

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный гуманитарно-
педагогический университет»

Самоменеджмент

Учебное пособие

Челябинск
2022

Самоменеджмент

УДК 65.015

ББК 60.82

И 21

Иванова, О. Э. Самоменеджмент: учебное пособие/ О. Э. Иванова, П. Г. Рябчук. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2022. – 121 с. – ISBN 978-5-93162-677-2. – Текст: непосредственный.

В учебном пособии раскрыты актуальные вопросы теории и практики самоменеджмента: сущность и значение самоменеджмента, постановка эффективных целей, расстановка приоритетов и управление временем.

Предложены практические рекомендации по применению инструментов самоменеджмента. Особое внимание в учебном пособии уделено целеполаганию как важнейшей составляющей самоменеджмента.

Настоящее издание разработано для студентов, магистрантов, слушателей программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Учебное пособие актуально для тех, кто заинтересован в повышении личной эффективности.

Рецензенты: О. В. Зубкова докт. экон. н., профессор.

Д. Н. Корнеев, канд. пед. н., доц.

ISBN 978-5-93162-677-2.

© О. Э. Иванова, П. Г. Рябчук, 2022

© Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2022

Самоменеджмент

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Тема 1. Место самоменеджмента в общей теории управления. 8	
1.1. Сущность, функции и составные части самоменеджмента ..8	
1.2. Модель качеств современного менеджер	14
1.3. Практическое значение самоменеджмента	31
Вопросы на закрепление материала по теме и практические задания	32
Тема 2. Целеполагание в самоменеджменте	35
2.1 Понятие «цель». Значение постановки целей	35
2.2. Технология поиска жизненных целей	39
2.3. Постановка эффективных целей	64
Вопросы на закрепление материала по теме и практические задания	65
Тема 3. Расстановка приоритетов и управление временем	67
3.1. Расстановка приоритетов и управление временем как задачи самоменеджмента	67
3.2. Понятие «рабочее время» и его организация	72
3.3. Основные принципы и инструменты управления временем	75
Вопросы на закрепление материала по теме и практические задания	91
Методические рекомендации по организации самостоятельной работы	92
Заключение	114
Рекомендуемый список литературы, баз данных и ресурсов Интернет	116

Самоменеджмент

ВВЕДЕНИЕ

Самоменеджмент – относительно новая учебная дисциплина о целостном управлении личностными ресурсами в целях повышения эффективности жизни современного делового человека, достижении личных и профессиональных целей.

Самоменеджмент – область знаний и учебная дисциплина о профессиональном управлении на уровне отдельной личности как в обычной жизни, так и в профессиональной деятельности.

Уникальность самоменеджмента в том, что одновременно в роли субъекта и объекта управления выступает личность (персона, человек).

В определении сущности «самоменеджмента», исходя из слагаемых данного понятия, следует учитывать два аспекта.

«Менеджмент» как общее (родовое) понятие выражает существенные признаки термина. Как поиск оптимального варианта выполнения любой деятельности, персональный менеджмент уходит корнями в начало XX века в школу научной организации труда (НОТ) (Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Джильбрет, Г. Эмерсон, Г. Форд, А. К. Гастев), главной проблемой которой выступало рациональное использование времени. Впоследствии идеи менеджмента стали применяться к человеку не только по отношению к управлению личным временем, но и к управлению карьерой, к личной самоорганизации и технике личной работы – то есть в целом к грамотному управлению собой [24].

Вторым слагаемым «самоменеджмента» является подчиненное «самость», которое конкретизирует направленность применения менеджмента по отношению к самому человеку как к объекту управления.

Таким образом, самоменеджмент направлен на эффективное управление (временем, карьерой, собственными возможностями, самоорганизацией и иными ресурсами) на

Самоменеджмент

уровне личности как высшей ценности, проявляющейся в коммуникации с другими, в процессе труда.

Сегодня самоменеджмент – востребованная область знаний и компетенций современного профессионала. Согласно классификации навыков, основанной на контент-модели O*NET – сети профессиональной информации, содержащей показатели профессиональных характеристик, разработанные Министерством труда США в качестве замены Словаря профессиональных наименований [33], компетенции в сфере самоменеджмента являются составной частью навыков решения сложных проблем (комплексное решение проблем), навыков управления ресурсами (управление финансовыми ресурсами, тайм-менеджмент), навыков мыслительного процесса (разработка целей и стратегии, принятие решений и решение проблем, организация, планирование и определение приоритетов работы, планирование работы и действий, креативное мышление), навыков адаптивности / гибкости, самоконтроля, стрессоустойчивости [32].

Цель и задачи самоменеджмента как учебной дисциплины.

Целями изучения дисциплины являются формирование у студентов представлений о самоменеджменте как основе эффективного управления собой и другими, как условие личного и профессионального успеха; овладение студентами способами эффективного управления собой; формирование мотивации личного и профессионального успеха.

Задачи дисциплины:

- 1) изучить содержание основных функций самоменеджмента; принципы организации собственной эффективности;
- 2) изучить методы, принципы и приемы организации и управления своим временем;

Самоменеджмент

- 3) познакомить студентов с основными способами решения проблем дефицита времени;
- 4) выработать практические навыки по управлению ресурсом активности и работоспособности;
- 5) выработать практические навыки по проведению инвентаризации собственных возможностей, внутренних сильных, слабых сторон, внешних угроз, возможностей выработать практические навыки по конструированию собственного имиджа и позиционированию собственной успешности в профессиональной среде;
- 6) выработать навыки функционального моделирования рабочего пространства;
- 7) выработать навыки рационально организовывать коммуникативные события в сфере профессионально-личностных компетенций;
- 8) выработать навыки аналитического мышления, способности грамотного и логичного оформления результатов собственного интеллектуального труда.

В процессе освоения курса «Самоменеджмент» студент должен приобрести компетенцию ПК-1: владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

В данном пособии представлен теоретический и практический материал по темам, методические рекомендации по организации самостоятельной работы, библиографический список, включающий перечень печатных и электронных ресурсов, которые использовались для разработки настоящего издания, а также перечень источников, баз данных и ресурсов Интернет.

Самоменеджмент

Для оптимизации восприятия материала в пособии использованы условные обозначения:



– тезисы, понятия,



– обратите внимание,



– вопросы,

Успехов в овладении самоменеджментом!



Самоменеджмент

ТЕМА 1. МЕСТО САМОМЕНЕДЖМЕНТА В ОБЩЕЙ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ



План изучения темы:

- 1.1. Сущность, функции и составные части самоменеджмента.
- 1.2. Модель качеств современного менеджера.
- 1.3. Практическое значение самоменеджмента.

1.1. Сущность, функции и составные части самоменеджмента.

Питер Друкер в книге «Задачи менеджмента в XXI веке» [9] отмечает, что одной из центральных задач нового времени становится решение проблемы повышения эффективности управления на уровне отдельного человека, то есть самоменеджмент.

Сегодня, когда границы между личным и рабочим временем стали предельно размытыми, человеку, чтобы не выгореть раньше времени, важно быстро схватить суть ситуации и расставить приоритеты:

- Как управлять собой, используя современные знания менеджмента?
- Что для меня ценно, имеет значение?
- Совместимы ли мои ценности с ценностями организации, в которой я работаю?

Самоменеджмент

- В чем мои сильные стороны, и как я могу их использовать?
- Как я работаю и благодаря чему добиваюсь результатов?
- Как я лучше воспринимаю информацию: читая / просматривая или слушая?
- Как мне лучше работать: в одиночку или с другими людьми? И в каком качестве: подчиненным, руководителем или в команде на равных с другими?
- Свойственно ли мне самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность, или мне нужен советчик?

На эти и другие подобные вопросы поможет ответить самоменеджмент.

Самоменеджмент – это целенаправленное и последовательное применение испытанных наукой и практикой 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.



Самоменеджмент – целенаправленное сознательное управление собой и своими действиями, эффективное использование собственного времени и собственных способностей, преодолевая внешние обстоятельства в личной жизни и в профессиональной деятельности.

Самоменеджмент



Искусство самоменеджмента отвечает на вопрос: «как управлять собой: рационально, результативно, эффективно?», используя методы, приемы, средства теории и практики менеджмента и учитывая собственные возможности в личной и профессиональной сферах.

Самоменеджмент включает:

- постановку целей,
- техники личной работы,
- расчет показателей эффективности,
- выбор путей совершенствования.

Самоменеджмент представляет самоорганизацию личности в реальных условиях своей жизнедеятельности.

Представления о самоменеджменте как технике личной работы связаны с именем российского теоретика научной организации труда Алексея Капитоновича Гастева (1882-1936 гг.).

В книге «Как надо работать» (1920-е гг.) А.К. Гастев указал на необходимость прививать трудовую культуру. *А.К. Гастев отмечал: «Прежде чем браться за работу, надо всю её продумать ... чтобы в голове окончательно сложилась модель готовой работы и весь порядок трудовых приёмов. Если всё до конца продумать нельзя, то продумать главные вехи, а первые части работ продумать досконально»* [6].

Известный немецкий ученый, профессор, руководитель института стратегии использования времени (Г. Гейдельберг, Германия), Лотар Зайверт в книге «Ваше время – в Ваших руках» [10] рассматривает самоменеджмент как набор методов и приемов по управлению собой, обеспечивающий эффективное достижение личных целей, «чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время».

Самоменеджмент

Процесс самоменеджмента по Зайверту представляет ежедневное решение разных проблем и задач, представленных в виде различных функций, находящихся между собой в определенной зависимости и реализующихся в определенной последовательности – **«круг правил» самоменеджмента**.



«Круг правил» самоменеджмента Л. Зайверта включает два круга – внешний и внутренний – и распределенные по ним элементы. Внешний круг составляют:

- 1) постановка цели,
- 2) планирование,
- 3) принятие решений,
- 4) реализации и организация,
- 5) контроль.

К внутреннему кругу относятся **информация и коммуникация** – это ядро, вокруг которого вращаются элементы внешнего круга, поскольку коммуникации – обмен информацией – необходимы во всех фазах самоменеджмента.

Самоменеджмент

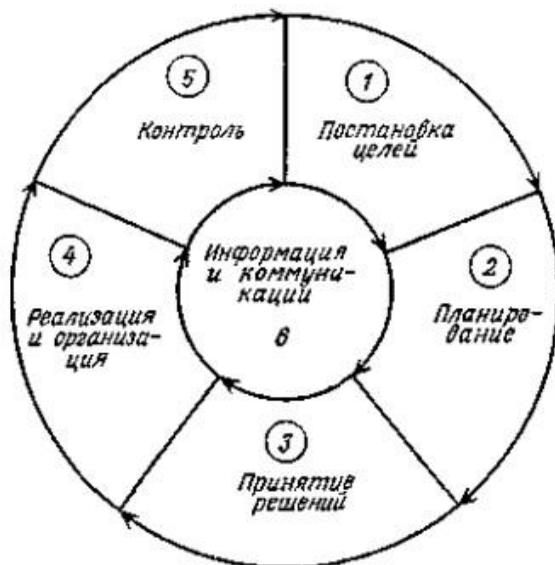


Рисунок 1 – «Круг правил» самоменеджмента Л. Зайверта

Первоначальные элементы самоменеджмента помогут сформировать **метод «5 пальцев» Зайверта**. Данный метод подходит для подведения итогов за день.

За каждым пальцем руки закреплен один из контролируемых параметров качества достижения цели. Посмотрев на ладонь правой руки, по первым буквам названий пальцев можно вспомнить параметры, на основании которых осуществляется контроль.

М (мизинец): Мысли, знания, информация.

Что новое сегодня я узнал? Какие важные знания приобрел? В чем возросла моя компетентность, усилился профессионализм? Какие новые и важные идеи сегодня меня «озарили»?

Б (безымянный): Близость к цели.

Какие оперативные задачи, приближающие меня к достижению важных целей (долгосрочных стратегических), я

Самоменеджмент

сегодня решил? И наоборот, достижение каких целей было недостаточным, неуспешным?

С (средний): Состояние.

Какие дела были особенно интересными? Что было связано с положительными эмоциями и высокой мотивацией? Напротив, какие дела были скучными, субъективно тяжелыми, делались «через силу»?

У (указательный): Услуга, помощь, сотрудничество.

Какие достижения в сфере общения и человеческих отношений были сегодня? Кому я помог, кому оказал ценную услугу, с кем нашел общий язык, с кем вместе хорошо работал? Познакомился ли я с новыми людьми? Улучшились ли мои отношения со старыми знакомыми? Или наоборот, с кем возник конфликт? С кем опыт сотрудничества был неудачным и в силу каких причин?

Б (большой): Бодрость.

На какие задачи я затратил больше всего энергии, физических сил? Что позволило отдохнуть, восстановить силы? Оптимально ли я распоряжался своими индивидуальными энергетическими ресурсами в течение дня? Что сделано мною сегодня для поддержания здоровья и физической формы?

Самоменеджмент

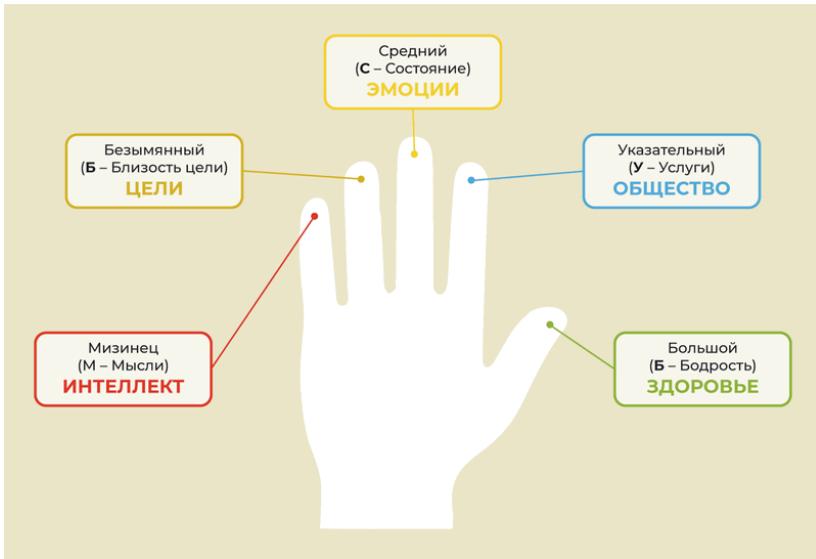


Рисунок 2 – Метод «5 пальцев» Л. Зайверта

Метод «5 пальцев» – метод контроля, дающий возможность быстро и качественно проконтролировать наиболее значимые итоги дня.

Ответы на вопросы по «пятипальцевому» методу могут быть как краткими, так и развернутыми.

1.2. Модель качеств современного менеджера.

Модель качеств современного менеджмента состоит из 7 блоков – основных групп качеств. Это:

- 1) способность правильно формулировать жизненные цели,
- 2) личная организованность,
- 3) самодисциплина,
- 4) знание техники личной работы,
- 5) самоорганизация личного здоровья,
- 6) эмоционально-волевой потенциал,

Самоменеджмент

7) самоконтроль личной жизнедеятельности.

Рассмотрим необходимые первичные качества в соответствии с основными группами качеств.

1. Формулирование жизненных целей.

Способность познать самого себя. От умения человека 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., 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.

Самоменеджмент

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

Умение ценить и эффективно использовать время: время – невозвратный ресурс, оно ограничено. Полезно 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 престижу руководителя, показывая его с невыгодной стороны. Все это, в конечном счете, отнимает дефицитное время.

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

3. Самодисциплина.

Обязательность, способность держать слово – безусловное выполнение человеком своих обязанностей, предписываемых ему как официально, так и диктуемых чувством долга, моральными принципами, а также в готовности оказать помощь, содействие. Умение держать слово – свойство

Самоменеджмент

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 менеджера, 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.

