания человеком окружающей действительности осуществляется в единстве и взаимосвязи его ступеней – чувственной и логической.

Чувственная форма познания реализуется в ощущениях, восприятиях и представлениях, логическая – в понятиях, суждениях и умозаклчениях.

Обобщенное отражение действительности, каким является мышление, есть результат переработки не только опыта отдельного человека и его современников, но и предшествовавших поколений.

Но мышление – это еще и опосредованное отражение человеком действительности в ее существенных сферах и отношениях.

К опосредованному познанию человек прибегает в случаях, когда непосредственное познание невозможно из-за отсутствия каких-либо анализаторов (например, у человека нет анализаторов для улавливания рентгеновских лучей), или, допустим, когда непосредственное назначение возможно, но не рационально.

Мышление дает возможность понять законы и закономерности материального мира, причинно-следственные связи в природе и в процессе управленческих отношений, а также закономерности психики людей. Источником

---

<sup>31</sup> Лебедев А.В. Личность и ее свойства: Учеб пособие СПб.: СПбГУНиПТ, 2001. –212 с.

и критерием мыслительной действительности, а также областью для применения и результатов является практика.

Физиологическую основу мышления составляет рефлекторная деятельность мозга, те временные нервные связи, которые образуются в коре больших полушарий. Эти связи возникают под воздействием сигналов второй системы (речи), отражающих реальную действительность, но при обязательной опоре на сигналы нервной системы (ощущения, восприятия, представления). В процессе мышления обе сигнальные системы тесно взаимосвязаны друг с другом. Вторая сигнальная система опирается на первую и обуславливает непрерывную связь обобщенного отражения действительности, каким является мышление, с чувственным познанием объективного мира путем ощущений, восприятий, представлений.

Какие бы мысли не возникали в мозгу человека, они появляются и существуют на базе языкового материала. На основе языковых терминов и фраз у человека появляются абстрактные понятия, отражающие общие, существенные признаки и явления реальной действительности.

Обобщая, словом, предметы и явления действительности, человек выходит за пределы того, что непосредственно дано в ощущениях и восприятиях. Язык, будучи всеобщим средством общения, а поэтому и важнейшим фактором формирования индивидуального сознания несет в себе, в каждом своем «элементе» (в лексических значениях слов, частиц, отдельных фонем и т. п.) общие для всех владеющих данным языком, всеобщие для них значения самых реальных предметов деятельности. Отсюда следует важнейший вывод для понимания не только значения языка, но и мышления вообще: в условиях совместно-разделенной жизнедеятельности людей обращение к другому и самому себе с помощью всеобщих значимых средств общения есть содействие с этим другим (или с «другим» в себе), есть отношение к нему как к понимающему или способному понять мотивы, побудившие к данному содействию.

Таким образом, орудием мышления является значение слова. «Слова нужны, чтобы поймать мысль; когда мысль поймана, про слова забывают» – утверждал Чжуан-Цзы, древнекитайский философ, живший около 369–286 гг. до н.э.

В своем становлении мышление человека проходит две стадии: допонятийную и понятийную. Первая присуща детям до 5 лет, вторая формируется к 16-17 годам и развивается на протяжении всей жизни.

Психически мыслительный процесс человека осуществляется в двух основных формах: формирование и усвоение понятий, суждений и умозаключений, а также решение мыслительных задач (проблем).

**Понятие** (англ. concept) – форма знания, которая отображает единичное и особенное, являющееся одновременно и всеобщим.

**Понятие** выступает как форма мышления, отражающая существенные свойства, связи и отношения предметов и явлений, которая выражена словом или группой слов.

Понятия различают по степени отвлеченности: конкретные (автомобиль, компьютер) и абстрактные (дружба, справедливость, счастье). За каждым понятием скрыто особое предметное действие (или их система), воспроизводящее предмет познания. Исторически сложившиеся в обществе понятия объективно существуют в формах деятельности человека и в ее результатах – целесообразно созданных предметах<sup>32</sup>.

Индивид усваивает их раньше, чем научается действовать с частными проявлениями. Усвоенное общее – прообраз, мера, масштаб для оценки эмпирически встречающихся вещей.

На совокупности понятий строится *суждение*.

**Суждение** (англ. judgement) – общезначимая словесная форма мышления (высказывание), благодаря которой чувственному опыту придается абстрактная всеобщность, отражаются связи между предметами и явлениями действительности и их свойствами и признаками.

<sup>32</sup> Платонов К.К., Голубев Г.Г. Психология: Учеб. пособие. – М.: Высш. шк., 1977. – 247 с.

Суждения образуются непосредственно, что воспринимается, и опосредованно – с помощью умозаключений и рассуждений. На основе большого управленческого опыта, с помощью общих представителей и производимых на основе суждений, руководители организаций часто делают довольно сложные умозаключения.

**Умозаключение** (англ. conclusion) – общезначимая словесная форма, благодаря которой косвенным путем, а не на основе наблюдений могут выделены и обозначены предметы и их отношения.

Это форма мышления, при которой на основе нескольких суждений делается вывод. Для проверки правильности умозаключения достаточно внимательно изучить предмет, сравнить представление с фактом, с общим в фактах. В управленческой практике и в повседневной жизни к умозаключению можно прийти с помощью методов индукции, дедукции или аналогии. Все это логические выводы, отражающие несправедливость мысли: индукция – от частного к общему; дедукция – от общего к частному; аналогия – от частного к частному.

**Мышление** – это анализ, синтез, обобщение условий и требований задачи и способов ее решения в процессе управленческих отношений.

При этих непрерывных процессах образуются дискретные умственные операции, которое мышление порождает, но к которым не сводится. Мышление развертывается как процесс решения задачи, где выделяются условия и требования. Задача должна быть не только понятна, но и принята человеком<sup>33</sup>.

Вся мыслительная деятельность человека побуждается мотивами, которые являются не только условиями, но и влияют на ее продуктивность. Именно мыслительная деятельность направлена на решение многочисленных управленческих задач. Здесь требуется анализировать, обобщать, сравнивать, классифицировать, абстрагировать, конкретизировать, уточнять все то, о чем

<sup>33</sup> Лебедев А.В. Личность и ее свойства: Учеб пособие СПб.: СПбГУНиПТ, 2001. –212 с.

думает человек, занятый управленческим трудом, что он желает сделать и какой результат получить.

Человек всегда прибегает к мыслительным операциям – сравнивает, анализирует, обобщает и классифицирует. Поэтому сущность основных мыслительных операций выглядит следующим образом:

- анализ – мыслительное расчленение целостной структуры объекта отражения на составляющие элементы;
- синтез – воссоединение элементов в целостную структуру;
- сравнение – установление отношений сходства и различия;
- обобщение – выделение общих признаков на основе объединения сущностных свойств или сходства;
- абстрагирование – выделение какой-либо стороны или аспекта явления, которые в действительности как самостоятельные не существуют;
- конкретизация – отвлечение от общих признаков и подчеркивание частного, единичного;
- систематизация или классификация – мыслительное распределение предметов и явлений по группам и подгруппам.

Все эти операции, по мнению С. Л. Рубинштейна, являются различными сторонами основной операции мышления – опосредования, т.е. раскрытия все более существенных связей и отношений. Каждый акт мышления представляет собой процесс решения какой-либо задачи, возникающей в ходе познания или управленческой деятельности. Ее решение может осуществляться различными способами в зависимости от стиля мышления человека<sup>34</sup>.

Под **стилем мышления** понимается открытая система интеллектуальных стратегий, приемов, навыков и операций, к которой личность предрасположена в силу своих индивидуальных способностей (от системы ценностей и мотивации до характерологических свойств).

---

<sup>34</sup> Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии/ С.Л. Рубинштейн – Издательство: Питер, 2002 г., – 720 с.

Стили мышления начинают складываться с детства и развиваться в течение всей жизни человека сообразно опыту и метаморфозам (греч. *metamorphosis* – превращение, совершенная, полная перемена) личности. Поэтому каждый человек мыслит в рамках того стиля, который сложился у него в жизни, и только творческие личности пытаются его совершенствовать, видоизменять, научиться новым способам мышления. Ибо абсолютная «преданность» какому-то одному стилю мышления неизбежно влечет за собой полное игнорирование других стилей, перенос пренебрежительного и даже негативного отношения на тех людей, кто мыслит по-другому.

Индивидуальные различия в мышлении оказались настолько разноплановыми, зависящими от огромного числа факторов (причина, движущая сила совершающегося процесса), что ученые до настоящего времени так и не смогли их привести к общему знаменателю. Многие десятки подходов и теорий познавательных, или когнитивных стилей продолжают быть предметом научного обсуждения. Здесь представлены лишь характеристики стилей мышления, изложенные в концепции А. Харрисона и Р. Брэмсона, а затем интерпретированные отечественными учеными А. А. Алексеевым и Л. А. Громовой<sup>35</sup>.

А. Харрисон и Р. Брэмсон опираясь на взгляды методолога по теории У. Черчмена, выделяли пять стилей мышления: синтезатор, идеалист, прагматик, аналитик, реалист. В рамках этой концепции был разработан достаточно простой опросник для диагностики стилей мышления, которым может воспользоваться любой человек, стремящийся к саморазвитию и творчеству.

Отечественные исследования интеллектуальной деятельности представлены работами Е. А. Климова, И. М. Палея, Б. М. Теплова, Г. С. Сухобовской, А. А. Алексеева, Л. А. Громовой. Именно на интерпретации последних двух авторов и производится краткая характеристика стилей мышления.

***Синтетический стиль. Синтез*** (греч. *synthesis* – соединение, сочетание, составление) – процесс практического или мыслительного построения из различных элементов, частей или сторон объекта единого целого (системы).

---

<sup>35</sup> Лебедев А.В. Личность и ее свойства: Учеб пособие СПб.: СПбГУНиПТ, 2001. –212 с.

*Синтезировать* – значит создавать, что-то качественно новое и оригинальное из вещей или идей, необычную творческую комбинацию, следуя известной формуле: «тезис – антитезис – синтез».

Люди, обладающие навыками синтетического стиля мышления, осознанно и открыто опираются на теорию в своих выводах и решениях, питают повышенный интерес к противоречиям в рассуждениях других, умеют различать и выявлять разногласия. Они склонны к переменам, принимают быстро изменяющийся мир таким, каков он есть. Среди них достаточно много талантливых людей, творческих личностей с обостренным чувством нового. Такие люди любят вести дела с размахом – или не вести их совсем.

***Идеалистический стиль.*** *Идеалист* (фр. *idealiste* – человек, идеализирующий действительность, мечтатель) всегда обладает широким взглядом на вещи, события, явления.

В какой-то мере идеалисты – это холисты (греч. *holos* – целый, весь; методологический принцип целостности, выражающийся в формуле «целое больше, чем сумма частей»), склонные к интуитивным, глобальным оценкам без опоры на анализ проблем и формальную логику.

Идеалистический стиль мышления особенно продуктивен в сфере человеческих отношений, когда таким людям легко и свободно воспринимаются самые разнообразные, порой даже фантастические идеи, предложения. Они пытаются их ассимилировать и облечь в «привлекательные одежды», чтобы сплотить других, уладить споры и разногласия. Им нравится, когда их воспринимают как экспертов, доверяют им, советуются с ними. Хотя таким людям даже невдомек, насколько их возвышенные идеалы и нормы морали зачастую расходятся с повседневной действительностью.

***Прагматический стиль.*** Прагматизм (гр. *pragma* – дело, действие) всегда исходил из посылки, что истинным считается не то, что соответствует объективной действительности, а то, что дает практически полезные результаты. Только личный практический опыт, считают прагматики, дает определенный уровень свободы для экспериментов и нововведений.

Прагматический стиль мышления выделяется тем, что в нем почти отсутствуют высокие стандарты, четкие логические схемы или любовь к новизне. Но скорость достижения цели необычайно высока даже при использовании тех средств, той информации, которые есть под рукой.

Прагматики придерживаются убеждения, что мир непредсказуем, изменения в нем мало прогнозируемы, а цепь случайностей заставляет нас принимать те или иные решения. Интуиция таких людей развита настолько хорошо, что они задолго чувствуют возможные изменения, конъюнктуру и всегда готовы включиться в процесс коллективного мышления и принятия решений. В большинстве своем все же это стиль мышления, основанный на позициях оптимизма, извлечения выгоды из любой сложившейся ситуации, даже неблагоприятной.

Люди с таким стилем мышления общительны, обладают гибким адаптивным подходом, стремятся получить понимание и одобрения других.

**Аналитический стиль.** Анализ (греч. analysis – разложение, расчленение) – операция, прямо противоположная синтезу. Представителей аналитического стиля мышления отличает логическая, методическая, детальная, и в тоже время осторожная манера решения проблем. Принятие решения всегда сопровождается сбором разносторонней информации, тщательным продумыванием деталей и последствий. Они ценят знания, стремятся к обучению, знакомы с многими теориями, которые стараются применить на практике. Картина мира их более устраивает как логичная, упорядоченная, максимально предсказуемая. Такие устремления делают их компетентными людьми, которых ценят за объективность и применения оптимальных методов достижения цели.

**Реалистический стиль.** Реализм (позднелат. realis – вещественный). Люди с таким стилем мышления стараются всегда учитывать в своей деятельности условия реальной действительности. В обыденной речи термины «реалистический» и «прагматический» часто употребляются как синонимы, хотя история философии свидетельствует о достаточном различии между ними. Люди с тем и другим стилем мышления опираются на разные исходные предположения и ценности, да и мыслительные стратегии у них принципиально различны.

Реалисты – эмпирики, а не теоретики. Они считают реальным только то, к чему можно прикоснуться, непосредственно почувствовать, увидеть, услышать и т. п. В отличие от прагматиков им не интересен эксперимент, а их выверенные решения уверенно приведут к достижению цели, хотя они всегда готовы и на поправки, коррекцию. Эта категория людей стремится контролировать использование и распределение основных видов ресурсов, умеют работать с людьми, хотя зачастую их отношения отличаются резкостью, беспелляционностью суждений.

Перечисленные стили мышления предложены для более лучшего понимания процессов, которые происходят при совершенствовании психологии управленческих отношений. Жизнь показывает, что стиль мышления, хотя и открытая, пополняющаяся система, однако эта система и относительно постоянна, избирательна к внешним воздействиям. Есть люди, одинаково хорошо владеющие несколькими стилями мышления, их комбинацией. Значит, жизненный опыт органически включается в стиль мышления конкретного человека, изменяет его.

В то же время среди персонала организаций можно обнаружить и приверженцев какого-то одного стиля мышления. Но у них всегда есть сильные и слабые стороны как при нахождении способов постановки проблем, так и подходов для их решения. Зная стили мышления людей, можно значительно снизить вероятность конфликтов между ними.

Понимаемые таким образом стили мышления дают нам более подробную картину человеческой деятельности, доступны для наблюдения и самонаблюдения, а мышление личности предстает как постоянный диалог, раскрывающий различные, а поэтому и противоречащие друг другу стороны действительности.

Для мышления характерно единство осознанного и неосознанного. Поэтому большую роль в мыслительной деятельности играют эмоции, обеспечивающие управление поиском решения задачи. В этом случае продуктом мышления могут быть цели последующих действий.

*Эмоции* (лат. *emovere* – волновать, возбуждать) – особый класс психических процессов и состояний (человека и животных), связанных с инстинктами, потребностями, мотивами и отражающих в форме непосредственного переживания

(удовлетворения, радости, страха, волнения и т.д.), значимость действующих на индивида явлений и ситуаций для осуществления его жизнедеятельности.

**Нравственная сфера личности** – интегрированное взаимодействие когнитивного (нравственное сознание, нравственный смысл, нравственные ценности, нравственные образы, нравственные нормы), эмоционального (нравственные чувства, эмпатические проявления в нравственных отношениях); поведенческого компонентов (нравственное поведение, поступки и действия в их мотивационной направленности) в личностной сфере, обеспечивающее единство нравственного сознания и поведения.

Эмоции дифференцируются на положительные и отрицательные. Очень часто в экстремальных условиях могут развиваться аффекты – основной вид эмоциональных явлений, навязывающие человеку способ «аварийного» разрешения ситуации (например, бегство, агрессию). А вообще, человек имеет чрезвычайное разнообразие эмоций, которое есть важнейшее условие развития его как личности. Только став предметом устойчивых эмоциональных отношений, идеалы, обязанности, нормы поведения того же персонала управления превращаются в реальные мотивы деятельности. Эмоции доминируют там, где присутствует недостаточно сознательная регуляция поведения и слабые навыки культуры управления.

Структура нравственной сферы личности представлена на рисунке 2.1.

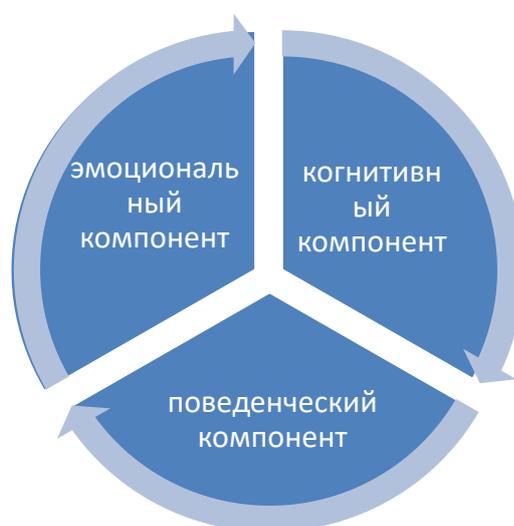


Рисунок 2.1 – Нравственная сфера личности

Нравственное сознание – это взгляды, убеждения, идеи о добре и зле, о достойном и недостойном поведении.

По мнению И. С. Кона в структуре морального (нравственного) сознания можно выделить два уровня: обыденный и теоретический.

Границы между ними подвижны, поэтому отдельные структурные элементы (нормы, оценки, понятия) могут функционировать на обоих уровнях. Интегративным началом выступают нравственные ценности.

Нравственная ценность отражает внутреннюю убежденность личности в значимости этических категорий (добро, совесть, свобода, честь, справедливость и пр.), позволяет разграничить важное и неважное для человека, реализует себя через постановку основополагающих жизненных целей и выбор средств их достижения.

Нравственное сознание личности формируется последовательно, проходя следующие этапы:

1) *детство человека* – этап послушания и подражания, когда поведение ребенка подчинено страху наказания и желанию получить поощрение;

2) *этап формирования конвенциональной нравственности*, основанной на авторитете общественного мнения, общепринятых стереотипах поведения, представлениях о правильном и должном;

3) *формирование автономной нравственности*, основанной на личном моральном выборе принципов поведения, сознательном самоконтроле, чувстве ответственности за свои действия, совести.

Выделяют следующие уровни нравственного сознания:

*Обыденный уровень нравственного сознания* – способ освоения мира, отражающий будничные, изо дня в день повторяющиеся отношения между людьми. К этому уровню относятся следующие структурные компоненты: обычай, традиция, нравственная норма, нравственная оценка.

*Теоретический уровень нравственного сознания* представлен нравственными понятиями, концепциями – это способ освоения мира, отражающий глобальные

***Диспозиция личности*** – это ее предрасположенность к определенному поведению в конкретных условиях, возможность сделать выбор деятельности.

нравственные проблемы. Этот уровень составляют нравственные понятия, концепции, нравственные ценности.

Диспозиционный механизм личности представлен на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Диспозиционный механизм личности

**Потребности личности** – это выражение ее нуждаемости в чем-либо. Любой живой организм нуждается в конкретных условиях/средствах для жизни, которые предоставляются ему окружающей средой.

В потребностях личности выражаются ее характер и степень зависимости от конкретных условий существования. Помимо этого, внешняя обстановка способна актуализировать те или иные человеческие потребности.

К особенностям потребностей относятся:

– конкретный содержательный характер – он бывает связан, чаще всего с каким-либо предметом, которым стремятся обладать или с некоей деятельностью, которая должна доставить удовлетворение;

– относительно ясное осознание данной потребности – оно сопровождается характерным эмоциональным состоянием (например, привлекательность объекта, который связан с этой потребностью или неудовольствие от неудовлетворения потребности);

– наличие, хоть нередко и слабо осознаваемого, но неизменно присутствующего эмоционально-волевого состояния – оно ориентирует на поиск путей, которые приведут к удовлетворению потребности;

– ослабление (вплоть до полного исчезновения) подобных состояний – иногда они и вовсе могут превратиться в противоположные в процессе удовлетворения ранее реализованных потребностей (например, после насыщения может возникнуть чувство отвращения к еде);

– повторное возникновение потребности – если вновь возникает нужда, которая лежит в ее основе.

Человеческих потребностей великое многообразие и чаще всего их делят на: материальные – например, потребность в еде, жилье, одежде и тому подобном; духовные – они связаны с общественным существованием, это может быть потребность в общественной деятельности (когда личность удовлетворяет материальные потребности при помощи труда, а не движимая инстинктами, при этом в процессе жизни ею усваивается определенная система действий, необходимых для этого), общении с другими людьми (это жизненно необходимая потребность), приобретении знаний, изучении наук/искусств, занятии творчеством (чем более развито общество, тем больше у него стремление к удовлетворению этих потребностей).

**Мотивы** – внутренние силы человека, связанные с осознанными, осмысленными и прочувствованными его потребностями. Они побуждают его к определенным действиям, появляются при наличии нужды или недостатка в чем-либо, отражая при этом начальный этап психической и физической активности.

Мотивацией называют побуждение к деятельности, которое ведется конкретным мотивом, а также процесс выбора оснований для действий конкретной

направленности<sup>36</sup>. Мотивация сопровождается определенными переживаниями и эмоциями, как положительными, так и отрицательными. Также присутствует определенное напряжение психофизического характера – то есть процесс сопровождается состояниями возбуждения/взволнованности, прилива/упадка сил. Условно мотивы можно подразделить на низшие (к ним относят биологические) и высшие (социальные). К биологическим мотивам относят влечения и желания личности, которые чаще всего отражают ее физиологические потребности.

Социальными мотивами являются интересы и убеждения человека, его идеалы, которые играют значительную роль в жизни. Мотивация имеет собственную физиологическую основу. В ходе перерастания потребностей в мотивацию активизируется центральная нервная система, а также другие потенциалы организма. Сама мотивация активизирует работу соответствующих функциональных систем, в первую очередь афферентный синтез и акцептор результатов действия. Она формирует такое состояние функциональной системы, как предпусковая интеграция, которая обеспечивает готовность организма к выполнению нужной деятельности. Вследствие этого повышается тонус симпатической нервной системы, что приводит к усилению вегетативных реакций и возрастанию поисковой активности в человеческом организме.

Помимо этого, возникают субъективные эмоциональные переживания, чаще всего негативного характера до момента удовлетворения потребности. Все вместе создает оптимальные условия для достижения желаемого. За счет своего многообразия различные потребности очень часто присутствуют одновременно, побуждая тем самым личность к различным действиям и из-за этого при осуществлении необходимого действия важную роль играет доминирующее мотивационное возбуждение. А.А. Ухтомский сформулировал принцип доминанты, согласно которому в каждый определенный момент времени превалирует та мотивация, в основе которой лежит наиболее важная потребность<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Платонов К.К., Голубев Г.Г. Психология: Учеб. пособие. – М.: Высш. шк., 1977. – 247 с.

<sup>37</sup> Ухтомский А.А. Избранные труды / А. А. Ухтомский – М.: Книга по Требованию, 2012. – 369 с.

Помимо этого, возбуждение подкорковых центров, отвечающих за мотивацию, при возникновении накапливается до критического уровня, пройдя который клетки начинают посылать определенные разряды, сохраняя активность до момента удовлетворения потребности. Это и есть проявление нейронных механизмов мотивации. Человеком потребности испытываются двояко: и как переживания действительных нужд, которые требуют своего неотложного удовлетворения, и как осознание своих потребностей в форме различных представлений. Подобное осознание является условием для формирования интересов в виде качественно особых личностных мотивов.

***Интересами*** называют мотивы личности, которые выражают ее специальную направленность на познание конкретных явлений окружающей действительности и определяют ее как относительно постоянную склонность к определенным видам деятельности.

Интересы обладают следующими особенностями:

- активизация как познавательных процессов, так и творческих побудительных усилий личности в различных областях деятельности;
- большая конкретизация целей и операций деятельности;
- расширение и углубление знаний в конкретной области, а также развитие у личности соответствующих навыков и умений;
- особое эмоциональное удовлетворение, которое побуждает к длительной деятельности.

Помимо этого интерес определяется скоростью возникновения и относительной легкостью поддержания внимания, имеющего произвольный характер.

Сюда же относится любопытство в качестве начальной стадии возникновения интереса, этому присущ только общий эмоциональный тон процесса познания при неимении четкого избирательного отношения к его объектам. В процессе дальнейшего становления с сохранением эмоциональных проявлений познавательных потребностей и с обогащением их разнообразием,

интерес начинает приобретать четкую и постоянную направленность на конкретный объект познания. Интерес всегда имеет конкретность: он может проявляться к определенным предметам, деятельности, явлениям и так далее.

Направленность интереса чаще всего зависит от склонностей/способностей личности. Интересным становится только то, что является новым для человека: старое же и давно известное, не будучи выставлено в новом свете или иных сочетаниях, является малоинтересным, быстро надоедает и может привести к пресыщению и утомлению нервно-психического характера. В то же время, не все новое способно вызывать интерес, а только то, что имеет связи с уже известным или представляет хоть какую-то значимость для деятельности личности.

Исходя из этого, в качестве обязательного условия возникновения интереса выделяют предварительные знания и практический опыт в конкретной деятельности. Если рассматривать все стороны жизни и типы деятельности человека, то интересы, на которые могут распространиться его познания могут представлять обширное многообразие. Интересы делятся по содержанию и относятся к разнообразным сферам знаний и деятельности: например, интерес к химии, литературе, математике. Интересы могут быть техническими, научными, конструкторскими, общественными и прочими.

Интересы могут различаться по видам, исходя от психологических характеристик качественного характера. Эти характеристики не нуждаются в подробном объяснении и могут быть как действенными, так и не действенными, устойчивыми / неустойчивыми, глубокими / поверхностными, непосредственными / опосредованными, активными / пассивными, сильными и слабыми. Интересы должны формироваться направленно. Для этого необходимо показывать значимость полученных данных от объекта интереса для познания непосредственно объекта и получения важных знаний, необходимых для деятельности человека.

В основе личностной мотивации лежит мировоззрение человека, которое представляет собой систему уже сложившихся убеждений, научных взглядов на природные явления, общество и личностные отношения, которые приобрели статус его внутреннего достояния и прочно укрепились в сознании в форме конкретных

жизненных целей, интересов, позиций и отношений. Мироззрение отдельно взятого человека всегда определяется той исторической эпохой, в которой он живет и общественным сознанием.

В обществе, в первую очередь, происходят изменения материальных жизненных условий, производительных сил и производственных отношений. Только после них начинает меняться людское мироззрение.

Полнота содержания личности вместе с ее базовыми психологическими особенностями определяются:

– содержанием мироззрения личности, ее психологической сущностью, проявляемой в особом влиянии индивидуально-психологических и социально-психологических качеств на ее поведение, поступки и выполняемые действия;

– степенью целостности мироззрения и убеждений, наличием/отсутствием в них противоречий, которые отражают противоположные интересы, присущие разным слоям общества: мироззренческая целостность может нарушиться, если человек руководствуется собственными интересами противоречивого характера (которые налагаются различными социальными обстоятельствами) или находится под их влиянием;

– степенью осознания личностью места, занимаемого ею в обществе: нередко человек может слишком долго искать это место, что мешает завершению формирования его мироззрения и его эффективного проявления;

– содержанием и характером потребностей/интересов, а также устойчивостью и легкостью их переключения, узостью или многогранностью: потребности и интересы человека имеют изменчивую природу, что при их слабой оформленности, либо узости приводят к сильному ограничению мироззрения личности.

***Установками личности*** называют ее внутреннюю настроенность на реализацию определенной деятельности или же на торможение своей активности.

Установки обладают важным функциональным значением, выступая в качестве состояний готовности, которые позволяют человеку эффективнее заниматься конкретной деятельностью. К основным функциям этих установок относят: определение устойчивого характера выполняемой деятельности; освобождение человека от необходимости принятия решения и произвольный контроль течения деятельности в стандартных условиях

К целям относят наиболее значимые для человека предметы, объекты, задачи и явления, достижение и обладание которыми являются существом его жизнедеятельности. Цели способствуют реализации личностных потребностей, выступая в качестве образов конечного результата проводимой деятельности.

В заключение рассмотрим физическую сферу личности, которая включает физические качества личности.

**Физическое качество** – это совокупность биологических и психических свойств личности человека, выражающие его физическую готовность осуществлять активные двигательные действия.

**Физические способности** – это задатки человека. Они заложены природой в каждом, но проявляются в конкретном двигательном действии, у каждого человека по-разному.

Одна физическая способность может выражаться в разных физических качествах. И наоборот, одно физическое качество может выражаться в разных физических способностях.

Общеизвестно, что организм человека развивается неравномерно (гетерохромно). У ребенка есть периоды, в которых отдельные физические качества развиваются лучше, чем в другие. Их называют сенситивными периодами.

*Сенситивный период* – это чувствительный период развития организма ребенка. Если в эти периоды оказать опережающее педагогическое воздействие, то эффект будет значительно выше, чем в другие.

Выделяют пять основных физических качеств личности:

1. *Быстрота* – это способность человека выполнять двигательные действия в минимальное для данных условий время, без снижения эффективности техники, выполняемого двигательного действия.

2. *Ловкость* – это способность человека решать двигательную задачу за короткий период обучения, а также перестраивать свои двигательные действия, в изменяющихся внешних условиях.

3. *Сила* – это способность человека преодолевать внешние и внутренние сопротивления, по средству мышечных напряжений.

4. *Гибкость* – это способность человека выполнять движения с максимальной амплитудой.

5. *Выносливость* – это способность человека противостоять утомлению, выполнять работу без ее эффективности.

Физические качества личности также оказывают значительное влияние на реализацию ее жизненной активности, способность к самосовершенствованию и саморазвитию.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое личность?
2. Что такое сознание, подсознание, сверхсознание и самосознание как категории психологии.
3. Опишите структуру личности, предложенную К. Платоновым.
4. Какие три типа личностей выделены И. Павловым?
5. Что такое темперамент?
6. Какие свойства человека проявляются в каждом типе темперамента?
7. Что такое характер?
8. Охарактеризуйте типологии характеров, разработанные К. Леонгардом.
9. Что такое акцентуация характера? Какие типы акцентуированных личностей выделил К. Леонгардт?
10. Что такое направленность личности? В чем она проявляется?
11. Что такое волевые качества личности?

12. В каких направлениях осуществляется формирование воли и способности людей к волевой регуляции своего поведения?

13. Что такое интеллект? Какие формы интеллектуального поведения выделил Р. Стенберг?

14. Какова структура интеллектуальных способностей?