Умение организовать рабочее место. Организация рабочего места, а, следовательно, и личного труда – это не столько личное дело руководителя, сколько исходное звено организации работы всего аппарата управления. Руководитель, овладевший навыками самоорганизации труда, рабочего места, как правило, рационально использует свое время, рассматривая его как часть рабочего времени всего аппарата управления.

Умение пользоваться организационной и вычислительной техникой. Данное качество предполагает наличие знаний современной вычислительной и

Самоменеджмент

организационной техники в системе управления, умение ею пользоваться.

Умение работать с информацией. В современном деловом мире считается, что нужная и своевременная информация – это ключ к успеху. Поэтому руководитель должен иметь полноту информации по решаемому кругу вопросов. Сама по себе информация не является отрицательным фактором, без ее притока мозг деградирует. Но в условиях избыточности информации в современном мире, когда каждые 2 года информация удваивается, необходимо учитывать возможные негативные последствия «утоления информационного голода». В связи с тем, что в наш мозг нередко поступает за единицу времени больше информации, чем он может переработать, может возникнуть нервное напряжение. Необходимость быстрой мобилизации всех личностных возможностей и ресурсов организма создает ситуацию нервного перенапряжения. Прежде всего, эта вероятность возрастает при ответственной работе руководителя, 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 руководителю 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 менеджер 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.

Самоменеджмент

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 за 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 скоротечению, умению внимательно слушать собеседника, выработке приемов по тренировке памяти, а также наличие удобных форм деловых записей и др.

Умение пользоваться записной книжкой. Пользуетесь ли вы записной книжкой в своей повседневной практике? Существует несколько видов записных книжек. Например,

Самоменеджмент

карманная записная книжка. В нее заносят имя, отчество, фамилию владельца, данные паспорта, группу крови. Желательно, чтобы книжка имела алфавитный указатель. Это облегчает запись и поиск нужных адресов и телефонов деловых партнеров, друзей, различные справочные данные. Другой вид записной книжки – ежедневник. Он может быть переносной – в него записывают запланированные на неделю важные дела, встречи, звонки – и настольный – более объемный и детальный. Наличие записной книжки, в том числе – электронной, позволяет оперативно вести дела, быть в курсе всех событий и не забывать о запланированных встречах.

Умение менять занятия. Загруженность современного руководителя может стать причиной серьезных нарушений его 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, взаимодействие руководителя с секретарем и др.

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.

Умение взаимодействовать с секретарем. Для успешного взаимодействия руководителя и секретаря важно научиться правильно координировать совместную работу, учитывать регламент трудовых процессов. Необходимо

Самоменеджмент

учитывать не только специфические условия и факторы работы, но и определенные черты характера и руководителя, и секретаря.

Умение делегировать полномочия. Обладание данным качеством помогает руководителю в распределении среди работников организации задач, выполнение которых необходимо для достижения целей организации. Делегирование – это метод расширения управленческих возможностей руководителя путем передачи части своих прав и обязанностей подчиненным.

5. Самоорганизация личного здоровья.

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

Самоменеджмент

работоспособности. Однако занятость менеджера зачастую приводит к сокращению времени сна и как следствие – к тяжелым нервным и физиологическим расстройствам. 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 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. Руководителю желательно освоить несложные дыхательные упражнения йогов для постановки правильного дыхания. Обычно за норму принимается 14–18 дыханий в минуту.

Водные процедуры. Не следует путать водные процедуры с закаливанием, хотя и при закаливании широко применяют обливание 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)

Самоменеджмент

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 неврозов 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, умейте на время отвлечься от своих забот.

Самоменеджмент

Умение расслабляться. Откуда у нас берутся силы, когда необходимо преодолеть личные невзгоды? Существуют различные источники. Главный из них – внутренняя энергия. Тот, кто пребывает 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 освободиться.

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 18 ч. 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

Самоменеджмент

часы энергетического подъема для творческого труда, а часы «спада» – для отдыха и переключения на другую работу.

6. Эмоционально-волевой потенциал.

Волевые качества менеджера выражают его 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.

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 менеджер должен 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

Самоменеджмент

действиям. Вторая – экстравертная, т. е. внешняя. Обуславливается 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 мировой практики менеджмента 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 и, как итог, – производительность на рабочем месте. Именно поэтому 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

Самоменеджмент

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 руководитель психологически настроен на выполнение той или иной работы, зачастую зависит и весь успех дела.

7. Самоконтроль своей жизнедеятельности.

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

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

Контроль времени. Данное качество предполагает постоянный контроль за использованием собственного времени.

Контроль результатов. Подразумевает сравнение фактических результатов с запланированными.

Самоконтроль дня, недели, месяца, года и всей жизни. Менеджер должен уметь контролировать выполнение текущих дел, применяя для этого письменную фиксацию выполненного.

Умение создавать и контролировать собственную репутацию. Важным фактором в успешной деятельности менеджера является формирование собственного имиджа и создание условий для его поддержания. Также очень важно правильно оценивать себя. Далеко не всегда удается самостоятельно справиться с этой задачей. Не всегда возможно, да и не всегда нужно стремиться кардинально изменять себя. Но зная себя достаточно хорошо, можно выработать приемы компенсации и регламентации, чтобы минимизировать сложности, связанные с вашими личностными качествами, а порой и превратить свои недостатки в достоинства.

Самоменеджмент



Основное содержание модели качеств современного менеджмента представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Модель качеств современного менеджмента.

№	Основной группы качеств – 1 уровень	Содержание критерия	Первичные качества – 2 уровень
1	Способность правильно формулировать жизненные цели	Оптимальная направленность и мобилизация собственных способностей и ресурсов	1. Способность познать самого себя 2. Умение формулировать жизненные цели 3. Умение принимать решения 4. Умение планировать карьеру
2	Личная организованность	Способность жить и работать по системе	1. Следование системному подходу 2. Умение ценить и эффективно использовать время 3. Умение сосредоточиться на главном 4. Умение делать все по порядку 5. Умение не упускать мелочи 6. Умение учитывать и анализировать затраты

Самоменеджмент

			времени
3	Самодисциплина	Умение управлять поведением – «держать в руках»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Способность держать слово 2. Пунктуальность исполнения 3. Собранность 4. Чувство ответственности 5. Умение отказываться от удовольствий ради главного
4	Знание техники личной работы	Знание правил и приемов организации личной работы, умение ими пользоваться	<p>Умения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Организовать рабочее место 2. Пользоваться орг. и вычислительной техникой 3. Работать с информацией 4. Составлять документы 5. Говорить по телефону 6. Слушать 7. Пользоваться записной книжкой 8. Менять занятия <p>Знание:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. методов рационализации личного труда 2. технологии коммуникаций

Самоменеджмент

5	Самоорганизация личного здоровья	Хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда	<ol style="list-style-type: none">1. Физические нагрузки2. Правильное питание3. Сон4. Дыхание5. Водные процедуры6. Закаливание7. Борьба с шумом8. Тренировка нервной системы9. Умение расслабляться10. Отказ от вредных привычек11. Режим труда и отдыха
6	Эмоционально-волевой потенциал	Способность управлять волей, воспитывать оптимизм и жизнерадостность	<ol style="list-style-type: none">1. Воля2. Трудолюбие3. Упорство в работе4. Целеустремленность5. Решительность6. Напористость7. Умение мотивировать себя8. Оптимизм, жизнерадостность9. Увлеченность работой10. Преданность работе и коллективу

Самоменеджмент

			11. Семейное благополучие 12. Уверенность в себе 13. Психологическая подготовка к работе
7	Самоконтроль личной жизнедеятельности	Способность постоянно контролировать процессы своей деятельности и ее результаты	2. Знание функций самоконтроля Контроль: 2. процессов 3. времени 4. результатов 5. Самоконтроль дня 6. Умение создавать и контролировать собственный имидж

Использование модели личностных качеств современного менеджера основано на правильном понимании содержания тех или иных качеств. Такие определения понятий и профессиональные характеристики качеств менеджера являются существенным элементом моделей современного менеджера.

1.3 Практическое значение самоменеджмента.

Применение самоменеджмента руководителями фирмы и специалистами для управления собой позволяет повысить эффективность деятельности любого человека.

В частности, преодолевая собственную лень, можно добиться значительных результатов не только в личной работе, но и в понимании сопротивления при проведении необходимых изменений (как в отношении самого себя, так и в коммерческой организации).

Самоменеджмент

Самоменеджмент можно применять как инструмент для изучения поведения отдельного человека, в дальнейшем для применения этих знаний для стратегического управления персоналом. Например, для создания благоприятной среды для построения карьеры каждого руководителя и специалиста фирмы.

Самоменеджмент можно использовать для апробации новых управленческих инструментов управления, предлагаемых менеджменту фирмы со стороны внешних консультантов.

Например, при применении бенчмаркинга руководителю следует апробировать данный метод в своей личной работе, прежде, чем принять решение о найме консультантов. Систему сбалансированных показателей можно применить для начала к отдельному человеку, до того, как будет принято дорогостоящее решение о покупке консалт-продукта (ССП) для реализации стратегии фирмы.



ВОПРОСЫ НА ЗАКРЕПЛЕНИЕ МАТЕРИАЛА ПО ТЕМЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Вопросы на закрепление материала:

1. В чем суть и практическое значение самоменеджмента?
2. В чем заключается основная цель самоменеджмента?
3. В чем основные достоинства самоменеджмента?
4. На чем основана модель качества современного менеджмента?
5. Каким образом связаны первичные и вторичные качества в модели качества современного менеджмента?
6. Какие проблемы могут возникнуть в практике самоменеджмента?

Самоменеджмент

Практические задания.

1. Изучить «правила успеха» современных менеджеров – мультимиллиардеров (на выбор студента, возможно обратиться к опыту других известных менеджеров, добившихся успеха):

– Ты просто космос: 5 секретов продуктивности Илона Маска [28].

– Джефф Безос объяснил, какие люди добиваются успеха в бизнесе [7].

– Миллиардер Рэй Далио рассказал, что нужно для успеха [18].

– Правила бизнеса Бернара Арно. Он обошел Билла Гейтса в списке самых богатых людей мира [21].

– «Бизнесу я посвящаю всего 10% умственных усилий». Билл Гейтс — о бизнесе, психологии и будущем [5].

– История Марка Цукерберга: заработать миллиарды и все раздать (по крайней мере — пообещать) [11].

– Павел Дуров назвал 7 правил, которые помогают ему сохранять молодость [20].

2. Составить **framework (схему)** «Правила успеха современного менеджера».

Рамочная структура (framework) – структура, выражающая связь составных частей концептуальной сущности друг с другом, выраженная графически и в формальных правилах – диаграммах, текстах, графиках.

Алгоритм выполнения.

1. Выпишите принципы успеха известных миллиардеров в краткой и ясной формулировке.

2. Проанализируйте, что отличает изложенные принципы успеха.

3. Расположите данные принципы успеха в логической последовательности.

Самоменеджмент

4. Визуализируйте схему: прочертите связи между данными понятиями, добавьте эмодзи / картинки по смыслу.

ТЕМА 2. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В САМОМЕНЕДЖМЕНТЕ



План изучения темы:

- 2.1 Понятие «цель». Значение постановки целей.
- 2.2. Технология поиска жизненных целей.
- 2.3. Постановка эффективных целей.

2.1 Понятие «цель». Значение постановки целей.

Об управлении на основе целей заявил экономист, гуру менеджмента Питер Друкер в книге «Практика менеджмента» в 1954 году, введя термин management by objectives – управление по целям, МВО [22]. Управление по целям П. Друкер рассматривал как организационный инструмент.

В книге «Построенные навечно» (1-ое издание вышло в 1994 г.) Джим Коллинз и Джерри Поррас [14] ввели понятие «большие, наглые, амбициозные цели» (BHAGs, или БИХАГи). Авторы продемонстрировали прямую зависимость успеха компании от ее готовности ставить перед собой амбициозные цели. БИХАГи отличаются четкостью и яркостью образа, способного создавать командный дух, равно как и смелостью обязательств. БИХАГи вовлекают людей, задевая их за живое. Они четко сфокусированы, хорошо визуализируются, дают

Самоменеджмент

энергию. Люди обычно понимают и запоминают их сразу, без дополнительных пояснений, как задачу высадиться на Луну, поставленную Кеннеди в 1961 году.

«БИХАГ увлекает людей, берет их за душу. Он осязаем, четко сфокусирован и заряжает энергией. Он сразу понятен и не требует пространных объяснений» [14, с. 132].

Умение ставить цели определяет не только успех компании. Немаловажное значение данный инструмент имеет по отношению к человеку – в персональном менеджменте.

 **Цель** – это желаемый результат, отвечает на вопрос: «чего я хочу достичь?», некоторый образ будущего.



Амбициозные цели:

- вовлекают людей,
- ясно сформулированы,
- визуализированы,
- заряжают энергией,
- мотивируют на реализацию.

Человек, ясно видящий свою цель, наверняка достигнет ее, приложив определенные усилия и выработанные способности.

Цель – наш ориентир, на который направлена наша жизнедеятельность, который ведет нас через трудности и преграды действительности.

Цель – побудитель действий, мотиватор, определяющий активность человека.

Постановка целей означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию наших сил и активности на том,

Самоменеджмент

что должно быть достигнуто. Чтобы угнаться за темпами общественных и экономических перемен, каждому человеку необходимо проводить анализ и регулярную переоценку своих целей.

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 также 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.

Цели не задаются раз и навсегда. Постановка целей – процесс постоянный. Они могут изменяться с течением времени, например, если в процессе контроля за реализацией выясняется, что прежние представления были неверными или что запросы оказались завышенными или, наоборот, заниженными.

Постановка цели – предпосылка планирования, принятия решений и ежедневной работы.

Постановка конкретных целей повышает производительность, поскольку человек обладает четкими ожиданиями относительно результата. 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.

Самоменеджмент

Таким образом, установление личных целей позволяет:

- 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.

Цели служат концентрации сил на ключевых направлениях.

Знать 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.

Люди, не имеющими четких личных целей, обычно подчинены требованиям момента, они больше заняты текучкой, чем важными, перспективными проблемами. Установление целей помогает нам оградить себя от требований, предъявляемых ситуацией или другими людьми, добиваясь целей, важных для нас лично.



В какие периоды жизни важно прояснять цели?

В жизни руководителя существуют этапы, когда ему особенно необходимо прояснить свои личные цели. Обычно эти этапы совпадают с возрастными рамками:

- 1) **этап:** 20–24 года – начало карьеры;
- 2) **этап:** около 30 лет – приобретение определенной компетентности;
- 3) **этап:** около 40 лет – анализ достижений и рассмотрение возможностей для серьезных перемен;

Самоменеджмент

- 4) **этап:** около 50 лет – подведение итогов профессиональной карьеры и подготовка к ее завершению;
- 5) **этап:** около 60–65 лет – переход к внеслужебной жизнедеятельности.

Вместе с тем, в последнее время в связи с ранним началом профессиональной деятельности возрастные рамки оказались несколько размытыми: школьники создают стартапы, разрабатывают мобильные приложения и т.д.. Поэтому, следует проявлять творческий подход к жизни – быть открытым к неожиданностям мира, готовым анализировать и искать лучшие решения в любой жизненный период.

2.2. Технология поиска жизненных целей.



Технология поиска жизненных целей – совокупность методов и инструментов поиска жизненных целей, определенная последовательность действий, анализ личных ресурсов (соотношения желаний, личных качеств и способностей).



Технология поиска жизненных целей отвечает на вопрос: как найти жизненные цели?

Последовательность определения, утверждения и приведения в действие целей реализуется с помощью 7 шагов, которые являются средством контроля за поиском целей.

1) **Шаг: прояснение потребностей.** Цели устанавливаются в ситуации, которая не устраивает вас или может стать таковой.

Необходимо проанализировать текущую ситуацию, ответив на вопрос: «чего вы хотели бы добиться»? Ответ требует

Самоменеджмент

воображения и определенной свободы от тех необоснованных ограничений, которые ранее были приняты без всяких возражений.

2) **Шаг второй: прояснение возможностей.** Необходимо установить как можно больше возможностей. Для этого можно самостоятельно проанализировать ситуацию, а также – прибегнуть к мнению окружающих. Следует учитывать, что некоторые возможности могут противоречить вашим ценностям или вызывать трудности для тех, кто вас окружает.

3) **Шаг: принятие решения о том, что вам нужно.** Кроме составленного списка возможностей недостаточно необходимо знать, к чему вы стремитесь и чего хотите добиться.

Необходимо ответить на 3 ключевых вопроса:

- Что является для вас важным? Определите ваши личные ценности и позиции.

- На какой риск вы готовы пойти? Определите личные границы и пределы, влияющие на ваш выбор, оцените степень риска.

- Как ваши решения повлияют на окружающих? Изучите, кто и как может быть затронут вашими решениями, стоит ли результат тех затрат, которые вызваны этим влиянием на окружающих.

4) **Шаг: выбор,** учитывающий, что диапазон имеющихся возможностей определен, потребности и желания ясны. Это – активный шаг, поскольку в момент выбора вы берете на себя ответственность, что избранный образ действий обеспечит удовлетворительный результат. Кроме того, это означает, что можно осуществить и следующие шаги.

5) **Шаг: уточнение цели.** Часто для достижения одной цели необходимы разнообразные действия. Необходимо уточнять цель, логически связывать задачи и рабочие процессы.

6) **Шаг: установление временных границ.**

Цели, содержащие направление действий, должны также указывать скорость движения. Это необходимо для того,

Самоменеджмент

чтобы люди могли хорошо распределить свое время и другие ресурсы. Если цель не имеет временных границ, нет никакой возможности и следить за своими успехами.

7) Шаг: контроль своих достижений. Преимуществами контроля являются:

- появляется обратная связь с результатами работы;
- возникает чувство удовлетворения по мере продвижения к цели;
- создается возможность переосмыслить избранную стратегию и спланировать новый метод действий.

Технология поиска жизненных целей Л. Зайверта: ступени.

Л. Зайверт рассматривает процесс нахождения целей через реализацию следующих ступеней [10]:

1) Разработка общих представлений о жизненных устремлениях. Для этого надо изобразить для себя настоящую и возможную будущую картину вашей жизни.

Л. Зайверт предлагает составить «кривую» жизни. Для этого надо ответить на вопросы:

- Как протекала до сих пор Ваша жизнь?
- В чем состояли Ваши крупнейшие успехи? Где были поражения? В профессиональной сфере? В личной?
- Как Вы представляете себе свое будущее?
- До какого возраста Вы хотели бы дожить?
- Чего еще хотите достичь?
- На какие удары судьбы или поражения Вы рассчитываете?

Далее нарисуйте Вашу «жизненную кривую» и отметьте то место, где Вы сейчас находитесь. Рядом с экстремальными точками Вашей «жизненной кривой» напишите ключевые слова, характеризующие соответствующие успехи или неудачи. Попробуйте представить себе свое будущее и продолжите «кривую» дальше.

Самоменеджмент

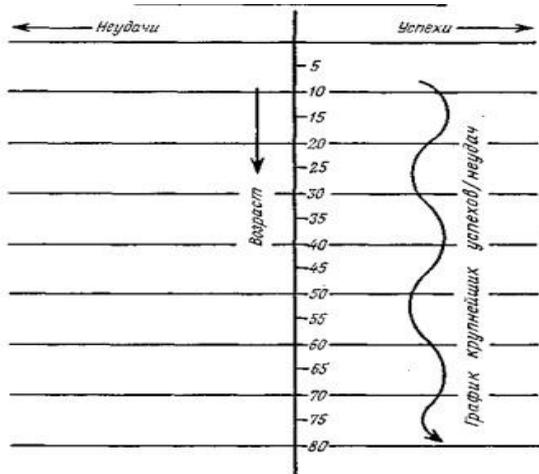


Рисунок 3 – «Кривая» жизни по Л. Зайверту

Далее можно составить **Картину жизненных устремлений**.

Для этого надо сформулировать 5 важнейших пунктов (целей), которых Вы еще хотите достичь до конца своей жизни:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____ .

2) Дифференциация во времени жизненных целей.

Необходимо разделить свои жизненные цели по временным критериям, для чего можно использовать временной ряд. При этом следует принимать во внимание лиц из вашего ближайшего окружения (партнеров, детей, родителей, шефа, друзей и т. д.) и события, с которыми вы должны считаться.

Самоменеджмент

Таблица 2 - Временной ряд для нахождения личных целей

Год	Свой возраст	Возраст окружающих					Особые события
2022							
2023							
И т.д.							

3) Разработка ключевых представлений в профессиональной сфере.

Определите свои личные и профессиональные цели (ориентиры) по схеме:

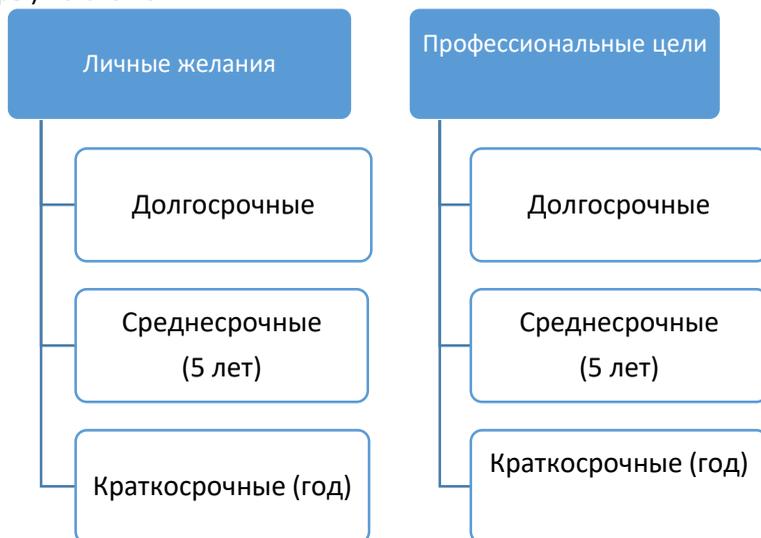


Рисунок 4 – Личные желания профессиональные цели

Определите свой профессиональный ориентир.



Профессиональный ориентир – ориентир в профессии, который:

– является ключом к Вашему профессиональному личному успеху,

Самоменеджмент

– усиливает мотивацию трудовых достижений, направляет в определенное русло Ваши активность, профессиональные устремления и решения при выборе профессии,

– является руководством для последующего исполнения Ваших служебных обязанностей.

Выделите свои профессиональные ориентиры, ответив на вопросы:

Чем бы Вы охотнее всего занимались в профессиональном отношении?

Если бы Вы могли свободно выбрать служебное положение, функцию, звание, отрасль, организацию, предприятие или институт, кем бы Вы охотнее всего были или стали?



Проверьте свой профессиональный ориентир.

Представьте, что Вы «в профессии». Попробуйте ответить на следующие вопросы и запишите ответы:

- Почему Вы, собственно, не занимаетесь этим?

Ответ: _____ .

- Что Вы сделали до сих пор, чтобы устранить эти причины?

Ответ: _____ .

- Если не знаете, то насколько велик Ваш действительный интерес к этой должности?

Ответ: _____ .

- Что Вы до сих пор сделали, чтобы смягчить эти трудности или устранить их?

Ответ: _____ .

- А что следовало сделать?

Ответ: _____ .

Самоменеджмент

- Какую цель Вы хотите себе поставить, чтобы преодолеть эти трудности в обозримое время?

Ответ: _____ .

Имейте в виду: личные желания и профессиональные цели не должны противоречить друг другу.

4) Инвентаризация целей. На этом этапе Вы отфильтруете важнейшие позиции, т. е. жизненные личные и карьерные цели.

Составьте **инвентарную опись** Ваших **целей**: оставьте важнейшие позиции, т.е. те жизненные цели и цели карьеры, которых Вы хотите достичь. Внесите Ваши данные в таблицу.

Таблица 3 - Инвентаризация целей

Личная сфера	Профессиональная сфера
Цели жизни: 1. 2. ...	Цели карьеры: 1. 2. ...
Опыт, который я еще хотел бы приобрести: 1. 2. ...	Опыт, который я еще хотел бы приобрести: 1. 2. ...
То, что я еще хотел бы совершить: 1. 2. ...	То, что я еще хотел бы совершить: 1. 2. ...

Прояснив личные и профессиональные цели, составьте **«инвентарную опись»** Ваших **ресурсов** – средств для достижения цели. Для этого необходимо провести ситуационный анализ в личной и профессиональной сферах.

Ситуационный анализ личных и профессиональных целей.

Самоменеджмент



Ситуационный анализ – это анализ событий и явлений в естественном окружении для получения информации о текущем состоянии объекта управления при изучении его сильных и слабых сторон для разработки сценариев возможного развития ситуации.



Ситуационный анализ проводится для выявления сильных и слабых сторон, сфер для собственного развития, точек роста на «кривой» жизни.

1) «Направляющие вопросы».

Чтобы определить Ваше местонахождение на карте «кривой» жизни, Л. Зайверт предлагает ответить на направляющие вопросы в личной и профессиональной сферах.

Таблица 4 – Направляющие вопросы для ситуационного анализа по сферам деятельности [10]

Личная сфера	Профессиональная сфера
Мой жизненный путь: какими были мои крупнейшие успехи и неудачи?	Знаю ли я задачи моей должности?
Влияние семьи: детство? юность? родители? братья и сестры? близкие?	Знаю ли я, чего от меня ждут?
Мои личностные параметры, черты характера и сильные стороны?	Согласованы ли мои цели с моим руководством?
Моя гармония? В чем состоят мои конфликты с окружающим миром? Чем я их объясняю?	Знаю ли я рутинные, однообразные дела, относящиеся к сфере моей деятельности?
	Планирую ли я эти дела?
	Имею ли я в любое время представление о задачах, которые предстоит решить?

Самоменеджмент

Дружеские связи? Вражда?
При каких обстоятельствах я чувствую себя сильным, побежденным, слабым?
Каких успехов я до сих пор не смог достичь? По каким причинам?
Какие опасности, трудности, проблемы и т. п. могут передо мной возникнуть? В каких областях?
Какие меры я хочу предпринять для их предотвращения?
Кто из окружающих стимулирует мою жизненную активность? Кто ей препятствует?
В чем могут раскрыться мои возможности? В чем не могут? Что я хочу против этого сделать?
Какие негативные для меня посторонние воздействия я хочу устранить?
Какие позитивные воздействия я хочу поддержать, использовать?
Чего хотят окружающие? Что я могу им дать?
Кому я могу принести пользу сейчас и в будущем?
Что я хочу конкретно сделать, чтобы принести пользу

Известны ли мне срочность и важность моих задач?
Устанавливаю ли я приоритеты?
Выполняю ли я своевременно свои задачи?
Часто ли я при этом испытываю давление?
Нуждаюсь ли я в напоминании об исполнении своих обязанностей?
Откладываю ли я свои дела?
Приступаю ли я самостоятельно к делам?
Исполняю ли я свои дела полностью и окончательно?
Часто ли я получаю запросы или рекомендации?
Получаю ли я жалобы на то, что неудовлетворительно информирую другие инстанции?
Как велико влияние моей работы на мою личную жизнь?
Какую пользу я приношу своими действиями?
На какой встречный эффект я могу рассчитывать (повышение заработка, продвижение по службе, налаживание контактов и т.д.)?
Каких успехов, в том числе частных, я могу добиться в обозримое время?
С какими неудачами я должен

Самоменеджмент

окружающим? Какими денежными средствами я мог бы пожертвовать для своих друзей? Приношу ли я максимальную пользу тем людям, которые приносят максимальную пользу мне? Кому и какую радость я доставлю немедленно? Завтра? И т.д.	считаться? Каковы главные преимущества моей работы?
---	--

2) Личный баланс успехов и неудач.

На этом этапе необходимо проанализировать сильные и слабые стороны по способностям:

– личные способности (например, физическая конституция, умение быть в форме, выносливость, манера держать себя, активность, выдержка, коммуникабельность, умение выслушать, интуиция, приспособляемость, готовность прийти на помощь, восприимчивость к критике, самокритика);

– способности руководителя (пробивная сила, умение убеждать, умение распределять обязанности, давать указания, умение стимулировать и мотивировать труд отдельных людей и коллектива, способность к работе «в команде» и в кооперации);

– интеллектуальные способности (рассудительность, творческий потенциал, логическое мышление, структурное, системное мышление);

– рабочие приемы (рациональность и системность в работе, техника принятия решений и «снятия» проблем, умение концентрироваться, рациональное чтение, методика

Самоменеджмент

работы, организация труда, умение говорить, техника ведения дискуссий и переговоров).

Результаты анализа баланса личных успехов и неудач по указанным блокам способностей можно оформить в таблице.

Таблица 5 – Баланс личных успехов и неудач

Баланс личных успехов		
Мои крупнейшие успехи, достижения и т.п.	Как я этого добился (способности, которые помогли)	
1. ...		
2. ...		
3.		
Личный отрицательный баланс		
Мои крупнейшие поражения, неудачи и т.п.	Способности, которых мне не доставало	Как я преодолел неудачи
1. ...		
2. ...		

3) **Сильные и слабые стороны.**

Сформируйте «срез» личных качеств: выделите 2-3 важные Ваши сильные и слабые стороны по каждому из анализируемых блоков способностей.

Таблица 6 – «Срез» способностей: сильные и слабые стороны

«Срез» способностей	Сильные стороны	Слабые стороны
Личные способности	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Способности руководителя	1. 2.	1. 2.

Самоменеджмент

	3.	3.
Интеллектуальные способности	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Рабочие приемы	1. 2. 3.	1. 2. 3.

4) Анализ «цель – средства».

Далее рекомендуется провести анализ соответствия средств желаемым целям, выбрав наиболее значимые цели.

Таблица 7 – Анализ «цель – средства»

Значимые цели	Какие средства нужны?	Ситуационный анализ		
		Какие средства имеются ?	Чего не хватает для достижения цели?	Какие меры предпринять для достижения цели?
1.				
2.				
3.				
4.				
...				

Таким образом, на основании результатов ситуационного анализа можно соотнести цели и меры по их достижению.

Технология поиска жизненных целей: способы постановки цели

Модель Р. Дилтса описывает типичные стратегии постановки целей.

Самоменеджмент



Роберт Дилтс исследовал, как люди ставят цели и определил 6 наиболее часто используемых стратегий:

1. Стратегия «уход от проблемы».
2. Стратегия «противоположность проблеме».
3. Стратегия «кто уже это сделал?».
4. Стратегия «при помощи логики».
5. Стратегия «расширение».
6. Стратегия "как если бы".

Обычно люди предпочитают один-два способа, но каждый из вариантов даёт свой взгляд на ситуацию [16].

Самоменеджмент

Кто предложил:



Роберт Дилтс



СПОСОБЫ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛИ

Зачем:

Различные стратегии постановки целей позволяют оценить ситуацию с разных сторон и выбрать наиболее оптимальную цель в данном контексте.

Что это такое:

Эта модель описывает наиболее типичные стратегии постановки целей.



1. Уход от проблемы

Что вы хотите прекратить или чего хотите избежать.

- Мне не нравится в себе неуверенность, лень, неспособность отвечать за себя и то, что для меня слишком важно, как меня оценивают другие люди.



2. Противоположность проблеме

Определите, что противоположно заявленной проблеме.

- Я бы хотел быть уверенным в себе, собранным, способным отвечать за собственные поступки, учитывающий мнение других, но более ориентированный на собственную оценку, а не расхлябанным и слабовольным.



3. Кто уже это сделал?

Найдите людей, которые уже обладают желаемыми качествами и представьте, какие цели поставили бы они.