15. Что такое задатки, одаренность, талант, гениальность, гиперспособности?

16. Что такое мышление, каковы его ступени?

17. Опишите формы мыслительного процесса.

18. Объясните сущность основных мыслительных операций.

19. Охарактеризуйте стили мышления.

20. Что такое нравственная сфера личности?

21. Какие выделяют уровни нравственного сознания?

22. Опишите диспозиционный механизм личности.

23. Что представляет собой физическая сфера личности.

### 3 УПРАВЛЕНИЯ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

Личную эффективность в широком смысле можно трактовать, как способность достигать своих целей в минимальные сроки, тратя для этого минимум энергии. Иными словами, понятие «личная эффективность» включает ряд умений, а именно:

- ставить конкретные цели;
- оптимально распределять время и физиологические ресурсы на достижение поставленных целей;
- взаимодействовать с другими людьми.

Очевидно, что личная эффективность оказывает большое влияние на жизненные обстоятельства каждого человека. Если человек не привык выполнять все намеченное за короткое время, ему никогда не удастся стать настоящим лидером. Индивид, который тратит на выполнение мелких задач слишком много времени, обречен на частые переживания по поводу не достижения намеченных целей и, как правило, будет искать оправдание своим неудачам во внешних помехах<sup>38</sup>.

Между тем, постоянно повышая свою эффективность, можно не только добиться профессионального успеха, но и правильно организовать свой быт, рационально используя личное время. Для каждого человека самоопределение и самоутверждение в жизни очень важно, и поэтому люди, точно знающие, что и как нужно делать, являются более успешными в жизни.

Выдающийся менеджер Ли Якокка утверждает: «Чтобы преуспеть в бизнесе, как, впрочем, и почти во всем другом, самое главное – это уметь сосредоточиться и рационально пользоваться своим временем. А чтобы целесообразно использовать свое время, необходимо твердо осознать, что именно главное в вашей работе, а затем отдать себя целиком осуществлению этого главного»<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех: Пер. с нем. – М.: А/О Издательская группа «Прогресс», «Прогресс-Интер», 1993. – 240с.

<sup>39</sup> Якокка Ли. Карьера менеджера / Пер с англ. – Минск: Поппури, 2007. – 210 с.

Итак, начинать повышать свою эффективность следует с точного целеполагания.

***Целеполагание*** – это процесс постановки индивидом цели на основе значимой для него системы ценностей.

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

В процессе определения цели происходит концентрация не на том, что делать, а на том, для чего это необходимо сделать. Это побуждает человека конкретизировать конечный результат деятельности. Цели являются побудителями наших действий, мотивами, определяющими нашу активность. Без цели отсутствует критерий оценки, по которому можно измерять трудозатраты каждого конкретного человека<sup>40</sup>.

Таким образом, определять цели и последовательно к ним стремиться означает концентрировать энергию на действительно важных делах, вместо необоснованной траты потенциальных сил и возможностей личности. Ведь человек, который ясно и четко видит свою цель, наверняка добьётся положительного результата при определённых усилиях и необходимых способностях.

Осознавать свои цели и последовательно к ним стремиться означает концентрировать свою энергию на действительно важных делах, вместо того чтобы понапрасну тратить свои силы. Осознание своих целей может определять значительную самомотивацию для работы.

Над людьми, не имеющими четких личных целей, обычно господствуют требования момента, они больше заняты текучкой, чем важными, перспективными

---

<sup>40</sup> Резник, С.Д. Основы личной конкурентоспособности [Текст] / С.Д. Резник, А.А. Сочилова. – М.: ИНФРА-М, 2015.

проблемами. Установление целей помогает нам оградить себя от требований, предъявляемых ситуацией или другими людьми, добиваясь целей, важных для нас лично.

Постановка цели – это перманентный процесс, поскольку цели не задаются раз и навсегда, а могут корректироваться с течением времени. В случае, когда в процессе контроля за реализацией намеченного плана действий выясняется, что прежние представления были неверными или что потребности оказались завышенными или заниженными, следует пересмотреть цель. В связи с этим очень важно постоянно помнить, куда мы хотим прийти и куда мы попасть не хотим, чтобы не оказаться там, куда нас хотят привести другие в соответствие с собственными целями.

Постановка целей означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию наших сил и активности на том, что должно быть достигнуто. Чтобы угнаться за темпами общественных и экономических перемен, каждому человеку необходимо проводить тщательную и регулярную переоценку своих целей. Все люди отличаются друг от друга, каждый действует в уникальной среде, поэтому работа по формулированию целей должна иметь индивидуальный характер<sup>41</sup>.

Постановка цели требует выразить в виде четких намерений и в точных формулировках явные и скрытые потребности, интересы, желания и задачи, а также сориентировать действия и поступки на эти цели и их выполнение. Без целей отсутствует критерий оценки, по которому вы могли бы измерять свои трудозатраты. Цели к тому же являются и критерием для оценки достигнутого. Даже самый лучший метод работы ничего не стоит, если вы заранее четко и однозначно не определите то, чего вы хотите<sup>42</sup>.

Постановка цели является безусловной предпосылкой планирования, принятия решений и ежедневной работы.

Таким образом, установление личных целей позволяет:

---

<sup>41</sup> Сперанский В.И. Умение самоорганизоваться, самоменеджмент // Социально-гуманитарные знания. – 2011. – № 1. – С. 180-188.

<sup>42</sup> Резник, С.Д. Основы личной конкурентоспособности [Текст] / С.Д. Резник, А.А. Соколова. – М.: ИНФРА-М, 2015.

- лучше осознать имеющийся в отношении карьеры выбор;
- убедиться в правильности избранного пути;
- лучше оценить эффективность действий и опыта;
- убедить окружающих в верности вашей точки зрения;
- получить дополнительные силы, мотивацию;
- повысить вероятность достижения желательных результатов;
- сконцентрировать силы на стратегических направлениях.

В практике самоменеджмента существует пять основных принципов постановки целей: *точность определения, измеримость, достижимость, реалистичность и определение во времени.*

Сам процесс постановки целей включает в себя три этапа:

- нахождение цели: чего я хочу?
- ситуационный анализ: что я могу?
- формулировка цели: к чему я конкретно приступаю?

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

Самое главное – необходимо добиваться ясности цели. Это означает, что надо устанавливать цели, которые будут обращены в непосредственные действия, что является безусловной, основополагающей предпосылкой успеха, как в работе, так и в жизни.

Например, нельзя формулировать цель следующим образом: «Хочу быть образованным человеком». А данную цель следует сформулировать так: «Я буду прилежно учиться, много читать и постоянно развивать себя как личность». Подобные конкретные, ориентированные на определенные действия цели можно планировать, например, фиксируя в дневнике времени по определенным дням или неделям и реализовывать по этапам. Значит, следует максимально точно описать то, чего конкретно необходимо достичь.

Существует мнение о том, что свои цели совершенно необязательно формулировать в письменном виде. Однако это ошибочное мнение, потому что в письменном виде цели запечатлеваются визуально, а значит, менее подвержены опасности забвения. Более того, когда четко определена цель, она автоматически приобретает обязательный характер, а зафиксированная на бумаге, она побуждает к систематическому анализу, перепроверке и ревизии. Письменное оформление цели также способствует фиксации более или менее смелых представлений и желаний.

Таким образом, повышается вероятность того, что человек будет постоянно помнить о своих целях и уточнять их.

Постановка конкретных целей повышает производительность потому, что человек в этом смысле обладает четкими ожиданиями относительно результата. Согласно теории вероятностей, если люди четко представляют, каких результатов от них ожидают, и если они ощущают сильную вероятность того, что, прилагая определенные усилия, они смогут достичь данного уровня производительности и получить соответствующее вознаграждение, то их мотивация выполнения задания существенно возрастет. Если действительно вы верите в то, что делаете, следует упорно добиваться своего даже перед лицом возникающих препятствий<sup>43</sup>.

Постановка цели означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию наших сил и активности на том, что должно быть достигнуто. Существует громадное различие между твердым «я», которое необходимо, и непомерным «я», которое способно действовать разрушительно.

Человек, обладающий твердым «я», знает свои сильные стороны. Он уверен в себе. Он имеет четкое представление о том, чего он может добиться, и решительно движется к достижению своей цели.

Цель описывает конечный результат, т. е. речь идет не о том, что вы делаете, а о том, для чего и ради чего вы это делаете.

---

<sup>43</sup> Таратухина Ю.В., Легалов И.А. Социально-психологические составляющие технологий тайм-менеджмента // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2010. № 8. С. 362-366

Технология поиска жизненных целей состоит в последовательной реализации следующих шагов (таблица 3.1)<sup>44</sup>.

Таблица 3.1 – Технология поиска жизненных целей

Этап	Характер действий
Шаг первый – прояснение потребностей	– устанавливать цели в ситуации, которая не удовлетворяет или может стать таковой; – установление личных целей требует анализа текущей ситуации и ответа на вопрос, чего вы хотели бы добиться. Это требует воображения и определенной свободы от тех необоснованных ограничений, которые ранее были приняты без всяких возражений.
Шаг второй – прояснение возможностей	– установление как можно большего числа возможностей путем изучения ситуации и привлечения окружающих. Разумный выбор нельзя осуществить, пока не установлены все имеющиеся возможности.
Шаг третий – принятие решения о том, что вам нужно	Необходимо ответить на три ключевых вопроса: Что является для вас важным? На какой риск вы готовы пойти? Как ваши решения повлияют на окружающих? При этом первый вопрос связан с определением ваших личных ценностей и позиций. Здесь же только необходимо подчеркнуть, что качество решений о выборе образа жизни во многом зависит от глубины самоизучения. Второй вопрос поможет определить личные границы и пределы, влияющие на ваш выбор. Можно решить, что некоторые возможности слишком рискованны и лучше обратиться к методам действий с более надежными результатами. Третий вопрос направлен на изучение того, кто и как может быть затронут вашими решениями. Обсуждение идей и возможных действий с теми, кого они, вероятно, затронут, а также наблюдение за их реакцией помогут сделать трудные решения более точными
Шаг четвертый – выбор	Когда уже определен диапазон имеющихся возможностей и ясны потребности и желания, необходимо сделать выбор. Установление цели представляет собой активный шаг, поэтому в момент выбора вы берете на себя обязательство, что избранный образ действий обеспечит удовлетворительный результат. Кроме того, это означает, что можно осуществить и следующие шаг
Шаг пятый – уточнение цели	Часто для достижения одной цели необходимы разнообразные действия. При этом можно потерять из виду желаемый конечный результат и погрузиться в текучку. Сопоставление логических связей между общими задачами и конкретными рабочими процессами может сократить излишние усилия в уточнении целей
Шаг шестой – установление временных границ	Занимаясь слишком многим одновременно, трудно добиться результата во всем, поэтому необходимо рационально распределить время. Избегать спонтанных решений, без какой-либо оценки реальной полезности таких затрат. Цели, содержащие направление действий, должны также указывать скорость движения. Это необходимо для того, чтобы продуктивно распределить свое время и другие ресурсы. Если цель не имеет временных границ, нет никакой возможности и следить за своими успехами.

<sup>44</sup> Персональный менеджмент: учебник / С.Д. Резник и др. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 585 с.

### Продолжение таблицы 3.1

Шаг седьмой – контроль своих достижений	Необходимо постоянно вести наблюдение за личными достижениями, в результате которого: - появляется обратная связь с результатами работы; - возникает чувство удовлетворения по мере продвижения к цели; --создается возможность переосмыслить избранную стратегию и спланировать новый метод действий
-----------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Семь шагов, рассмотренных выше, могут служить контрольным средством для прояснения целей.

Известный немецкий ученый Л. Зайверт представляет процесс нахождения целей через реализацию следующих ступеней<sup>45</sup>:

1. Разработка общих представлений о жизненных устремлениях. Для уточнения представлений о своих жизненных устремлениях надо представить себе возможную картину будущей жизни. Для этого целесообразно проанализировать свою жизнь, обозначить крупнейшие успехи и сформулировать представления о будущем, обозначить то, чего хотелось бы еще достичь. После такой аналитики следует определить пять важнейших целей, которых хотелось бы достичь до конца своей жизни.

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

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

---

<sup>45</sup> Зайверт Л. Если спешишь – не торопись: новый тайм-менеджмент в ускорившемся мире: семь шагов к эффективности и независимости в использовании времени / пер.с нем. Н.С.Сироткина. – М.: АСТ; Астрель, 2007. – 255 с.

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

- Личные цели (цели жизни).
- Профессиональные цели (цели карьеры).
- Опыт, который еще необходимо приобрести (личный и профессиональный).
- То, что еще хотелось бы совершить в личной жизни и в профессиональной карьере.

Последний этап процесса постановки целей – конкретное формулирование практических целей для последующей стадии планирования. Каждая цель имеет смысл только тогда, когда установлены сроки её воплощения и сформулированы желаемые результаты.

Суть анализа «цель – средство» состоит в том, что необходимые для достижения желаемых целей средства (личные финансовые, временные ресурсы) сравниваются с реальной ситуацией. Для этого из составленного списка целей выбирается пять важнейших, и определяются необходимые для достижения этих целей средства<sup>46</sup>.

Результаты этой работы целесообразно определенным образом структурировать (таблица 3.2)

Таблица 3.2 – Анализ «Цель – средство»

Желаемые цели	Необходимые средства (что требуется?)	Ситуационный анализ		
		Имеется в наличии (способности, средства и т.д.)	Не имеется в наличии	Практические шаги по увеличению ресурсов
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

На данном этапе важно проверить свои цели на предмет их реалистичности.

<sup>46</sup> Персональный менеджмент: учебник / С.Д. Резник и др. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 585 с.

Универсальных критериев данной проверки не существует, поэтому они всегда индивидуальны. Следует помнить, что нереальные задачи имеют мало шансов быть выполненными, поэтому следует реально оценивать собственные возможности. Не менее важный момент при установлении конкретных краткосрочных целей – их согласованность с достижением долгосрочных глобальных целей. А при стремлении к долгосрочным целям целесообразно учитывать изменения внешних условий и возникновение новых тенденций в социуме в целом.

Используя данные табличные формы, можно определить соотношение ваших желаний и ваших личных качеств и способностей и на основании полученных результатов выработать свой индивидуальный алгоритм технологии поиска личных и профессиональных целей.

Последняя фаза процесса постановки целей – конкретное формулирование практических целей для последующей стадии планирования. «Цель» по самой своей глубокой сути есть опережение реальных событий действительности. Каждая цель реализуется в действие. При этом реализация цели в действие представляет собой сложный процесс.

Объясняя свои поступки, человек ссылается обычно на определенные причины, вынудившие его поступить так, а не иначе, и говорит себе и всем заинтересованным в этом людям, что он стремился к достижению какой-то цели.

Анализ человеческого поведения показывает, что между целью и поступком нет однозначного соответствия. Одна и та же цель может быть достигнута многими путями, и один путь ведет к разным целям. У каждого человека должна быть сформирована более или менее устойчивая система целей: одни цели более предпочтительны, другие отодвинуты на второй план.

В совокупности целей каждого человека обнаруживаются цели главные и промежуточные, подчиненные главным, но без которых нельзя достичь конечной цели. К одним целям человек проявляет чрезвычайный интерес и готов пожертвовать самым дорогим для их достижения, другие же цели его мало волнуют, не затрагивая эмоциональной сферы. На языке теории управления такая система соподчиненных целей называется деревом целей.

Таким образом, пройдя все этапы, значимость каждого не вызывает сомнения, возможно реально определить свои жизненные цели и составить личный жизненный план. (таблица 3.3)<sup>47</sup>.

Таблица 3.3 – Жизненный план

№ п/п	Сфера жизни	Жизненная цель	Значимость, важность	Срок	Практические цели	Срок	Контроль

При конкретном формулировании практических целей необходимо помнить и о таких аспектах, как физическое состояние, так как хорошее здоровье является предпосылкой активной жизни и успешного самоменеджмента. Для этого необходимо предусматривать в своих периодических планах (годовых, месячных, недельных и дневных) мероприятия для укрепления здоровья: ежедневные пробежки на свежем воздухе, лечение, плавание, лыжные пробеги, профилактические осмотры и т. д.

Не следует забывать о самообразовании, повышении уровня знаний и квалификации, своем культурном просвещении (путешествие, участие в культурных мероприятиях и т. п.).

Всем известно, что легче установить цели, чем достичь их. Многие небрежны и нереалистичны в формулировании целей, потому что слишком легко относятся к своим обязательствам и готовы в любой момент забыть о них. Поведение человека, эффективного в постановке целей, характеризует тщательное изучение возможных обязательств и реальности их выполнения, прежде чем он возьмет их на себя. Такой человек ответственно относится к своим обязательствам и к усилиям, требуемым для достижения целей, какие бы трудности ему ни встретились. Подобное отношение также ценно, если оно распространяется и на цели, принятые совместно с окружающими<sup>48</sup>.

<sup>47</sup> Персональный менеджмент: учебник / С.Д. Резник и др. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 585 с.

<sup>48</sup> Темплар Р. Правила самоорганизации: Как все успевать, не напрягаясь / Ричард Темплар ; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина нон-фикшн, 2015. – 214 с.

Следует ставить реальные цели. При этом не берите на себя слишком много, поскольку в этом случае персональные задачи имеют мало шансов быть выполненными. Чем больше целей вы себе поставите, тем больше вам придется менять в вашей прежней жизни, тем больше придется развивать активность.

Необходимо также устанавливать краткосрочные цели, согласованные с достижением ваших долгосрочных глобальных целей. При стремлении к долгосрочным целям вы должны считаться с изменением внешних условий и возникновением новых тенденций. Поэтому наряду с общими целями важно с точки зрения психологической мотивации ставить перед собой и краткосрочные достижимые подцели и добиваться промежуточных успехов.

Установление целей привносит в жизнь людей элементы директивной плановости. Нельзя допускать, чтобы попытки установления ясных целей подавляли непосредственность и ограничивали свободу реакции на новые ситуации. Наилучшим образом определенные цели – это те, которые позволяют быть более открытым по отношению к имеющимся возможностям.

При обнаружении непреодолимых препятствий в достижении целей необходимо задать себе следующие вопросы:

Действительно ли ваши цели важны для вас? Цели, в которых действительно не заинтересованы, обычно не достигаются.

Реальны ли ваши цели? Бывает, что люди устанавливают цели, которых почти невозможно добиться, а потом удивляются своей неудаче.

Вложили ли вы в достижение целей достаточно сил и внимания?

Вполне достижимые цели могут быть не реализованы из-за того, что для преодоления препятствий не было приложено достаточных усилий.

Сохраняют ли ваши цели актуальность? Возникновение новых обстоятельств может сделать некоторые ваши цели устаревшими.

Достаточно ли вы привлекали к вашему делу окружающих? Без помощи и поддержки многие проекты обречены на неудачу. Установление на ранних этапах работы взаимосвязей с окружающими помогает продвижению вперед.

Не слишком ли рано вы хотите сдать? Во многих случаях люди «признают себя побежденными» слишком рано, тогда как настойчивость могла бы привести к успеху.

Смысл творческого подхода к жизни состоит в сохранении открытости по отношению к неожиданному, которую можно усилить за счет систематического анализа целей и поиска наилучших среди имеющихся возможностей.

В этой связи необходимо привести в качестве примера основополагающие принципы личной эффективности, предложенные Стивеном Кови<sup>49</sup>. Автором сформулированы семь навыков, объединенных в методику развития персональной эффективности. Рассмотрим их подробнее.

Первый и самый важный навык человека, высокоэффективного в любых обстоятельствах, – *навык проактивности* – способность подчинять импульсивную реакцию своим ценностям.

Людей условно можно разделить на реактивных, движимых чувствами, обстоятельствами, условиями и своим окружением и проактивных, движимых ценностями – тщательно отобранными и принятыми, а проактивных людей также воздействуют внешние факторы: физические, социальные или психологические. Но их реакция на этот раздражитель, сознательная или нет, является выбором, основанным на ценностях, они направляют свою энергию на то, что подвластно их влиянию. Природа их энергии позитивна, она расширяет, увеличивает круг влияния. Проактивный подход к ошибке заключается в ее быстром признании, исправлении и извлечении необходимого урока. Такой подход превращает неудачу в успех.

Второй навык состоит в том, что начинать действовать нужно тогда, когда ясна конечная цель, т.е. есть *четкое осознание своего жизненного предназначения*. Можно быть очень занятым человеком и при этом не быть эффективным. Принцип «начинайте, представляя конечную цель» основывается на идее того, что, прежде чем предпринимать какие-то усилия, необходимо разработать положения личной миссии. Этот способ фокусируется на том, каким вы хотите быть (характер) и что

---

<sup>49</sup> Кови С.Р. 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 168 с.

вы хотите делать (вклады и достижения), а также на ценностях и принципах, которые лежат в основе вашего характера и ваших поступков.

Третий навык – *сначала делайте то, что необходимо делать сначала* – является личным достижением, плодом практической реализации первых двух навыков. Это означает умение организовывать свои действия на основе приоритетов.

Навык четвертый – *думайте в духе «выиграл/выиграл»* – придерживаясь общей философии взаимодействия между людьми, направленной на постоянный поиск взаимной выгоды при всех взаимодействиях людей друг с другом, использование в отношениях с другими людьми всех уникальных свойств человека – самосознания, воображения, совести и независимой воли.

Навык пятый – *сначала стремитесь понять, потом – быть понятым* связан с глубоким сдвигом парадигмы понимания другого – эмпатическим слушанием, т.е. прежде чем поднимать проблему, прежде чем оценивать и советовать, прежде чем излагать свои идеи – необходимо постарайтесь понять. Это мощный навык эффективной взаимозависимости.

Навык шестой – *достигайте синергии*, которая представляет собой деятельность самого высокого порядка – подлинную проверку и проявление всех остальных навыков, соединенных вместе. По-настоящему эффективный человек обладает достаточной скромностью и уважением к другим, чтобы признать ограниченность собственного восприятия и оценить богатейшие возможности, открывающиеся перед ним благодаря взаимодействию с другими людьми, взаимодействия в команде.

Навык седьмой автором сформулирован образно – *затачивайте пилу*. Суть этого навыка в том, что он поддерживает и развивает самый ценный ресурс индивида – его самого в четырех измерениях личности – физическом, духовном, интеллектуальном и социально-эмоциональном. Самое выгодное, самое крупное вложение из тех, которые человек делает в жизни – это инвестиция в самих себя.

Физическое измерение предусматривает эффективную заботу о своем физическом состоянии: употребление правильной пищи, обеспечение достаточного отдыха, регулярные физические упражнения. Обновление духовного

измерения ведет к достижению собственной системы ценностей. Постоянное, непрерывающееся обучение, тренирующее ум и расширяющее кругозор, ведет к жизненно важному интеллектуальному обновлению. Обновление социально-эмоционального измерения состоит в каждодневном взаимодействии с другими людьми.

Как уже было сказано ранее, одной из основных функций в самоменеджменте является контроль. Одновременно контроль за результатами служит улучшению, оптимизации трудового процесса и является способом оценки личной эффективности. Именно он позволяет выявить, были ли достигнуты поставленные цели, необходимо ли произвести корректировку.

Под контролем следует процесс проверки и сопоставления фактических результатов с заданными. В психологическом плане контроль должен способствовать повышению мотивации труда и тем самым задавать импульсы для новой постановки основных задач. Своевременный контроль над результатами деятельности позволяет учиться на возникающих ошибках, т. е. набираться опыта.

*Контроль, как функция самоменеджмента, охватывает три задачи<sup>50</sup>:*

- 1) осмысление физического состояния;
- 2) сравнение запланированного с достигнутым;
- 3) корректировка по установленным отклонениям.

Время, продолжительность и регулярность контроля в определенной степени зависят от исполняемых задач и поставленной цели. В этой связи следует различать:

- контроль процесса и осуществляемой деятельности;
- контроль результатов (целевой контроль).

Наука и практика сформулировали несколько обязательных принципов контроля, а именно:

- контроль должен быть разумным;
- контроль должен быть своевременным;

---

<sup>50</sup> Персональный менеджмент: учебник / С.Д. Резник и др. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 585 с.

- контроль должен быть оперативным, упреждающим развитие событий;
- контроль должен быть постоянным.

Для контроля над результатами проделанной работы в течение дня можно задавать себе, например, такие вопросы:

- Выполняю ли я действительно необходимые задачи?
- Подхожу ли я к предстоящей деятельности в соответствии с ее приоритетностью?
- Справляюсь ли я с запланированными задачами в установленное время?
- Перепоручаю ли я в достаточном объеме дела, в том числе и срочные?
- Собираю ли я в единый блок небольшие дела, телефонные разговоры и т. п.
- Использую ли я все другие возможности рационализации и разгрузки?
- Веду ли борьбу с «помехами» и «поглотителями времени»?

Не менее важным аспектом контроля результатов является регулярный анализ своей деятельности и своего времени, а также составление листка дневных «помех», что позволит совершенствовать свою рабочую методику.

График рабочего времени – это самое наглядное свидетельство того, как и на что тратится время. С помощью хорошо налаженной системы учета времени можно буквально по минутам проследить, куда и на что уходит время. Конечно, самое сложное – это строго придерживаться своего графика и контролировать его выполнение.

Написав план, необходимо выполнять его, а не искать оправданий собственной нерадивости. Планирование работы и строгое соблюдение плана (контроль за процессом и результатами его выполнения, как на промежуточных этапах, так и на завершающем) – вот основа, на которую опирается вся наука управления временем.

Другое дело – учет специфики работы, особенности учебы при составлении плана. Здесь необходимо брать тот вариант, который подходит именно вам, который считается оптимальным для конкретных условий труда, учебы. Необходимо быть реалистом, прежде всего по отношению к самому себе, и постараться объективно посмотреть на себя со стороны.

Полученный в результате этого опыт поможет выявить «поглотители времени», вредные привычки. Это могут быть длинные телефонные разговоры, ненужная отчетность, слишком продолжительные совещания, отвлечения от работы, учебы, слишком большой объем представительской деятельности, неверные приоритеты, неправильное перепоручение дел.

Качество работы повысится, когда вы станете четко планировать свое рабочее время, посещать меньше собраний и совещаний. Сразу можно будет почувствовать, что появилось дополнительное время, которое так необходимо. Вместе с тем, заметно повышается и производительность труда. Всего этого можно достигнуть только при четкой организации контроля над процессами и результатами своей деятельности.

Но самый большой успех – это появившаяся возможность выделить дополнительное время на обдумывание перспективных производственных проблем, на деловое общение с коллегами и однокурсниками, что повышает эффективность деятельности. Кроме того, при плохо организованной системе контроля снижается уровень исполнительской дисциплины. Поэтому совершенствование системы контроля – одна из важнейших задач.

Анализ процесса деятельности и времени в рамках контроля, как функции самоменеджмента, означает сравнение фактического использования времени с запланированным.

Контроль деятельности и времени может осуществляться следующими основными способами:

- запланированное время (целеустановка) – следует сформулировать и записать то, какие из важных задач можно было бы выполнять, если бы вы ежедневно имели на 1 час больше времени в своем распоряжении;

- восприятия фактического течения времени и деятельности – фиксирование в письменном виде осуществляемые в течение недели виды деятельности, формулировать мероприятия по их оптимизации;

- разработка планируемого состояния – можно выставлять работу, отвечая на вопросы: что произойдет, если отказаться от данной деятельности? Если ее

полностью или частично делегировать? Если ее осуществить в течение более короткого времени;

– сравнение «план-факт» (контроль). Попытка определения: насколько велика фактическая временная нагрузка? Сколько времени может быть сэкономлено? Какие меры по экономии времени можно предпринять? Как можно с пользой использовать сэкономленное время? Как и в результате деятельности и времени, с помощью контроля и анализа текущих «помех» можно найти дополнительные источники экономии времени<sup>51</sup>.

Необходимо помнить о том, что контроль процессов и результатов должен быть проведен своевременно, чтобы можно было произвести необходимые корректировки. Одного выявления причины невыполнения той или иной работы еще недостаточно для того, чтобы исправить ход дела. Вмешательство и изменение сложившейся ситуации не только в конце, но и в процессе осуществления деятельности – это важная задача контроля над результатами.

Однако трудоемкий контроль не годится, так как отнимает много времени, мешает внедрению новых идей, процессу совершенствования, прогнозированию, управлению результатами деятельности, производительности. Чрезмерный контроль неизбежно приводит к свертыванию инициативы.

Таким образом, в постановке контроля необходимо найти некую золотую середину. Контроль над комплексными рабочими задачами должен быть основан на составлении контрольного листа и точной фиксации задач, дат (сроков), планируемых и фактических показателей, полученных в результате выполнения этих задач, а также выявлении причин отклонений и исполнения целевых задач.

В общепринятом смысле контроль как функция самоменеджмента реализуется посредством:

– осмысления физического, эмоционального состояния и готовности или неготовности в профессиональном плане к процессам введения в деятельность изменений и в целом совершенствования;

---

<sup>51</sup> Персональный менеджмент: учебник / С.Д. Резник и др. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 585 с.

- сравнения запланированного и реализованного;
- координации деятельности по выявленным отклонениям.

Одним из ведущих факторов, которые необходимо учитывать для построения эффективной деятельности является фактор времени.

Динамический подход через призму использования временного ресурса мотивирует рассматривать все рабочие процессы с позиции:

- максимального охвата процессов, подлежащих рассмотрению;
- наличия возможностей должной проработки процессов с целью выявления «узких мест»;
- выявление «узких» мест в деятельности;
- определение параметров совершенствования;
- сравнение фактических и запланированных параметров в достижении результата»;
- последовательности рассмотрения процессов (операций, процедур), проблем, особенностей ситуации, по которой принимаются решения.

Причинно-следственный подход в самоконтроле деятельности предполагает:

- целеполагание как механизм расширения диапазона направлений деятельности, если было бы возможно увеличить ежедневный баланс времени на 1 час;
- формирование списка мероприятий по оптимизации общей картины состояния процессов;
- проработка планируемого состояния на предмет: отказа от конкретной деятельности (направления развития);
- оценку возможностей сокращения времени на исполнение запланированного объема работ;
- контроль по схеме «план-факт»;
- характеристику результата: какое время сэкономлено (параметры экономии времени);
- определение диапазона мероприятий для экономии временного ресурса;

– определение направлений деятельности для повышения общей результативности процессов (на решение каких задач целесообразно перераспределить сэкономленное время);

– установление круга наиболее эффективных мер, обеспечивающих экономию времени.

Не менее важно помимо контроля еще и регулярно анализировать свою деятельность, потраченное время.

График рабочего времени – это самый верный путь учета времени. Для рациональной работы необходимо не только составить распорядок дня, но и следовать ему, в этом и заключается наука управления временем.

Самый большой успех – это появившаяся возможность выделить дополнительное время на обдумывание перспективных производственных проблем, на деловое общение с сотрудниками, что повышает эффективность работы. Основу и исходный пункт процесса самоменеджмента представляет собой намерение достичь поставленных целей в конце планового периода<sup>52</sup>.

Контроль за результатами в любом случае производится после выполнения задачи, а при реализации крупных проектов – акцентируется внимание на промежуточных этапах. Вмешательство и изменение сложившейся ситуации в конце или где-то между этапами – это важная задача контроля за результатами работы.

Тщательный самоконтроль – верная гарантия того, что не придется впоследствии ничего переделывать или изменять. Для эффективного контроля над результатами собственной деятельности в течение дня можно воспользоваться следующими вспомогательными вопросами, которые должны дать четкую характеристику проделанной работе (т.е. составить определенный вопросник). Такой вопросник поможет ничего не забыть, не упустить что-то важное и существенное. Вопросники не только помогут зафиксировать в памяти

---

<sup>52</sup> Резник, С.Д. Основы личной конкурентоспособности [Текст] / С.Д. Резник, А.А. Сочилова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 320 с.

необходимые сведения, но и подскажут, если надо, какие шаги стоит предпринять в том или ином случае<sup>53</sup>.

*Вопросник для контроля дня (вспомогательные вопросы для обзора результатов дня):*

Кто или что помешало мне сегодня достичь большего?

Принес ли я сегодня пользу окружающим меня людям?

Где я «застрял» на мелочах?

Где я занимался поверхностными вопросами?

Где я занимался ненужной критикой?

Где я пошел на напрасные компромиссы?

Как могли бы судить обо мне мои коллеги или руководитель?

Мог ли я отказаться от каких-то дел?

Чему я научился сегодня?

Удалось ли мне сегодня записать или обработать свои идеи, мысли?

Приблизил ли меня этот день к достижению моих целей?

Что самое ценное из того, что я сегодня сделал?

Для контроля дня можно применять и так называемый ретроспективный обзор событий. Его суть заключается в ежедневном анализе всех происшедших в этот день событий в обратном порядке. Важно не только мысленно восстановить последовательность событий, но и представить себе каждое из них и себя в соответствующей ситуации. Регулярно используя этот метод, вы не только лучше поймете мотивы своего поведения, но и приобретете способность к логическому мышлению. Кроме того, регулярное использование данного метода требует высокой степени самодисциплины, а укрепляя самодисциплину, вы развиваете и силу воли.

Также можно использовать метод «пяти пальцев», который ориентируется на начальные буквы названия пальцев.

М – мыслительный процесс: какие знания, опыт я сегодня получил;

Б – близость к цели: что я сделал и чего достиг;

---

<sup>53</sup> Шлей Н. В. Тайм-менеджмент – управление временем // Экономика и организация промышленного производства. 2008. №5(383) .

С – состояние духа: каким сегодня было мое преобладающее настроение, расположение духа;

У – услуга – помощь: чем я сегодня помог, чему поспособствовал;

Б – бодрость, физическая форма: каким было мое физическое состояние, что сделано для здоровья, поддержания физической формы?

Как метод самоконтроля можно использовать «распорядок рабочей недели» – планы на дни, недели, месяцы, года. Просматривая их в конце рабочего дня и недели, всегда можно сделать вывод о том, насколько выполнены дела и насколько продвинулись к достижению глобальной цели.

Можно оценивать результаты дня по 4-х балльной системе и выставлять отметку в дневник: 4 – особенно удачный день, 3 – удачный день, 2 – удовлетворительный день, 1 – неудачный.

Можно применять ретроспективный обзор событий – ежедневный анализ всех произошедших событий в обратном порядке. Важно не только мысленно установить хронологию событий, но и представить себе каждое из них и себя в соответствующей ситуации. Использование этого метода требует жесткой самодисциплины, отсюда и развитие силы воли, логического мышления.

Тщательный самоконтроль – гарантия того, что не придется ничего переделывать или изменять.

Современным организациям нужны лидеры, строящие свои отношения с организацией и сотрудниками на принципах профессионализма, сотрудничества, взаимного уважения и вовлеченности, а также чёткого понимания взаимных обязательств. Возникает потребность в новых знаниях и умениях. При этом следует различать понятия компетентность и компетенция.

**Компетентность** представляет собой совокупность качеств и способностей, которые приобретает человек в процессе обучения и работы над собой.

Компетенция представляет собой саму предметную область, в которой должен хорошо ориентироваться специалист.

Другими словами, **компетентность** – это те способности и качества, которыми владеет человек, а компетенция – это комплекс знаний и направлений, которыми он должен владеть для выполнения профессиональных обязанностей в полном объеме.

Понятие «компетентность» используется для оценки уровня квалификации человека в отдельных вопросах, проблемах, но не в профессиональной деятельности в целом.

Это, в первую очередь, такие универсальные компетенции:

- самостоятельность;
- способность принимать ответственные решения;
- творческий подход к любому делу;
- умение доводить его до конца;
- умение постоянно учиться;
- гибкость мышления, наличие абстрактного, системного и экспериментального мышления;
- умение вести диалог и коммуникабельность;
- способность к сотрудничеству и т.д.

Итак, чтобы повысить личную эффективность, необходимо придерживаться следующих правил:

1. Прежде всего, необходимо научиться грамотно ставить перед собой цели, основываясь исключительно на своем опыте и желании.

2. Рационально используя ресурсы, можно выполнить работу за короткое время. Если перед вами есть несколько вариантов развития событий, то выбрать следует тот, который требует меньше энергозатрат.

3. Чтобы добиваться хороших результатов, необходимо правильно расставлять приоритеты, проводить анализ и выбирать действительно важное.

4. Необходимо четко понимать, когда и что вы будете выполнять.

5. Необходимо правильно работать, чтобы мозг воспринимал информацию.

Для этого вам нужно качественно и быстро выполнять работу на протяжении

первых 50 минут, после чего дать себе отдохнуть. Так для достижения результата вам понадобится меньше времени.

6. Необходимо обладать навыком социализации – человек является частью социума, поэтому умение выстраивать общение является незаменимым и важным навыком. Также с помощью общения можно наладить полезные и долгосрочные деловые знакомства.

7. Необходимо регулярно заниматься самоконтролем и саморазвитием.

Препятствовать повышению личной эффективности может страх и боязнь выйти из зоны комфорта. Чтобы преодолеть себя, необходимо объективно оценивать свои действия и не бояться действовать для изменения жизни. Зачастую именно лень и страх являются главными врагами на пути к изменению собственной жизни.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое личная эффективность?
2. Что понимается под постановкой целей?
3. Для чего необходимо четко формулировать цели?
4. Сформулируйте свои личные и профессиональные цели.
5. Назовите основные этапы формулирования целей.
6. Что такое жизненный план?
7. Назовите принципы личной эффективности, предложенные С. Кови.
8. Что следует понимать под контролем процессов и результатов?
9. Назовите основные принципы контроля.
10. Что есть ретроспективный обзор событий?
11. В чем суть метода контроля «пяти пальцев»?
12. Назовите преимущества личного самоконтроля.
13. Какова цель оценки результатов дня?
14. Какие задачи охватывает контроль как функция?
15. Обоснуйте необходимость составления и соблюдения графика работ.
16. Поясните на примерах, что означает «контроль должен быть разумным» и «контроль должен быть своевременным»?

17. Поясните на примерах, что означает «контроль должен быть оперативным, упреждающим развитие событий»

18. Перечислите и охарактеризуйте значимость дневных помех в деятельности?

#### 4 ХРОНОМЕТРАЖ. ПОГЛОТИТЕЛИ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Трудно стать успешным человеком, если не научился ценить время.

Человек, остро чувствующий ценность даже самого крошечного промежутка времени, успевает многое, при этом он никогда не спешит и не совершает лишних действий. Умение управлять собственным временем – это, безусловно, ключ к успешному самоменеджменту. О значении времени можно сказать следующее:

- время необратимо;
- время нельзя умножить;
- время нельзя накопить;
- время нельзя передать;
- время проходит безвозвратно.

В этой связи будет уместно вспомнить высказывания разных мыслителей, например:

«Не смешно ли весь век по копейке копить,  
Если вечную жизнь все равно не купить.  
Эту жизнь тебе дали, мой милый, на время, -  
Постарайся же времени не упустить». (Омар Хайям).

«Тот, кто позволяет ускользать своему времени, выпускает из рук свою жизнь; тот, кто держит в руках свое время, держит в руках свою жизнь». (Алан Лэкейн).

«Время – самый ограниченный капитал, и, если не можешь им распоряжаться, не сможешь распорядиться ничем другим». (Питер Друкер).

«Умение распоряжаться временем наряду с правильным руководством и техникой влияния на людей выступает фактором, который предопределяет Ваш успех или неудачу». (Ульрих Зиверт).

Вместе с тем, каждый человек постоянно всей своей жизнью подтверждает величайший парадокс времени: сколько бы его ни было отпущено, почти всем его не хватает». При этом временем как ресурсом каждый человек располагает

изначально в равном количестве, но результаты его использования у разных людей различны.

Видный теоретик управления П.М. Керженцев подчеркивал, что время для нас является ценностью особого рода. Его нельзя скапливать или сберегать, оно течет непрерывно и ежесекундно ускользает от нас. Неиспользованное время погибает безвозвратно<sup>54</sup>.

В литературе определяется продолжительность трудовой жизни около 90000 часов (40 лет x 220 дней x 10 часов = 88000 часов), если ежедневное рабочее время считать 10 часов. Общая сумма рабочего и свободного времени составляет 200000 часов. Поэтому есть смысл задуматься, как осознанно и правильно планировать свою жизнь, свое время.

Интересным представляется философский подход к фактору времени:

Находите время для работы, это – условие успеха.

Находите время для размышлений, это – источник силы.

Находите время для игры, это – секрет молодости.

Находите время для чтения, это – основа знаний.

Находите время для дружбы, это – условие счастья.

Находите время для мечты, это – путь к звездам.

Находите время для любви, это – истинная радость жизни.

Находите время для веселья, это – музыка души.

Отметим, что люди достаточно давно были озабочены проблемой управления своим временем. По мнению С. Кови, существует уже четыре поколения решающих задачи по управлению временем. Так, первая волна экспериментаторов придумала записки, памятки, одним словом, пыталась упорядочить и систематизировать все действия, требующие затрат времени и сил<sup>55</sup>.

Во втором поколении появились самые разные календари и деловые дневники, что давала возможность планировать деятельность на будущее.

---

<sup>54</sup> Керженцев П. М. Принципы организации. – М.: Экономика, 1966. – 464 с.

<sup>55</sup> Кови С.Р. 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 168 с.

Третье поколение еще более усовершенствовало технологию планирования жизни и, соответственно, времени, добавив к ежедневному планированию краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы и постановку промежуточных целей. Кроме того, получили развитие идеи расстановки приоритетов, определения ценностей и сравнения различных дел по значимости.

В настоящее время существует уже четвертое и принципиально иное поколение носителей принципов управления временем. Отличительной чертой этого поколения является переход от идеи управления временем к идее управления собой. Это означает, что планируются не действия и время, а достижение результатов<sup>56</sup>.

Новый взгляд на фактор времени означает, что в соответствии с законом Парето, 80% всех результатов достигается нами в течение 20% от потраченного времени. Это переверчивает привычные представления и свидетельствует о том, что времени у нас может хватать на все наши дела, ибо по-настоящему продуктивно оно используется лишь на 20%.

Суть четвертого поколения идей об управлении временем, по мнению С. Кови, можно уяснить с помощью следующей матрицы (таблица 4.1). Известной также как схема принятия решений на основе принципа, предложенного американским генералом Дуайтом Эйзенхауrom<sup>57</sup>.

Таблица 4.1 – Матрица управления временем

Дела	Срочные	Несрочные
<b>Важные</b>	1	2
	Критические ситуации Неотложные проблемы Проекты с «горящим сроком» исполнения	Профилактические действия Поддержание ресурсов и средств Создание связей Поиск новых возможностей Планирование Восстановление сил

<sup>56</sup> Ягер Дж. Творческое управление временем в новом веке / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 208 с.

<sup>57</sup> Кови С.Р. 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. – М.: Альпина Паблишер, 2010. – 168 с.

Продолжение таблицы 4.1

Неважные	3	4
	Некоторые телефонные звонки Корреспонденция Сообщения Некоторые заседания Предстоящие неотложные дела Распространенные виды деятельности	Мелочи, отнимающие время Корреспонденция Звонки Праздное времяпрепровождения

Все наши дела характеризуются двумя свойствами – срочностью и важностью.

Как видим, мы расходуем время одним из четырех способов.

Попытаемся кратко их проанализировать.

Срочное – это то, что требует немедленного внимания, то, что необходимо делать сейчас.

Важное – это то, что вносит вклад в предназначение, отражает систему ценностей и имеет отношение к результатам.

Важные и несрочные дела требуют гораздо больше усилий, чем срочные, которые нельзя отложить на потом, потому что для их реализации надо проявлять инициативу и активность, чтобы не забыть о них и получить результат (квадрат 2). Если человек не имеет четкого представления о том, что для него действительно важно, то он сосредотачивается на выполнении срочных и важных дел и подвергает себя очень большому напряжению (квадрат 1). И единственным способом расслабиться они видят переход к не важным и не срочным делам (квадрат 4). Часть людей очень много времени тратят на решение срочных, но не важных дел, ошибочно считая их значимыми (квадрат 3). Однако срочность этих дел основана на приоритетах и ожиданиях других людей.

Из сказанного можно вывести следующее правило – необходимо держаться в стороне от дел, отнесенных к неважным, отдавая приоритет важным и не срочным делам. Для правильного и эффективного использования времени необходимо основное внимание уделять перспективным и важным для человека делам квадрата 2, одновременно сокращая траты времени на все остальные дела.

Ниже, в таблице 4.2, показаны возможные последствия сосредоточения в решении различного рода дел.

Таблица 4.2 – Последствия деятельности

Дела	Срочные	Несрочные
<b>Важные</b>	1	2
	Стресс Выгорание Существование в условиях критических ситуаций	Баланс сил Видение перспективы Дисциплинированность Контроль над ситуацией Самоконтроль
<b>Неважные</b>	3	4
	Концентрация на второстепенном Существование в условиях критических ситуаций Ощущение себя жертвой, не владеющей собой Представление о целеполагания как о бесполезной функции	Полная безответственность Зависимость от других лиц и обстоятельств Представление о бессмысленности происходящего

Итак, основными принципами эффективного использования времени являются следующие принципы<sup>58</sup>:

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

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

*Принцип хронометража отдельных видов деятельности.*

*Принцип структуризации целей, задач, проблем в индивидуальной деятельности руководителя и в деятельности коллектива.*

*Принцип «регулярность – системность – последовательность», отражающий существо деятельности по совершенствованию операций,*

<sup>58</sup> Тайм-менеджмент. Полный курс: Учебное пособие / Г.А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев; Под ред. Г.А. Архангельского. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 311 с.

*процессов, процедур, в целом индивидуальной деятельности руководителя и взаимодействие с коллективом.*

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

*Принцип гибкости в организации процессов.*

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

*Принцип поиска резервов времени, восполнения времени.*

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

*Принцип переноса не законченных дел в пункты перспективных планов.*

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

*Принцип регламентации разделов плана.*

*Принцип установления приоритетов.*

*Принцип устранения «тирании» спешки в делах.*

*Принцип «включения» творчества.*

Таким образом, жизненный опыт неопровержимо говорит о том, что только от желания человека организовать и использовать свое время правильно зависит формирование его способности управлять своим временем. Чтобы сформировать эту способность необходимо освоить технологию хронометража.

**Хронометраж** (фр. *chronometrage*, от греч. *chronos* – *время* и *metreo* – *измеряю*) – метод изучения затрат времени с помощью фиксации и замеров продолжительности выполняемых действий.

Хронометраж – это метод анализа рабочего времени, при котором фиксируется длительность повторяющихся циклических трудовых процессов. Чаще всего он применяется для технологических операций, выполняемых вручную, с применением инструментов, приспособлений или осуществляемых с частичной механизацией. При этом рабочая операция разбивается на элементы или

трудовые приемы. Основные задачи, которые решаются в процессе проведения хронометражных исследований:

- обнаружение нерациональных, лишних трудовых приемов;
- проектирование наиболее рациональных рабочих процессов;
- определение нормативов выработки.

Итоговым результатом должно стать утверждение рабочих норм времени на технологическую операцию. Под технологической операцией следует понимать любую деятельность, которую можно разделить на некоторые действия, как правило, повторяющиеся.

В теории управления временем (тайм-менеджменте) существует понятие «хронофаги».

**Хронофаги** (от др.-греч. χρόνος – время и φάγομαι – буду есть; также поглотители времени, пожиратели времени) – один из терминов управления временем, обозначающий любые отвлекающие объекты, мешающие и отвлекающие от основной деятельности (работы и других запланированных дел).

Иными словами, так называемые поглотители времени – это обстоятельства (люди, задачи, особенности внешней среды и т. п.), приводящие к неэффективной трате времени. Например: Выполнение ненужных дел – дело может оказаться бесполезным не только лично для вас, но и ненужным всему окружающему миру.

Хронофаги могут быть одушевленными (например, коллеги с досужими разговорами, друзья с пустыми звонками, заказчики, любящие поболтать и т. д.) или неодушевленными (интернет, компьютерные игры, телевизор, радио и др.).

Так, Л. Зайверт выделяет 30 «поглотителей времени»:

- нечеткая постановка цели;
- отсутствие приоритетов в делах;
- попытка слишком много сделать за один раз;
- отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения;

- плохое планирование трудового дня;
- личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол;
- чрезмерное чтение;
- скверная система досье;
- недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе);
- поиск записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров;
- недостатки кооперации или разделения труда;
- отрывающие от дел телефонные звонки;
- незапланированные посетители;
- неспособность сказать «нет»;
- неполная, запоздалая информация;
- отсутствие самодисциплины;
- неумение довести дело до конца;
- отвлечение (шум);
- затяжные совещания;
- недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям;
- отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь;
- болтовня на частные темы;
- излишняя коммуникабельность;
- чрезмерность деловых записей;
- синдром «откладывания»
- желание знать все факты;
- длительные ожидания (например, условленной встречи);
- спешка, нетерпение;
- слишком редкое делегирование (перепоручение) дел;
- недостаточный контроль перепорученными делами<sup>59</sup>.

---

<sup>59</sup> Зайверт Л. Если спешишь – не торопись: новый тайм-менеджмент в ускорившемся мире: семь шагов к эффективности и независимости в использовании времени / пер.с нем. Н.С.Сироткина. – М.: АСТ; Астрель, 2007. – 255 с.

Одним из основных способов выявления хронофагов является хронометраж – изучение затрат времени путём фиксации и замеров продолжительности выполняемых действий. Поэтому есть смысл задуматься, как осознанно и правильно планировать свою жизнь, свое время.

В этой связи следует знать некоторые правила планирования времени и при планировании дня их применять.

**Основное правило планирования времени:**

- 60 % – запланированная активность;
- 20 % – непредвиденная активность (резервы времени и непланируемые действия);
- 0 % – спонтанная активность (например, творчество).

**Рабочее время:**

- 60% запланированное время;
- 20% непредвиденное время;
- 20 % спонтанное время.

Следует также знать, что к типичным ошибкам при планировании времени относят:

- перенос принятия решения проблемы на завтра;
- выполнение работы не до конца;
- стремление сделать все сразу;
- неумение правильно распределить силы, с учетом периодов биологической активности;
- желание в случае неудачи переложить вину на других;
- полное пренебрежение вопросами организации и планирования личной работы.

Кроме вышеперечисленных, в определенной степени, влияние на результат использования времени могут оказывать и следующие ошибки (таблица 4.3).

Таблица 4.3 – Субъективные и объективные ошибки в управлении временем

Субъективные ошибки	Объективные ошибки
1. Применение «шаблонного мышления» в большинстве ситуаций	1. Практика превышения численности решений для планируемого периода и возможностей их реализации.
2. Переоценка собственных сил, возможного успеха.	2. Противоречивость принимаемых решений.
3. В основе решений – собственный опыт.	3. Слабая оценка временного фактора для реализации решения.
4. Неотвратимое субъективное ожидание результата.	4. В основе новых решений – прежние подходы
5. Недооценка риска.	5. Преобладание половинчатых решений.
6. Приоритет гарантированного варианта выполнения работы («Лучше синица в руках, чем журавль в небе»).	6. Высокая конфликтность в процессах реализации проектов/решений.
7. Приоритет собственного мнения («Я всегда прав»).	7. Слабая оценка правильности решений применительно к ситуации.
8. Подбор информации с акцентом на реализацию собственной идеи («Вариант должен сработать»).	8. Общий принцип деятельности: «подгоним в рабочем режиме».
9. Абстрактный стиль принятия решений («Главное начать, а там разберемся»).	9. Слабая проработка решений из-за динамичности режима деятельности.
10. Давление неудач («Обжегшись на молоке, дуешь на воду»).	10. Слабое информационное обеспечение решений.

Кроме того, правильная организация процесса учета использования времени строится на классификации данных по нескольким признакам:

- классификация дел по их содержанию (комплексные, учебные, бытовые т.д.);
- классификация дел по характеру побудительных причин (например, необходимость усвоения новых знаний, приобретение новых умений и т.д.);
- классификация по срочности выполняемых работ (перспективные...);
- классификация по формам деятельности (индивидуальная, коллективная).

Понимая природу ошибок в управлении временем, можно устранить проблемы, имеющиеся в личной организованности и самодисциплине. В этой связи следует знать ряд правил личной организованности и самодисциплины, представленных в таблице 4.4.

Таблица 4.4 – Рекомендации по воспитанию самоорганизованности

Правила личной организованности	Правила эффективной организации индивидуальной работы
1. Умение работать по системе. Системный подход - основа комплексного учета и взаимодействия многих факторов, влияющих на личную организацию	1. Точно определяйте свою цель
2. Умение ценить и эффективно использовать время. Полезные правила составления бюджета времени: следует использовать время исключительно на решение проблем, представляющих наибольший интерес; избегать людей, отнимающих у вас время или стремящихся выиграть его за ваш счет; никогда не откладывать работу на потом	2. Составляйте план действий
3. Умение сосредоточиться на главном	3. Концентрируйте усилия
4. Умение все делать по порядку	4. Придумывайте себе стимулы
5. Умение не упускать из виду мелочей	5. Устанавливайте твердые сроки
6. Умение учитывать и анализировать затраты времени	6. Научитесь быть решительным
7. Умение ежедневно контролировать выполнение намеченных дел	7. Научитесь говорить «нет», соизмерять свои дела и цели
8. Умение давать оценку своему времени	8. Не увязайте в телефонных разговорах
	9. Приобретите привычку к записной книжке
	10. Ликвидируйте досадные поглотители времени
	11. Приступайте к делу сразу же, не откладывая
	12. Меняйте занятия

Для управления временем в форме его планирования недостаточно иметь просто перечень выполняемых работ. Необходимо знать их фактическую продолжительность и на ее основе можно устанавливать сроки начала и окончания дел. В этой связи рассмотрим технику учета своего времени. Начинать следует с составления перечня выполняемых дел, регистрируя их по мере выполнения.

Форма учета выполненных дел может быть разной, например, такой как показано в таблице 4.5.

Таблица 4.5 – Форма для учета выполненных дел

№ п/п	Содержание работы	Продолжительность (часы, дни)	Время начала и окончания (число, месяц)	Выполнено или нет	Примечание

В продолжении анализа результатов выполнения запланированных дел рекомендуется также применить контроль и анализ текущих «помех» – «поглотителей времени», с помощью данных техник можно найти дополнительные источники экономии времени (таблица 4.6).

Таблица 4.6 – Форма для анализа дневных «помех» – «поглотителей времени»

Факт				План
Период Времени «от - до»	Отдельные виды деятельности, во время которых вам мешают	Вид «помех»	Продолжительность «помех»	Возможности улучшения использования времени
1	2	3	4	5

Итак, основу и исходный пункт процесса самоменеджмента представляет собой намерение достичь поставленных целей в конце планового периода.

Далее остановимся на проблеме определения жизненных приоритетов<sup>60</sup>.

**Жизненные приоритеты** – универсальная категория, отражающая важность для человека тех или иных сфер, или ключевых областей, его жизни.

Основные факторы, способные повлиять на установление/изменение приоритетов, представлены в таблице 4.7.

<sup>60</sup> Таратухина Ю.В., Легалов И.А. Социально-психологические составляющие технологий тайм-менеджмента // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2010. № 8. С. 362-366

Таблица 4.7 – Факторы, определяющие установление / изменение приоритетов в жизни человека

Возраст	15-25	Учеба, карьера, друзья, семья, хобби, здоровье
	25-45	Карьера, семья, друзья, досуг, хобби, здоровье
	45-60	Здоровье, семья, хобби, друзья, досуг
	Свыше 60	Здоровье, семья, хобби, досуг
События	Рождение ребенка	Безопасность, здоровье, семья, благополучие

Далее рассмотрим различные технологии планирования по приоритетам. К наиболее распространенным и удобным в использовании относятся технологии планирования по методу Парето, АБВ-анализа (в ряде источников именуется как АБС-анализ), Альпы, Франклина.

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

Последовательное применение принципа Парето конкретизируется, если все задачи проанализировать в соответствии с их долей в итоговом результате и затем распределить их по категориям важности «АБВ».

Техника анализа «АБВ» исходит из имеющегося опыта, согласно которому доли в процентах более важных и менее важных дел во всем их общем количестве остаются в целом неизменными.

Система планирования Бенджамина Франклина помогает значительно повысить эффективность работы как за счёт более эффективного управления временем, так и за счёт планирования самой работы.

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

Метод планирования «Альпы» относительно прост, суть его состоит в составлении ежедневного плана, которое занимает в среднем не более десяти минут. Этот процесс составления плана состоит из пяти стадий:

1. Составление заданий
2. Оценка длительности планируемых действий
3. Резервирование времени (в соотношении 60:40)
4. Принятие решений по приоритетам и перепоручению отдельных операций
5. Контроль (учет неделанного).

Эти технологии будут подробно рассмотрены в следующем разделе пособия.

Одним из основополагающих принципов самоменеджмента является умение отделять главные дела от дел второстепенных, важные от неважных, срочные от несрочных.

Как успешно справляться с потоком поступающей информации? Как тратить на обработку, анализ и принятие решения по полученной информации минимум времени и сил? Как превратить умение быстро и эффективно обрабатывать поступающую информацию (и принимать на ее основе правильные решения) в свое главное конкурентное преимущество в век агрессивно атакующей нас со всех сторон информации?

Ответ на этот вопрос дают современные технологии майнд-менеджмента, которые начали набирать популярность в современном мире в 70-е годы XX века.

В заключение рассмотрим один из современных методов управления временем и планирования – метод создания ментальных карт – интеллект-карт.

***Ментальные карты*** (интеллект-карты, mind map) – метод организации идей, задач, концепций и любой другой информации.

Ментальные карты помогают визуально структурировать, запоминать и объяснять сложные вещи.

Создателем данного инструмента является Тони Бьюзен.

В его основу он положил основные принципы работы человеческого мозга, объяснил, что мы используем наш биологический компьютер под названием «мозг» неэффективно, и предложил способ повысить эту эффективность.

Интеллект-карты стали успешно применяться во многих областях интеллектуальной работы. С распространением компьютеров стали появляться

первые программы для их построения в электронном виде, что открыло дополнительные возможности для корпоративного применения и решения бизнес-задач. Творческие способности людей, применявших этот метод, стали раскрываться сильнее, что неизбежно повысило их результативность. Интеллект-карты стали основным инструментом выполнения задач для многих работников интеллектуального труда, в том числе теперь – и в России.

Эта практика дала толчок для развития нового направления в тайм-менеджменте, отвечающего за повышение эффективности личной и корпоративной деятельности с помощью интеллект-карт – майнд-менеджмент.

**Майнд-менеджмент** — это технология представления потоков информации в виде, требующем минимального времени и психофизиологических ресурсов для поиска, анализа и понимания.

Технология создания интеллект-карты основана на том, что у интеллект-карты должны быть три основные составляющие:

1. Центральный образ, передающий тему (предмет) изучения. В центре всех ментальных карт – главная идея.

2. Толстые основные ветви, отходящие от центрального изображения.

Эти ветви представляют ключевые темы, относящиеся к предмету изучения. Каждая из ветвей должна иметь свой цвет. В свою очередь, основные ветви делятся на «побеги» второго и третьего уровня, которые представляют подтемы.

3. Единственное ключевое слово или изображение на каждой ветви.

Далее кратко представим этапы создания ментальной карты<sup>61</sup>.

### **Шаг 1**

В центре листа бумаги с помощью хотя бы трех разных цветов необходимо изобразить предмет, который необходимо изучить. Центральный образ

---

<sup>61</sup> Бьюзен Т. Интеллект-карты/Т. Бьюзен – Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 208 с.

стимулирует воображение и вызовет ассоциации. Если в центр нужно поместить слово, пусть оно выглядит объемно и сопровождается изображением.

## Шаг 2

Далее необходимо выбрать цвет и нарисовать толстую ветвь, отходящую от центрального изображения, как ветка от ствола дерева. Рекомендуется придать ветви естественный изгиб, так как визуально это более привлекательно для мозга и повысит вероятность запоминания информации на этой ветви. Необходимо закрасить изображение ветви, так как ее толщина должна символизировать важность этой ассоциации в иерархии интеллект-карты. При этом необходимо учитывать символические значения цветов (таблица 4.8).

Таблица 4.8 – Символическое значение цвета

Цвет	Значение	Скорость восприятия
Красный цвет	Наиболее быстро воспринимающийся цвет. Максимально фокусирует внимание. Сообщает об опасности, проблемах, которые могут возникнуть, если не обратить на него внимание	Высокая
Синий цвет	Строгий, деловой цвет. Настраивает на эффективную продолжительную работу. Отлично воспринимается большинством людей	Средняя
Зеленый цвет	Цвет свободы. Расслабляющий, умиротворяющий цвет. Позитивно воспринимается большинством людей. Но его значение сильно зависит от оттенков («энергичный изумруд» глаз или «тоска зеленая» в больницах советского типа)	Низкая
Желтый цвет	Цвет энергии, цвет лидерства. Очень раздражающий цвет, на который невозможно не обратить внимание.	Высокая
Коричневый цвет	Цвет земли, самый теплый цвет. Цвет надежности, силы, стабильности, уверенности	Низкая
Оранжевый цвет	Очень яркий, провокационный цвет. Цвет энтузиазма, новшества, возбуждения, энергии, динамики. Отлично привлекает внимание	Высокая
Голубой цвет	Цвет нежности, цвет романтики. Отличный фоновый цвет. В английском языке нет отдельного слова для этого цвета (blue понимается как и синий, и голубой). В России этот цвет обозначает обычно свободу движения: к морю, к небу, к мечте	Низкая
Черный цвет	Строгий, ограничивающий цвет. Идеален для написания текста, создания границ	Средняя

### **Шаг 3**

Следует подписать ветвь одним словом или заглавной буквой.