- На мой взгляд, этими качествами обладает Вин Дизель. Он бы просто выбрал наиболее понятный и простой вариант, но весь выложился для его достижения. Например, стать полностью самостоятельным.



4. При помощи логики

Используйте логическое мышление и определите, какие качества должны присутствовать в желаемом состоянии.

- Я так же хотел бы иметь такие качества как большую работоспособность, немного наглости, умение быстро обучаться и быстрое переключение от одного вида деятельности к другому. Хотелось, чтобы для я был уверен в том, что могу достичь поставленные цели и считал себя достаточно компетентным для того, чтобы принимать ответственные решения.



5. Расширение

Определите, что из необходимого у вас уже есть, а что нужно добавить.

- У меня уже есть внимание к другим людям и умение достигать поставленной цели. Но хотелось бы больше уверенности в собственных силах и просто чувства уверенности в трудных ситуациях.



6. "Как если бы"

Что вы будете делать после того, как достигните желаемого, каковы ваши дальнейшие планы.

- После того, как я достигну этой цели я хотел бы начать развивать у себя такие качества как профессионализм и постоянство.



Рисунок 5 – Способы постановки цели Р. Дилтса

Самоменеджмент

Технология поиска жизненных целей: креативная стратегия Уолта Диснея.

Основополагающим принципом креативной стратегии Уолта Диснея является выделение четырёх позиций мышления – позиций восприятия:

- 1) «Мечтатель»,
- 2) «Наблюдатель»,
- 3) «Реалист»
- 4) «Критик».



Внутри каждого человека одновременно живут Мечтатель, Реалист и Критик. Одна из ролей часто бывает выражена сильнее остальных. Любой проект может стать настоящим успешным, когда все эти персонажи слаженно работают над одной целью.

Пошаговое описание **креативной стратегии Уолта Диснея.**

- 1) Подготавливаем в пространстве **4 места.**
- 2) **Входим в позицию «Мечтатель».**

Представляем в своём воображении самую лучшую, идеальную возможность реализации нашего проекта. Представляем самый лучший образ самих себя, а также то, как мы реализуем наш проект. Наибольших результатов можно достичь посредством визуализации, когда всё, что мы воображаем, представляется в форме красочного цветного кино.

- Где Вы находитесь, когда Вы внутри своей мечты?
- Что на Вас надето, кто рядом с Вами?
- Что Вы делаете, что Вы говорите себе в момент достижения цели?
- Что Вам говорят об этом другие люди?
- Какие чувства вы при этом испытываете?
- Что изменилось в вашей жизни, чему вы научились?

Самоменеджмент

- Почему эта цель так важна для вас, что даст вам ее достижение?
 - Кем Вы станете, когда достигнете цели?»
- 3) **Входим в позицию «Наблюдатель».** Здесь нашей задачей является налаживание эффективного взаимодействия всех позиций и осуществление корректной связи между ними. Необходимо оценить продуктивность работы «Мечтателя», дать соответствующие рекомендации и после этого мысленно передать репрезентацию плана реализации проекта от «Мечтателя» к «реалисту».
- 4) **Входим в позицию «Реалист».** Берём на себя роль человека дела, который получает огромное удовольствие от деятельности. Рассматриваем план реализации проекта и отбираем из него только то, за что мы стопроцентно сможем поручиться. Нужно подумать о том, при помощи каких реальных действий возможно реализовать проект.
- Что необходимо сделать для достижения цели?
 - Какой может быть последовательность действий?
 - Что необходимо сделать в первую очередь?
 - Сколько времени понадобится на реализацию?
 - Какие потребуются ресурсы для реализации этой идеи?
 - Какие из них есть уже сейчас? И какие еще необходимо приобрести?
 - Какие знания, навыки, способности вам понадобятся?
 - Кто может помочь в достижении цели?»
- 5) **Входим в позицию «Наблюдатель».** Проводим оценку продуктивности работы «Реалиста», делаем выводы и, если это необходимо, вносим корректировки и дополнения. После этого передаём обработанную идею от «Реалиста» к «Критику».

Самоменеджмент

- 6) **Входим в позицию «Критик».** Настраиваемся позитивно. На этом этапе требуется проанализировать наш план, спрогнозировать возможные препятствия и ошибки и предупредить их. Сделать это нужно ещё до реализации плана. Очень важно также сформулировать для «Мечтателя» необходимые вопросы и задачи, подумав о возможных проблемах. Что может произойти в процессе реализации? Может ли наш проект как-то и на что-то отрицательно повлиять? Требующиеся задачи по доработке плана следует указать именно в позитивной форме.
- Насколько план реализуем?
 - Что может остановить вас в достижении цели?
 - Кому может не понравиться эта идея?
 - Какие слабые места есть в плане реализации?
 - Какие в нем изъяны, чего не хватает?
 - Кто может помешать достижению цели?
 - Какие еще моменты не были учтены в плане?»
- 7) **Входим в позицию «Наблюдатель».** Оцениваем продуктивность работы «Критика». При необходимости, дополняем её. Далее передаём информацию, обработанную «Реалистом» и «Критиком» «Мечтателю» на последующую доработку.
- 8) **Входим в позицию «Мечтатель».** Проводим анализ информации, полученной на предыдущем этапе, и уже на основе его создаём модифицированный и обновлённый образ нашего проекта. Проект теперь должен выглядеть более чётко, и приобрести более осязаемые очертания.
- 9) **Входим в позицию «Реалист»** и затем в позицию «Критик» (между ними входим в позицию «Наблюдатель»). В данном случае важно обработать дополнительную информацию. Происходит это таким же образом, как на предшествующих этапах.

Самоменеджмент

- 10) **Входить поочерёдно во все позиции** требуется до тех пор, пока разработанным планом реализации не будут окончательно удовлетворены все «участники».
- 11) **Интегрируем позиции.** Как только наш план будет окончательно оформлен и доработан, нужно войти в каждую из позиций, кроме позиции «Наблюдатель», и обратить внимание на все состояния и способы работы с планом реализации, которые характерны для каждой из позиций. После этого объединяем их в себе в одно целое.
- 12) **Подстраиваемся к будущему.** На данной стадии у нас есть полная «картинка» плана реализации нашего проекта и всех действий, необходимых для достижения требуемого результата. На основе этого мы продумываем свои первые практические шаги и приступаем к их осуществлению.

Метод Уолта Диснея поможет клиентам в ситуациях, когда нужно:

- Добавить творчества и придумать нестандартное решение.
- Разобраться с имеющимися внутренними возражениями и сопротивлением.
- Выявить возможные риски и «подстелить соломку».
- Составить план действий по достижению цели.
- И сделать, наконец, первый шаг!

Технология поиска жизненных целей: модель ОПОРа.

Эта техника предлагает совместить сознательные и бессознательные процессы в творчестве и постановке целей.

Самоменеджмент



Технику ОПОРа можно использовать для расстановки приоритетов, творчества, структурирования информации, постановки целей, генерации идей и т.д.

ОПОРа включает 4 шага:

- 1) Определение,
- 2) Представление,
- 3) Отвлечение,
- 4) Результат.

Если результат вас устраивает – то можно закончить процесс. Если хотите улучшить – переходите на 1 этап.

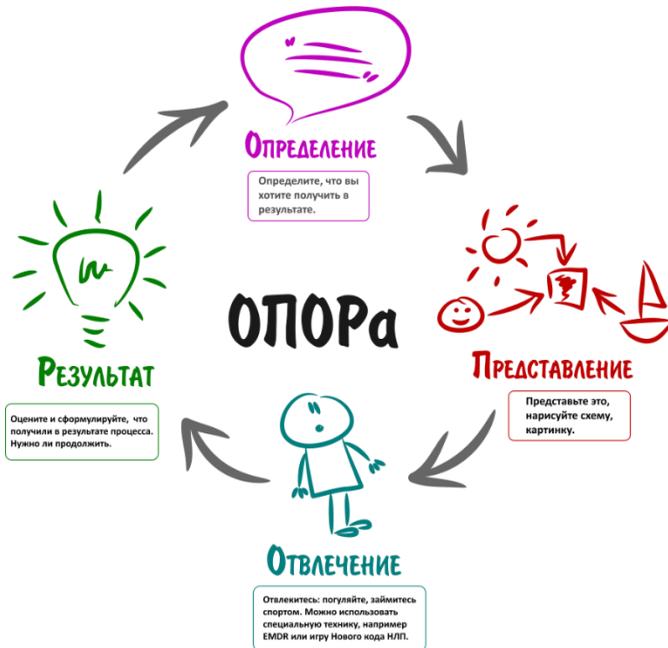


Рисунок 6 – Модель ОПОРа

Самоменеджмент

Технология поиска жизненных целей: модель "Декартовы координаты".

Модель названа в честь французского математика, философа Рене Декарта с его координатами.

Декартова система координат – система координат на плоскости или в пространстве, обычно с взаимно перпендикулярными осями и одинаковыми масштабами по осям прямоугольные декартовы координаты.

Иногда эта модель называется «Картезианский квадрат» - просто потому, что латинизированное имя Декарта – Картезий (Cartesius).



Модель «Декартовы координаты» подходит для принятия решения типа «делать - не делать» на основе анализа возможных результатов приобретений и потерь.

Квадрат надо разделить на 4 квадранта:

- 1) Что я **получу**, если **сделаю**?
- 2) Что я **потеряю**, если **сделаю**?
- 3) Что я **получу**, если **не сделаю**?
- 4) Что я **потеряю**, если **не сделаю**?

В каждый квадрант – вписать 6-10 ответов, на каждый из вопросов.

Самоменеджмент

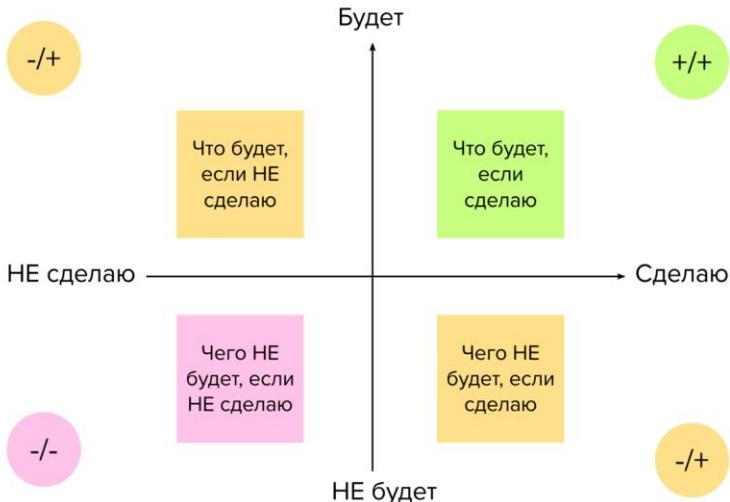


Рисунок 7 – Модель Декартовы координаты

Каждое утверждение-ответ оценить для принятия решения.

Для более точной оценки можно добавить к каждому пункту уровень важности (вес), например, по шкале от 0 до 10. Приобретения идут в «+», потери в «-».

Далее – суммировать баллы, на основании результата – принять решение.

Технология поиска жизненных целей: "сортировка мира"

Техника «Сортировка мира» («Врата сортировки») используется для уточнения цели.

Самоменеджмент



Для уточнения цели нужно ответить на 7 вопросов, которые как раз помогут вам взглянуть на вашу цель с самых разных точек зрения.

1. **Что это такое?** Максимально чётко определите, что именно вы хотите сделать.
2. **Зачем это надо / почему?** Причины и глобальные цели, ради которых вы хотите это сделать.
3. **Кто / с кем / для кого?** Кто именно будет это делать, кто будет помогать, и, собственно, для кого это делается.
4. **Ресурсы?** Какие ресурсы нужны для достижения этой цели: сколько времени, денег, людей, какие инструменты и т.д.
5. **Где?** Где именно это всё будет происходить.
6. **Как делаем?** Последовательность действий.
7. **Когда?** Сроки: когда всё начинается и заканчивается, сроки этапов.

Ответ на каждый вопрос требует определённого способа мышления, именно поэтому они разделены на такие группы.

Отвечать на вопросы следует именно в таком порядке.

Эта техника полезна в случае крупного проекта (создание собственного предприятия, строительство дома, смена направления деятельности и т.д.), а не рутинной задачи.

Технология поиска жизненных целей: модель «хорошо сформулированный результат».

Модель «хорошо сформулированный результат» - это способ думать о цели максимально оптимально с точки зрения описания поведенческих стратегий TOTE: Тест - Операции - Тест - Выход (Test - Operations - Test - Exit).

Самоменеджмент

1. Цель позитивно сформулирована.

- Позитивно ли сформулирована ваша цель?

Т.е. без частицы «не», слов «отказаться», «прекратить», «бросить», «расстаться», «избегать» и т.п., замененными на «купить квартиру», «найти новую работу», «быть спокойным»

2. Цель контролируется вами.

- Контролируете ли вы и только вы ваш результат?

- Связано ли достижение вашего результата с кем-нибудь ещё?

- Если связано, то что ты можешь сделать для достижения этой цели?

3. Сенсорное представление.

- Как вы узнаете, что достигли цели?

- Что вы будете видеть, слышать и чувствовать, когда достигнете цели?

4. Цель имеет подходящий контекст

- Есть ли ситуации, где вы не хотите этого?

- Где, когда и с кем вы хотите этого?

5. Цель экологична.

- Что вы потеряете, если достигните результата?

- Согласны ли вы с этими потерями ради достижения результата?

- Как вы можете компенсировать эти потери (или обойти их)?

6. Цель имеет подходящий размер.

- Имеет ли цель подходящий размер?

При «большой цели теряется мотивация. Такую цель удобнее разбить на более мелкие "подцели", достижение которых проще контролировать и обратная связь быстрее. Мелкие цели лучше объединить, чтобы не создалось впечатление от простоты достижения цели и ее малозначительности.

7. Цель включает необходимые ресурсы.

- Какие ресурсы нужны вам для достижения цели?

Определите ресурсы, нужные вам для достижения цели.

Самоменеджмент

- Можете ли вы иметь к ним доступ?

Если нет – сформулируйте доступ к ресурсам как цель.

8. Исследование препятствий.

- Что мешает вам начать достигать (достигнуть) цель прямо сейчас?

- Какие препятствия могут встретиться на вашем пути? Исследуйте, что может помешать вам на пути достижения этой цели.

- Что вы можете сделать для преодоления этих препятствий?

Если препятствия на данный момент "не преодолимы" – переформулируйте в цель.

9. Определите первый шаг.

- Каков будет ваш первый шаг по достижению цели?

Технология поиска жизненных целей:

"SCORE".

Модель SCORE – это модель эффективно организованного сбора информации (Роберт Дилтс, Тодд Эпштейн в 1987 г.).



Модель SCORE описывает точки, про которые нужно всё уточнить («score» переводится как «отметка», «счет»): симптомы, причины, результат, ресурсы.

Symptoms: симптомы, настоящее состояние. **Что именно хочется изменить?**

Causes: причины этого состояния?

Outcomes: результат, желаемое состояние. **К чему хотите прийти, цель на замену нынешнему состоянию?**

Resources: ресурсы. **Что может помочь достигнуть цели?**

Effects: эффекты, последствия. **Каковы последствия достижения результата для себя, ближайшего окружения?**

Самоменеджмент

SCORE описывает точки сбора информации. Но в процессе сбора информации часто решаются проблемы: человек начинает понимать, что необходимо изменить.

Модели поиска целей связаны между собой. Взаимосвязь представлена на рисунке ниже.



Рисунок 8 – Схема связи моделей целеполагания [16].

Самоменеджмент

2.3. Постановка эффективных целей.

В 80-е годы XX века в мир управления вошла методика SMART, которая и по сей день является эффективной. Ее предложил бизнес-консультант Джордж Т. Дюран.



Эффективная – дающая эффект – достигнутый желаемый результат – результат, который сработал как цель.