### **Шаг 4**

Необходимо нарисовать второстепенные ветви, отходящие от главной, затем ветви третьего уровня, отходящие от второго. Каждая ветвь подписывается одним словом, или символом, или комбинацией из того и другого. У каждого символа должна быть отдельная ветвь. Можно оставить несколько веток пустыми, это стимулирует мозг придумать, чем их заполнить.

### **Шаг 5**

Рисуется следующая ветвь, отходящая от центрального изображения, и для нее выбирается другой цвет. Как и раньше, рисуются ветви второго и третьего порядка и подписывается каждая из них. Надо добавить еще несколько основных ветвей, чтобы в итоге их получилось пять или шесть.

### **Шаг 6**

Теперь, когда появилась структура из основных ветвей, можно свободно передвигаться по всей интеллект-карте с ветви на ветвь, заполнять пропуски и добавлять новые дополнительные ветви по мере возникновения ассоциаций.

### **Шаг 7**

При желании можно добавить стрелки, соединительные линии и звенья между основными ветвями, чтобы подчеркнуть взаимосвязь между ними.

Метод интеллект-карт позволяет представлять информацию таким образом, чтобы ее могли одновременно воспринимать и левое, и правое полушария.

Благодаря использованию цветов, рисунков и пространственных связей любая информация начинает восприниматься, анализироваться и запоминаться гораздо быстрее и эффективнее, чем при ее обычном линейном представлении в виде цифр и букв.

Таким образом, техника создания интеллект-карт, по мнению ее автора, представляет собой революционный инструмент мышления, который при правильном применении может значительно повысить личную эффективность и существенно экономить личное время. Он помогает обрабатывать информацию,

генерировать идеи, улучшить память, с пользой тратить свободное время и повысить эффективность работы.

### **Контрольные вопросы**

1. Обоснуйте суть понятия «хронометраж» как процесса во времени и установление оптимальной продолжительности их протекания. В чем состоит необходимость использования хронометража в оценке использования времени?

2. Обоснуйте необходимость тайм-менеджмента как технологии, позволяющей использовать невозполнимый ресурс жизни в соответствии со своими личными целями и ценностями; как основы персонального менеджмента личностного и профессионального совершенствования.

3. Какие цели и задачи самоуправления призван решать хронометраж рабочего времени (дня, недели, декады, месяца и пр.)? Приведите примеры последствий игнорирования возможностей хронометража как эффективного инструмента.

4. Перечислите основные правила начала рабочего дня. В чем суть соблюдения рекомендуемой последовательности осуществления правил? Какие последствия возможны при нарушении рекомендуемой последовательности?

5. Перечислите основные правила завершения рабочего дня. В чем суть соблюдения рекомендуемой последовательности осуществления правил? Какие последствия возможны при нарушении рекомендуемой последовательности?

6. Какие факторы внешнего окружения влияют на эффективность планирования личного времени?

7. Перечислите мотивы/стимулы к применению возможностей тайм-менеджмента в совершенствовании рабочего дня (общего режима, соблюдения баланса рабочих периодов и периодов отдыха, правил планирования и пр.).

8. Что такое «поглотители времени»? Приведите примеры.

9. По каким критериям строится матрица Эйзенхауэра?

10. Какие правила личной организованности и дисциплины рекомендованы специалистами для построения эффективной системы управления рабочим временем? В чем состоят трудности их выполнения?

11. Перечислите и охарактеризуйте основные методы учета и анализа использования времени.

12. Охарактеризуйте суть понятий «личная организованность» и «самодисциплина».

13. Какую роль в поиске резервов времени играет самоконтроль работоспособности? Какие проблемы в осуществлении самоконтроля могут возникать? В чем заключаются рекомендации по их решению? Приведите примеры последствий игнорирования функции самоконтроля?

14. Охарактеризуйте метод Парето как инструмент распределения рабочего времени.

15. Перечислите и охарактеризуйте основные причины нерационально потраченного времени.

16. Охарактеризуйте проявление фактора времени в применении проактивного подхода к жизни. Какие возможности более эффективного использования времени и достижения целей жизни содержатся в проактивном подходе? Приведите примеры.

17. Обоснуйте свое понимание высказывания: «первый шаг на пути к овладению искусством управления временем – изменение его восприятия».

18. Охарактеризуйте проявление фактора времени в применении реактивного подхода к жизни. Какие возможности более эффективного использования времени и достижения целей жизни содержатся в реактивном подходе? Приведите примеры.

19. По каким категориям рассматриваются задачи согласно технологии анализа АБВ?

20. Какую роль в организации эффективного самоменеджмента призвано выполнять целеполагание как практическое осмысление человеком своей деятельности с точки зрения постановки и реализации целей?

21. Что можно считать результатом в тайм-менеджменте? Обоснуйте.

22. Обоснуйте понятия «разработка общих представлений о жизненных устремлениях»; «дифференциация жизненных целей во времени». Приведите примеры.

## 5 ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАДАЧ. ДОЛГОСРОЧНОЕ И КРАТКОСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Управление временем, организация времени, тайм-менеджмент – технология организации времени и повышения эффективности его использования.

Управление временем – это действие или процесс тренировки сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность<sup>62</sup>.

В управлении временем большую роль отводят планированию.

Под планированием обычно понимается жесткая постановка задач с четкой привязкой к определенному времени. Такой план часто не соответствует хаотично меняющейся обстановке и непредсказуемым поворотам жизни.

Для того чтобы вспомнить о делах в нужное время и определить наиболее благоприятное время для решения задачи, не привязанной к определенному дню и часу необходимо использовать методику контекстного планирования.

Еще древние греки использовали два совершенно разных понятия для обозначения времени: *хронос* и *кайрос*.

Первое – «*хронос*», привычное линейное, измеримое, механическое время. Именно для упорядочения этого времени нами используются обычные ежедневники и органайзеры.

Второе обозначение времени – «*кайрос*», удобный момент; время, подходящее для осуществления конкретного замысла. «Кайросы», удобные моменты, создают то, что условно можно назвать *неоднородностью* времени. Речь идет не о конкретном времени (день, час, минуты), а об определенных обстоятельствах, благоприятных для совершения того или иного дела.

Все дела и задачи, привязанные к конкретному времени (*хронос*), называются *жесткими*.

---

<sup>62</sup> Исаченко, И.И. Основы самоменеджмента: учебник / И.И. Исаченко. – М.: ИНФРА- М, 2017. – 312 с.

**Жесткие задачи** – задачи, привязанные к определенному времени.

С понятием «кайрос» связано большинство не привязанных жестко к определенному времени дел. Такие дела и задачи называются *гибкими*.

**Гибкие задачи** – задачи, привязанные к контекстам (условиям, обстоятельствам).

Обстоятельства, благоприятные для совершения того или иного дела, решения задачи, называются *контекстами*.

**Контекст** – это условие или совокупность условий, наиболее подходящих для совершения определенного дела, решения конкретной задачи.

Каждому контексту соответствуют дела, которые наиболее уместно совершать именно в этот момент, в этих обстоятельствах.

Все контексты условно можно разделить на четыре типа:

- 1) Место
- 2) Человек, группа людей
- 3) Внешние обстоятельства
- 4) Внутренние обстоятельства

*Место.* Решение задачи связано с определенным местом. Примеры: «если я буду в *Администрации*», «когда я буду в *университете*», «не забыть купить в *магазине*», «когда окажусь на *работе*», «в *офисе*» и т.д.

*Человек, группа людей.* Решение задачи связано с человеком, группой людей. Примеры: «если я увижу *руководителя*», «когда зайдет *подчиненный*».

*Внешние обстоятельства.* Принять решение возможно, учитывая независимые от меня обстоятельства. Примеры: «если *примут закон*», «когда *изменятся правила*», «если будет *хорошая погода*», «если у *начальника* будет *хорошее настроение*».

*Внутренние обстоятельства.* Решение задачи, проблемы зависит от моего состояния. Примеры: «если будет прилив творческого вдохновения», «когда я чувствую себя больным / здоровым», «если будет настроение», «когда я почувствую в себе силы» и т.д.

Таким образом, применяя понятие контекста и создавая более гибкую систему планирования, мы можем реагировать на любые изменения ситуации и использовать их для решения стоящих перед нами задач. Решить эту задачу помогает контекстное планирование.

***Контекстное планирование в тайм-менеджменте*** – это способность решить задачу без затрат лишних усилий в наиболее подходящее для этого время, не всегда заранее заданное.

Контекстное планирование учитывает не столько временные рамки, сколько наличие определенных условий, благоприятных для решения конкретной задачи. Использование методики контекстного планирования позволяет увеличить гибкость реагирования, что чрезвычайно важно в ситуациях неопределенности, так как повышает эффективность деятельности человека (максимум результата при минимуме усилий). При этом сохраняется возможность быстро корректировать планы в случае необходимости. Важно, что это происходит без потери информации о делах и задачах, о которых можно забыть и с удивлением вспомнить об их существовании в самый последний момент, когда предпринимать меры уже поздно. Контекстное планирование дает представление обо всей совокупности дел и задач, жестко не привязанных к конкретному времени, позволяет выстраивать общую картину необходимых действий по их реализации, приучает мыслить эффективно, видеть и использовать возможности для решения задач, выполнения дел, а в конечном итоге – для достижения своих целей<sup>63</sup>.

*Методика контекстного планирования* состоит из трех этапов:

1) выделяются типовые личные контексты, наиболее актуальные для вашей повседневной жизни или рабочей деятельности (как правило, достаточно 5–9);

---

<sup>63</sup> Самоменеджмент: управление временем / Курс лекций. – Краснодар. 2015. – Режим доступа: <https://kubsau.ru/upload/iblock/c88/c880da68bd6f4d2cc1e19424469eb364.pdf>

2) составляются списки задач под каждый контекст;

3) при приближении контекста просматриваются списки соответствующих этому контексту задач.

Для того чтобы выработать привычку, необходимо регулярно вести контекстное планирование и способствовать выработке внутреннего чувства приближения нужного контекста, что обеспечивает просмотр необходимого раздела в подходящий момент.

Основными инструментами, с помощью которых создается своя система контекстного планирования, являются:

- ежедневники;
- стикеры, закладки для гибких задач;
- доски контекстного планирования;
- MS Outlook.

*Ежедневник.* Система контекстного планирования может быть реализована в обычном ежедневнике. Для этого следует выявить основные контексты (как в первом шаге контекстного планирования). В ежедневнике создают категории или разделы, соответствующие этим контекстам, в которые записывают необходимые дела и задачи. При приближении какого-либо контекста («кайроса») достаточно заглянуть в нужный раздел ежедневника или органайзера и просмотреть список дел.

*Стикеры, закладки.* Другой способ управления кайросовыми задачами – использование стикеров. Гибкие задачи выписывают на стикеры, которые приклеивают либо на соответствующую страницу ежедневника, либо на специальную закладку для кайросовых задач<sup>64</sup>.

Такая система позволяет определять приоритетность той или иной задачи, используя стикеры разных цветов. При этом можно избежать необходимость постоянного переписывания задач, переходящих из дня в день в связи с отсутствием «кайроса», и вычеркиваний выполненных задач. Если задача

---

<sup>64</sup> Тайм-менеджмент : учеб. пособие / Н. В. Моргунова, Р. В. Моргунова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2014. – С. 14.

переносится на другой день, достаточно переклеить стикер на нужную страницу или просто переложить закладку.

*Доски для контекстного планирования.* Это наиболее наглядный инструмент планирования, особенно удобен для командной работы. Материалом для доски может служить белая магнитная доска, лист ватмана и др. Важно помнить, что доска планирования отлично подходит и для организации личного планирования. Участок стены, увешанный стикерами, рядом с вашим рабочим столом, пробковая доска над рабочим местом, дверца холодильника – это тоже доски планирования. При этом правила организации досок планирования для командной или индивидуальной работы будут одни и те же. Использование данного инструмента позволяет связать несколько контекстов. Чаще всего встречается структурирование задач по таким «кайросам», как «люди» и «задачи/проекты»<sup>65</sup>.

*MS Outlook.* Контекстное планирование в MS Outlook удобно налаживать с помощью категорий задач. Создавая задачу, ей можно присвоить одну или несколько категорий. Преимущество контекстного планирования в MS Outlook – одну и ту же задачу можно видеть из совершенно разных категорий. Например, задачу «Обсудить с преподавателем вопросы по выпускной квалификационной работе» можно отнести к категориям «Руководитель», «Диплом», «Университет». Таким образом, мы сможем видеть эту задачу и перед разговором с преподавателем, открыв категорию «Руководитель», и при планировании работ по ВКР, открыв категорию «Диплом», и приехав в здание ВУЗа, открыв категорию «Университет». В этой особенности заключается главное преимущество электронного планирования перед бумажным<sup>66</sup>.

Планируя свой день, мы учитываем два типа задач:

- *жесткие* – привязанные к определенному времени;
- *гибкие* – зависящие от контекста (условий, обстоятельств).

---

<sup>65</sup> Тайм-менеджмент : учеб. пособие / Н. В. Моргунова, Р. В. Моргунова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2014. – С. 15.

<sup>66</sup> Архангельский, Г. Контекстное планирование в Outlook [Электронный ресурс] / Г. Архангельский А. Мискарян. – Режим доступа: <http://www.impro-vement.ru/bibliot/outlook-context/>

Но есть такие задачи, на выполнение которых требуется определенный ресурс времени. Например, подготовка и расчет нового проекта, который за 20 минут не сделаешь, здесь потребуются как минимум 2–3 часа в течение нескольких дней, чтобы подготовить все необходимые материалы, перепроверить расчеты и избежать ошибок. Таким образом, возникает необходимость выделить третий тип задач – *бюджетлируемые*.

***Бюджетлируемые задачи*** – крупные, времяемкие задачи, жестко не привязанные ко времени. Они требуют определения количества времени, необходимого для их выполнения.

***Бюджетирование времени в плане дня.*** При определении бюджета времени на выполнение всех задач в ежедневном плане важно помнить, что планировать следует не более 60% рабочего времени (жесткие задачи + приоритетные). Остальные 40% времени используем как свободный резерв на непредвиденные изменения ситуации. Между задачами всегда нужно оставлять «зеленые зоны» – свободное время, помогающее выравнять план в том случае, если в жестком расписании произойдет сбой.

***Outlook*** – наиболее широко распространенная программа-органайзер, являющаяся «де факто» стандартом в корпоративной среде. К сожалению, обычно Outlook используется только как почтовый клиент и совсем не используется как органайзер. Одна из причин – жесткость системы планирования, изначально заложенной в эту программу. Стандартные возможности, появляющиеся при первом запуске программы, сводят процесс планирования к тому, что в разделе задач получается длинный неструктурированный список дел с разными сроками, названиями и степенями важности. Подобное перечисление очень неудобно.<sup>67</sup>

Всех перечисленных трудностей поможет избежать подход, базирующийся на контекстном планировании и методе структурирования внимания. Контекстное планирование возможно путем несложной настройки:

#### 1. Оптимизация обзора с помощью категорий

---

<sup>67</sup> Тайм-менеджмент : учеб. пособие / Н. В. Моргунова, Р. В. Моргунова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2014. – С. 46.

Система может быть реализована при помощи следующих возможностей MS Outlook: категории задач и формы представления «to-do list» в разделе «Задачи».

Категория – это признак, по которому возможна группировка задач<sup>68</sup>. Существуют категории двух видов: стандартные и пользовательские.

Изначально составляется список задач, не сгруппированный по категориям, но отсортированный по срокам (рис. 5.1).

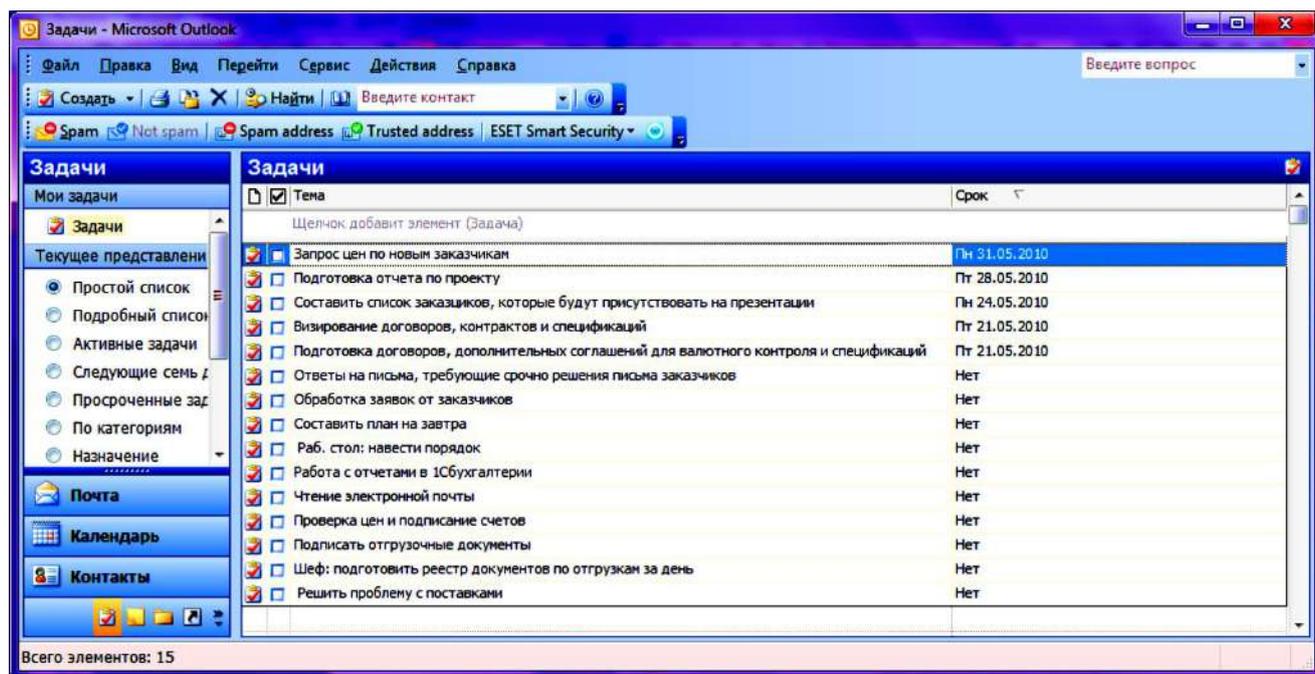


Рисунок 5.1 – Пример списка задач для торгового представителя

Дела необходимо разделить на три категории в соответствии с горизонтами планирования:

1) оперативные задачи – то, что нужно сделать сегодня, или задачи, требующие незначительных усилий по выполнению. Например, для торгового представителя – это написать письмо заказчику об изменении цен, позвонить заказчику и т.п. (рис. 5.2);

2) тактический горизонт – более сложные задачи, содержащие в себе несколько других;

3) стратегический уровень – большие проекты и направления деятельности.

<sup>68</sup> Корпоративные стандарты тайм-менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ov1.ru/services/consulting/standarts.php>

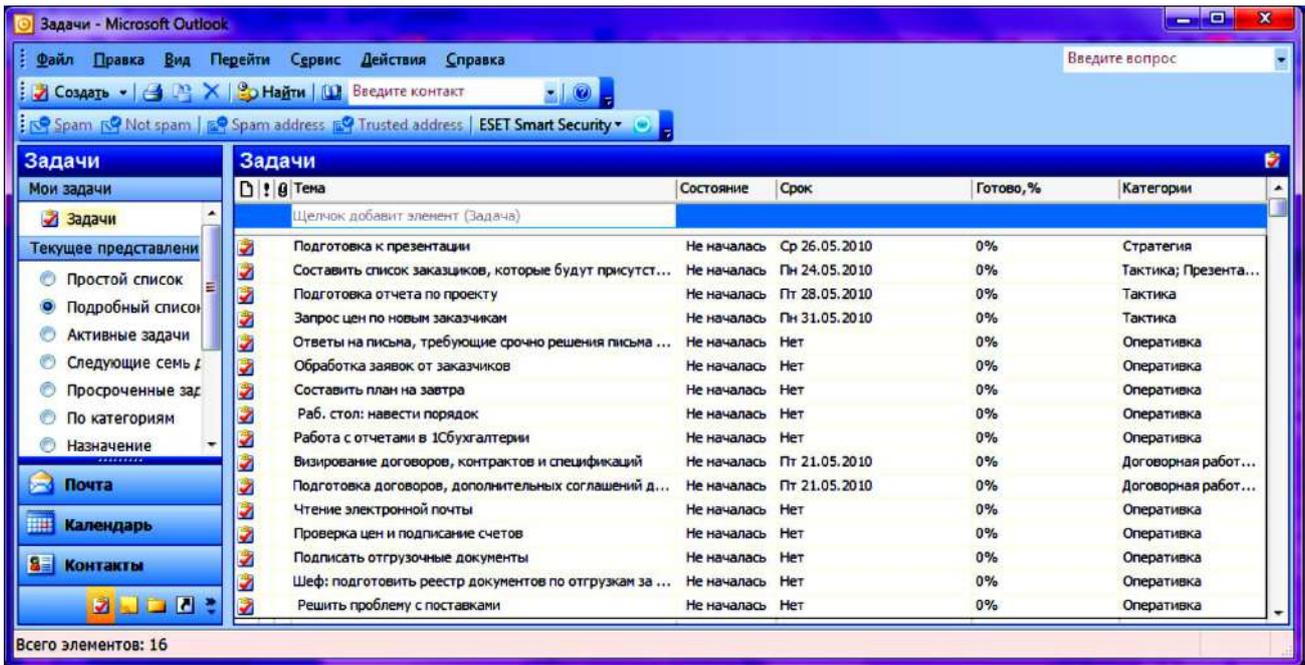


Рисунок 5.2 - Пример списка задач для торгового представителя с назначением категорий

## 2. Группировка задач по категориям

Рассортировав задачи по горизонту планирования, включите сортировку по категории, нажав на название соответствующего столбца (рис. 5.3).

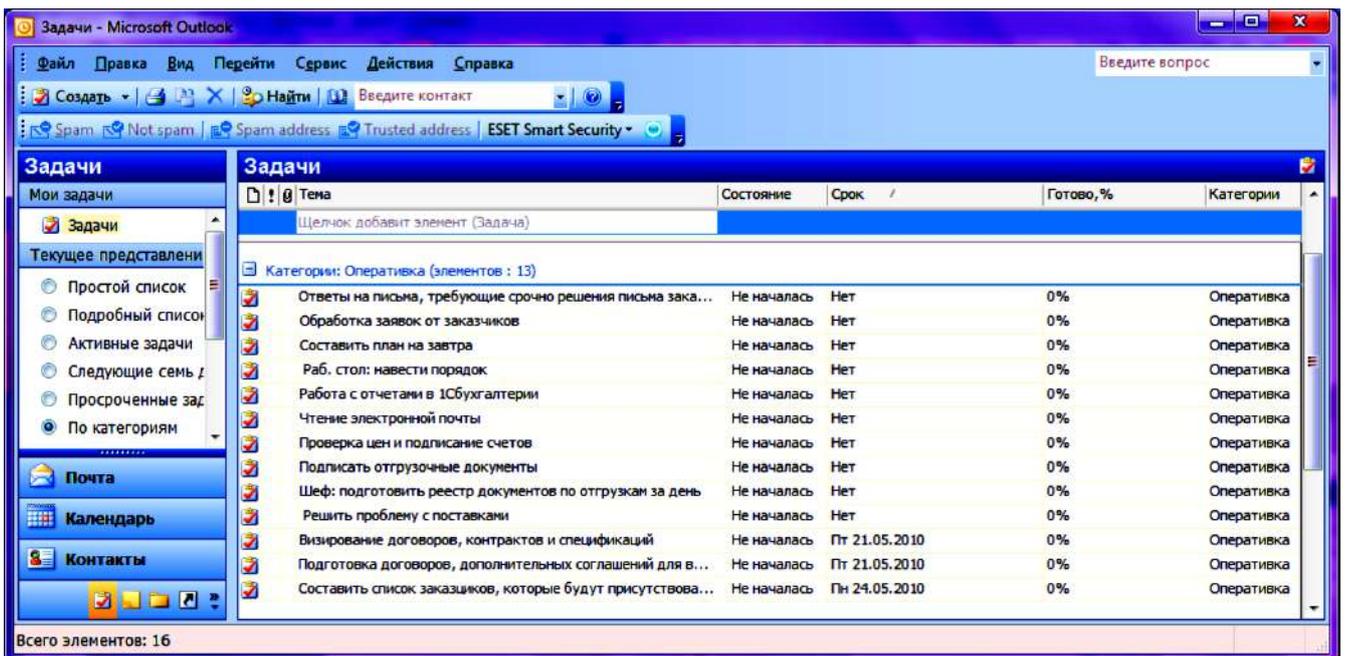


Рисунок 5.3 – Пример группировки задач по категориям

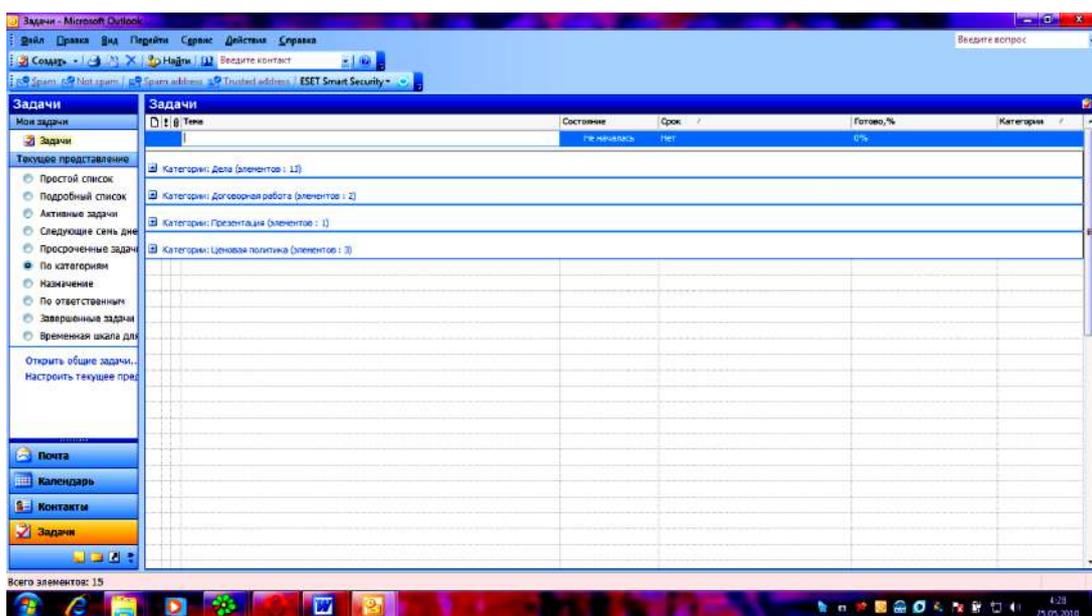
Таким образом, все задачи, находящиеся в папке, распределились на группы согласно присвоенным этим задачам категориям.

Сортировка задач внутри категории возможна по сроку исполнения (задачи, срок исполнения которых наступает раньше, должны находиться в начале списка, для того чтобы быть ближе к центру внимания), по классификационным символам, добавляемым в начало названий задач, чтобы производить сортировку по ним. Например, этими символами могут быть А, Б, В, Г – буквы, соответствующие элементам матрицы Эйзенхауэра, где задачи распределяются по важности и срочности на четыре категории. Это также могут быть классификаторы проектов, фамилии исполнителей для делегированных задач и т.п. <sup>69</sup>

### *3. Реализация «кайросов» – контекстов с помощью категорий*

Задачи «привязываются» к определенному «кайросу» (благоприятному времени) или «контексту», совокупности обстоятельств, благоприятных для выполнения задачи.

Следующий подход позволяет реализовать контекстное планирование на базе раздела «Задачи» в MS Outlook. Для этого создайте новые категории, соответствующие выбранным контекстам (рис. 5.4).



*Рисунок 5.4 – Пример группировки задач по контексту*

<sup>69</sup> Тайм-менеджмент : учеб. пособие / Н. В. Моргунова, Р. В. Моргунова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2014. – С. 49.

#### 4. Взаимодействие гибкого и жесткого планирования

Гибкое контекстное планирование не отменяет классического жесткого планирования, осуществляемого в разделе «Календарь». Это взаимодополняющие подходы, и в Outlook они достигаются при реализации их взаимодействия. Раздел «Календарь» при этом имеет следующий вид (рис. 5.5).

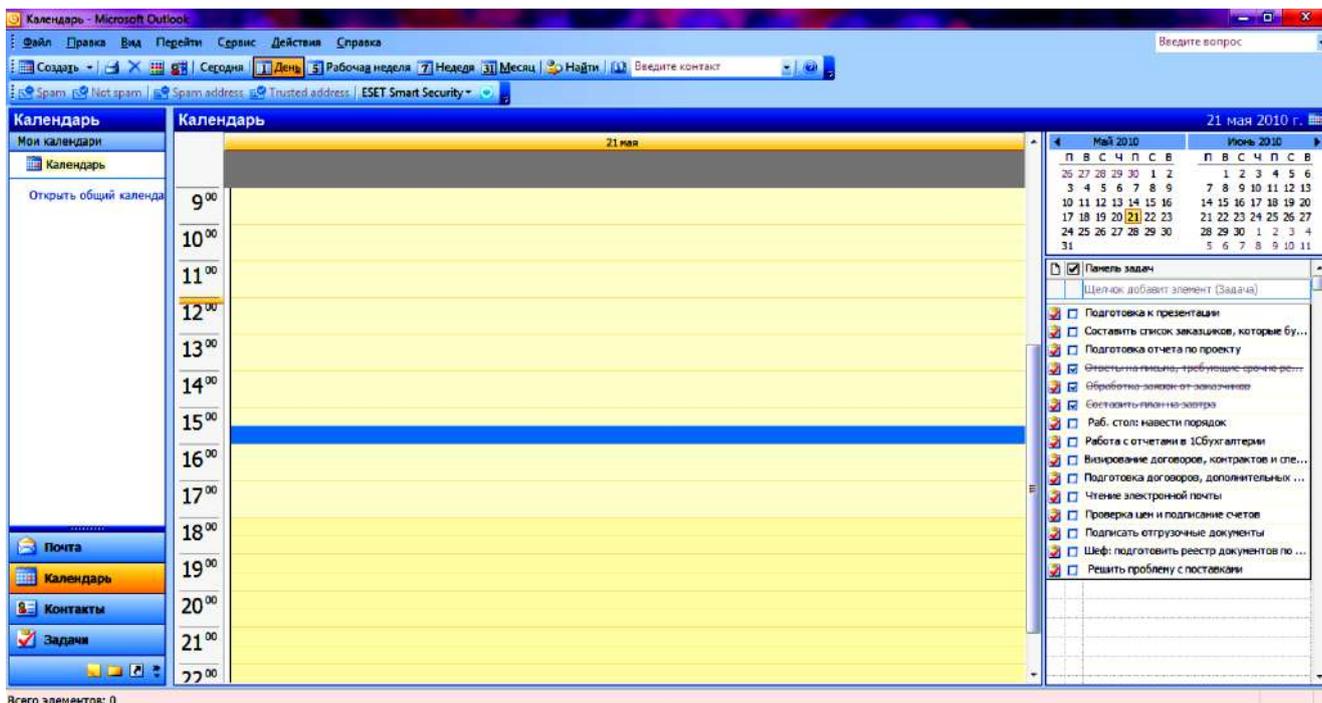


Рисунок 5.5 – Пример календаря для гибкого и жесткого планирования

Таким образом, в представлении «Календарь» с добавленным справа полем задач получаем одновременно обзор «оси времени» с «жесткими» задачами и обзор «мягких» задач, упорядоченных с помощью контекстного планирования и структурирования внимания. При этом возможна привязка гибких задач к точному времени.