SMART

Методология SMART (англ. smart — умный, находчивый) — аббревиатура важных критериев качественно сформулированной цели, которая не допускает разночтений, четко привязана ко времени и мотивирует на достижения:



S — Specific — **Конкретная**. Чего именно я хочу?

M — Measurable — **Измеримая**. Как я буду измерять прогресс (в деньгах, в процентах роста, в количестве сотрудников)?

A — Attainable — **Достижимая**. Как я буду ее достигать?

R — Realistic или Relevant — **Реалистичная и релевантная** имеющимся ресурсам и ситуации. Какие ресурсы необходимы для достижения?

T — Time-bound — **Определенная во времени**. Когда я достигну цели?

Таблица 8 – Соотношение типично сформулированной цели и цели по SMART

Типичная формулировка цели	SMART-формулировка цели
«Провести рекламную кампанию для продукта А»	«Обеспечить рост продаж продукта А на 50% за счет

Самоменеджмент

	<i>таргетированной рекламы в Facebook с бюджетом 100 000 рублей в период с ноября по декабрь N года»</i>
--	--

Преимущества SMART-формулировки цели:

- Менеджер формулирует, что же конкретно является результатом.
- На стадии формулирования задачи менеджер обдумывает, достаточно ли у сотрудника ресурсов для выполнения.
- Сотрудника имеет четкое представление о критериях успеха и об измеряемых показателях поставленной перед ним цели или задачи.
- Вероятность корректного выполнения поставленной цели выше.
- Результат поступает в четко обозначенное время.



ВОПРОСЫ НА ЗАКРЕПЛЕНИЕ МАТЕРИАЛА ПО ТЕМЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Вопросы на закрепление материала:

1. В чем значение постановки личных целей?
2. В чем суть технологии поиска целей?
3. Каковы преимущества и недостатки различных технологий поиска жизненных целей?
4. В чем польза взаимосвязи моделей целеполагания?
5. Каковы критерии SMART и почему данная технология формулирования целей считается эффективной?

Самоменеджмент

Практические задания.

1. Приведите собственный пример определения, утверждения и приведения в действие целей в соответствии с алгоритмом 7 шагов технологии поиска жизненных целей.
2. Применить одну из технологий поиска жизненных целей (на выбор студента) к целеполаганию.
3. Сформулируйте цель (в личной и профессиональной сфере) по SMART.

ТЕМА 3. РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ И УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ



План изучения темы:

- 3.1. Расстановка приоритетов и управление временем как задачи самоменеджмента.
- 3.2. Понятие «рабочее время» и его организация.
- 3.3. Основные принципы и инструменты управления временем.

3.1. Расстановка приоритетов и управление временем как задачи самоменеджмента.

Термин «приоритет» означает важность, первоочередность. Приоритеты есть всегда, они отражают ценности человека – наиболее значимое для него и изменяются по мере вашего роста.



Приоритет – расположение элементов в порядке их важности, первоочередности по сравнению с другими вещами.

Расстановка приоритетов – выбор, между важным и неважным, срочным и несрочным, между тем, что приносит в работу смысл, удовольствие и не является таковым и т.д. Если приоритетов много – больше 3-х – следовательно, их нет.

Самоменеджмент

Нечетко обозначенные приоритеты, большое количество задач, когда не ясно, что решать в первую очередь – источники проблем.

Для гуру современного менеджмента Питера Друкера, расстановка приоритетов – «вопрос не столько логического анализа, сколько смелости». Принципы расстановки приоритетов П. Друкера таковы [3]:

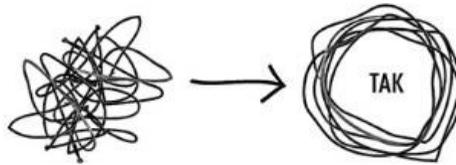
- ориентируйтесь на будущее, а не на прошлое;
- концентрируйтесь на возможностях, а не на проблемах;
- выбирайте свое собственное направление, не плывите по течению вместе с другими;
- ставьте для себя высокие, решительные цели, которые позволяют круто изменить ситуацию, а не такие, которые «надежны» и легко достижимы.

Дэвид Аллен – эксперт, консультант в вопросах управления временем и личной продуктивности – полагал, что приоритеты функционируют только на сознательном уровне [2]: «нужно всегда расчищать гараж, работу, жизнь, и свои головы. Тогда уже и возникнут приоритеты, видения и планы, стоящие на твердой почве».

Для решения проблемы расстановки приоритетов полезна идея Грегга МакКеона [17]: стать эссенциалистом, главный принцип которого – «меньше, но лучше».

Путь эссенциалиста учит видеть, что действительно важно, то есть рассматривать все существующие варианты и выбирать только самые ценные, отвечая на вопрос: «А тем ли я занимаюсь?». Сравнение позиции эссенциалиста и неэссенциалиста приведено в таблице.

Самоменеджмент



	Неэссенциалист	Эссенциалист
Думает	«ВСЕ ДЛЯ ВСЕХ» «Я должен». «Все задачи важны». «Как мне все успеть?»	«МЕНЬШЕ, НО ЛУЧШЕ» «Я выбираю». «Важны лишь некоторые задачи». «Что мне наиболее выгодно?»
Делает	НЕДИСЦИПЛИНИРОВАННЫЙ ПОДХОД: ЖЕЛАНИЕ ДЕЛАТЬ БОЛЬШЕ Реагирует на все источники давления. Соглашается не раздумывая. Пытается сделать приятно всем.	ДИСЦИПЛИНИРОВАННЫЙ ПОДХОД: ЖЕЛАНИЕ ДЕЛАТЬ МЕНЬШЕ Дает себе время подумать над тем, что действительно важно. Отказывается от всего, кроме самого значимого. Устраняет преграды на своем пути.
Получает	НЕ УДОВЛЕТВОРЕН УРОВНЕМ СВОЕЙ ЖИЗНИ Берет на себя слишком много и страдает от этого. Чувствует, что теряет контроль. Не уверен, что успевае сделать всё, что нужно. Переутомляется и перенапрягается.	ЧУВСТВУЕТ, ЧТО ЕГО ЖИЗНЬ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ Тщательно выбирает задачи, чтобы хорошо их выполнить. Контролирует ситуацию. Делает то, что необходимо. Испытывает удовольствие от работы.

Рисунок 9 – Сравнение позиции эссенциалиста и неэссенциалиста [17]



«Мантра» Грег МакКеона гласит: «Если не очевидно, что это „да“, то значит, это „нет“».

Умение расставлять приоритеты, это, в конечном счете – умение управлять собой, собственной организацией.

Также актуальной задачей персонального менеджмента является управление временем. Ценность времени в быстро меняющемся мире сложно переоценить. Грамотное

Самоменеджмент

распоряжение временем помогает сосредоточиться на целях, остаться в фокусе, не сбиться с курса и не стать аутсайдером на рынке труда.



Время – важный невозвратный ресурс, который помогает экономить личные ресурсы и повышать эффективность.

Цифровая Вселенная постоянно расширяется. Сегодня информация распространяется подобно лавине: каждые 2 года информация удваивается. Аналитики компании IDC прогнозируют к 2025 году по сравнению с 2018 годом увеличение цифровой вселенной в 5 раз [30]. В условиях расширения цифровой вселенной современному человеку потребуется примерно 181 миллион лет, чтобы только загрузить все данные из Интернета [31].

При этом следует учитывать, что мозг человека, как и способность обрабатывать информацию, принципиально не изменились. И в сутках все те же 24 часа.

Где в таком случае взять время? И как управлять временем, если его не хватает? Когда аврал на работе становится нормой. Наивно полагать, что мы сможем на все найти время, начав работать более эффективно или установив многозадачный режим работы. На самом деле, в нашем расписании не так уж много пробелов.

Например, Джим Коллинз, американский бизнес-консультант, писатель, исследователь [13] предлагает создать список «**Прекратить делать**» – того, от чего стоит отказаться прямо сейчас.

Поможет ли многозадачность в управлении временем?

Самоменеджмент



Многозадачность – способность выполнять несколько дел одновременно для экономии времени.

О многозадачности ходили легенды еще с древнеримских времен. В России распространен мем, что Юлий Цезарь – великий римский полководец, государственный деятель, политик – мог делать несколько дел в одно время. Источники сообщают, что Цезарь мог писать или читать и – одновременно – диктовать и слушать, диктовать своим секретарям по 4-ре, а то и по 7-мь писем параллельно, причем по важным вопросам [25].

Насколько эта способность к многозадачности уникальна? На самом деле речь шла о другом. Цезарь мог быстро переключаться с одной задачи на другую, грамотно перераспределять время, расставлять приоритеты. То есть, по сути – управлять временем. Таким образом, речь не шла о параллельных процессах так, как их могут выполнять компьютеры.

Возможности многозадачности изучали и современные исследователи.

Стендфордский эксперимент 2009-го года (К. Насс, Э. Офир, Э. Вагнер) поставил под сомнение преимущества многозадачности: за раз невозможно обработать больше одной строки информации [34]. Когда информация поступает к нам из разных источников, в одно время, мы не можем оценить важность информации, отфильтровать ту, которая не имеет отношения к цели. Исследователи пришли к выводу, что говорить в одно время по телефону, отправлять мгновенные сообщения и читать электронные письма – не эффективно. Информация в этом случае хуже запоминается, снижается качество обработки. Таким образом, вывод не утешителен: мозг многозадачников в беде.

Самоменеджмент

Следовательно, задача руководителя – научиться управлять временем.

3.2. Понятие «рабочее время» и его организация.

Время руководителя и эффективность его использования, в первую очередь, направлены на рабочее время. Понятие «рабочее время» определено Трудовым кодексом Российской Федерации [27].



Рабочее время – время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с настоящим Кодексом, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации относятся к рабочему времени.

Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю.

Эта максимальная продолжительность рабочего времени распространяется на абсолютное большинство работников и считается, в правовом аспекте, всеобщей мерой труда.



Значение ограничения законом рабочего времени:

- 1) обеспечивает охрану здоровья работника от чрезмерного переутомления и способствует долголетию его профессиональной трудоспособности и жизни;
- 2) за установленное законом рабочее время общество, производство получают от каждого работника необходимую определенную меру труда;

Самоменеджмент

3) позволяет работнику обучаться без отрыва от производства, повышать свою квалификацию, культурно-технический уровень (развивать личность), что, в свою очередь, способствует росту производительности труда работника и воспроизводству квалифицированной рабочей силы.

Порядок исчисления нормы рабочего времени на определенные календарные периоды (месяц, квартал, год) в зависимости от установленной продолжительности рабочего времени в неделю определяется федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда.

Работодатель обязан вести учет времени, фактически отработанного каждым работником.

Также Трудовой кодекс определяет понятие «режим рабочего времени».



Режим рабочего времени – это распределение работы в пределах конкретного календарного периода, предусматривающее продолжительность рабочей недели, работу с ненормированным рабочим днем, продолжительность ежедневной работы (смены), время начала и окончания работы, время перерывов в работе, число смен в сутки чередование рабочих и нерабочих дней.

Трудовой кодекс РФ регламентирует следующие разновидности режима рабочего времени, которые устанавливаются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка:

- обычный режим работы (односменный);
- режим ненормированного рабочего дня;
- режим гибкого рабочего времени;
- режим сменной работы;

Самоменеджмент

- вахтовый режим работы;
- режим раздробленного рабочего дня (рабочего времени, разделенного на части).



Ненормированное рабочее время, режим гибкого рабочего времени, режим раздробленного рабочего дня, сменный режим относятся к **особым режимам рабочего времени**.



Ненормированный рабочий день – особый режим работы, в соответствии с которым отдельные работники могут по распоряжению работодателя при необходимости эпизодически привлекаться к выполнению своих трудовых функций за пределами установленной для них продолжительности рабочего времени.

Ненормированное рабочее время устанавливается для ограниченного круга работников и обуславливается спецификой выполняемой работником трудовой функции, которая исключает возможность ограничить трудовую деятельность рамками нормального рабочего времени или выполнение которой не поддается точному учету во времени.



Режим гибкого рабочего времени – особый режим работы, в соответствии с которым начало, окончание или общая продолжительность рабочего дня определяются по соглашению сторон трудового договора.

Режим гибкого рабочего времени может быть введен по просьбе работника (в силу семейных обстоятельств, состояния здоровья, места жительства и т. д.).

Самоменеджмент

В случаях, когда это необходимо по характеру труда, допускается **разделение рабочего дня на части** при условии, чтобы общая продолжительность рабочего времени не превышала установленной нормы. Данный режим вводится работодателем в локальном нормативном акте (приказе или распоряжении), принятом с учетом мнения выборного профсоюзного органа.

Сменный режим требует составления графиков сменности (согласно ст. 103 ТК РФ). В них указываются: число смен, их продолжительность и последовательность, распорядок работы в каждой смене, выходные дни, дни доработки недостающих до нормы часов и т. д.



Требования к рабочему времени, режиму рабочего времени необходимо учитывать в качестве основания для управления временем.

3.3. Основные принципы и инструменты управления временем

Вопросы управления временем – поле тайм-менеджмента.



Тайм-менеджмент – это совокупность техник и методов управления временем:

- планирование и организация времени,
- учет и анализ затрат времени,

Самоменеджмент

– сознательный контроль над
временем,
– повышение эффективности
использования времени.

Запуская тайм менеджмент – мы управляем собой.



Основные принципы управления временем:

- 1) планирование;
- 2) расстановка приоритетов;
- 3) структурирование времени;
- 4) фиксация.

В соответствии с принципами управления временем рассмотрим основные инструменты управления временем.

1. Принцип планирования.

Данный принцип отвечает на вопросы:

- что сделать?
- когда?
- сколько времени это займет?

Данному принципу соответствуют следующие инструменты:

- метод Альпы,
- диаграмма Гантта.

Метод Альпы. Немецкая аббревиатура – ALPEN.

Метод Альпы предложил Лотар Зайверт [10].



Метод Альпы – метод тайм-менеджмента для составления списка дел на день с определением продолжительности задач и их приоритетов.

Самоменеджмент



Планируя день по методу Альпы, мы должны следовать алгоритму из 5-ти пунктов:

- 1) А: **выпишите все задачи.**
- 2) L: **оцените продолжительность** каждой задачи.
- 3) P: **запланируйте буферное время.** Планируем только 60 % времени, 40 % – оставляем в резерв. Этот буфер нам нужен, поскольку всегда возможны срывы – сроков, запланированных встреч (отключили электричество, застряли в пробке, срочные непредвиденные дела по поручению руководства и т.д.).
- 4) E: примите **решение по приоритетам и делегированию.** Не следует весь груз брать на себя. Что-то можно поручить другим.
- 5) N: осуществите **контроль** выполненного. Контроль покажет, что не сделали. Если это еще актуально – задачу переносим на следующий день и так далее.

Согласно ЛО. Зайверту, экономия времени по методу Альпы составит примерно 10-20 %.

Диаграмма Гантта.

Это наглядный рабочий инструмент предложил в 1910 году Генри Гантт, инженер, консультант по менеджменту, соратник Ф. Тейлора. Диаграмме Гантта [19] больше 100 лет, она проста в использовании и применяется до сих пор.



Диаграмма Гантта – ленточная диаграмма, позволяющая визуализировать график работ – длительность задачи последовательность выполнения работ.

Самоменеджмент



Диаграмма Гантта включает:

- перечень задач,
- последовательность работ,
- сроки работ,
- начало и завершение работ,
- длительность работ,
- вехи: границы 2-х и более задач.

Например, мы видим, что в первую очередь нам надо разработать проект дома: с 1-го по 14-ое августа. Самое сложное время – с 28 августа по 5-ое сентября. В этот период нам придется решать 3-и задачи.

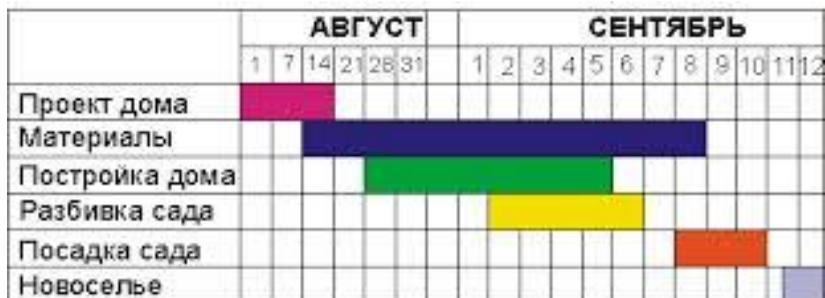


Рисунок 10 – Диаграмма Гантта

По такой же форме студенту можно составить план на период экзаменационной сессии.

Недостаток данного инструмента в том, что он не демонстрирует сложность задачи.

Диаграмму Гантта можно составить от руки, в Excel, на бесплатной on-line платформе GanttProjec.

2. Принцип расстановки приоритетов.

Самоменеджмент

Данный принцип отвечает на вопросы:

- что важно?
- что срочно?

В некоторых компаниях не поощряют труд за пределами рабочего времени. Если сотрудник постоянно берет работу на дом, или задерживается на работе – его могут посчитать не старательным, а некомпетентным. Необходимо уметь расставлять приоритеты.

Данному принципу соответствуют следующие инструменты:

- матрица Эйзенхауэра,
- принцип Парето.

Матрица Эйзенхауэра.

Один из инструментов расстановки приоритетов является матрица Эйзенхауэра, по имени 34-го президента США (1953-1961 гг.).



Матрица Эйзенхауэра – это метод тайм-менеджмента по расстановке приоритетов: сделать важное и не тратить время на ненужное.

Матрицу Эйзенхауэра еще называют матрицей ABCD благодаря бестселлеру Стивена Кови «7 навыков высокоэффективных людей» [12].



Матрица Эйзенхауэра предполагает оценку задач и их распределение задач по 4-ём квадрантам по критериям важности и срочности.

Самоменеджмент



Рисунок 11 – Матрица Эйзенхауэра

Прежде чем заполнять матрицу, в течение нескольких дней надо отследить: какие задачи вы выполняете и сколько времени они отнимают.

Понаблюдав за собой, положите перед собой список дел и к каждому задайте три вопроса:

- 1) Была ли задача для меня срочной?
- 2) Была ли она для меня важной?
- 3) Я единственный, кто мог это сделать?

Ключевое значение: «для меня». Оценка и распределение задач должны быть основаны на результатах, которые **нужны вам**, а не вашим близким или коллегам.

Когда распределите задачи по блокам, посмотрите, в каком квадрате их больше всего. Последовательно разбирайтесь с каждым квадратом.

В будущем старайтесь оставлять в одном квадрате не больше 8 задач, причем личные и рабочие задачи считаются вместе. А перед тем как добавлять новое дело, завершите одно из списка.

Самоменеджмент

При заполнении не надо перегружать 1-ый и 2-ой квадранты. Общее количество дел в 1-ом и 2-ом квадрантах должно быть не больше 60 %, иначе – вы рискуете получить выгорание, поскольку это самые сложные дела.

Задачи с жесткими дед-лайнами (**1 квадрант**: завершить проект, доработать отчет) – придется выполнить самому. Здесь важно не перегрузить себя, поскольку работа в квадранте 1 – режим аврала.

Если таких задач большинство – возможно, у вас проблемы. Задачи в этом квадрате неизбежны, ведь ситуации и события, которыми нельзя управлять, будут происходить всегда. Но если фокусироваться только на срочных и важных делах, можно «заработать» хронический стресс, эмоциональное выгорание и ощущение потери контроля над жизнью. Это приведет к «внутренней миграции» — делам из четвертого квадрата.

Старайтесь оставить здесь как можно меньше дел. Разработайте план по достижению актуальных целей. Поставьте дедлайны, составьте расписание. Проверьте в конце недели, что вы успели сделать, какие результаты получились и что будете делать на следующей неделе. Если срочные и важные задачи приходят извне, подумайте, как это предотвратить. Например, поговорите с начальством, коллегами или клиентом о перераспределении нагрузки или поменяйте рабочий план.

Задачи без крайних сроков (**квадрант 2**) можно поставить в план.

Занятия в тренажерном зале, нетворкинг-сессия, изучение языков, учеба на образовательных курсах – это задачи, связанные не с решением проблем, а с личным ростом. Эти дела помогают двигаться к долгосрочным целям с самыми ценными результатами. У них может не быть дедлайна или конечного срока, поэтому часто мы заменяем несрочные важные дела задачами из списка срочных. Если таких задач большинство – вы расходуете свои ресурсы на то, что считаете

Самоменеджмент

важным. Уровень стресса снижается, вы почувствуете себя еще лучше, когда увидите первые результаты своих инвестиций. Такую ситуацию следует поддерживать и сохранять как можно дольше.

Рутинные дела (**квадрант 3**: посты в блог, рассылка для коллег) лучше делегировать.

Стивен Кови советует делегировать такие задачи: службам доставки, личным ассистентам, клининговой службе, подрядчикам. Важно при этом грамотно делегировать задачи, чтобы не растерять уважение сотрудников, избегая при этом проявлений авторитаризма. Если делегирование невозможно — снизить их влияние на расписание. Например, выключать уведомления мессенджеров, ясно обозначать другим, сколько вам нужно времени на задачу, и говорить «нет», если таких дел становится слишком много. Еще один способ — заниматься задачами третьего квадрата, когда в первом и втором уже ничего нет.

Бесполезные дела (квадрант 4: залипание в социальных сетях, скроллинг) или – пожиратели времени (хронофаги) – лучше удалить и забыть. Они только отнимают время – невозвратный ресурс.

Если таких задач большинство – вы можете застрять в рутине. Из-за этого появится стресс и ощущение эскапизма, бегства от проблем. Необходимо фиксировать время, чтобы определить главных «убийц времени». Когда их найдете, подумайте, чем их заменить или ограничить.

Расстановка приоритетов по принципу Парето.

Принцип расстановки приоритетов назван в честь Вильфредо Парето – инженера, экономиста, социолога (Италия, 1848-1923). Название принципа ввел американский специалист в области качества Джозеф Джуран (1941 г.).



Самоменеджмент

Принцип Парето – принцип дисбаланса, согласно которому 20 % усилий приносят 80 % результата.



Алгоритм работы по принципу Парето:

- 1) составить список дел за день,
- 2) проанализировать и оценить: какие дела наиболее эффективны – то есть и составляют эти 20 %,
- 3) вычеркнуть бесполезные дела,
- 4) запланировать следующий день с учетом 20/80.

Метод интеллект-карт.

Метод интеллект-карт ввел британский психолог Тони Бьюзен в середине 1960-х годов. Изучая человеческий мозг, он обратил внимание на строение нейронов. Это клетки мозга, которые принимают, обрабатывают и передают информацию другим нейронам. От центра — ядра нейрона отходят отростки, похожие на ветви дерева. Бьюзен организовал информацию по тем же принципам



Интеллект-карта (майндмэппинг, карта мыслей) – аналитический инструмент структурирования проблемы и визуализации идей в форме диаграммы связей (древовидной схемы).

Метод интеллект-карты позволяет разложить информацию «по полочкам», визуализировав основные идеи и взаимосвязь между ними. Это повышает эффективность восприятия и делает осмысленными идеи. Информация, представленная таким образом, запоминается лучше.

Благодаря интеллект-картам сложные концепции воспринимаются проще, поскольку объёмные темы можно

Самоменеджмент

3) Выбирайте сильные слова для ключевых блоков. Если термин абстрактный – его можно проиллюстрировать картинкой (эмодзи).

4) Каждый ключевой блок заключайте в рамку.

5) Рисуйте ветви от центра – в стороны. Ветка – 1 одно слово или мысль.

6) От центра – ветки 1-го уровня – ключевые позиции, которые относятся к центральному вопросу. Ветки сделать потолще, чтобы подчеркнуть их значимость.

7) Ветки 2-го уровня – тоньше, формирование идей, конкретизация позиции 1-го уровня.

8) Ветки 3-го и следующего уровней – конкретизация идей 2-го уровня.

9) Печатайте буквы, если работаете «от руки».

10) Цветовое решение карты. Используйте не менее 3-х цветов, раскрасив центральный образ, ветки и иные иллюстрирующие элементы, в зависимости от логической нагрузки. Показывайте разными цветами иерархию и связь.

Смотри, например: спиральная динамика (Грейвз, Лалу): ценности и движущая сила (<https://www.kickidler.com/ru/info/krasnyij-sinij-a-mozhet-byit-zelenyj-na-kakom-urovne-naxoditsya-vasha-kompaniya-po-grejvzu.html>).

Для создания интеллект-карт можно воспользоваться цифровыми сервисами, которым предлагают удобные инструменты и готовые шаблоны для создания интеллект-карт:

- [MindMeister](#),
- [Miro](#),
- [XMind](#),
- [MindMup](#),
- [Mind42](#) и другие.

3. Принцип структурирования.

Структурирование времени необходимо для эффективного распределения – или – разбивки времени.



Принцип структурирования отвечает на вопросы:

- как распределить время, чтобы успеть?
- как отслеживать результат?

В случае, если задача объемная – мы не можем выполнить ее сразу и целиком.

Данному принципу соответствуют следующие инструменты:

- техника «съесть слона»,
- техника «поедание лягушек».

Техника «съесть слона» («нарезать саями», «лестница успеха»).

Техника исходит из того, что за один «присест» невозможно выполнить объемную задачу – «съесть слона целиком». Поэтому, задачу следует разделить на части.



«Слон» – это сложная или объемная работа, выполнить которую означает «съесть слона» – то есть сделать из него «стейки»: разделить большую задачу на части, составить план по их выполнению (1 день – 1 стейк) и постепенно выполнять.

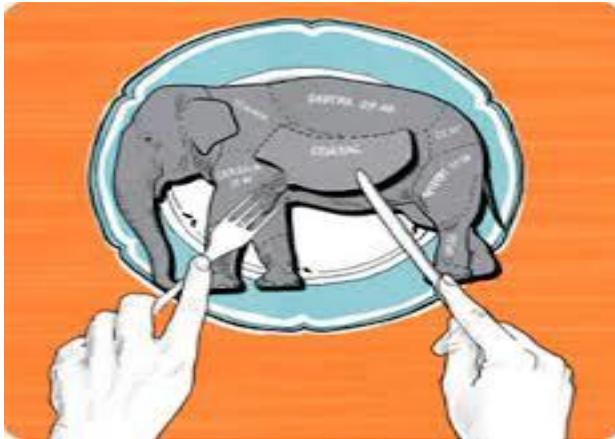


Рисунок 13 – Техника «съесть слона»

2 способа «съесть слона»:

1) постепенное «поедание слона от хобота до хвоста» - то есть от начала и до завершения (например, определение темы выступления, введения, основной части, заключения).

2) Произвольный порядок «поедания слона», начиная с легких, «вкусных» кусочков – методом «швейцарского сыра»: дырки в сыре «прогрызаются» до тех пор, пока ничего кроме дырок не останется (например, если вы знаете идею основной части доклада – то начинаете составлять доклад с этого кусочка).

Данная техника позволяет разделить большую задачу на части и справиться с «кусочками», постепенно продвигаясь к цели и управляя, таким образом, временем.

Техника «поедание лягушек».

Автор техники «поедание лягушек» – Брайн Трейси, бизнес-тренер – подойдет для повышения эффективности распределения времени [26].



«Лягушки» – это неприятные и сложные задачи, дела, которые нас напрягают, раздражают, то есть у нас нет мотивации для их выполнения.

Такие «дела-лягушки» надо выполнить с утра, чтобы освободиться от того, что тяготит, разгрузить мозг и создать хорошее настроение на весь день от ощущения выполненного.

Б. Трейси считает, что такую «противную лягушку» надо съедать каждое утро.

4. Принцип фиксации.

После того, как вы запланировали задачи, расставили приоритеты и разбили сложные задачи на элементы – можно приступать к работе.

Фиксация необходима для выстраивания баланса между работой и отдыхом. Нужно делать перерывы. Мы не роботы трудиться 24 / 7.



Принцип фиксации отвечает на вопросы:

- как учитывать время?
- как узнать цену времени?
- как избежать выгорания?

Данному принципу соответствуют следующие инструменты:

- метод помидора,
- метод канбан.

Метод помидора.

Технику осознания времени предложил Франческо Чирилло [29]. В качестве таймера сознания и фиксации времени

Самоменеджмент

он использовал помидорки. Первоначально у Чирилло в форме помидора был кухонный будильник для того, чтобы побороть отвлекающие факторы и достичь цели за отведенное на задачу время, фиксировать время, чтобы ничего не отвлекало.



Метод помидора – метод тайм-менеджмента при осознании времени с внедрением тайминга по системе «1 помидор» = 25 минут работы + 5 минут перерыва.



Алгоритм работы по методу помидора:

- 1 помидор – это 25 минут работы и 5 минут перерыва;
- после 4-ёх помидорок надо сделать большой перерыв – 15-30 минут.

Метод Канбан.



Канбан – японский метод повышения продуктивности, реализующий [4]:

- принцип «точно в срок» при разделении рабочего процесса по этапам: «сделать», «в работе», «готово»,
- равномерное распределение нагрузки между работниками,
- прозрачность рабочего процесса.



Фиксация по японскому методу Канбан:

- каждая задача записывается на стикер;
- стикеры распределяются на доске – можно на виртуальной;

Самоменеджмент

– задачи распределяются по этапам: что сделать? что в работе? что сделано? Это позволит быстро увидеть, на каком этапе решения мы находимся;

– как только задача выполнена – стикер передвигают из одного сектора в другой.

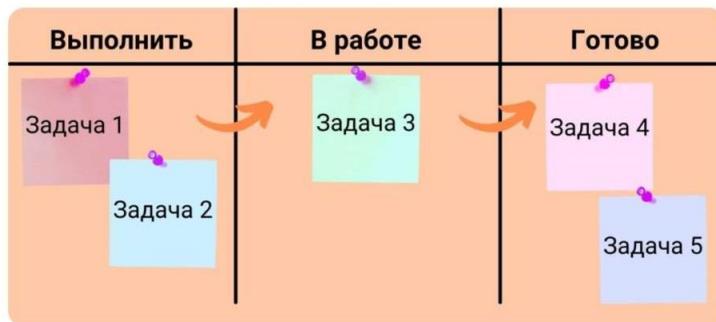


Рисунок 14 – Канбан-доска

Таким образом, для канбан характерны прозрачность (видно, кто и над какой задачей работает, ошибки в работе), гибкое планирование, мобильное выявление проблемных мест. Вместе с тем, внедрение канбан не предназначено для долгосрочного планирования, эффективность снижается, если в команде больше 5 человек.

Поскольку мы живем в цифровом мире, в нашем распоряжении – его инструменты. Можно воспользоваться приложениями для управления временем:

- 1) Focus To-Do: таймер Pomodoro и task-менеджер.
- 2) Forest — таймер для телефона: на экране растет дерево, пока вы не трогаете свой смартфон, при разблокировке в неположенное время дерево погибает.

Самоменеджмент

- 3) Todoist — планировщик, можно настроить под разные методы планирования, в том числе матрицу Эйзенхауэра.
- 4) Singularity App — таск-менеджер, добавление задач напрямую из электронной почты (gmail).
- 5) Loop: трекер привычек. И другие приложения.



ВОПРОСЫ НА ЗАКРЕПЛЕНИЕ МАТЕРИАЛА ПО ТЕМЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Вопросы на закрепление материала:

1. В чем значение расстановки приоритетов для персонального менеджмента?
2. В чем значение управления временем для персонального менеджмента?
3. Почему при управлении временем необходимо исходить из конкретных требований к рабочему времени и режиму рабочего времени сотрудника?
4. Каково значение тайм-менеджмента (управления временем) для персонального менеджмента?
5. Каковы основные принципы управления временем, в чем их сущность и взаимосвязь?