#### 5. Архивация отработанных задач

Для упрощения и облегчения обзора необходимо своевременно избавляться от отработанных задач. Для того чтобы отделить выполненные задачи, создайте категорию «Завершена» и присвойте ее выполненным задачам, настроив

соответствующим образом группировку. Также возможна автофилترация по признаку завершенности<sup>70</sup>.

#### *б. Отслеживание договоров с заказчиками, находящихся в стадии согласования*

Руководителю отдела продаж необходимо иметь удобный обзор всех договоров с заказчиками, стадий согласования, проходимых договорами вне отдела, и сроков предполагаемого согласования. Для оптимизации командного тайм-менеджмента возможно применение методики контекстного планирования, дополняющей классическое жесткое (календарное) планирование. Для формализации процесса согласования договоров возможна разработка формы задачи, определяющей основные параметры отслеживаемого договора. Форма создана без программирования на базе «штатных» возможностей и содержит две вкладки: «Контроль» – для руководителя, ставящего задачу, и «Исполнение» – для сотрудника, ответственного за проведение договора.

Руководитель задает на вкладке «Контроль» основные параметры договора, после чего отправляет задачу исполнителю с помощью функции «Назначить». Сотрудник, получивший задачу, на вкладке «Исполнение» видит весь порядок своих действий и отмечает их осуществление<sup>71</sup>.

Все изменения, вносимые исполнителем в задачу, отображаются в «материнской» задаче у руководителя. Также у руководителя должно быть настроено специальное табличное пользовательское представление, дающее обзор всех договоров. В нем руководитель может изменять приоритетность договоров в зависимости от текущей ситуации, контролировать сроки их согласования, видеть статус договора – его согласованность с различными департаментами. Средства автоматического форматирования позволят настроить простую сигнальную систему, выделяющую договоры разными цветами и шрифтами в зависимости от близости планового срока согласования к сегодняшнему дню. Эта простая обзорная

---

<sup>70</sup> Архангельский, Г. Контекстное планирование в Outlook [Электронный ресурс] / Г. Архангельский А. Мискарян. – Режим до-ступа: <http://www.impro-vement.ru/bibliot/outlook-context/>

<sup>71</sup> Тайм-менеджмент : учеб. пособие / Н. В. Моргунова, Р. В. Моргунова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2014. – С. 51.

матрица сделает процесс согласования договоров более «прозрачным» и управляемым, позволит более жестко ставить и отслеживать целевые ориентиры по срокам прохождения договора.

Система отслеживания договоров позволяет зафиксировать средний срок их согласования и наметить организационные меры, позволяющие этот срок сократить.

Помимо Outlook на данный момент существует множество программ, помогающих организовать время:

### 1. *Lotus Notes*

*Lotus Notes* – это не только почтовая программа и система документооборота, но и отличная система для планирования и организации своего и коллективного времени, если ей правильно

В данной программе заложены все необходимые для эффективной работы функции, такие как:

- планирование встреч в Календаре;
- организация совещаний;
- назначение и контроль поставленных задач;
- возможность выстроить командную систему тайм-менеджмента;
- возможность мобильного использования.

Выстроенная на Lotus Notes система тайм-менеджмента дает видимый результат уже через две-три недели работы. Более того, в отличие от Outlook, некоторые вещи в Lotus делать удобнее – например, если вы не можете посетить встречу, делегировать ее кому-то из подчиненных.

### 2. *Персональный органайзер LeaderTask*

*Персональный органайзер LeaderTask* – это персональный органайзер для повседневной работы.

Основные функции органайзера:

- Ежедневник/планировщик задач;

- Календарь;
- Персональный Информационный Менеджер;
- Менеджер контактов;
- Менеджер проектов.

Органайзер имеет Portable версию, т.е. полностью автономен, мобилен. LeaderTask не привязывается ни к компьютеру, ни к реестру ОС Windows, его можно сбросить на флешку и он всегда будет под рукой.

LeaderTask – особенный органайзер, помогающий управлять задачами, проектами, временем и деятельностью человека в целом. Все задачи имеют набор параметров (тэгов), с помощью которых можно быстро получать ответы на нужные вопросы. Например, следующие списки дел можно увидеть, один раз нажав кнопку мыши: «Задачи на сегодня», «ВАЖНОЕ», «СРОЧНОЕ», «Продажи за месяц», «Работы по проекту в сентябре», «Мониторинг делегированных задач», «В банке», «Купить», «Читать», «Темы для совещания», «Просроченные задачи», «Цели на год».

Каждый сотрудник может настроить LeaderTask под себя. В этом органайзере любая задача может быть отнесена к кайросу. Контекстом может быть что угодно – место (дом, офис, банк, магазин и др.), контакт (начальник, подчиненный, жена/муж), категория или проект.

С помощью одного нажатия кнопки мыши можно получить ответы на вопросы: «Что сейчас самое важное?», «Где я должен быть завтра?», «Какие задачи нуждаются в немедленном рассмотрении?».

Приоритеты дают возможность выделять индивидуально каждую задачу по важности, причем каждый приоритет может иметь свое графическое отображение.

Наряду с вышперечисленными базовыми функциями LeaderTask обладает и другими возможностями: хранение любой информации (текст, графика, файлы), организация ссылок, напоминания у задач, хранение паролей.

### ***3. Управление временем с помощью программы Time Assist***

***Time Assist*** – это органайзер времени.

В программе существует два раздела:

- объекты, где непосредственно хранятся данные,
- календарь, где эти данные отображаются.

Все объекты в программе (проекты, расписания, ресурсы, места, категории, валюта, группы, контакты) участвуют в процессе составления календаря, т.е. составления плана на будущее.

#### 4. *Хронометраж с помощью WinLog Assist*

**WinLog Assist** – это инструмент компьютерного хронометража времени.

Данная программа будет полезна для тех людей, которые много времени проводят за компьютером и хотят знать, на что реально тратят свое время.

Программа записывает, с какими приложениями работал пользователь, с точностью до секунды и показывает, на что реально было потрачено время. Информация о каждом дне хранится во внутренней базе данных программы, с помощью нее вы сможете просматривать данные о любом дне. Программа имеет русский интерфейс, при этом очень проста в использовании, не требовательна к ресурсам. Она призвана решать одну-единственную задачу – хронометраж. После определенного периода, например недели, можно посмотреть отчеты.

#### 5. *Программа учета времени «ФинЭкспертиза-Time»*

**ФинЭкспертиза-Time** – программа позволяет постоянно получать достоверную информацию для определения трудозатрат, себестоимости проделанных работ и их дальнейшего планирования.

Программа работает по принципу «шахматных часов». Приступая к выполнению новой работы, сотрудник выбирает из списка название проекта и конкретной задачи в его рамках, после чего программа начинает отсчитывать время до тех пор, пока ей не будет указан иной проект или задача. Возможно отключаемое периодическое напоминание о необходимости выбора текущей работы.

Для получения информации о трудоемкости выполнения проектов и задач в программе существует возможность вывода отчетов как в разрезе проектов и задач по датам («Статистический отчет»), так и в разрезе проектов («Итоговый отчет»).

Сравнительные характеристики программного обеспечения представлены в табл. 5.1.

Таблица 5.1 – Программное обеспечение для организации времени<sup>72</sup>

Программа	Функции	Отличие от аналога
Lotus Notes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планирование встреч в Календаре.</li> <li>2. Организация совещаний.</li> <li>3. Назначение и контроль поставленных задач.</li> <li>4. Возможность выстроить командную систему тайм-менеджмента.</li> <li>5. Возможность мобильного использования</li> </ol>	В отличие от Outlook, некоторые вещи в Lotus делать удобнее – например, если вы не можете посетить встречу, делегировать ее кому-то из подчиненных
LeaderTask	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ежедневник/ планировщик задач.</li> <li>2. Календарь.</li> <li>3. Персональный Информационный Менеджер.</li> <li>4. Менеджер контактов.</li> <li>5. Менеджер проектов.</li> <li>6. Хранение любой информации (текст, графика, файлы).</li> <li>7. Организация ссылок.</li> <li>8. Напоминания у задач.</li> <li>9. Хранение паролей</li> </ol>	Полностью автономно, мобильно. LeaderTask не привязывается ни к компьютеру, ни к реестру ОС Windows, его можно «скинуть» на флешку. В LeaderTask любая задача может быть отнесена к своему кайросу. Приоритеты дают возможность выделять индивидуально каждую задачу по важности, причем каждый приоритет может иметь свое графическое отображение
Time Assist	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ежедневник/ планировщик задач.</li> <li>2. Календарь.</li> <li>3. Персональный Информационный Менеджер.</li> <li>4. Компактная СУБД для хранения ТМ-данных (проекты, расписания, ресурсы и т.д.).</li> <li>5. Система напоминаний</li> </ol>	Задачи можно группировать, привязывать к месту, исполнителю, все работы по проекту можно отслеживать поминутно. Задачи ставятся на текущий день и имеют срок «бессрочно», т.е. всегда видны в Календаре, пока их не выполнят или не определят конечный срок. Присутствует функция «Расписания». Создав расписание рабочего времени всех сотрудников, можно точно знать, где и в какое время находится нужный сотрудник

<sup>72</sup> Тайм-менеджмент : учеб. пособие / Н. В. Моргунова, Р. В. Моргунова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2014. – С. 54.

## Продолжение таблицы 5.1

WinLog Assist	Инструмент компьютерного хронометража времени. Программа записывает, с какими приложениями работал пользователь, с точностью до секунды и показывает, на что реально было потрачено время	–
---------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

Кроме того, помимо ежедневного планирования активно начинают использоваться приемы и способы постановки промежуточных целей, вводится долгосрочное и среднесрочное планирование.

Современный мир развивается непрерывно и динамично, постоянно диктуя нам все новые и новые условия. Мы, стремясь быть успешными, пытаемся вписаться в изменяющийся и ускоряющийся темп жизни. Рабочие нагрузки растут, количество задач увеличивается с каждым днем, частые переработки и ненормированный рабочий график становятся привычным делом. Это всеобщая проблема, от которой в первую очередь страдают самые передовые, технологически развитые страны.

В настоящее же время, стало вполне очевидным, что акцентировать внимание необходимо не на управлении только лишь временем, а на развитии навыков по управлению собой, планировании не только действий и затрат времени, а на достижении конкретных результатов. Другими словами, надо не только пытаться быть более организованными и лучше распределять ресурсы, а следует начать уважительно, по-новому мыслить о времени. Например, при управлении ресурсом времени следовало бы исходить как из принципа эффективности (использование времени должно отвечать вашим основным принципам), так и из принципа разумности (сделать больше за счет сокращения потерь времени). К управлению временем необходимо подходить целостно, учитывая, как эмоциональную и интуитивную, так и интеллектуальную и рациональную природу человека. Лучшее решение – это творческое управление с учетом душевного состояния, убеждений и индивидуальных особенностей личности<sup>73</sup>.

<sup>73</sup> Парахина, В. Н. Самоменеджмент : учебное пособие / В. Н. Парахина, В. И. Перов, Ю. Р. Бондаренко ; под редакцией В. Н. Парахина, В. И. Перов. — Москва : Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2012. — 368 с. — ISBN 978-5-211-

Возможности эффективного распоряжения временем можно представить в виде следующей схемы управления временем:

1) постановка цели – время экономит высокая мотивация, устранение слабых сторон, выделение преимуществ, фиксация сроков и ближайших шагов;

2) планирование – время можно экономить на оптимальном распределении временных трат по этапам проекта и на сокращении плановых сроков исполнения задач;

3) принятие решений и установка приоритета – время экономит эффективная организация труда, решение первоочередных проблем и упорядочение дел по срокам и степени важности;

4) реализация и организация – временем управляют при помощи концентрации на значимых задачах, использования личных пиков эффективной работы, а также посредством создания эффективного индивидуального рабочего стиля;

5) анализ и контроль за выполнением результатов – контроль сокращения времени, если он сопровождается быстрой проверкой достигаемых результатов, дает позитивное ощущение «исполненного долга»;

6) коммуникация и работа с информацией – время можно экономить за счет приемов рационального или быстрого чтения, умения выделить главное в информационном блоке, построить важные связи, блокировать помехи отвлекающих факторов и при эффективной организации связей и переговоров.

Основными методами управления временным ресурсом, способствующих решению проблемы по эффективному и разумному управлению своим временем, можно назвать систему управления временем Б. Франклина, матрицу приоритетов Д. Эйзенхауэра, временной принцип В. Парето, систему АБВ-анализа, метод «Альпы». Далее их рассмотрим подробнее.

### ***Система управления временем Бенджамина Франклина***

Бенджамин Франклин (1706–1790) – американского политического деятеля отличала фантастическая работоспособность и уникальная целеустремленность. В возрасте двадцати лет он составил план достижения целей на всю жизнь вперед. На

протяжении всей жизни он следовал этому плану, четко планируя каждый день. Его план достижения целей получил название «пирамида Франклина».

Система Франклина «направлена вперед» – она работает с тем, что должно быть сделано. Глобальная задача делится на подзадачи, которые, в свою очередь, делятся на ещё более мелкие подзадачи.

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

В основе системы Франклина лежит четкое и грамотное планирование. Человек выбирает себе большую цель и разбивает свой путь к ней на небольшие отрезки. Мелкими, но уверенными шагами можно приблизиться к своей цели и осуществить ее. Франклин создал следующую пирамиду:

1. Выбор своих ценностей.
2. Крупная цель.
3. Планирование пяти лет жизни.
4. Планирование года жизни.
5. Планирование квартала жизни.
6. Планирование недели жизни.
7. Планирование одного своего дня.



*Рисунок 5.6 – Пирамида Франклина*

*Выбрать основную жизненную цель* – самая важная и одновременно сложная задача. Ведь многие просто не знают, чего хотят, и плывут по течению, мотаясь то в одну, то в другую сторону. Другие выбирают неправильные цели, поздно осознавая, что они им не нужны. Поэтому важно быть честным с самим собой и прислушаться к своему внутреннему голосу, ведь задачи не должны вступать в конфликт между собой.

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

Крупная цель выбирается, исходя из своих ценностей. Если в качестве ценностей выступает материальный достаток, то крупной целью может стать создание собственного бизнеса. После этого создается генеральный план, который направлен на достижение крупной цели. Если речь идет о бизнесе, то человеку нужно найти начальный капитал, приобрести нужные знакомства, получить необходимые знания. Потом составляется промежуточный план, в котором генеральный план разделяется на конкретные небольшие шаги.

Основой данной пирамиды является *план одного дня*. Ведь это самый маленький, но важный кирпичик в строительстве крупной цели.

Система управления временем Бенджамина Франклина предполагает строительство плана на день по следующему принципу. Все задачи делятся на три типа: первостепенные, второстепенные и незначительные. Планируя свой день, человек должен сначала решать первостепенные задачи, потом второстепенные и затем, если остается время, незначительные. Следует помнить, что именно выполнение первостепенных задач приближает его к крупной цели. Если их выполнение откладывается изо дня в день из-за малозначимых, стоит пересмотреть свою работу на данном этапе.

*Первоочередными* являются задачи, не терпящие отлагательств. *Второстепенными* являются задачи, которые желательно решить как можно быстрее, но не произойдет ничего страшного, если они будут задержаны на день-два (впрочем, если тянуть с решением второстепенной задачи слишком долго, она

может перейти в разряд первоочередных). *Малозначительными* считаются задачи, которые надо когда-нибудь решить (хорошо бы, конечно, сегодня), но сроки не поджимают и, если сегодня нет времени, то можно отложить их на завтра, на послезавтра или на начало следующего месяца.

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

Кроме того, человек со временем меняется, как и его взгляды, поэтому промежуточные цели могут меняться. Причем важно придерживаться следующей периодичности: планы на день могут изменяться несколько раз в течение дня, в зависимости от обстоятельств. План на год пересматривается раз в несколько месяцев, а план на 5 лет – один раз в год. Лучшее время для корректировок – это утро и вечер.

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

Для визуализации планирования ведется ежедневник. В него записывается следующее:

1. В начале список жизненных ценностей.
2. Далее крупная цель, одна или несколько.
3. Потом записываются планы на 5 лет, квартал и неделю.
4. Составляется таблица планов.
5. Отметки в таблице по мере выполнения поставленных задач.

Управление временем по методу Франклина нельзя назвать простым делом. Это серьезная и кропотливая работа, требующая больших временных затрат. Составить планы несложно, труднее ежедневно выполнять задачи. Тут потребуются недюжинное терпение и выдержка. Но зато данная методика повышает эффективность работы и учит правильно управлять своим временем, не отвлекаясь на ненужные дела.

### ***Матрица приоритетов Дуайта Эйзенхауэра***

Все дела, согласно матрице Эйзенхауэра, по важности и срочности можно разделить на четыре категории:

- *A* – *важные и срочные* («горящий» проект, неотложные дела, критические ситуации).
- *B* – *важные, но не срочные* (написание реферата, диплома, которые сдавать еще не скоро; планирование долгосрочных целей и др.).
- *C* – *неважные, но срочные* (телефонные звонки, внезапные посетители, мелкие дела, рутина, «навязанные» проблемы и т.д.).
- *D* – *неважные и несрочные* (поглотители времени; мелочи, отнимающие время и др.).

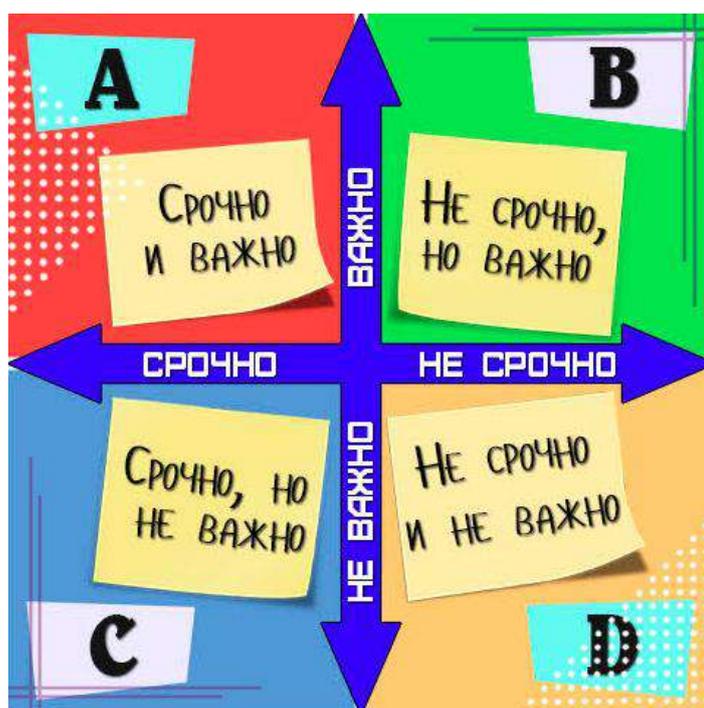


Рисунок 5.7 – Матрица Эйзенхауэра

Преимущества матрицы Эйзенхауэра:

- проста в использовании;
- позволяет уменьшить число не важных дел;
- помогает быстро определить приоритетные задачи и дела.

*Метод многокритериальной оценки* позволяет лучше понять и использовать нашу систему критериев для принятия решения в ситуации выбора. Для этого нам нужно сделать всего пять шагов:

- 1) определить критерии, по которым мы оцениваем варианты (желательно использовать не больше пяти–семи критериев);
- 2) взвесить критерии, определить их сравнительную важность (веса распределяем так, чтобы их сумма была равна единице);
- 3) оценить варианты по каждому критерию (для оценки применяем трехбалльную шкалу: 1 – плохо, 2 – хорошо, 3 – очень хорошо);
- 4) подсчитать взвешенные оценки вариантов;
- 5) выбрать самый оптимальный вариант.

Важно помнить, что единственной верной матрицы критериев не существует. У каждого человека она своя, и все мы делаем выбор, основываясь на собственной матрице. Какие критерии составят основу этой матрицы, зависит от профессии, особенностей характера, системы ценностей человека и др. Поэтому даже при оценке одной и той же ситуации и веса критериев у разных людей будут распределяться по-разному (и критерии могут быть разными, и результаты, соответственно, тоже могут отличаться друг от друга).

	Несрочные	Срочные
Важные	<b>Важные-несрочные</b> («сектор благополучия») <ul style="list-style-type: none"> <li>Планирование</li> <li>Восстановление сил</li> <li>Поиск новых возможностей</li> </ul>	<b>Важные-срочные</b> («сектор кризисов») <ul style="list-style-type: none"> <li>Кризисы</li> <li>Критические ситуации</li> <li>Неотложные проблемы</li> <li>«Горящие» проекты</li> </ul>
Неважные	<b>Неважные-несрочные</b> («сектор разрушения») <ul style="list-style-type: none"> <li>Мелочи отнимающие время</li> <li>Почта</li> <li>Случайные звонки</li> <li>Праздное времяпрепровождение</li> </ul>	<b>Неважные-срочные</b> («сектор иллюзий») <ul style="list-style-type: none"> <li>Отвлечения</li> <li>Звонки</li> <li>Некоторые встречи</li> <li>Предстоящие неотложные дела</li> </ul>

Рисунок 5.7 – Матрица приоритетов

В примерную систему критериев приоритетности (применительно к рабочей практике) могут входить следующие наиболее часто встречающиеся критерии<sup>74</sup>:

- источник задачи (уровень руководителя, поставившего задачу; приоритетность задачи для него);
- влияние выполняемой работы на работу коллег на горизонтальном уровне (является ли задача звеном в цепочке выполняемых задач?);
- вклад задачи в общий результат (цели компании, проекта, подразделения, отдела);
- собственный интерес к задаче;
- сложность задачи;
- времязатратность задачи (большие, сложные задачи решаем в первую очередь);
- риски в случае невыполнения задачи;
- наличие в данный момент необходимых ресурсов, их доступность.

Иногда к этим критериям добавляются дополнительные:

<sup>74</sup> Самоменеджмент: управление временем / Курс лекций. – Краснодар. 2015. – Режим доступа: <https://kubsau.ru/upload/iblock/c88/c880da68bd6f4d2cc1e19424469eb364.pdf>

– является ли эта задача денежной (связано ли ее решение с прибылью; насколько велик риск потерять деньги в случае, если задача не будет решена)?

– влияет ли задача на имидж компании?

– клиентская ли это задача?

– влияет ли задача на бесперебойность работы офиса?

– влияет ли задача на увеличение количества продаж, новых клиентов, выполняемых проектов, поставщиков, партнеров и т.д.?

Формулируя критерии, необходимо учитывать специфику своей деятельности, компании, отдела. Лучшего результата можно добиться, если соотнести матрицу своих критериев с критериями своих коллег и выработать общие критерии для повышения эффективности деятельности и грамотной расстановки приоритетов.

### ***Временной принцип Вильфредо Парето***

Это правило было сформулировано итальянским экономистом Вильфредо Парето (1848 – 1923) и неоднократно получало подтверждение в самых различных сферах.

***Принцип Парето*** в общем виде гласит, что внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе.

Иными словами, если все предметы разместить в порядке их ценности, то 80 процентов ценности приходится на предметы, составляющие 20 процентов от их общего числа, в то время как 20 процентов ценности приходится на предметы, составляющие 80 процентов от их общего числа.

Вот как можно сформулировать эту закономерность применительно к различным сферам человеческой деятельности:

– 80% стоимости торговых сделок обеспечивает 20% всех клиентов;

– 80% производства обеспечивает 20% предприятий;

– 80% процентов досье, находящегося в употреблении, приходится на 20% папок досье;

- 80% грязи скапливается на 20% площади пола, по которой больше всего ходят;
- 80% стирки приходится на 20% предметов одежды;
- 80% лучшего телевизионного времени приходится на 20% программ, наиболее любимых телезрителями;
- 80% времени читатели газет тратят на чтение 20% материалов, опубликованных в газете;
- 80% телефонных звонков делают 20% телефонных абонентов;
- 80% необходимых данных получают из 20 % источников информации;
- в школе учителя тратят 80 % своих сил на 20 % учащихся (обычно проблемных или талантливых);
- 80% еды поглощается в 20% наиболее популярных ресторанов.

Применительно к области самоменеджмента принцип Парето сформулирован так: примерно 20% усилий и времени достаточно, чтобы получить 80% результата.

Принцип Парето прекрасно объясняет случившееся, однако не всегда помогает заранее найти выход из ситуации. Дело в том, что наверняка никогда нельзя сказать заранее, какие 20% окажутся эффективными. Согласно этому принципу 80% удовлетворения в нашей жизни приносят 20% затраченных сил – большая часть успеха будет результатом всего лишь нескольких шагов. Значит для того, чтобы найти больше времени на то, что приносит пользу, придется делать меньше того, что оказывается бесполезным. Другими словами – не тратить время попусту!

В таблице 5.2 разъяснён временной принцип Парето.

Таблица 5.2 – Временной принцип Парето

Затраты	Результат
80% затраченного времени (многочисленные второстепенные проблемы)	20% итогового результата
20% затраченного времени (немногие жизненно важные проблемы)	80% итогового результата

Таким образом сначала нужно выделять время на немногие жизненно важные дела, а уже потом на многочисленные второстепенные.

Распределить время можно и на основе других соображений, а не только с точки зрения удовольствия. Это могут быть: обеспечение финансовой стабильности, продвижение по карьерной лестнице, поддержание хорошей физической формы и т.д. Важно определить смысл полезного времяпровождения, так как *«время, потраченное впустую, это существование, а время, употребленное с пользой, это жизнь»* (Эдвард Юнг).

При планировании рабочего дня полезно учитывать принцип дисбаланса, предложенный итальянским экономистом Вильфредо Парето. Применение *принципа Парето* (соотношение 80 : 20) состоит в том, что если все рабочие функции рассматривать с точки зрения их эффективности, то окажется, что 80 % конечных результатов достигается за 20 % затраченного времени, тогда как остальные 20 % итога «поглощают» 80 % рабочего времени<sup>75</sup>.

Таким образом, меньшая часть времени, усилий или ресурсов отвечает за большую часть результатов. К примеру, люди тратят лишь 20 % времени на получение 80 % результатов работы. Получается, что целых 80 % своего времени работники тратят совершенно неэффективно.

В качестве ресурсов могут выступать деньги, сотрудники, материалы или время, при этом соотношение сохраняется.

В. Парето установил, что люди в социуме делятся на тех, кого он назвал «влиятельным меньшинством» и «тривиальным большинством». «Влиятельное меньшинство» составляет 20% населения, в то время как на его долю приходится 80% всего богатства.

Позднее он обнаружил, что практически любая сфера деятельности в экономике подчиняется найденному им принципу. Парето продемонстрировал его действие на множестве примеров. Так, принцип устанавливает, что 20% произведенной работы обеспечивают 80% полученных результатов. Если взять список из десяти дел, которые необходимо выполнить, то два из них окажутся по

---

<sup>75</sup> Зайверт, Л. Ваше время – в Ваших руках / Л. Зайверт. – М. : Интерэксперт : ИНФРА-М, 1995. – С. 111.

конечной приобретаемой выгоде более значимыми, чем остальные 8, вместе взятые. При этом для решения каждой из этих 10 задач может потребоваться одинаковое время. В то время как вклад в конечный суммарный результат от выполнения одной или двух из них превысит пятикратно или десятикратно относительный вклад от остальных задач. Часто бывает, что и один пункт из списка по своей значимости превышает все остальные девять<sup>76</sup>.

В любом случае, пока не выполнены задачи из главных (20%), не стоит браться за выполнение задач из категории второстепенных (80%). Планируя рабочее время, вы в конечном итоге планируете будущее. Поэтому способность выбирать между важным и малозначительным может стать определяющей на пути к успеху и процветанию. Эффективные и успешные люди научились начинать работу с самой важной и значимой задачи, стоящей перед ними, в результате они всегда достигают большего, чем другие, и им чаще сопутствует успех.

Практическая польза принципа Парето заключается в том, что его применение означает концентрацию всегда ограниченных средств и ресурсов компании на определенном сегменте работы, вместо их привычного «распыления» по множеству направлений. Он помогает определить именно тот участок, где можно рассчитывать на максимальный результат от своих усилий<sup>77</sup>.

Данные факты подтверждают существование опасности увязнуть в делах, приносящих слабые результаты, и усиливают степень важности средоточия усилий на двадцати процентах дел, которые значительно повышают эффективность труда.

Последовательное применение принципа В. Парето конкретизируется, если все задачи проанализировать в соответствии с их долей в итоговом результате и затем распределить по категориям важности «АБВ». Итак, можно отметить, что Принцип Парето находит свое косвенное выражение в «АБВ-анализе».

---

<sup>76</sup> Парахина, В. Н. Самоменеджмент : учебное пособие / В. Н. Парахина, В. И. Перов, Ю. Р. Бондаренко ; под редакцией В. Н. Парахина, В. И. Перов. — Москва : Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2012. — С. 81. — ISBN 978-5-211-06254-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/13157.html>

<sup>77</sup> Тайм-менеджмент : учеб. пособие / Н. В. Моргунова, Р. В. Моргунова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. — Владимир : Изд-во ВлГУ, 2014. — С. 10.

## *Анализ АБВ*

Исходя из правила 80/20, в списке из десяти дел – два обеспечат 80 процентов успеха. Следовательно, надо найти эти два дела, включить в категорию «А» и осуществить их. Согласно этому принципу, остальные восемь могут остаться незавершенными, потому что ценность их результатов будет гораздо меньше, чем у двух, наиболее плодотворных дел.

*Метод приоритетов*, или «АБВ-анализ», представляет собой эффективный способ классификации и расположения задач по степени важности. Преимущество этого метода заключается в его простоте и эффективности. Его техника исходит из опыта, что доли в процентах более важных и менее важных дел в сумме остаются неизменными. Многие руководители уже работают по этому принципу, и к важнейшим задачам они приступают в первую очередь.



*Рисунок 5.8 – «АБВ-анализ»*

Установление приоритетов с помощью *анализа АБВ* включает в себя три закономерности:

1. *Важнейшие задачи* (категория А) составляют примерно 15 % количества всех задач и дел, которыми занят руководитель. Собственная значимость этих задач (в смысле вклада в достижение цели) составляет, однако, примерно 65 %. Дела «А» – это наиболее важные дела, которые можно выполнить только самостоятельно. Обычно они являются наиболее трудоемкими.

2. На *важные задачи* (категория Б) приходится в среднем 20 % общего числа и также 20 % значимости задач.

3. *Менее важные и несущественные задачи* (категория В) составляют, напротив, 65 % общего числа задач, но имеют незначительную долю – около 15 % в общей «стоимости» всех дел, которые нужно выполнить.

Анализ задач по методу «АБВ» целесообразно осуществлять согласно следующему алгоритму:

1) составление полного списка предстоящих задач в течение соответствующего периода времени по предложенной форме (табл. 5.3);

Таблица 5.3 – Учет задач и контроль за их выполнением

Дата	Приоритетность			Задача, дело, акция	Кому поручено	Начато	Закончено	Примечания
	А	Б	В					

2) систематизация по критерию важности и установление очередности с учетом того, что срочность не имеет ничего общего с важностью или значимостью соответствующей задачи;

3) нумерация задач;

4) оценка задач в соответствии с категориями «А», «Б», «В»;

5) проверка и корректировка исходя из первоочередности задач категории «А» временного плана на соответствие значению задач выделенного вами бюджета времени:

а) 65% запланированного времени (около 3 часов) – задачи «А»;

б) 20% запланированного времени (около 1 часа) – задачи «Б»;

в) 15% запланированного времени (около 45 минут) – задачи «В»;

6) самостоятельное выполнение задач категории «А», которые не подлежат перепоручению;

7) оценка дел категорий «Б» и «В» на возможность делегирования, или перепоручения, самых маловажных задач, при этом оставляя за собой контроль сроков и качества решения делегируемых задач.

Согласно выводам «анализа АБВ», установление приоритетов – основное правило эффективной техники личной работы менеджера. Необходимо осознавать, что вы не все можете и не все должны делать; устанавливайте приоритеты и начинайте с важнейших дел, чтобы с помощью немногих действий обеспечить большую часть общего эффекта.

Принятие руководителем правильного решения по приоритетности выполнения намеченных мероприятий обеспечивает:

- работу только над действительно важными и необходимыми задачами;
- решение задач в соответствии с их неотложностью;
- достижение поставленных целей наилучшим образом (с наименьшими ресурсными потерями) с учетом складывающихся обстоятельств;
- исключение работ, которые могут быть выполнены другими исполнителями<sup>78</sup>.

Скорректировав свой план по принципу приоритетов, вы создаете себе условия, при которых более важные дела будут выполняться быстрее. При этом основой сегментации времени является умение планировать свой рабочий день и выделять непрерывный промежуток времени на выполнение какой-либо конкретной задачи. Приобретая полезную привычку составлять ежедневный план по принципу приоритетов и без промедления приступать к выполнению самой важной на сегодня задачи (задачи типа «А1»), вы гарантируете увеличение эффективности работы и превосходство над вашими коллегами или конкурентами.

Нужно учесть, что установление приоритетов – важное правило эффективной технической работы. Нужно уяснить, что не все можно сделать и не все нужно сделать. Всегда надо начинать с самых важных дел.

И из принципа В. Парето, и из результатов «АБВ-анализа» следует, что установление приоритетов – важный элемент творческой работы руководителя и эффективный метод управления собственным временным ресурсом.

---

<sup>78</sup> Парахина, В. Н. Самоменеджмент : учебное пособие / В. Н. Парахина, В. И. Перов, Ю. Р. Бондаренко ; под редакцией В. Н. Парахина, В. И. Перов. — Москва : Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2012. — С. 86. — ISBN 978-5-211-06254-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/13157.html>

### ***Метод «Альпы»***

В ряде существующих в практике самоменеджмента методов планирования, использование метода «Альпы» дает следующие основные преимущества:

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

*Метод «Альпы»* включает в себя пять стадий:

1. Составление заданий дня.
2. Оценка длительности акций.
3. Резервирование времени «про запас».
4. Принятие решений по приоритетным делам, сокращениям и перепоручению (делегирование).
5. Последующий контроль – перенос невыполненных дел<sup>79</sup>.

Дневник времени представляет собой одновременно календарь-памятку, личный дневник, записную книжку, инструмент планирования, справочник, абонементную книжку, картотеку идей и инструмент контроля.

---

<sup>79</sup> Зайверт, Л. Ваше время – в Ваших руках / Л. Зайверт. – М. : Интерэксперт : ИНФРА-М, 1995. – С. 91.

Первая стадия – составление заданий. Для этого записывается под соответствующими рубриками формуляра «План дня» все то, что планируется сделать на следующий день:

- задачи из списка дел или из недельного (месячного) плана;
- невыполненное накануне;
- добавившиеся дела;
- сроки, которые надо соблюсти;
- периодически возникающие задачи.

## Метод «Альпы»: бланк

Задача	Длительность	Приоритет	Делегировано	
				1. составление списка задач;
				2. оценка длительности выполнения задачи;
				3. резервирование времени;
				4. приоритеты и делегирование;
				5. контроль результатов.
Сумма не более 60% времени в минутах!				

**Заметки:**

---



---



---



---



---



---

*Рисунок 5.9 – Бланк Метода «Альпы»*

Рекомендуется употребить при этом сокращения, соответствующие виду деятельности или рубрикам в формуляре «План дня», например:

- В – визиты, совещания;
- Д – делегирование дел;
- К – контроль;
- П – в процессе, в деле;
- ПК – поездки, командировки;

ПР – письменная работа, деловые письма, диктовка;

С – секретарь;

Т – телефонные разговоры;

Ч – процесс чтения (отчетов, циркуляров, газет и т.п.).

Реалистичный план дня должен быть всегда ограничен тем, что сотрудники фактически в состоянии сделать. После определения списка заданий на день необходимо оценить примерную продолжительность планируемых действий.

Очевидно, что продолжительность отдельных дел невозможно оценить абсолютно точно. Отводя под определенную задачу определенное время, можно больше сосредоточиться на работе и более последовательно избавляться от помех.

При составлении плана дня следует придерживаться основного правила планирования времени, согласно которому планом должно быть охвачено не более 60 % рабочего времени и приблизительно 40 % должно быть оставлено в качестве резервного времени для неожиданных дел. Если исходить из 10-часового рабочего дня, то это значит, что следует охватить планом не более 6 часов. Однако целью должен быть 8-часовой рабочий день, при этом запланированное время должно составить примерно 5 часов.

Если запланировать на все работы более 60 % своего времени, то следует довести составленный список заданий до указанных параметров, устанавливая приоритеты, перепоручая дела и сокращая отпущенное на них время. Остаток дел должен быть либо перенесен на следующий день, либо вычеркнут, либо завершен за счет сверхурочных.

Четвертая стадия планирования – принятие решений по приоритетам, сокращениям и перепоручению. Цель – сократить время, отведенное на выполнение заданий дня, до 5 – 6 часов.

Для этого, во-первых, устанавливаются однозначные приоритеты для своих дел и уточняются в соответствии с ними задачи дня. Во-вторых, перепроверяется скалькулированная потребность во времени и сокращается время на все дела до необходимого.

На пятом этапе осуществляется контроль за выполнением плана дня и перенос несделанного на другой день. Как показывает опыт, не все задачи удается

выполнить, и не все телефонные разговоры могут состояться, поэтому их приходится переносить на следующий день. Если одно и то же дело переносится многократно, существуют два варианта: решительно за него взяться и довести до конца или отказаться от этого дела, так как иногда проблема разрешается сама собой.

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

Основные эффективные методы управления собственным ресурсом времени, позволяют объединить и предварительно осмыслить решения, а лишь потом – реализовать запланированные мероприятия.

Независимо от того, какую работу необходимо выполнить, каждый день приходится составлять расписание, соблюдать график и планировать дела. Чтобы делать это более эффективно, просто необходимо развивать навыки управления временем. При этом качественное использование времени означает, что вы правильно организовали свое рабочее пространство, умеете использовать современные технологии и верно действуете в ситуациях, когда кто-то пытается отнять у вас время. Существует немало способов делать больше в имеющемся у вас в распоряжении промежутке времени. Отнеситесь к дальнейшим рекомендациям со вниманием и время перестанет быть вашим постоянным противником.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое «кайрос»? Что такое «хронос»?
2. Для чего нужно контекстное планирование?
3. Зачем необходимо управлять ресурсом времени?
4. В чем заключается Методика контекстного планирования?
5. Перечислите основные инструменты контекстного планирования. Дайте краткую характеристику каждого инструмента.

6. Какое программное обеспечение для организации времени вы знаете?
7. В чем заключается система управления временем Бенджамина Франклина?
8. Назовите основные принципы построения системы управления временем

Б. Франклина.

9. На какие категории можно разделить дела по матрице Эйзенхауэра?
10. В каких ситуациях наиболее эффективен метод, предложенный Д. Эйзенхауэром?
11. Каково значение «Правила 80/20» и метода В.Паретто?
12. В чем заключается преимущество Метода приоритетов («АБВ-анализ»)?
13. Перечислите пять стадий Метода «Альпы». Дайте краткую характеристику каждой стадии.

## 6 УПРАВЛЕНИЕ ЛИЧНОЙ КАРЬЕРОЙ

Успех в жизни для каждого человека специфичен, однако существует неоспоримое правило – *успешен тот, кто достигает поставленных целей*.

Если нет четкого представления, чего вы хотите (в краткосрочной и долгосрочной перспективах, в жизни вообще), то и управлять временем становится невозможно. «Если не знаешь, в какую гавань плыть, ни один ветер не будет попутным», – сказал великий мыслитель Сенека. Тогда остается один вариант – плыть по течению. Некоторые люди именно так и делают: поступают в университет «за компанию» с другом, работают там, куда их устроили, свободное время проводят в клубах, потому что так принято ... Кем принято? Кто распоряжается вашей жизнью? В итоге учеба не доставляет удовольствия, работа вызывает раздражение, жизнь разочаровывает. Человек, таким образом, проживает свою жизнь несамостоятельно, и в результате его собственные мечты и желания так и остаются мечтами и желаниями.

Иногда случается так, что, достигнув цели, человек не чувствует себя счастливым. Возможно, это происходит потому, что цель являлась «не родной», т.е. не соответствовала жизненным ценностям, приоритетам конкретного человека. В таком случае человек живет по чужим целям, навязанным ему другими людьми, обстоятельствами, привычками.

***Основа самоменеджмента*** – определение жизненных приоритетов, соответствующих жизненным ценностям, целей.

*Цель* – конечный желаемый результат, который определяется в процессе планирования. Цель может фокусироваться как на окружении (место или предмет стремления, в который нужно попасть/получить), так и на состоянии (предвосхищаемое самочувствие результата деятельности). Цель можно увидеть картинкой, почувствовать в мироощущениях и описать словами. Цель является ответом на вопрос: «Чего вы хотите?».

**Цели** – это источник мотивации, и они могут стимулировать мощные процессы самоорганизации, мобилизующие в свою очередь явные и скрытые ресурсы.

Процесс постановки целей охватывает три фазы:

- 1) Нахождение цели: чего я хочу?
- 2) Ситуационный анализ: что я могу?
- 3) Формулировка целей: к чему я конкретно приступаю?

Известный американский специалист по управлению временем Стивен Кови в своей книге «Семь навыков высокоэффективных людей» выделял два типа отношения людей к жизни:

- реактивный;
- проактивный.

**Реактивный подход.** *Полная зависимость от внешних обстоятельств и людей.* Жизнь по принципу «как сложилось», «как получилось», «плыву, куда течением несет». Это стратегия пассивного человека, который постоянно ищет оправдания своего «ничегонеделания»: Им всегда что-нибудь мешает – неудачное время года, срочный ремонт автомобиля или то, что они слишком устали вчера вечером. Так они говорят, но истина заключается в том, что единственным препятствием, стоящим на их пути, являются они сами ... они всего лишь проходят мимо жизни, перебираются из одного дня в другой<sup>80</sup>.

**Проактивный подход.** *Выстраивание жизни по своему желанию, активное влияние на события и обстоятельства.* Жизнь «вопреки» и «несмотря на обстоятельства». Мы сами формируем свою жизнь, являемся ее авторами, следовательно, несем ответственность за нее. Это стратегия успешного человека, умеющего достигать поставленные цели, живущего активной и осмысленной жизнью. Основной принцип таких людей – «Я сам строю свою жизнь». «Великие

---

<sup>80</sup> Самоменеджмент: управление временем / Курс лекций. – Краснодар. 2015. – Режим доступа: <https://kubsau.ru/upload/iblock/c88/c880da68bd6f4d2cc1e19424469eb364.pdf>

события вершатся людьми, которые берут на себя всю ответственность и меняют мир ... », – отмечает в своей книге «Мысли нестандартно!» Пол Лемберг.

**Проактивность** – это способность отвечать за свои действия, за каждый шаг и строить жизнь в соответствии со своими целями и стремлениями.

От позиции человека по отношению к жизни будет зависеть его способность к достижению целей и, что немаловажно, качество его собственной жизни.

Проактивность подразумевает умение выбирать и достигать цели, т.е. владение основами целеполагания.

**Целеполагание** – это определение, конструирование цели, формирование образа желаемого будущего.

Наиболее распространенный подход к целеполаганию – использование **метода SMART**. Каждая буква означает одно требование к формулированию цели:

S (specific) – цель должна быть конкретной;

M (measurable) – измеримой (в менеджменте часто говорят, что нельзя управлять тем, что нельзя измерить);

A (accordant) – согласованной с другими целями;

R (realistic) – достижимой;

T (time-bound) – определенной во времени.

При определении своих жизненных целей нужно понять, существует ли так называемая высшая цель и определенные промежуточные цели на пути к главной. Промежуточные цели – условия достижения высшей цели, они могут обеспечивать изменения привычек, которые являются слабыми сторонами человека, препятствующими достижению высшей цели.



*Рисунок 6.1 – SMART-цели*

Цели не должны быть разрозненными, они образуют иерархическую структуру (дерево целей), каждый уровень которой соответствует определенному временному горизонту, каждый «колодец» которой – определенной области жизни. Верхний уровень дерева целей – это то, во что могли бы преобразоваться желания на «10» баллов по колесу жизненного баланса, если бы оно составлялось на 10 – 15 лет. Соответственно более низкий уровень должен отражать подцели, реализация которых на более коротком временном интервале позволит обеспечить достижение цели более длинного интервала. Так, если цель в образовании – получение через 10 лет степени магистра менеджмента, то цель первокурсника бакалавриата на 5 лет – получить диплом бакалавра менеджмента, а на следующие 5 лет – поступление в магистратуру и ее окончание.

Самое главное при определении цели – ее ясность, что позволяет преобразовать цель в непосредственные действия. Это безусловная, основополагающая предпосылка успехов в работе и жизни<sup>81</sup>.

В жизни современного человека карьера является естественной составляющей. Научные исследования и практика показывают, что от успешности карьеры во многом зависят все виды жизнедеятельности людей.

<sup>81</sup> Тайм-менеджмент : учеб. пособие / Н. В. Моргунова, Р. В. Моргунова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2014. – С. 28.

В своей жизни каждый человек переживает ситуации, в которых ему приходится осуществлять действия, направленные на принятие решений относительно выбора, планирования карьеры и реализации карьерных планов.

Такая деятельность предполагает наличие у человека определенной совокупности знаний, умений и навыков компетентного поведения в сфере трудовых отношений и, в частности, поведения на рынке рабочей силы<sup>82</sup>.

***Карьера*** — это движение и положение (статус) человека, субъекта трудовой деятельности в системе социальных, экономических, деловых, имущественных и др. отношений, обусловленные складывающимся соотношением между его личностными позициями, ресурсами и социально-экономической ситуацией (внешними условиями, обстоятельствами) в конкретный период жизненного пути.

Начинается деловая карьера с формирования субъективно осознанных собственных суждений работника о своем трудовом будущем, ожидаемом пути самовыражения и удовлетворения трудом.

Многообразие моделей карьеры, представленное в литературе, можно свести к трем ее типам, которые будут охватывать все возможные карьерные траектории представителей различных социально-профессиональных групп: вертикальной, горизонтальной и ступенчатой.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры.

*Вертикальная карьера* представляет собой продвижение человека по ступеням определенных структурных иерархий посредством использования сложившихся в них каналов и механизмов и в соответствии с имеющимися системами норм и правил «делания» карьеры.

*Горизонтальная карьера* — это тип карьеры, предполагающий либо выполнение определенной профессиональной, служебной, социальной роли в

---

<sup>82</sup> Парахина, В. Н. Самоменеджмент : учебное пособие / В. Н. Парахина, В. И. Перов, Ю. Р. Бондаренко ; под редакцией В. Н. Парахина, В. И. Перов. — Москва : Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2012. — С. 148. — ISBN 978-5-211-06254-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/13157.html>

одной сфере деятельности, либо перемещение в другую функциональную область деятельности, не связанное с непременным и постоянным движением вверх по ступеням какой-либо иерархии.

*Ступенчатая карьера*, которая встречается довольно часто, совмещает в себе все элементы горизонтальной и вертикальной карьеры. А продвижение работника в этом случае осуществляется посредством чередования вертикальных и горизонтальных дистанций. В некоторых исследованиях она обозначается как комбинированная<sup>83</sup>.

Также существуют и другие виды карьеры.

*Внутриорганизационная карьера* предполагает прохождение всех ступеней карьерного роста (обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию) в рамках одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

*Межорганизационная карьера* предполагает, что работник проходит все ступени карьерного роста в разных организациях. Она может быть специализированной и неспециализированной.

- *Специализированная карьера* отличается тем, что работник различные этапы своей профессиональной деятельности проходит в рамках одной профессии. При этом организация может оставаться одной и той же или меняться.

- *Неспециализированная карьера* предполагает, что разные этапы своего профессионального пути работник проходит в качестве специалиста, владеющего разными профессиями, специальностями. Организация при этом может как меняться, так оставаться той же.

Неспециализированная карьера широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что **руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо**

---

<sup>83</sup> Консультирование по карьере : учебное пособие / В. К. Шаповалов, О. В. Минкина. - М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования «Северо-Кавказский гос. технический ун-т». - Москва : Академический проект, 2008. – 281 с.

**отдельной функции.** Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Так, считается вполне нормальным, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через пять лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

*Скрытая (центростремительная) карьера* – вид карьеры наименее очевидный для окружающих, предполагающий движение к ядру, к руководству организацией. Скрытая карьера доступна ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Например, приглашение работника на недоступные др. сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные, важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

На практике существует большое многообразие вариантов карьеры, которые базируются на четырех основных *моделях*:

*«Трамплин».* Подъем по служебной лестнице происходит, когда занимают более высокие и лучше оплачиваемые должности. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться на ней в течение длительного времени. А потом прыжок с «трамплина» – уход на пенсию. Эта карьера наиболее характерна для руководителей периода застоя, когда многие должности занимались одними людьми в течение 20-25 лет. С другой стороны, данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе в силу ряда причин – личных интересов,

невысокой загрузки, хорошего коллектива – работника устраивает занимаемая должность и он готов оставаться на ней до ухода на пенсию.

**«Лестница».** Каждая ступень служебной лестницы представляет собой определенную должность, которую работник занимает определенное время (не более 5 лет). Этого срока достаточно, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки он достигает в период максимального потенциала, и после этого начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы. Психологически эта модель очень неудобна для руководителей из-за нежелания уходить с «первых ролей». Здесь можно порекомендовать внимательно относиться к таким работникам – включать в совет директоров, использовать в качестве консультанта.

**«Змея».** Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время, а потом занимает более высокую должность на более высоком уровне. Главное преимущество этой модели – возможность изучить все функции деятельности и управления, что пригодится на вышестоящей должности. Эта модель характерна для японской модели, так как они связывают себя не только с отдельной профессией, но и с будущим всей фирмы. При несоблюдении ротации кадров эта модель теряет значимость и может иметь негативные последствия, т.к. часть работников с преобладанием темперамента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно.

**«Переутье».** Когда после определенного периода работы проводится аттестация (комплексная оценка персонала) и по результатам принимается решение о повышении, перемещении или повышении работника. Это похоже на американскую модель, характерна для совместных компаний.

Как видно из вышесказанного в процессе работы меняется уровень профессионализма и статус, но сочетание этих изменений в карьерах разных людей

разное, что и рождает рисунок индивидуальной карьеры специалиста. Существует несколько типовых конфигураций карьеры:

– **Целевая карьера.** Целевая карьера – сотрудник раз и навсегда выбирает профессиональное пространство, планирует соответствующие этапы своего продвижения к профессиональному идеалу и стремится к его достижению.

– **Монотонная карьера.** Монотонная карьера – работник намечает раз и навсегда желаемый профессиональный статус и достигнув его не стремится к карьерному продвижению в организационной иерархии даже при наличии возможностей улучшения своего социально профессионального и материального положения.

– **Спиральная карьера.** Спиральная карьера – работник мотивирован к перемене видов деятельности и по мере их освоения продвигается по ступеням организационной иерархии.

– **Мимолетная карьера.** Мимолетная карьера – перемещение с одного вида деятельности в другой происходит стихийно, без видимой логики.

– **Стабилизационная карьера.** Стабилизационная карьера – специалист растет до определенного уровня и остается на нем достаточно долго, более семи лет.

– **Затухающая карьера.** Затухающая карьера – сотрудник растет до определенного статуса, останавливается на нем, затем начинается нисходящее движение.

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное – специфику индивидуальной мотивации.

Таблица 6.1 – Потребности человека на этапе карьеры

Этап карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации (по Маслоу)
Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание

Продолжение таблицы 6.1

Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены	Удержание социального признания
Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Представим краткое описание этапов карьеры, представленных в таблице 6.1.

*Предварительный этап*

Предварительный этап включает учёбу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Это период, когда закладывается база как общетеоретических, так и практических знаний, человек успевает получить среднее или высшее профессиональное образование.

*Этап становления*

Далее наступает этап становления, который длится примерно пять лет от 25 до 30. В этот период работник осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Работника беспокоят вопросы, безопасности, здоровья. Появление у большинства работников семьи, рождение детей, приводит к увеличению потребности в более высокой заработной плате.

*Этап продвижения*

Этап продвижения длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растёт потребность в самоутверждении, достижении более

высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше внимания уделяется удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

#### *Этап сохранения*

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации. Появляется потребность передачи знаний другим. Для этого этапа характерно творчество в работе, пик самовыражения и независимости, усиливается потребность в уважении. Растет потребность в увеличении оплаты труда и интерес к дополнительным источникам доходов.

#### *Этап завершения*

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Работник готовится к уходу на пенсию, идет поиск замены и обучение претендентов. Это период кризиса, физиологического и психологического дискомфорта. Увеличивается потребность в уважении и самоутверждении. Работник заинтересован в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые заменили бы им заработную плату данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

#### *Пенсионный этап*

На последнем – пенсионном этапе карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби. Внимание уделяется здоровью и поддержанию финансового положения. Такие специалисты часто с удовольствием соглашаются на временные и сезонные работы в своей организации.

Практика показала, что работники часто не знают своих перспектив в данном коллективе. Это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

Как правило, люди планируют свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Поэтому нет ничего

удивительного в том, что они желают знать перспективы служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые они должны для этого выполнить. Иначе мотивация поведения становится слабой. Человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как временное место до перехода на новую, более перспективную работу.

Поступая на работу, каждый должен уметь реально оценивать свои деловые качества, соотносить свою профессиональную подготовку с теми требованиями, которые ставят перед ним организация, его работа. Во многом от этого будет зависеть успех всей его дальнейшей карьеры.

Чтобы избежать малопривлекательной для себя работы, особое внимание следует уделить изучению рынка труда. Но даже хорошие знания рынка труда еще не гарантируют получение работы вследствие острой конкуренции.

Необходима правильная самооценка своих навыков и деловых черт, которая предполагает знание себя, своей силы, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно определить цели карьеры. Целью нельзя считать только область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Это всего лишь причины, по которым человек хотел бы иметь ту или иную конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

В качестве целей карьеры часто называют следующие:

- получить работу или должность, которая отвечала бы самооценке, желательно в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- заниматься видом деятельности или иметь должность, соответствующую самооценке и поэтому доставляющую моральное удовлетворение;
- иметь работу или должность, которая хорошо оплачивается или позволяет одновременно получать большие побочные доходы;
- занимать должность, усиливающую профессиональные возможности человека и развивающую их;
- иметь работу или должность, которая носит творческий характер;

- работать по специальности или занимать должность, позволяющую достичь определенной степени независимости;
- иметь работу или должность, дающую возможность продолжать активное обучение;
- иметь работу или должность, которая одновременно позволяет заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Цели карьеры с возрастом могут меняться по мере того, как меняется сам человек: с ростом квалификации, продвижением по службе, изменением или пересмотром ценностей и т.д. Необходимо помнить, что формирование целей карьеры – процесс постоянный.

Управляя своей карьерой, необходимо руководствоваться следующими житейскими правилами:

- не теряйте время на работу с безынициативным, неперспективным начальником, сделайте нужным инициативному, оперативному руководителю;
- расширяйте свои знания, приобретайте новые навыки;
- готовьте себя к более высокооплачиваемой должности, которая становится (или вскоре станет) вакантной;
- познайте и оцените других людей, важных для вашей карьеры (родителей, членов своей семьи, друзей);
- составляйте план на сутки и на всю неделю, в котором оставляйте место для любимых занятий;
- помните, что все в жизни меняется: вы, ваши знания и навыки, рынок, организация, окружающая среда, оценить эти изменения – важное для карьеры качество;
- ваши решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами организации;
- никогда не живите прошлым: во-первых, прошлое отражается в нашей памяти не таким, каким оно было на самом деле, во-вторых, прошлое не вернуть: не допускайте, чтобы ваша карьера развивалась значительно быстрее, чем у других;
- увольняйтесь, как только убедитесь, что это необходимо;

– думайте об организации как о рынке труда, но не забывайте о внешнем рынке труда;

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

В управлении деловой карьерой изучается общая модель качеств современного менеджера, которая включает в себя самодисциплину, личную организованность, самоорганизацию личного здоровья, умение формулировать свои жизненные цели и т.д.

Управление деловой карьерой включает:

- определение жизненных целей;
- определение профессиональной карьеры;
- технологию поиска и получения работы;
- факторы успеха на работе.

*Определение жизненных целей.*

Значение постановки целей определяется тем, что люди, точно знающие, что делать, самоопределяются, самоутверждаются намного быстрее и являются наиболее преуспевающими.

Выдающийся менеджер Ли Якокка: «Чтобы преуспеть в бизнесе, как, впрочем, и почти во всем другом, самое главное – сосредоточиться и рационально пользоваться своим временем. А чтобы целесообразно использовать свое время, необходимо твердо осознать, что именно главное в вашей работе, а затем отдать себя целиком осуществлению этого главного».

Целеустремленность – пробный камень любого достижения, большого или малого. Сильный мужчина может быть побежден целеустремленным ребенком.

Как было сказано выше, цель есть образ результата, она не только предваряет всякую осознанную деятельность, но и упорядочивает ее, делает осмысленной. Цели, которые вы ставите перед собой, задают направление вашего движения.

Каждая цель имеет смысл тогда, когда установлены подцели («дерево целей»), сроки воплощения и конкретные действия<sup>84</sup>.

Постоянство и важность целей могут быть различны. Каждый человек думает о них так или иначе. Однако думать и записать на бумагу – не одно и то же. При записи целей они конкретизируются и сужаются. Документом, который позволяет установить цели, может быть «Декларация жизненных целей» или «Жизненный план».

### *Определение профессиональной карьеры*

При постановке карьерных целей (как, впрочем, и других) нельзя переоценивать свои возможности, нужно учитывать свои личные качества и природные данные.

Классификация индивидуальных признаков, имеющих значение при определении карьеры, такова<sup>85</sup>:

1) Черты характера (уверенность в себе, общительность, способность к самоутверждению, уравновешенность, реализм).

2) Профессиональные склонности. По методу академика Е.А. Климова, все виды профессиональной деятельности делятся на 5 основных групп: 1 – профессии типа «человек – природа», 2 – профессии типа «человек – техника», 3 – профессии типа «человек – знаковая система», 4 – профессии типа «человек – художественный образ», 5 – профессии типа «человек – человек». Многие профессии представляют собой комбинацию различных видов деятельности.

3) Способности и опыт.

4) Происхождение.

### *Технология поиска и получения работы. Факторы успеха на работе.*

Очень важно правильно оценивать себя. Итак, что же нужно для профессионального успеха?

---

<sup>84</sup> Теория управления : учебник для студентов высших учебных заведений по специальности «Государственное и муниципальное управление» / под ред. Ю. В. Васильева, В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. - Изд. 2-е, доп. - Москва : Финансы и статистика, 2008. – 606 с.

<sup>85</sup> Теория управления : учебник для студентов высших учебных заведений по специальности «Государственное и муниципальное управление» / под ред. Ю. В. Васильева, В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. - Изд. 2-е, доп. - Москва : Финансы и статистика, 2008. – 606 с.

- Личное желание занять более высокий пост (самотивация).
- Умение работать с людьми (коммуникационные процессы).
- Готовность рисковать и брать на себя ответственность (уровень самосознания).

Для того чтобы успешно закрепиться на новой работе, добросовестное и профессионально грамотное выполнение своих должностных обязанностей является необходимым условием. Но если вы хотите, чтобы ваша работа стала очередной ступенькой в восхождении по лестнице карьеры, то просто хорошей работы может оказаться недостаточно. Необходимо, чтобы вас заметили и выделили среди других коллег. Нужно привлечь к себе положительное внимание.<sup>86</sup>

При оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность руководителя используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

**1. Гражданская зрелость.** К ней относятся:

- способность подчинять личные интересы интересам фирмы;
- умение прислушиваться к людям, быть самокритичным.

**2. Отношение к труду.** Эта группа охватывает следующие качества:

- чувство личной ответственности за порученное дело;
- чуткое и внимательное отношение к людям;
- трудолюбие;
- личную дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими;

- уровень эстетики работы.

**3. Уровень знаний.** Данная группа включает такие качества, как:

- наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности;
- знание объективных основ управления производством;
- знание передовых методов руководства;

---

<sup>86</sup> Парахина, В. Н. Самоменеджмент : учебное пособие / В. Н. Парахина, В. И. Перов, Ю. Р. Бондаренко ; под редакцией В. Н. Парахина, В. И. Перов. — Москва : Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2012. — С. 150. — ISBN 978-5-211-06254-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/13157.html>

– знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде: общая эрудиция.