Практические задания:

1. В соответствии с каждым из принципов (планирование, расстановка приоритетов, структурирование, фиксация) приведите пример применения одного из инструментов управления временем к вашей ситуации персонального менеджмента (на выбор студента).

Самоменеджмент

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.

Пояснительная записка.

Одной из важных и актуальных проблем высшего образования в настоящее время является организация самостоятельной работы студентов. Федеральный закон № 273 «Об образовании в Российской Федерации» определяет следующие задачи содержания образования: формирование у студента адекватной современному уровню знаний картины мира; формирование человека-гражданина, интегрированного в современное общество и нацеленного на его совершенствование; обеспечение и развитие кадрового потенциала экономики, культуры, науки и техники. Успешное решение этих задач возможно лишь в том случае, когда само образование способствует созданию этих компетенций, а не передает их в готовом виде. При этом самостоятельная работа студентов играет немаловажную роль в системе подготовки будущего менеджера.

Стандарт задает объем самостоятельной работы, на выполнение которой отводиться не менее 60 % учебного времени для дневной и 80% -для заочной формы обучения. Проводится самостоятельная работа как на аудиторных, так и внеаудиторных занятиях.

Студент, являясь активным участником образовательного процесса, не только прослушивает лекцию и конспектирует основные положения, но и анализирует, сопоставляет, делает выводы. Поэтому одним из условий эффективного проведения аудиторных занятий является самостоятельная работа студента. К ней можно отнести следующие виды деятельности: подготовка к семинарским занятиям, зачетам, экзаменам, выполнение домашних контрольных работ, участие в олимпиадах, подбор и изучение

Самоменеджмент

литературных источников по заданной теме, составление рамочных структур (таблиц, схем, граф-схем) и др.

Кроме того, самостоятельная работа может проводиться в различных организационных формах: индивидуально, в парах, в группах или целой аудиторией. Все эти формы способствуют развитию познавательных, организационных и коммуникативных умений, направленных на формирование определенных компетенций. По формам отчетности могут быть использованы: контрольные работы, тестирование, составление схем, таблиц, конспектирование основных положений и т.д. Для оценивания может быть использована рейтинговая система контроля, учитывающая индивидуальную самостоятельную работу студентов в ходе всего обучения.

Таблица 8 – Трудоемкость самостоятельной работы по дисциплине

Наименование раздела дисциплины и тем	Трудоемкость (в часах)
	СРС
Место самоменеджмента в общей теории управления	4
Сущность и функции самоменеджмента, его составные части	2
Правила эффективного взаимодействия в служебной деятельности	2
Управление собственными ресурсами	16
Управление ресурсом времени	4
Управление ресурсом активности и работоспособности	4
Управление ресурсом платежеспособности и образованности	4
Управление карьерой	4

Самоменеджмент

Итого по дисциплине	20
----------------------------	-----------

Задания для самостоятельной работы по разделам и темам и их оценка

Место самоменеджмента в общей теории управления.

Тема 1. Сущность и функции самоменеджмента, его составные части.

Упражнение.

1) Сформулировать собственные примеры для функций для «круга правил» самоменеджмента Л. Зайверта:

1. Постановка цели (анализ и формирование личных целей).

2. Планирование (разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности).

3. Принятие решений (принятие решений по предстоящим делам).

4. Реализация и организация (составление распорядка дня и организация личного трудового процесса).

5. Контроль (самоконтроль и контроль итогов в случае необходимости – корректировка целей).

6. Информация и коммуникация.

Тема 2. Правила эффективного взаимодействия в служебной деятельности.

Вопросы для изучения:

Основные виды распределения и кооперации управленческой деятельности. Рациональное распределение функций между руководителем и работниками аппарата управления. Принципы сочетания централизации и децентрализации управления. Распределение функций между менеджером и подчиненными. Распределение функций между членами общего руководства. Соблюдение субординации. Проектирование состава структурных единиц. Делегирование

Самоменеджмент

полномочий. Основные препятствия делегированию. Распределение заданий. Ключевые принципы предписывающей деятельности. Техника и формы передачи распоряжений.

Пример тестового задания:

1. Квалификационное разделение управленческого труда способствует:

а) достижению максимального эффекта работы на каждом рабочем месте;

б) улучшению творческой работы;

в) равномерной загрузке всех работников;

г) улучшению качества управления.

2. Под кооперацией труда понимают:

а) материальную заинтересованность работников;

б) удовлетворенность работой;

в) установление оптимальных пропорций между структурными подразделениями и отдельными исполнителями.

3. Полномочия в менеджменте:

а) ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение заданий.

б) совокупность установленных законом, постановлениями, нормативами и инструкциями компетенции конкретного руководителя действовать в отношении сотрудников

в) определенный круг действий, возложенных на руководителя или исполнителя безусловных для выполнения.

4. Не подлежат делегированию:

а) руководство сотрудниками, их мотивация;

б) рутинная работа;

в) подготовительная работа (проекты, бизнес-планы и т.

п.).

Самоменеджмент

5. _____ регламентирует только содержание задания, оставляя подчиненным право выбора способа действий, а иногда и сроков выполнения. В _____, как правило, подается информация о конкретных целях и заданиях, на основании которой подчиненные могут самостоятельно принимать решение и работать:

- а) распоряжение,
- б) поручение,
- в) приказ.

Управление собственными ресурсами.

Тема 3. Управление ресурсом времени.

Доклад.

Подготовить доклад: «Как эффективно использовать время».

Доклад – развернутое устное (возможен письменный вариант) сообщение по определенной теме, сделанное публично, в котором обобщается информация из одного или нескольких источников, представляется и обосновывается отношение к описываемой теме.

Основные этапы подготовки доклада:

1. четко сформулировать тему;
2. изучить и подобрать литературу, рекомендуемую по теме, выделив три источника библиографической информации:
 - первичные (статьи, диссертации, монографии и т. д.);
 - вторичные (библиография, реферативные журналы, сигнальная информация, планы, граф-схемы, предметные указатели и т. д.);
 - третичные (обзоры, компилятивные работы, справочные книги и т. д.);
3. написать план, который полностью согласуется с выбранной темой и логично раскрывает ее;

Самоменеджмент

4. написать доклад, соблюдая следующие требования:

– структура доклада должна включать краткое введение, обосновывающее актуальность проблемы; основной текст; заключение с краткими выводами по исследуемой проблеме; список использованной литературы;

– в содержании доклада общие положения надо подкрепить и пояснить конкретными примерами; не пересказывать отдельные главы учебника или учебного пособия, а изложить собственные соображения по существу рассматриваемых вопросов, внести свои предложения;

5. оформить работу в соответствии с требованиями.

Упражнения.

1) **Заполнить карточку Гастева.**

Карточка заполняется на 1 день.

В левой части карточки записывается вид деятельности – вид работы, отдыха.

Справа – время выполнения данного вида деятельности: 1 клетка - 30 минут. Клеточка закрашивается, если занято данное время. Округлять следует до 15 минут, используя для этого закрашивание половины одной клеточки.

Таблица 9 – Карточка ежедневного учета времени А. Гастева

Наименование работ	Время											
<i>Внести собственные позиции</i>												
Сон	■											
Ванные процедуры		■										
Завтрак			■									
Дорога на работу И т.д.				■	■							

Самоменеджмент

Далее наименование работ следует закодировать, обозначив условными буквой или цифрами.

Литера (условное обозначение работы буквой или цифрой)	Номенклатура работ (конкретное наименование работ)	0-1	1-2	-3	-4	и т. д.	-24	Визы

Рисунок 15 – Карточка времени (хронокарта) Гастева

Таким образом, по задумке Гастева, хроно-карта рабочего заполняется с ориентацией на объективную восьмичасовую заводскую установку, карта школьника на 8 час. утра, воина — на 6 час. утра, студента на вечерние или утренние пояса работы и т. д.

2) **Построить диаграмму Гантта** на период учебной сессии.

Диаграмму Гантта можно создать в Excel или в Word, либо - начертить от руки, сделать фото смартфоном и вставить как функциональную схему проекта в документ, или выполнить диаграмму с помощью бесплатных on-line платформ (например, бесплатные шаблоны диаграммы Гантта в Excel, Google таблицах и GanttPRO. URL: <https://ganttpro.com/ru/gantt-chart-template>; [Диаграмма Гантта онлайн \(bitrix24.tech\)](https://bitrix24.tech)).

Для этого надо:

- a) определить перечень задач по проекту,
- b) установить сроки,
- c) разбить сроки по видам работ.

По вертикали – указать список задач в той последовательности, в какой необходимо их реализовать в проекте, по горизонтали – сроки выполнения. На пересечении позиций сделать отметку – вежу.

Самоменеджмент

Задача 7	14.01.2 020	18.01.20 20								
Задача 8	15.01.2 020	19.01.20 20								

Для редактирования шаблона диаграммы Ганта создайте копию этой таблицы: Файл> Создать копию. Создавайте диаграмму Ганта с помощью GanttPRO - онлайн системы для управления проектами любой сложности.

3) Составить проект дня по методу Альпы.

С чего начать планирование по методу «Альпы»?

Первая стадия – составление заданий. Для этого запишите под соответствующими рубриками формуляра “План дня” все то, что Вы хотите или должны сделать на следующий день:

- задачи из списка дел или из недельного (месячного) плана;
- невыполненное накануне;
- добавившиеся дела;
- сроки, которые надо соблюсти;
- периодически возникающие задачи.

Употребляйте 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.).

Самоменеджмент

Составленный таким способом список заданий на день может выглядеть, например, так:

ПК — новое помещение для офиса;

В — Шишкин (компьютерная программа);

В — Иванов (экспертная оценка);

П — проект изучения рынка;

К — Сидоров (статистика сбыта);

ПР — Васильев (письмо);

Ч — специальный журнал для менеджеров;

Т — Кошкин (нехватка персонала);

Т — Сергей (вечерняя партия в бильярд).

После определения списка заданий на день Вам необходимо оценить примерную продолжительность планируемых действий, например: *П* - проект изучения рынка – 3 часа.

Очевидно, что продолжительность отдельных дел невозможно оценить абсолютно точно. Однако после накопления некоторого опыта Вы научитесь более точно планировать свое время. Устанавливая для отдельных дел конкретный промежуток времени, Вы вынуждаете себя укладываться именно в это время. Вы работаете значительно сосредоточеннее и более последовательно избавляетесь от помех, если под определенную задачу Вы отвели определенное время.

Сколько времени нужно резервировать «про запас»?

При составлении плана дня придерживайтесь основного правила планирования времени, согласно которому планом должно быть охвачено не более 60% Вашего времени и приблизительно 40% должно быть оставлено в качестве резервного времени для неожиданных дел. Если Вы исходите из 10-часового рабочего дня, то это значит, что Вам следует охватить планом не более 6 часов. Однако Вашей целью должен быть 8-часовой рабочий день, при этом запланированное время должно составить примерно 5 часов!

Самоменеджмент

Если Вы запланировали более 60 % своего времени, то следует довести составленный Вами 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.

Чем завершается планирование по методу «Альпы»?

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, установите однозначные приоритеты для своих дел и уточните в соответствии с ними задачи дня. Во-вторых, перепроверьте скалькулированную Вами потребность во времени, и сократите время на все дела до совершенно необходимого. Рассмотрите каждое действие с точки зрения возможности его перепоручения и рационализации.

Результаты планирования дня по методу Альпы внесите в таблицу.

Таблица 11 – Проект дня по методу Альпы

Наименование действий на день	Количество часов	Приоритет	Перепоручение (делегирование)

4) **Составить перечень дел по системе управления временем Б. Франклина: 6 ступеней пирамиды.**

Самоменеджмент

Пирамида Франклина – система планирования и достижения краткосрочных и долгосрочных целей, предполагающая расположение в логической последовательности блоков (ступенек), каждый из которых содержит определенную цель:

- a) жизненные ценности;
- b) глобальные желания и цели («чего хочу от жизни?»);
- c) генеральный план (ориентировочные цели на 5-10 лет);
- d) долгосрочный план (ориентировочные цели от 1 года до 5-ти лет);
- e) краткосрочный план (цели от 1 месяца до 1 года);
- f) цели на день.

В отличие от «Дерева целей» (см. ниже), данная методика нередко используется в тайм-менеджменте и отличается более глубоким анализом устремлений и желаний человека, при этом меньшей концентрацией на мелких шагах, которые нужно предпринять.

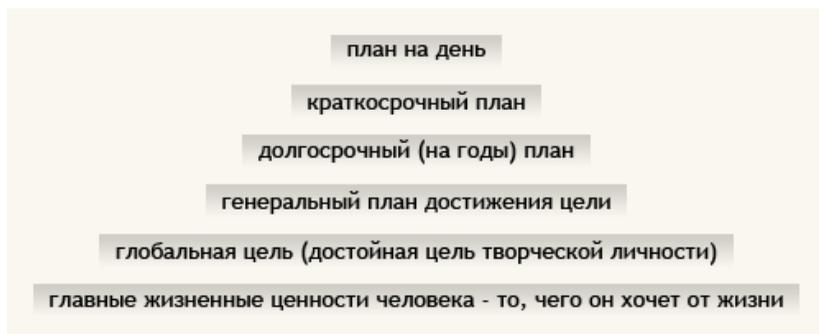


Рисунок 16 – Структура пирамиды Б. Франклина.

5) Составить список собственных хронофагов («пожирателей времени») за 7 дней и сформировать диаграмму

Самоменеджмент

Парето (MS Excel) «Пожиратели времени», пример оформления: <https://planerka.by/Articles/ParetoGena.aspx>.

Для этого:

а) В течение недели ведите хронометраж и по итогам 5 рабочих дней (при 5-ти дневной рабочей неделе) составить список основных утечек времени – пожирателей времени. Данные внесите в таблицу.

Таблица 12 – Основные «пожиратели времени» [8]

Пожиратель времени (аппетит пожирателя в минутах)	Число съеденных часов в неделю	Доля каждого пожирателя в общем числе съеденных часов	Число рабочих часов в неделю	Коэффициент полезно используемого времени, %
	$t_{\text{съедено}}^{\text{нед}}$	$t_{\text{съедено}}^{\text{нед}} \cdot 100\%$	$t_{\text{всего}}^{\text{нед}}$	$K^{\text{по}} = \frac{t_{\text{съедено}}^{\text{нед}}}{t_{\text{всего}}^{\text{нед}}} \cdot 100\%$
Социальные сети (три раза в неделю по 20 минут)	1	5,4%	40	(40-18,5)/40·100%=53,57%
Пустые разговоры на нерабочие темы (включая скайп, телефон, болтовню с	6,5	35,2%		

Самоменеджмент

коллегами) (ежечасно, минут 10)				
Курилка (ежедневно , раза 4 по 15 минут)	5	27,0%		
Компьютер ные игры, в т.ч. на мобильнике (каждый день полчаса перед работой чтобы окончатель но проснуться и включиться в работу, совмещено с чаепитием)	2,5	13,5%		
Чаепитие (ежедневно 5-6 раза по 10 минут часто совмещено с курением или	1,5	8,1%		

Самоменеджмент

разговорами)				
Прочее (навскидку)	2	10,8%		
Транспорт (пробки, ожидание)	-	-		
ИТОГО:	18,5	100%		

б) После этого расставить «пожирателей времени» в порядке уменьшения их «аппетита». Данные оформить таблицей.

Таблица 13 – Расстановка «пожирателей времени»

Пожиратель	Часы	Доля, %	Доля с нарастанием, %
Разговоры	6,5	32,5	32,5
Курилка	5	27,0	62,2
Игры	2,5	13,5	75,7
Чай/кофе	5	27,0	62,2
Соц.сети	1	5,4	89,2
Прочее (навскидку)	2	10,8	100

с) С помощью **диаграммы Парето** поможем определить, какие «жертвы» будут самыми результативными. Для этого:

Самоменеджмент

– постройте гистограмму для съеденных часов и график для доли с нарастанием. **Анализ диаграммы Парето** основан на принципе 80/20. В районе 80 % проведите горизонтальную черту.