**4. Организаторские способности.** К ним относятся:

– умение организовать систему управления и свой труд;  
– умение работать с подчиненными и с руководителями разных организаций;  
– владение передовыми методами руководства: умение коротко и ясно формулировать цели, излагать мысли в деловых письмах, приказах, распоряжениях, поручениях, заданиях;

– умение создавать сплоченный коллектив; умение проводить деловые совещания: способность к самооценке своих возможностей и своего труда, а также других; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.

**5. Способность к руководству системой управления.** Эта группа представлена следующими качествами:

– умение своевременно принимать решения;  
– способность обеспечить контроль их исполнения;  
– умение быстро ориентироваться в сложной обстановке и разрешать конфликтные ситуации;  
– способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой;  
– уверенность в себе.

**6. Способность поддерживать передовое.** В эту группу входят:

– умение увидеть новое;  
– распознать и поддержать новаторов, энтузиастов и рационализаторов;  
– умение распознать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов;  
– инициативность;  
– смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений;  
мужество и способность идти на обоснованный риск.

**7. Морально-этические черты характера.** К этой группе относятся:

– честность, добросовестность, порядочность, принципиальность;  
– уравновешенность, выдержанность, вежливость;  
– настойчивость, общительность, обаяние;

– скромность;

– простота.

А также хорошее здоровье, стаж работы на данном предприятии (в том числе на руководящей должности); опрятность и аккуратность внешнего вида.

Человек, стремящийся сделать карьеру, может продвигаться по иерархической лестнице почти безгранично. Чем выше поднимаешься, тем больше требуется усилий. Любая остановка – это путь вниз. Разумеется, данные советы и рекомендации не могут решить всех проблем успешной работы на новом рабочем месте. Целесообразнее всего заняться самообразованием<sup>87</sup>.

Важно обратить внимание на такое средство управления деловой карьерой, как самомаркетинг.

**Самомаркетинг** – это разработка и реализация программы действий носителя карьеры, ориентированной на достижение его конкурентоспособности на рынке труда.

*Стратегия самомаркетинга* – это совокупность действий носителя карьеры, направленных на нахождение максимально благоприятных условий для развития и использования карьерного потенциала и охватывающих четыре элемента комплекса маркетинга: товар, цену, распределение, коммуникации.<sup>88</sup>

Одно из самых эффективных средств самомаркетинга на рынке труда – хорошее резюме.

Резюме состоит из следующих основных блоков:

А. Личные данные (имя, адрес, телефон).

Б. Цель (не обязательно, но желательно): краткое описание того, на получение какой работы и почему вы претендуете (не более 6 строк, а лучше 2–3).

---

<sup>87</sup> Теория управления : учебник для студентов высших учебных заведений по специальности «Государственное и муниципальное управление» / под ред. Ю. В. Васильева, В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. - Изд. 2-е, доп. - Москва : Финансы и статистика, 2008. – 606 с.

<sup>88</sup> Консультирование по карьере : учебное пособие / В. К. Шаповалов, О. В. Минкина. - М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования «Северо-Кавказский гос. технический ун-т». - Москва : Академический проект, 2008. – 281 с.

В. Опыт работы (обычно в обратном хронологическом порядке; эта часть – основная, соблюдайте пропорциональность, поскольку чрезмерное расширение одной информации за счет другойстораживает).

Г. Образование (чем больше прошло времени после окончания учебного заведения, тем меньше места этот пункт должен занимать в резюме; для выпускников и студентов следует помещать его перед предыдущим, так как опыт работы если и есть, то менее значителен. Можно сообщить о наградах, подчеркнуть те изученные дисциплины, которые соответствуют вашей цели; участие в научно-исследовательской работе упомяните и здесь, и в опыте работы).

Д. Дополнительная информация (не обязательно, но желательно): владение иностранными языками и компьютером, наличие водительских прав, членство в профессиональных организациях и т.п. (хобби следует упоминать только в том случае, если это тесно связано с желаемой работой)<sup>89</sup>.

Пять основных требований к стилю написания резюме:

- краткость,
- конкретность,
- активность (используйте энергичные глаголы, показывающие активность, никогда не пишите «участвовал», «оказывал помощь» и т.п.),
- избирательность (не считайте, что чем больше дано разной информации, тем лучше; отбирайте информацию, исходя из цели резюме),
- честность<sup>90</sup>.

При правильном управлении деловой карьерой человек приобретает следующие *навыки*:

- четкое формулирование жизненных целей;

---

<sup>89</sup> Парахина, В. Н. Самоменеджмент : учебное пособие / В. Н. Парахина, В. И. Перов, Ю. Р. Бондаренко ; под редакцией В. Н. Парахина, В. И. Перов. — Москва : Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2012. — С. 154. — ISBN 978-5-211-06254-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/13157.html>

<sup>90</sup> Консультирование по карьере : учебное пособие / В. К. Шаповалов, О. В. Минкина. - М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования «Северо-Кавказский гос. технический ун-т». - Москва : Академический проект, 2008. – 281 с.

- личная организованность и самодисциплина;
- технология поиска жизненных целей;
- адаптация в коллективе;
- техника планирования личного времени и организация дня;
- основные правила (техника) делегирования полномочий;
- техника быстрого чтения и развитие памяти;
- вербальные и невербальные средства общения;
- виды и техника слушания;
- управление стрессом.

В настоящее время необходимость адаптации к изменениям в окружающем мире для большинства людей превратилась в личную проблему. Изменения, происходящие в технологиях, организационных структурах, изменения на рынке, в производственных отношениях ускоряются и углубляются с каждым годом. У людей есть возможность заниматься своим развитием на протяжении всей жизни. Однако далеко не все желают этим заниматься, предпочитая жить на старых знаниях и эксплуатируя приобретенный опыт, неизбежно отставая от жизни.

**Саморазвитие** – это непрерывный процесс, результат целенаправленной работы над собой. Как показывают многочисленные исследования, идеи индивидуального развития сопутствуют успеху в жизни. Понимание того, что у вас получается лучше всего и что вы стремитесь делать лучше всего, – понятия вовсе не идентичные; необходимо остерегаться погони за нереальным. В процессе оценки собственного потенциала самокритично анализируйте свои действия, особенно если раньше вы об этом не задумывались.

М. Вудкок и Д. Френсис выделили одиннадцать потенциальных ограничений саморазвития менеджера:

1. Неумение управлять собой: неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца.

2. Размытые личные ценности: отсутствие их ясного понимания; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.

3. Нечеткие личные цели: отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни.

4. Остановленное саморазвитие: отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.

5. Недостаточность навыка решать проблемы: отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.

6. Недостаток творческого подхода: отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи.

7. Неумение влиять на людей: недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.

8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда: отсутствие понимания мотивации работников; устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя.

9. Слабые навыки руководства: отсутствие способностей добиваться высокого результата работы подчиненных.

10. Неумение обучать: отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности.

11. Низкая способность формировать коллектив: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп и коллективов.

*Самопознание* и изучение *личных предпочтений* поможет выбрать профессию, соответствующую вашим запросам, где можно полностью реализовать свой потенциал.

Не научившись управлять собой, невозможно полностью реализовать свои способности, достичь поставленных целей. Для начала необходимо разобраться в себе<sup>91</sup>.

Если у вас есть заветная мечта, но вы ничего делаете для ее осуществления, она не станет реальностью. Только вы сами можете определить собственные цели

---

<sup>91</sup> Самоменеджмент / Кейт Кинан ; [пер.с англ. Л. В. Квасницкой]. - Москва : Эксмо, 2006. – 72 с.

и понять, как действовать правильно. Вы должны позитивно мыслить, и тогда успех придет сам собой. Научившись управлять собой, вы многого достигнете в жизни и преуспеете во всех начинаниях<sup>92</sup>.

Л. Зайверт дает практические рекомендации тем, кто хочет стать более эффективным руководителем:

– меньше засиживайтесь на работе, эффективнее выполняя возложенные задачи с меньшими затратами времени;

– предупреждайте стрессы;

– повышайте квалификацию.

Для того чтобы управление личной карьерой было успешным, необходимо осуществлять самоконтроль, следить за своими достижениями. В связи с этим рекомендуется взять за основу какую-то меру успеха.

### **Контрольные вопросы**

1. Определите термин «карьера».

2. Какие два типа отношения людей к жизни выделял Стивен Кови?

3. Какие индивидуальные признаки имеют значение при определении карьеры?

4. Поясните сущность принципа SMART. Приведите пример цели, соответствующей принципу SMART.

5. Какие вопросы необходимо задать себе при обнаружении невозможности реализации целей?

6. Что включает управление деловой карьерой?

7. На каких четырех основных моделях базируются варианты карьеры?

8. Дайте краткое описание этапа карьеры – продвижения.

9. Что такое самомаркетинг?

10. В чем суть процесса саморазвития?

---

<sup>92</sup> Ваше время – в ваших руках : Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время : [Пер. с нем. / Л. Зайверт; Авт. предисл. В. М. Шепель]. - М. : Экономика, 1991. – 231 с.

11. Охарактеризуйте потенциальные ограничения саморазвития менеджера, выявленные М. Вудвоком и Д. Френсисом.
12. Какие группы качеств учитывают при оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность руководителя?
13. Какие основные блоки должны присутствовать в резюме?
14. В чем состоят практические рекомендации по эффективному руководству?
15. Перечислите навыки, которые приобретаются человеком при правильном управлении своей деловой карьерой.

## 7 САМОМОТИВАЦИЯ, САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И ЭФФЕКТИВНЫЙ ОТДЫХ

Сейчас, когда от людей требуется предприимчивость, быстрота мысли, гибкость, именно самомотивация становится ключевым инструментом успеха. Мотивы каждого конкретного человека можно перечислять до бесконечности, их очень много:

- мне это интересно;
- в этом состоит мое самовыражение;
- для меня это ступенька роста;
- меня за это уважают, любят, ценят;
- это дает мне новые возможности;
- так я приобретаю новый опыт и т.д.

**Самомотивация** поддерживается такими действиями человека, как постановка целей и анализ их достижения, т.е. для каждой личности она является понятием близким, если не равнозначным, целеустремленности.

Целеустремленность обеспечивается постановкой целей и их поэтапным достижением. Развивать надо не абстрактную волю, а конкретные компоненты воли и конкретные проявления силы воли (волевые качества), причем специфичными для них методами.

В связи с этим необходимо знать основные пути поддержания целеустремленности.

Цель есть образ результата, она не только предваряет всякую осознанную деятельность, но и упорядочивает ее, делает осмысленной. *Постановка цели* – это взгляд в будущее, элемент, который позволяет сконцентрировать силы и энергию на том, что должно быть достигнуто. Цели, которые вы ставите перед собой, задают направление вашего движения.

Дело заключается еще и в следующем:

1) постановка целей есть осознание и выражение в точных формулировках ваших потребностей и желаний (постановка целей помогает человеку осознать, чего он хотел бы достичь);

2) до конца осознанные цели, сформулированные в ясной конкретной форме, ориентируют действия человека на достижение результата, на превращение результата идеального (как субъективного образа действия) в реальный;

3) наличие осознанной цели или целей позволяет человеку ориентироваться не на то, что он делает, а на то, для чего он это делает;

4) цели служат человеку критерием оценки затрат энергии, времени и средств. Самый лучший метод или способ работы ровно ничего не стоит, если вы заранее точно не определили, чего хотите, к чему стремитесь, решая конкретную задачу.<sup>93</sup>

Умение ставить, корректировать и изменять свои цели способствует становлению имиджа. Имидж человека, знающего, чего он хочет, и идущего к своей цели, несмотря ни на какие трудности и проблемы, сам по себе может помочь и в жизни, и в профессиональной деятельности.

Основные психологические принципы целеполагания в самоменеджменте:

### ***1. Принцип системности***

Цели личности представляют собой систему, организованную по направлениям (личные, общественные и профессиональные цели), по времени (дальние, среднесрочные и ближние) и по приоритетам (степень важности в зависимости от ситуации).

### ***2. Принцип осмысленности***

Цели всегда осознанны, они появляются в результате выбора из спектра имеющихся возможностей.

### ***3. Принцип конкретности***

Цели должны быть сформулированы конкретно, с учетом возможности качественного и количественного измерения продвижения к результату.

---

<sup>93</sup> Парахина, В. Н. Самоменеджмент : учебное пособие / В. Н. Парахина, В. И. Перов, Ю. Р. Бондаренко ; под редакцией В. Н. Парахина, В. И. Перов. — Москва : Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2012. — С. 19. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/13157.html>

#### ***4. Принцип временных границ***

Для достижения целей более или менее четко должны быть определены временные границы.

#### ***5. Принцип гуманности***

Цели ставятся и осуществляются с учетом того, в какой мере их достижение может доставить дополнительные трудности и обязанности другим людям, какие проблемы для них вызвать. Они должны быть осмыслены с точки зрения того, какой ценой люди заплатят за достижение желаемого результата.

#### **Практические советы по самомотивации<sup>94</sup>:**

##### ***Оставьте в стороне всё лишнее***

Выделите немного свободного времени для того, чтобы подумать над тем, каковы ваши планы на жизнь. Подумайте о том, какие задачи поставлены вами на данный момент и осознайте, нужно ли вам абсолютно всё из этого. Всё лишнее – это психологический груз, который мешает вам использовать весь свой потенциал для достижения того, что вам на самом деле нужно. Высвобожденная в результате игнорирования всего лишнего энергия будет постоянно вас подпитывать и повысит вашу личную продуктивность.

##### ***Ведите «Журнал успеха»***

Он представляет собой своеобразный дневник, в который вы должны записывать все свои достижения. Даже самые незначительные. Желательно вести этот дневник каждый день. Пролистывайте и читайте его с утра и вечером, а также всякий раз, когда у вас плохое настроение и вы чувствуете упадок сил, потерю мотивации или вам кажется, что вы стоите на месте и не продвигаетесь. Наглядное отображение всех ваших успехов и достижений придаст вам новый позитивный заряд и силы продолжать действовать.

##### ***Работайте в подходящей для этого обстановке***

---

<sup>94</sup> Смолоник, Г. Н. Персональный менеджмент : учебное пособие / Г. Н. Смолоник. — Новосибирск : Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2020. — С. 27. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102130.html>

Вы должны работать в такой атмосфере, которая вам подходит, вызывает у вас положительные эмоции, где вам комфортно и уютно. Приберитесь, поставьте всё так, как вам нравится, используйте свои творческие способности. «Ваша» обстановка будет оказывать на вас благотворное влияние и способствовать продуктивной работе, ведь вам будет нравиться в ней находиться.

### ***Ставьте чёткие цели***

Постановка целей оказывает на человека исключительно мотивирующее воздействие. Во-первых, занимаясь целеполаганием, вы автоматически начинаете думать именно о тех вещах, которые вас мотивируют. Во-вторых, ставя цели, вы обдумываете сроки достижения каждой из них, что уже приближает их достижение и служит дополнительным мотиватором. В-третьих, размышляя над своими целями и их достижением, вы неосознанно продумываете различные варианты их осуществления. Не зря говорят, что мысли материальны. Энергетические импульсы ваших мыслей будут привлекать в вашу жизнь всё новые события, которые, вполне вероятно, откроют перед вами, выражаясь образно, те двери, которые до этого были закрыты.

### ***Используйте мотивирующие материалы***

Он заключается в том, что вы систематически (к примеру, полчаса или час в день) знакомитесь с историями успеха разных людей. Практикуя этот метод регулярно, вы сможете обеспечить себя постоянным потоком только нужной вам информации, которая будет заряжать вас созидательной энергией, менять направленность вашего мышления в сторону достижения успеха и мотивировать.

Существуют некоторые управленческие приемы, способствующие развитию навыков самомотивации, – среди них интересен рефрейминг.

***Рефрейминг*** – это специальный прием, который позволяет увидеть ситуацию, факт, действие под иным, непривычным для человека углом зрения.

В классическом примере оптимист видит стакан с водой наполовину заполненным, пессимист же считает его наполовину пустым.

Основные правила применения рефрейминга:

- позитивное переформулирование сообщений;
- выявление преимуществ любой ситуации или каждого качества человека, использование в формулировках слова «зато»;
- постановка факта или ситуации в выгодный для сравнения ряд;
- использование контрастов со словом «или» и т.п.<sup>95</sup>

Использование рефрейминга ни в коем случае не подразумевает самообмана: все факты, характеризующие иную сторону события, явления или качества человека, обязательно должны соответствовать действительности. Практика показывает, что люди, которые регулярно используют его, значительно более удовлетворены и счастливы, причем не только на работе, но и в личной жизни.

Очень важным в формировании навыка решения проблем и, как следствие, в повышении уровня самостоятельности и ответственности является отход от стереотипов. Их в нашей жизни очень много, они мешают нам видеть в людях главное, делать правильные выводы, быстро реагировать на изменения, прогнозировать развитие ситуаций. Большинство задач в бизнесе имеют несколько вариантов решения, но для того, чтобы их увидеть, необходимо отказаться от сложившихся стандартных мнений как в отношении людей, так и в отношении ситуаций.

Существует множество стереотипов. Некоторые из них такие:

1. Людей мотивируют только деньги.
2. Руководители концентрируются лишь на одном стимуле сотрудника, игнорируя остальные (это неизбежно ведет к уменьшению вариантов воздействия на человека и его мотивации, как следствие, к снижению управляемости).
3. Успешный сотрудник успешен во всем.
4. Если человек один раз повел себя негативно, то также он будет поступать и в будущем.

---

<sup>95</sup> Основы самоменеджмента : учебное пособие / Д. В. Запорожец, А. В. Назаренко, Д. С. Кенина [и др.]. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. — С. 19. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/92993.html>

5. Если он работал в определенной сфере, то всю жизнь должен вести свою деятельность именно в ней.

6. Долго трудиться в одной организации – признак лояльности.

7. Многолетняя работа в одной компании означает стагнацию, остановку в своем развитии.

8. Каждого человека мотивирует возможность карьерного роста.

Как отойти от стереотипов, повысить уровень креативности и эффективности в принятии решений и управлении различными ситуациями? Для этого существует несколько приемов и методов, которые опробованы не одним человеком:

- предложив один вариант действий, всегда искать второй, а лучше – несколько;

- стараться находить как можно больше противоположных объяснений поступкам других людей;

- искать решения в непривычных плоскостях, сферах деятельности и бизнеса (например, начинающему руководителю в интерпретации тех или иных действий подчиненного полезно провести параллели с собственным опытом работы с клиентами);

- использовать все возможности для мини-тренинга креативности (например, хорошее упражнение для развития нестандартного мышления – искать непривычные способы использования обычных предметов);

- стараться запомнить услышанные или прочитанные высказывания, которые очень удивили, показались неожиданными, необычными, перевернули какие-то представления; задуматься, что мешало этим мыслям прийти в голову раньше.<sup>96</sup>

Этот ряд можно продолжить самостоятельно, придумывая другие способы, которые помогут отходить от стереотипов и находить больше вариантов решения задач, что необходимо в процессе управления, особенно мотивации людей. Навык

---

<sup>96</sup> Самомотивация и её развития. Самоменеджмент / HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров. – URL: <https://hr-portal.ru/article/samomotivaciya-i-eyo-razvitiya-samomenedzhment?>

поиска нестандартных путей и выходов из сложных ситуаций – один из важнейших для хорошего руководителя.

Большинство из нас каждый день сталкиваются с негативом, сложностями, нерешенными проблемами. Как успешно справляться со всем этим потоком, избегая стресса? Есть несколько правил и приемов, которые позволяют повысить собственную мотивацию и эффективность:

*– В любой негативной ситуации находить как минимум три позитивных последствия для себя.*

Если недостаток мешает человеку достигать успехов, то, признавая его в себе, нужно искать возможности максимально нейтрализовать его. Например, если основной вид деятельности не требует от некоммуникабельного человека обязательной общительности (как в сфере продаж), то можно вести переписку по электронной почте, сводя к минимуму личное взаимодействие.

*– Развивать свои достоинства, а недостатки нейтрализовать, т.е. стараться моделировать ситуацию таким образом, чтобы они в ней не были значимы.*

Есть общепринятые представления о достоинствах и недостатках. Например, интроверты считаются некоммуникабельными, и если такой человек воспринимает это качество как «изъян», то нужно проанализировать, так ли необходимы ему навыки общения или он прекрасно справляется с работой и без них. Если же он может добиваться успеха при имеющемся у него наборе способностей, то нет смысла сожалеть о своем «несовершенстве». Другими словами, недостатки – это не те качества, которые принято считать таковыми, а только те, которые реально мешают человеку. Для развития достоинств, напротив, необходимо частое выстраивание ситуаций, в которых положительные качества проявляются особенно ярко и наглядно.

*– Определить круг людей, мнение которых важно для человека (референтную группу).*

Помня о том, что «никто не может обидеть нас без нашего на то согласия», важно научиться не реагировать на негативное мнение о нас людей незнакомых, неуважаемых нами или имеющих к нам предвзятое отношение. К примеру, если

человек расстроился из-за неприятного комментария незнакомца на улице в отношении своего внешнего вида, то ему необходимо работать над самомотивацией и четким определением референтной группы. Неразумно болезненно реагировать и обижаться на людей, оценка которых никак не влияет на нашу жизнь. Если же человек чувствует отрицательное отношение к себе того, кто входит в его референтную группу, возможно, он находится под воздействием манипулятора и не факт, что дальнейшее общение с ним пойдет на пользу.

*- Положительно настроиться, приступая к решению сложной задачи.*

Есть мнение о том, что мысли материальны, мы можем сами программировать себя на удачу или невезение. К примеру, успешный в продажах сотрудник рассуждает так: «Я могу предложить клиенту то, что даст ему возможность получить выгоду для себя (заработать, улучшить качество жизни и т. д.)». Слабый продавец думает так: «Приходится отвлекать человека от дел, надоедать ему, пытаться заставить его купить то, что ему не особенно и нужно». Собираясь на переговоры к конфликтному клиенту, успешный человек говорит себе: «Я все равно перетяну его на свою сторону!». Сотрудник, программирующий себя на неудачу, боится («Он опять будет недоволен, начнет мне хамить»), жалеет себя, выискивает у клиента серьезные недостатки («Ему еще развиваться и развиваться!»). Таков ход мыслей негативно и позитивно настроенных людей. Необходимо постоянно контролировать себя, поддерживать положительный настрой.

*- Моделировать успешное будущее.*

Один из важнейших факторов удачи в жизни и карьере – определение имеющихся ресурсов. Это означает не самообман, а честную оценку реальных внутренних и внешних возможностей для достижения успеха задуманного. Те же, кто практикуют противоположный подход – обосновывают невозможность достижения целей, – обычно становятся неудачниками. Поэтому, только детально

оценив имеющиеся средства для решения задач, можно просчитывать риски, а также стараться нейтрализовать их.<sup>97</sup>

***Стресс*** есть универсальная реакция организма на различного рода раздражители.

Выделяют биологический, профессиональный и психологический стрессы. С точки зрения самоменеджмента, т.е. возможности управления процессами в своей жизни, рабочей и учебной деятельности важными являются последние два.

***Профессиональный стресс*** – многообразный феномен, выражающийся в психических и физических реакциях на напряженные ситуации в трудовой деятельности человека.<sup>98</sup>

Причины, вызывающие производственный стресс, условно разделяет на *объективные* (мало зависящие от личности работника), и *субъективные* (развитие которых больше зависит от самого человека). К первой группе относятся вредные характеристики производственной среды, тяжелые условия работы (высокий темп деятельности, длительную работу без остановки, «рваный» темп деятельности, повышенную ответственность, значительные физические нагрузки т.д.) и чрезвычайные (форс-мажорные) обстоятельства (могут принимать различный характер в зависимости от специфики труда).<sup>99</sup>

***Психологический стресс*** можно определить, как феномен осознания, возникающий при сравнении требований, предъявляемых к личности, с ее способностью справиться с этими требованиями.

Психологический (эмоциональный, психоэмоциональный) стресс является одной из скрытых, но существенных причин снижения эффективности работы

---

<sup>97</sup> Самомотивация и её развития. Самоменеджмент / HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров. – URL: <https://hr-portal.ru/article/samomotivaciya-i-eyo-razvitiya-samomenedzhment?>

<sup>98</sup> Бобина, Н. В. Самоменеджмент : учебное пособие / Н. В. Бобина, Л. А. Каменская, И. Ю. Столярова. — Сочи : Сочинский государственный университет, 2020. — С. 67. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106589.html>

<sup>99</sup> Щербатых, Ю. В. Психология стресса и методы коррекции / Ю.В. Щербатых. – СПб.: Питер, 2008. – 256 с.

предприятий. Включает в себя широкий круг психических явлений как негативного, так и позитивного характера.

Стрессовые события могут различаться по следующим признакам<sup>100</sup>:

а) *частоте возникновения* – события могут быть одиночными, возникать периодически (например, «авралы» на производстве), накладываться друг на друга («несчастья преследуют одно за другим»);

б) *длительности воздействия* – кратковременное, продолжительное, хроническое (постоянное). Кратковременные стрессоры – это, как правило, повседневные неприятности, в результате воздействия которых актуализируются уже сложившиеся программы реагирования и мобилизации ресурсов. К продолжительным стрессорам можно отнести критические жизненные события, требующие значительного времени для адаптации, вызывающие в структуре личности человека серьезные изменения и сопровождающиеся не только кратковременными эмоциями, но и стойкими эмоциональными реакциями (перемена места жительства, особенно вынужденная, хроническая болезнь, конфликтная обстановка в трудовом коллективе). Хронические стрессоры – постоянно или очень длительное время действующие ситуации, например: бедность, проблемы в семейных взаимоотношениях, перегрузки на работе и т.п.

в) *интенсивности воздействия* – чем больше физиологические и психические изменения в результате воздействия стрессора отличаются от оптимальных параметров, тем интенсивнее стрессовое воздействие события на человека. Например, такие события, как смерть близкого или возникновение угрозы собственной жизни, по интенсивности воздействия, как правило, значительно превосходят события, связанные с неприятностями в профессиональной сфере или утратой имущества;

г) *знаку эмоциональной окрашенности* – стрессовые события могут быть не только негативными, неприятными событиями жизни, вызывающими резко

---

<sup>100</sup> Бобина, Н. В. Самоменеджмент : учебное пособие / Н. В. Бобина, Л. А. Каменская, И. Ю. Столярова. — Сочи : Сочинский государственный университет, 2020. — С. 68. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106589.html>

отрицательные эмоции, но и позитивными, требующими адаптации к неким произошедшим изменениям, вызывающими сильные положительные эмоции. Например, такие события, как новоселье, вступление в брак или рождение ребенка, воспринимаясь как позитивные, желательные, тем не менее, могут оказывать сильное стрессовое воздействие на человека.

Поведенческая реакция на стресс, прежде всего, включает в себя действия по его преодолению.

***Преодоление стресса*** – это действия, направленные на то, чтобы противостоять, уменьшить или вытерпеть требования окружающей среды, вызвавшей стресс.

Люди справляются со стрессами множеством различных способов. Выбор человеком той или иной стратегии преодоления зависит от целого ряда факторов, как обусловленных внешними обстоятельствами, так и индивидуальными особенностями самого человека. Важно заметить, что именно от стратегии преодоления в значительной степени зависит, будут ли последствия каждого конкретного стресса позитивными или негативными<sup>101</sup>.

Многочисленными исследованиями установлена зависимость развития психологического стресса от ряда индивидуальных и личностных характеристик человека:

**1. Возраст.** Установлено, что наиболее уязвимы перед стрессовым воздействием дети и люди пожилого возраста. Как правило, их отличает высокий уровень тревоги и напряжения, недостаточно эффективная адаптация к изменяющимся условиям, длительная эмоциональная реакция на стресс, быстрая истощаемость внутренних ресурсов.

**2. Общее состояние здоровья.** Очевидно, что люди, имеющие крепкое здоровье, в целом лучше адаптируются к изменяющимся условиям окружающей действительности, легче переносят негативные физиологические изменения,

---

<sup>101</sup> Психология экстремальных ситуаций для спасателей и пожарных: учебное пособие. / под общей ред. Ю.С. Шойгу. – СПб.: Санкт-Петербургский университет ГПС МЧС России, 2014. – 319 с.

возникающие в организме под воздействием стрессора, имеют большой запас внутренних ресурсов для поддержания фазы резистентности. У людей, страдающих заболеваниями сердечно-сосудистой системы, желудочно-кишечного тракта, гипертонической болезнью, бронхиальной астмой, нервно-психическими расстройствами и рядом других заболеваний, под воздействием стресса происходит резкое обострение этих заболеваний, влекущее за собой тяжелые последствия для их здоровья.

**3. Особенности нервного реагирования и темперамент.** Индивидуальная реакция человека на стрессовое воздействие в значительной мере предопределена врожденными свойствами его нервной системы. Понятие типов нервной системы (или типов высшей нервной деятельности) было введено И. Павловым. Первоначально рассматривались два основных типа нервной системы: сильный и слабый. Сильный тип, в свою очередь, подразделялся на уравновешенный и неуравновешенный; а уравновешенный – на подвижный и инертный.

В целом, люди с сильным типом высшей нервной деятельности легче переносят воздействие стрессовой ситуации, чаще используют активные способы преодоления, совладания, в то время как люди со слабым типом нервной системы склонны к избеганию, уходу от стрессового воздействия, перекладыванию ответственности на других людей или внешние обстоятельства.<sup>102</sup>

**4. Локус контроля** показывает, насколько эффективно человек может контролировать окружающую обстановку и влиять на нее. Экстерналы воспринимают большинство событий как результат случайности, контролируемых неподвластными человеку силами. Интерналы ощущают, что некоторые события находятся вне сферы человеческого влияния.

**5. Психологическая выносливость** способствует снижению стресса и формированию превентивных здоровых установок. Невыносливые люди склонны

---

<sup>102</sup> Бобина, Н. В. Самоменеджмент : учебное пособие / Н. В. Бобина, Л. А. Каменская, И. Ю. Столярова. — Сочи : Сочинский государственный университет, 2020. — С. 73. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106589.html>

воспринимать большинство событий как негативные и нежелательные, т.к. не способны под них приспособливаться.

**6. Самооценка** объясняет чувство позитивного анализа и контроля.

Для успешного управления стрессом человеку необходимо:

а) Иметь ясное и достаточно обширное представление об основных закономерностях возникновения и развития стресса и о способах управления им, позволяющее в каждой конкретной ситуации подбирать или создавать наиболее эффективные техники управления уровнем стресса.

б) Владеть разнообразными взаимозаменяемыми техниками, позволяющими оценивать уровень стресса в текущий или в прогнозируемой ситуации и корректировать этот уровень в соответствии со своими особенностями, текущим психофизическим состоянием и характером осуществляемой или планируемой деятельности.

в) Обладать стрессоустойчивостью в такой мере, которая позволяет успешно применять данные техники в условиях развивающегося стресса.

Подводя итог вышесказанному, можно констатировать, что современным людям необходима научно обоснованная, но в тоже время простая и действенная технология управления стрессом, включающая в себя методы диагностики и развития стрессоустойчивости.

Часто лёгкий стресс являет собой стимулирующий фактор, однако здесь сложно определить предел для каждого индивида. Эта граница может меняться, поскольку неожиданное горе, к примеру, болезнь близкого может стать непомерно сильным потрясением. Когда напряжение превосходит здоровую стимуляцию, воздействуя продолжительно, то нередко сказывается серьёзными патологиями. Это возникает вследствие продукции адреналина, роста давления и сердцебиения.

Поэтому основой яркой жизни и производительной деятельности является своевременная релаксация. Ведь дабы пребывать всегда на вершине своего потенциала, необходимо уметь восстанавливать энергию, стабилизировать эмоциональный фон, что в свой черёд приводит к минимизации пагубного воздействия стрессоров и успешному преодолению любых житейских ситуаций.

Ежедневно на нас обрушивается множество незначительных ситуаций, которые воздействуют на наше эмоциональное и психическое состояние. Для того, чтобы это не сказывалось негативно на здоровье, необходимо регулярно и достаточно отдыхать.

На сегодняшний день существует большое количество методик, при помощи которых можно нормализовать свое психоэмоциональное состояние и при этом отдохнуть физически. К ним можно отнести медитацию, специальные аудиотренинги, а также прослушивание расслабляющих мелодий. Зачастую для того, чтобы научиться полноценно медитировать, требуется приложить немало усилий.

### ***Техника с дыханием***

Суть данной техники заключается в том, что для достижения расслабления вам потребуется просто правильно дышать. Управлять дыханием далеко не каждому удастся, в связи с чем мы и получаем психологические проблемы и стрессы, влияющие на здоровье. Овладеть дыхательной техникой достаточно просто, отвлекаясь от ненужных мыслей и добиваясь максимального расслабления. Дыхательная техника заключается в следующем:

- удобно расположитесь на стуле или на кушетке, после чего сделайте глубокий вдох носом;
- закройте глаза и сконцентрируйтесь непосредственно на своем дыхании носом, обращая внимание на холодок, проходящий внутри;
- на несколько секунд задержите дыхание;
- далее медленно выдыхайте воздух, чувствуя его теплоту;
- старайтесь максимально сосредоточиться на дыхании, чтобы техника была максимально эффективной.

Несмотря на столь простую технику, она приносит много пользы. Вы можете достичь расслабления, замедлить сердцебиение, а также отвлечься от насущных проблем и переживаний.

### ***Релаксация для мышц***

Данная техника была придумана еще в середине прошлого века одним из ученых, который считал, что эмоционального расслабления можно добиться при

помощи расслабления мышц. Суть упражнения заключается в поочередном напряжении и расслаблении определенных мышц. Чтобы добиться релаксации, делайте следующее:

- займите удобное расположение на стуле и сделайте глубокий вдох;
- сожмите кулаки, после чего перенесите все напряжение в пальцы, а затем расслабьте их;
- таким же образом старайтесь напрягать и расслаблять поочередно плечи, шею, рот, язык, глаза, ягодицы, живот, ноги.

Если вы будете правильно выполнять данное упражнение, тогда ваши мышцы станут максимально расслабленными, а вы почувствуете умиротворение.

### ***Техника визуализации***

- удобно расположитесь на ровной поверхности, сделав глубокий вдох и выдох;
- теперь вам потребуется сосредоточиться на своих мыслях, представив место, где бы вам хотелось оказаться, например, лес, пляж или горы;
- сохраняйте у себя в подсознании картинку, стараясь максимально ощутить воздух и звуки места, где вы находитесь;
- старайтесь максимально углубиться во все детали;
- немного полежав в таком состоянии, ориентировочно 20-30 минут, начинайте постепенно возвращаться в реальный мир.

Старайтесь ежедневно находить время для того, чтобы полностью расслабиться и отключиться от повседневных проблем.

Любое дело может быть эффективным только тогда, когда точно определены его цели, т.е. результаты, к которым необходимо стремиться, а также когда имеются необходимые средства и знания. Человек должен делать определенное дело, которому он предан в результате жизненного самоопределения. Это дело представляет его в обществе как личность, и от успеха или неудачи в профессиональной деятельности зависит очень многое. А добиться успеха можно лишь начиная с улучшения самого себя.

Изначально нужно принять себя таким, каков я есть, а затем:

- устранить плохие привычки, которые часто могут блокировать наши жизненные цели,
- развить способности (например, дисциплинированность, которую как раз формирует самоменеджмент),
- управлять эмоциями,
- контролировать потребности<sup>103</sup>.

Крайне трудно определить, насколько хорошо человек умеет управлять собой. Осознание того, что желаемое выдается за действительное, – первый шаг к развитию навыков самоменеджмента. Неорганизованность является первым признаком отсутствия самоменеджмента. Например: ваши вещи находятся не на своих местах; вам не хватает времени хорошо все обдумать, прежде чем выполнить задание; пообещав что-то сделать, вы в конечном счете не справляетесь с заданием; вы не чувствуете разницы между срочной и обычной работой.

Если что-либо из перечисленного относится непосредственно к вам, то следует поработать над самоорганизацией. Организованность напрямую связана с умением управлять собой. Однако, находясь под постоянным давлением, вы просто не располагаете временем для самоорганизации, поскольку большая часть времени уходит на выполнение различных заданий. Это не очень действенный подход: отсутствие организованности ставит эффективность работы под сомнение. Если вы приложите максимум усилий и научитесь быть более организованным, впоследствии вам будет легче справляться с поставленными задачами.

Следующий шаг – определить, насколько вам по душе работа, хочется ли вам вообще ею заниматься. Это сложно сделать без четкого знания круга своих обязанностей и понимания, какие функции вам надлежит выполнять, а какие вам просто навязали.

Самосовершенствование позволит избежать стрессов, предопределил удачи в вашей жизни.

---

<sup>103</sup> Парахина, В. Н. Самоменеджмент : учебное пособие / В. Н. Парахина, В. И. Перов, Ю. Р. Бондаренко ; под редакцией В. Н. Парахина, В. И. Перов. — Москва : Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2012. — С. 48. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/13157.html>

При всей значимости самоменеджмента, которую признают большинство людей, также многие из них по тем или иным причинам не применяют или применяют нерегулярно его правила и принципы. Мешают этому наши иррациональные установки, так называемые мифы.

**Миф 1.** *«Самоменеджмент необходим только руководителям, вот стану начальником – научусь».*

Не станете, если не измените этого убеждения. Ведь основная цель самоменеджмента состоит в том, чтобы максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни и преодолевать внешние обстоятельства – то есть добиваться результатов и улучшать качество своей жизни.

**Миф № 2.** *«Самоменеджмент нужно использовать, только когда это необходимо, при ведении сложного проекта или работе в авральном режиме. В другое время он мне не нужен».*

Это утверждение неверно хотя бы потому, что приобретение любого навыка на первых порах вызывает спад продуктивности. Таким образом, период выполнения сложного проекта – не самое лучшее время для экспериментов. В идеальном случае самоменеджмент – это привычка и стиль жизни. Но не все к этому готовы. Самоменеджмент действительно можно использовать как инструментарий во время какого-то сложного проекта или ситуации аврала. Но если он помогает достигать результатов в наиболее сложных ситуациях, почему бы не использовать его всегда?

**Миф № 3.** *«Самоменеджменту невозможно научиться».*

Как говорила героиня Лии Ахеджаковой в фильме «Служебный роман», можно даже зайца научить курить. А уж для разумного человека тем более нет ничего невозможного. Специалисты уверяют, что научиться самоменеджменту можно с помощью специальных курсов или самостоятельно. Курсы больше подойдут для обучения сотрудников в компании, которые лучше организовывать в корпоративном формате, чтобы не создавать искусственного разделения сотрудников. И самоменеджменту совершенно точно можно научиться самостоятельно, прочитав соответствующие книги, – как теоретические, где

описываются стандарты и техники, так биографии и автобиографии великих людей, в которых описываются истории людей, достигших выдающихся результатов.<sup>104</sup>

**Миф № 4.** *«Я просто не могу себя заставить быть более организованным».*

В данном случае «не могу» равно «не хочу». Пока джинсы с трудом, но налезают, диета будет откладываться «до понедельника». Когда же джинсы разойдутся по швам на ответственном мероприятии, диета начнется тут же и не будет казаться столь мучительной. Также увольнение из-за очередного срыва всех сроков может стать отличной мотивацией заняться самоменеджментом. Но доводить до этого, конечно, не стоит, лучше найти мотивацию раньше.

Где ее искать? Для начала ответить на вопрос «А люблю ли я то, чем занимаюсь?» Если ответ отрицательный, мотивации вам не найти. Но «точку опоры» можно отыскать, например, вспомнив то, что всегда нравилось или лучше всего получалось. Построение себя возможно как раз через развитие «любимых» компетенций. Может случиться и так: то, чем вы реально хотели бы заниматься, вы делать не умеете. В таком случае начинать, скорее всего, придется со стартовых позиций. Но иногда эффективнее изыскать ресурсы для переориентации, оставаясь на том же месте. В этом случае распланируйте вашу рабочую неделю так, чтобы в ней было как минимум 10 часов, которые вы сможете посвятить исключительно себе.

Сегодня в силу сложившейся в стране ситуации мы должны большое внимание уделять вопросу самосовершенствования, самовоспитания, которые имеют целью сделать лучше, счастливее не только нас, но и всех, кто находится с нами в каких-либо отношениях.

---

<sup>104</sup> Парахина, В. Н. Самоменеджмент : учебное пособие / В. Н. Парахина, В. И. Перов, Ю. Р. Бондаренко ; под редакцией В. Н. Парахина, В. И. Перов. — Москва : Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2012. — С. 45. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/13157.html>

**Самосовершенствование** через самоменеджмент сознательно управлять течением своей жизни и преодолевать внешние обстоятельства – то есть добиваться результатов и улучшать качество своей жизни<sup>105</sup>.

Поэтому самоменеджмент важен не только для любого рядового сотрудника компании, но и для любого человека в принципе. Управление собой позволяет достигать поставленных в жизни целей и чувствовать, что жизнь не проходит мимо. Самоменеджмент как инструментарий важен для всех, кто хочет достичь успеха в жизни независимо от своего статуса. Однако для топ-менеджеров самоменеджмент еще более важен, так как от их работы больше зависит достижение целей компании.

Самоменеджмент часто воспринимают как строгое подчинение расписанию, которое нужно еще продумать и составить. Поэтому отсутствие четкости в своих действиях объясняется многими как нежелание подчинять себя графику, особенно если речь идет о работе вне офиса – фрилансе. Но самоменеджмент подразумевает не только планирование своего времени. Самоменеджмент – это умение управлять собой, руководить процессом управления в самом широком смысле слова – во времени, в пространстве, общении, деловом мире. Быть организованным независимо от того, относится ли это к окружающему пространству или к вашему времени, означает быть подготовленным.

**Цель самосовершенствования** – это достижение согласия с самим собой и гармонии с окружением. Каждый из ставящих задачу самосовершенствования должен определять свои цели так, чтобы они в любом случае, при любых стечениях случайных обстоятельств обеспечили ему успех. Таким целями являются не частные, а общие цели, которые должны способствовать развитию индивидуальности. Если же эти цели будут достигнуты, то мы можем достичь одновременно и важные цели.

**Саморазвитие** – это непрерывный процесс, результат целенаправленной работы над собой.

---

<sup>105</sup> Основы самоменеджмента : учебное пособие / Д. В. Запорожец, А. В. Назаренко, Д. С. Кенина [и др.]. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. — С. 28. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/92993.html>

Важнейшую роль в самоменеджменте играет целеполагание, поскольку это взгляд в будущее – элемент, который позволяет сконцентрировать силы и энергию на том, что должно быть достигнуто.

Цели можно разделить на две группы (два типа). Первая – цели личные, вторая – цели профессиональные. *Личные цели* – это ясное понимание того, чего вы хотите достичь в жизни. Это цели развития, роста личности, достижения ценностей и выработки мировоззрения.

*Решение* – это то, что преобразовывает идею в реальность. Решение есть определенное состояние ума, когда вы принимаете идею и переходите к процессу ее реализации. Или, наоборот, вы отбрасываете идею и забываете о ней. Навыки решения проблем можно развить.

Планирование деятельности является действительно самым мощным инструментом самоменеджмента. Его выгоды:

- *во-первых*, планирование деятельности служит своеобразной картой дня, позволяющей двигаться в его течении уверенно;
- *во-вторых*, планирование позволяет лучше использовать время;
- *в-третьих*, планирование деятельности позволяет устанавливать приоритеты;
- *в-четвертых*, самое важное: процесс планирования работы программирует наш ум<sup>106</sup>.

### **Контрольные вопросы**

1. Как справляться с негативной информацией?
2. Какие основные психологические принципы целеполагания используются в самоменеджменте?
3. Что такое рефрейминг?
4. Перечислите основные правила применения рефрейминга.

---

<sup>106</sup> Основы самоменеджмента : учебное пособие / Д. В. Запорожец, А. В. Назаренко, Д. С. Кенина [и др.]. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. — С. 29. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/92993.html>

5. Понятие стресса.

6. Как отойти от стереотипов, повысить уровень креативности и эффективности в принятии решений и управлении различными ситуациями?

7. Какие правила и приемы позволяют повысить собственную мотивацию и эффективность?

8. Перечислите признаки стрессовых событий.

9. Как влияние психологического стресса зависит от индивидуальных и личностных характеристик человека?

10. Какие иррациональные установки или так называемые мифы мешают регулярно использовать правила и принципы самоменеджмента?

11. Какие методики можно использовать для нормализации своего психоэмоционального и физического состояния? Опишите их.

12. В чем заключается цель самосовершенствования?

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### Основная литература

1. Персональный менеджмент: учебник / С.Д. Резник и др. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 585 с.
2. Лебедев А.В. Личность и ее свойства: Учеб пособие СПб.: СПбГУНиПТ, 2001. –212 с.
3. Основы самоменеджмента : учебное пособие / Д. В. Запорожец, А. В. Назаренко, Д. С. Кенина [и др.]. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. — С. 19. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/92993.html>
4. Резник, С.Д. Основы личной конкурентоспособности [Текст] / С.Д. Резник, А.А. Соколова. – М.: ИНФРА-М, 2015.
5. Смоловик, Г. Н. Персональный менеджмент : учебное пособие / Г. Н. Смоловик. — Новосибирск : Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2020. — С. 27. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102130.html>

### Дополнительная литература

6. Адаир Дж. Эффективный тайм-менеджмент. – М.:Изд-во Эксмо, 2003. – 256 с.
7. Алексеевский В. Категория успеха в менеджменте // Корпоративная культура. 2007. № 4.
8. Бишоф А., Бишоф К. Самоменеджмент: эффективно и рационально. Издательство: SmartBook , 2011.
9. Бобина, Н. В. Самоменеджмент : учебное пособие / Н. В. Бобина, Л. А. Каменская, И. Ю. Столярова. — Сочи : Сочинский государственный университет, 2020. — С. 73. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106589.html>

10. Буланова В. Б. Тайм-менеджмент как инструмент повышения эффективности // Вестник Московского государственного областного университета. 2009. № 2. С. 23-26.
11. Бьюзен Т. Интеллект-карты/Т. Бьюзен – Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 208 с.
12. Ваше время – в ваших руках : Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время : [Пер. с нем. / Л. Зайверт; Авт. предисл. В. М. Шепель]. - М. : Экономика, 1991. – 231 с.
13. Вировец Ю.А. Секреты построения карьеры от HeadHunter. Справочник популярных профессий. – СПб: Питер, 2009.
14. Гастев А. К. Как надо работать. – М.: Экономика, 1966. – 478 с.
15. Дебольский М. Психология делового общения. – М.: ИНФРА-М, 2008.  
Дополнительная литература (статьи)
16. Дункан Т. 8 ловушек времени: Как вырваться из порочного круга постоянно увеличивающейся загрузки на работе. – М.: Эксмо, 2008.
17. Зайверт Л. Если спешишь – не торопись: новый тайм-менеджмент в ускорившемся мире: семь шагов к эффективности и независимости в использовании времени / пер.с нем. Н.С.Сироткина. – М.: АСТ; Астрель, 2007. – 255 с.
18. Зайверт, Л. Ваше время – в Ваших руках / Л. Зайверт. – М. : Интерэксперт : ИНФРА-М, 1995. – С. 111.
19. Исаченко, И.И. Основы самоменеджмента: учебник / И.И. Исаченко. – М.: ИНФРА- М, 2017. – 312 с.
20. Каргаманян Э.В. Роль личностных качеств в формировании карьеры // Профессиональное образование. Столица . – 2008. - №7.
21. Кафарова О. Е. Основные теоретические проблемы современного тайм-менеджмента // Философия социальных коммуникаций. 2011. № 2. С. 6-16.
22. Керженцев П. М. Принципы организации. – М.: Экономика, 1966. – 464 с.

23. Кови С., Меррилл Р., Меррилл Р. Главное внимание главным вещам. Жить, любить, учиться и оставить наследие. - М.: Альпина Паблишер, 2011 г. - 328 с.
24. Кови С.Р. 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. – М.: Альпина Паблишерз, 2010.
25. Консультирование по карьере : учебное пособие / В. К. Шаповалов, О. В. Минкина. - М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования «Северо-Кавказский гос. технический ун-т». - Москва : Академический проект, 2008. – 281 с.
26. Кох Р. Менеджмент 80/20: главный принцип высокоэффективных людей / Пер. с англ. Е. Деревянко – М.: Эксмо, 2014. – 334 с.
27. Кузнецова Ю. Н. Влияние ценностных приоритетов личности на содержание принимаемых ею решений // Социально-экономические и технические системы: Исследование, проектирование, оптимизация. 2006. № 6. С. 9.
28. Ладыжец Н. С. Тренинг «Привычка действовать. Техники преодоления препятствий и повышения эффективности» // Вестник Удмуртского университета. 2011. № 3-1. С. 100-109
29. Лакейн А. Время – деньги. Как стать хозяином своего времени и жизни. – Екатеринбург: ЛИТУР, 2001. – 192 с.
30. Лебедев А.В. Личность и ее свойства: Учеб пособие СПб.: СПбГУНиПТ, 2001. –212 с.
31. Леонгард, Карл. Акцентуированные личности : пер. с нем. / К. Леонгард. – Москва : Эксмо, 2002. – 447 с.
32. Моргенстерн Д. Самоорганизация по принципу «Изнутри наружу». Издательство: Хорошая книга, 2007.
33. Парахина, В. Н. Самоменеджмент : учебное пособие / В. Н. Парахина, В. И. Перов, Ю. Р. Бондаренко ; под редакцией В. Н. Парахина, В. И. Перов. — Москва : Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2012. — С. 45. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/13157.html>

34. Платонов К.К., Голубев Г.Г. Психология: Учеб. пособие. – М.: Высш. шк., 1977. – 247 с.
35. Рачкова С.Б. Управление временем? Мотивация на высокую эффективность! // Мотивация и оплата труда. 2008. № 1. С. 34-41.
36. Резник С.Д., Игошина И.А. Карьерный менеджмент: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 237 с.
37. Резник С.Д., Игошина И.А., Резник В.С. Управление личной карьерой: Учебное пособие для вузов / под ред. Э.М. Короткова и С.Д. Резника. – М.: ЛОГОС, 2005. – 252 с.
38. Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии/ С.Л. Рубинштейн – Издательство: Питер, 2002 г., – 720 с.
39. Румянцева Е.В. Руководство по поиску работы, самопрезентации и развитию карьеры. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
40. Савруков, Н.Т. Краткий курс лидерства / Н.Т. Савруков, А.Н. Савруков, Е.Н. Саврукова (составители), - Чебоксары, 2010. – 92 с.
41. Самоменеджмент / Кейт Кинан ; [пер.с англ. Л. В. Квасницкой]. - Москва : Эксмо, 2006. – 72 с.
42. Сперанский В.И. Умение самоорганизоваться, самоменеджмент // Социально-гуманитарные знания. – 2011. – № 1. – С. 180-188.
43. Стернберг Р. Психология: Биографический библиографический словарь / Под ред. Н. Шихи, Э. Дж. Чепмана, У. А. Конроя. СПб.: Евразия, 1999 – 832 с.
44. Тайм-менеджмент : учеб. пособие / Н. В. Моргунова, Р. В. Моргунова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2014.
45. Тайм-менеджмент. Полный курс: Учебное пособие / Г.А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев; Под ред. Г.А. Архангельского. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 311 с.
46. Таратухина Ю.В., Легалов И.А. Социально-психологические составляющие технологий тайм-менеджмента // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2010. № 8. С. 362-366
47. Темплар Р. Правила карьеры. – М.: Альпина Паблишерз, 2009.

48. Темплар Р. Правила самоорганизации: Как все успевать, не напрягаясь / Ричард Темплар ; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина нон-фикшн, 2015. – 214 с.
49. Теория управления : учебник для студентов высших учебных заведений по специальности «Государственное и муниципальное управление» / под ред. Ю. В. Васильева, В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. - Изд. 2-е, доп. - Москва : Финансы и статистика, 2008. – 606 с.
50. Трейси Б. Тайм-менеджмент по Брайану Трейси: Как заставить время работать на вас. Издательство: Альпина Паблишерз, 2011
51. Ухтомский А.А. Избранные труды / А. А. Ухтомский – М.: Книга по Требованию, 2012. – 369 с.
52. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992. – 351 с.
53. Форсайт П. Делу-время: Как правильно распоряжаться своим временем / Пер. с англ. З.Я. Красневской. – Мн.: Амалфея, 1998. – 272 с.
54. Халан И.С. Управление временем: Планируйте. Поручайте. Управляйте. – СПб.: Диля, 2007.
55. Харабуга С.Г. Суточный ритм и работоспособность. – М.: Знание, 2007.
56. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех: Пер. с нем. – М.: А/О Издательская группа «Прогресс», «Прогресс-Интер», 1993. – 240с.
57. Шлей Н. В. Тайм-менеджмент – управление временем // Экономика и организация промышленного производства. 2008. №5(383) .
58. Шлей Н. В., Пирогов В. И. Тайм-менеджмент - управление временем // ЭКО. 2006. № 5. С. 135-159.
59. Щербатых, Ю. В. Психология стресса и методы коррекции / Ю.В. Щербатых. – СПб.: Питер, 2008. – 256 с.
60. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. – М.: Экономика, 1972.
61. Ягер Дж. Творческое управление временем в новом веке / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 208 с.
62. Якокка Ли. Карьера менеджера / Пер с англ. – Минск: Поппури, 2007.

## Интернет-ресурсы

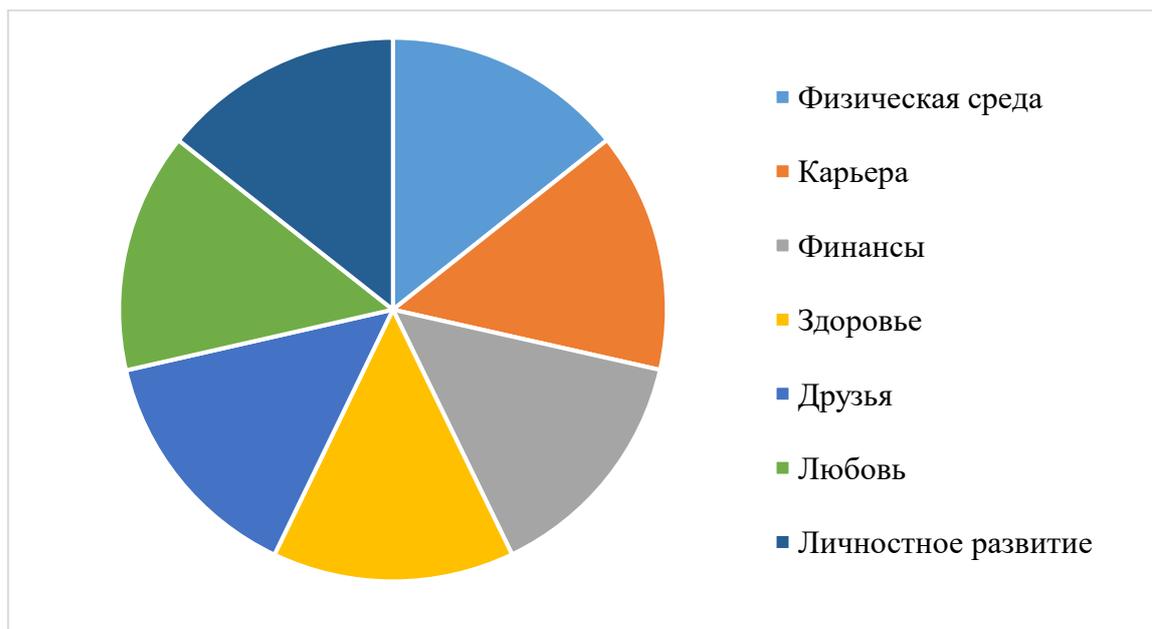
63. Архангельский, Г. Контекстное планирование в Outlook [Электронный ресурс] / Г. Архангельский А. Мискарян. – Режим доступа: <http://www.improvement.ru/bibliot/outlook-context/>
64. Корпоративные стандарты тайм-менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ov1.ru/services/consulting/standarts.php>
65. Самоменеджмент: управление временем / Курс лекций. – Краснодар. 2015. – Режим доступа: <https://kubsau.ru/upload/iblock/c88/c880da68bd6f4d2cc1e19424469eb364.pdf>
66. Самомотивация и её развития. Самоменеджмент / HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров. – URL: <https://hr-portal.ru/article/samomotivaciya-i-eyo-razvitiya-samomenedzhment?>
67. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» [<http://www.ecsocman.hse.ru>]
68. Электронная библиотека научных публикаций [<http://www.elibrary.ru>]

## ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ВРЕМЕНИ

### *Определение, постановка и принятие целей*

#### 1. УПРАЖНЕНИЕ: «КОЛЕСО ЖИЗНИ»

Пусть центру колеса соответствует 0, его границе – 10; для каждой категории прочертите соответствующий кусок окружности на расстоянии от центра, отражающем уровень Вашей удовлетворенности данной областью жизни в данный момент, по десятибалльной шкале (0 – абсолютно не устраивает, 10 – абсолютно устраивает)



#### 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ПОСТАНОВКА И ПРИНЯТИЕ ЦЕЛЕЙ. ПОВСЕДНЕВНАЯ КАРТА УЧЕТА ВРЕМЕНИ.

##### ПЛАНОВОЕ «ОБЕЩАНИЕ»

Я, \_\_\_\_\_ ОБЕЩАЮ себе и присутствующим в этой аудитории людям:

1. Использовать систему планирования времени по крайней мере 60 дней, начиная с сегодняшнего дня.
2. В течение этих 60 дней существенно эту систему не менять.
3. В этот период времени органайзер ВСЕ ВРЕМЯ и всегда со мной.
4. Записывать в соответствующем разделе органайзера данные мною обещания или договорённости в тот момент, когда они даются.
5. Ежедневно планировать свой день.
6. Еженедельно планировать неделю.
7. Каждый месяц посвящать 5-6 часов планированию месяца, обязательно просматривая при этом базу принятия решений.
8. Регулярно дополнять и формировать свою базу принятия решений.

Время	Род деятельности	Длительность деятельности	Степень важности	Как в будущем можно было бы сэкономить время?

### 3. ТЕХНИКА ОЦЕНКИ ЖЕЛАНИЙ И ОЖИДАНИЙ.

#### 1. Алгоритм выполнения.

Разделить чистый лист бумаги на три графы и озаглавьте их так же, как в представленном образце. После этого, необходимо ответить, как можно более искренне письменно на поставленные вопросы, заполнив предложенную таблицу.

Чего я хочу?	Что мне это даст?	Зачем мне это надо?

### 4. ЦЕЛИ В ЛОГИЧЕСКОМ КВАДРАТЕ

<b>1. Что случится, если это произойдет?</b>	<b>3. Что случится, если это не произойдет?</b>
<b>2. Что не случится, если это произойдет?</b>	<b>4. Что не случится, если это не произойдет?</b>

### 5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ ЦЕЛЕЙ

Однако при планировании наших целей мы можем столкнуться с трудностями другого рода. Многие из нас просто не имеют понятия о том, чего они хотят в жизни – в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном аспектах. В этом случае можно использовать одну из техник нейролингвистического программирования, которая называется *техника приоритетов целей*.

В результате последовательного выполнения этого задания Вы не только узнаете о том, что хотите достичь в жизни, но и узнаете какие цели для Вас являются самыми главными.

## 6. ПЛАНИРОВАНИЕ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ И СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ МОТИВАЦИИ (К. Тернер)

ЦЕЛЬ:					
ТИП: (долгосрочная, среднесрочная, срочная)			СФЕРА: (из колеса жизни)		
Для чего это нужно?					
1.					
2.					
3.					
Основная выгода:					
Препятствия			Решения		
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
5			5		
ПЛАН					
Поэтапные действия	Предполагаемая дата	Дата выполнения	Необходимое время	Результат	Получение поощрения
1					
2					
3					
4					
5					
Конечный срок исполнения:					
Подтверждение №1					
Подтверждение №2					
Обязательство:					
Дата			Подпись		

СИСТЕМА ПООЩРЕНИЙ	
Сегодняшнее число	По
Когда я буду ...	тогда я ...
Когда я буду ...	тогда я ...
Когда я буду ...	тогда я ...
Когда я буду ...	тогда я ...
Когда я буду ...	тогда я ...
Когда я буду ...	тогда я ...
БОНУС ЗА НЕДЕЛЮ	
БОНУС ЗА ОПРЕДЕЛЕННЫЙ ПЕРИОД	
Я ОБЕЩАЮ ВЫДАВАТЬ СЕБЕ ПООЩРЕНИЯ ТОЛЬКО ТОГДА, КОГДА ИХ ЗАСЛУЖУ!!	
Дата	Подпись

### 6. ОРГАНИЗАЦИЯ И СОГЛАСОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

К сожалению, большой процент наших неудач происходит не потому, что мы не знаем чего хотим, а из-за досадных срывов и потере времени по ходу достижения поставленной цели. В подобных случаях, прежде чем приступать к практическим действиям, желательно выполнить еще одну технологию целеполагания – *технику согласования деятельности* Ф. Фанча.

1. Составьте список сфер или областей жизни (например, работа, карьера, финансы, быт, здоровье, дети и т.п.).

2. Определите наиболее актуальную из них и детально проработайте ее по следующей схеме согласования деятельности:

- исходное намерение;
- желаемые цели;
- осязаемая продукция;
- измерение количества;
- существующие ограничения;
- идеальное положение дел;
- реальное положение дел;
- имеющиеся ресурсы;
- анализ;
- общий план;
- подробные проекты;
- повседневные действия.

3. Сделайте это для каждой из оставшихся значимых сфер или областей жизнедеятельности.