В программе Excel:

- Вставляем таблицу 2 (столбец «часы» необходимо «скрыть»).

- Добавляем столбец 80% (во всех ячейках цифра 80).

- Выделяем все полученные столбцы и нажимаем меню «Вставка / Построить диаграмму».

- Тип диаграммы выбираем гистограмма.

- Получается три столбчатых графика.

- Нажимаем правой кнопкой мыши на столбец долей с нарастанием и выбираем «изменить тип диаграммы для ряда» - изменяем гистограмму на график. То же для столбика 80.

- Получается **диаграмма Парето**. Можно добавить подписи данных, отрегулировать шкалы и выбрать оформление, но это уже необязательные 20%, которые по **закону Парето** эффективность увеличат незначительно.

Самоменеджмент

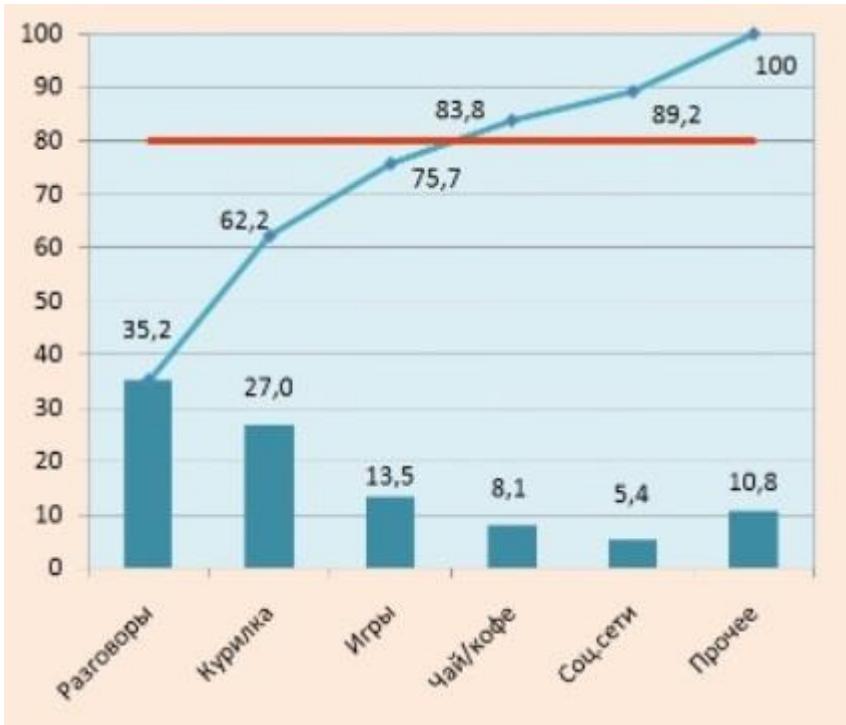


Рисунок 17 – Пример диаграммы Парето для определения «пожирателей времени».

Все значения, оказавшиеся выше линии 80 %, являются допустимыми, т.е. борьба с этими пожирателями дадут наименьший результат.

Тема 4. Управление ресурсом активности и работоспособности.

Доклад.

Подготовить доклад «Как управлять активностью и работоспособностью».

Упражнения.

Самоменеджмент

1) **Заполните матрицу Эйзенхауэра** (важное и срочное / важное, но не срочное / не важное, но срочное / не важное и не срочное).

Таблица 14 – Матрица Эйзенхауэра

ВАЖНОЕ И СРОЧНОЕ	ВАЖНОЕ, НО НЕ СРОЧНОЕ
НЕ ВАЖНОЕ, НО СРОЧНОЕ	НЕ ВАЖНОЕ И НЕ СРОЧНОЕ

2) **Формулировка цели.**

Сформулируйте цель в соответствии со SMART-принципом. Результат оформите таблицей SMART.

Таблица 15 - SMART цель

Формулировка цели	S- конкретность	M- измеримость	A- достижимость	R- ориентированность на результат	T- соотносимость со временем

3) На примере личной или профессиональной цели (на выбор студента) **постройте «дерево целей»**: структурируйте цель и расставьте приоритеты; разбейте цель на подцели /задачи.

Концепцию «дерева целей» впервые предложили Ч. Черчмен и Р. Акофф в 1957 году. Она позволяет человеку привести в порядок собственные планы, увидеть свои цели в

Самоменеджмент

группе – личные или профессиональные. Также дерево целей позволяет выявить, какие возможные комбинации обеспечат наилучшую отдачу. Термин «дерево» предполагает использование иерархической структуры (от старшей к младшей), полученной путем разделения общей цели на подцели.

Дерево целей тесно увязывает между собой перспективные цели и конкретные задачи на каждом уровне иерархии.

Цель высшего порядка – вершина дерева, а ниже в несколько ярусов располагаются локальные цели (задачи), с помощью них обеспечивается достижение целей верхнего уровня.

Дерево целей – это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены генеральная цель («вершина дерева»); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»). Название «дерево целей» связано с тем, что схематически представленная совокупность распределенных по уровням целей напоминает по виду перевернутое дерево [23].

Создать дерево целей (дерево решений) можно в программах Microsoft Word, Excel: SmartArt. Или воспользовавшись специальными приложениями он-лайн, например: [Составление дерева принятия решений онлайн – Creately; https://www.visme.co/ru/derevo-reshenij-online](https://www.visme.co/ru/derevo-reshenij-online).

Самоменеджмент

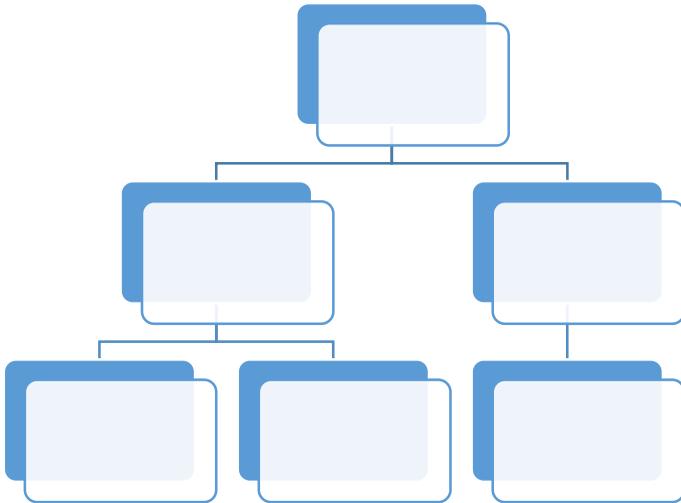


Рисунок 18 – Пример шаблона дерева целей

Тема 5. Управление ресурсом платежеспособности и образованности.

Доклад.

Подготовить доклад на одну из тем по выбору студента: «Как управлять ресурсом платежеспособности?» / «Как управлять ресурсом образованности?».

Упражнения.

1) Продемонстрируйте пример управления ресурсом платежеспособности в приложении (iOS, Android).

2) Пройдите тест на определение уровня развития softskills (например: [http://bilet-help.worldskills.ru/techno2020.](http://bilet-help.worldskills.ru/techno2020;); [http://loft.imc-nev.ru/file/%D1%82%D0%B5%D1%81%D1%82_v2.pdf.](http://loft.imc-nev.ru/file/%D1%82%D0%B5%D1%81%D1%82_v2.pdf); <https://media.foxford.ru/test-soft-skills/>; <https://soft-skills.pro/>).

3) Подумайте, какие задачи или проблемы вы хотите решать в профессиональной и обычной жизни. Выпишите soft skills, которые вам потребуются.

Самоменеджмент

Тема 6. Управление карьерой.

Упражнение.

Выявление собственных жизненных приоритетов относительно карьерного роста: найти свой Икигай.



Икигай – японский термин, означающий ощущение собственного предназначения в жизни, осмысленность жизненной позиции.



Рисунок 19 – Икигай

Необходимо провести инвентаризацию собственной позиции, ответив на вопросы:

- Что я умею?

Самоменеджмент

- Что я люблю?
- Что нужно людям (миру)?
- На чем можно зарабатывать?
- В каком секторе (лепестке) я нахожусь сейчас?
- В каком направлении мне двигаться?

Таблица 16 – Чек-лист «Найти свой Икигай»

Что я умею?	Что я люблю?	Что нужно людям (миру)?	На чем можно зарабатывать ?
<p>1 ... вписать</p> <p>2.. вписать</p> <p>3. ... вписать</p>	<p>1 ... вписать</p> <p>2.. вписать</p> <p>3. ... вписать</p>	<p>1 ... вписать</p> <p>2.. вписать</p> <p>3. ... вписать</p>	<p>1 ... вписать</p> <p>2.. вписать</p> <p>3. ... вписать</p>
В каком секторе (лепестке) я нахожусь сейчас?	Как проверить мои выводы?		В каком направлении мне двигаться?
<p><i>Вписать 1 из 4 названий лепестка (см. диаграмму)</i></p>	<p><i>Вписать понимание:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>своего места в жизни,</i> 2. <i>природных склонностей и талантов,</i> 3. <i>удовлетворения насущных потребностей (своих и окружающих людей),</i> 4. <i>попытки реализовать свои мечты</i> 		<p><i>Сформулировать цель жизни</i></p>
Проверь себя			
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 	<p><i>Вы готовы следовать «за мечтой» всю жизнь?</i></p> <p><i>Кроме вас, кто-то может ответить на эти вопросы?</i></p>		

Самоменеджмент

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Самоменеджмент можно определить искусством управления собой – рационально (разумно, осмысленно), результативно, эффективно. Определить результативность жизни человека на самом деле не просто.

Ицхак Адизес – бизнес-консультант с мировым именем, специалист в области эффективного управления бизнес-процессами – предлагает начать с философского вопроса о постановке цели, сконцентрироваться на том, для чего вы существуете, «зачем?», «для кого /чего?»: «в чем состоит цель моей жизни? Зачем я был создан?». Необходимо разобраться в том, что вас воодушевляет, приносит энергию. При этом важны не намерения, важен результат. Результативность – это ваше наследие, то, что вы оставляете после себя, как повлияли на других [1].

В учебном пособии по самоменеджменту рассмотрены теоретические вопросы, раскрывающие сущность функции и составные части самоменеджмента, приведена модель качеств современного менеджера, раскрыто практическое значение самоменеджмента.

Самоменеджмент как искусство управления собой предполагает целеполагание, реализацию технологии поиска жизненных целей и постановки эффективных целей. В учебном пособии раскрыты практические аспекты различных технологий поиска жизненных целей: Л. Зайверта, У. Диснея, стратегии постановки целей Р. Дилтса, модели ОПОРа, «Декартовы координаты», «Сортировка мира», «Хорошо структурированный результат», эффективно организованного сбора информации SCORE. Процесс постановки эффективных целей рассмотрен на примере реализации технологии SMART.

К ключевым вопросам рационального и эффективного самоуправления относятся вопросы расстановки приоритетов и управление временем, организации рабочего времени. Особое

Самоменеджмент

место самоменеджмент уделяет основным принципам и соответствующим им инструментам управления временем: планированию (метод Альпы, диаграмма Ганта), расстановке приоритетов (матрица Эйзенхауэра, принцип Парето, интеллект-карта), структурированию времени (техники «съесть слона», «поедание лягушек»), фиксации времени (метод помидора, канбан).

В методических рекомендациях по организации самостоятельной работы в соответствии с темами приведены упражнения и формы для выполнения заданий.

Самоменеджмент

РЕКОМЕНДУЕМЫЙ СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ, БАЗ ДАННЫХ И РЕСУРСОВ ИНТЕРНЕТ

1. Адизес И.К. Размышления о личном развитии. М.: ООО «Манн, Иванов, Фербер», 2015. 240 с.
2. Аллен Д. Готовность ко всему: 52 принципа продуктивности для работы и жизни. М.: ООО «Манн, Иванов, Фербер», 2011. 256 с.
3. Архангельский Г.А. Организация времени. От личной эффективности к развитию фирмы. «Организация времени»: Питер; СПб, 2008. 432 с.
4. Барроуз М. Канбан метод. Улучшение системы управления. М.: Альпина Паблишер. 2021. 304 с.
5. Бизнесу я посвящаю всего 10% умственных усилий. Билл Гейтс — о бизнесе, психологии и будущем. URL: <https://incrussia.ru/fly/bill-gates/> (дата обращения: 09.08.2022).
6. Гастев А.К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда. 3-е изд. М.: Либроком, 2011. 480 с.
7. Джефф Безос объяснил, какие люди добиваются успеха в бизнесе. URL: <https://incrussia.ru/news/soveti-ot-bezosa/>; https://www.menslife.com/person/44100-dzheff-bezos-bestsenny-совет-ot-samogo-bogatogo-cheloveka-v-mire.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com (дата обращения: 09.08.2022).
8. Диаграмма Парето: Гена и пожиратели времени. URL: <https://planerka.by/Articles/ParetoGena.aspx> (дата обращения: 09.07.2022).
9. Друкер П.Ф. *Задачи менеджмента в XXI веке* / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. 272 с.
10. Зайверт Л. Ваше время — в ваших руках. Перевод: Л. Цедилин, Н. Врублевская. М.: Интерэксперт, Инфра-М, 1995. 183 с.

Самоменеджмент

11. История Марка Цукерберга: заработать миллиарды и все раздать (по крайней мере — пообещать). URL: <https://incrussia.ru/understand/istoriya-marka-tsukerberga-zarabotat-milliardy-i-vse-razdat-po-krajnej-mere-roobeshhat/> (дата обращения: 09.08.2022).
12. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / Стивен Р. Кови. М.: Альпина Паблишер, 2012. 374 с.
13. Коллинз Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. М.: ООО «Манн, Иванов, Фербер», 2017. 400 с.
14. Коллинз Д., Поррас Д. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. 2-е изд. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 368 с.
15. Кох Р. Принцип 80/20. М.: ООО «Издательство «Э», 2016. 340 с.
16. Любимов А. НЛП-ПРАКТИК. 5.03.2017: ЦЕЛЕПОСТАНОВКА. URL: <HTTPS://TRENINGS.RU/ENTSIKLOPEDIYA-NLP/NLP-PRAKTIK/1534-NLP-PRAKTIK-TSELEPOSTANOVKA.HTML> (дата обращения: 09.10.2022).
17. МакКеон Г. Эссенциализм. Путь к простоте. М.: ООО «Манн, Иванов, Фербер», 2018. 250 с.
18. Миллиардер Рэй Далио рассказал, что нужно для успеха. URL: <https://incrussia.ru/social/rey-daleo-hr/> (дата обращения: 09.08.2022).
19. Онлайн-диаграмма Ганта для управления проектами. URL: <https://ganttpro.com/ru/> (дата обращения: 09.06.2022).
20. Павел Дуров назвал 7 правил, которые помогают ему сохранять молодость. URL: <https://incrussia.ru/news/durov-youthness-rules> (дата обращения: 09.08.2022).

Самоменеджмент

21. Правила бизнеса Бернара Арно. Он обошел Билла Гейтса в списке самых богатых людей мира. URL: <https://incrussia.ru/fly/pravila-biznesa-bernara-arno/> (дата обращения: 09.08.2022).
22. *Практика менеджмента* [Текст]: Питер Друкер; пер. с англ. Ивана Веригина. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 406 с.
23. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2021. 512 с.
24. Резник С.Д., Чemezov И.С. Персональный менеджмент как наука об управлении собственной жизнью и личной деятельностью деловых людей // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2017. Том 9. № 6. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/101EVN617.pdf> (дата обращения: 09.08.2022).
25. Сонькин В. Здесь был Рим. Современные прогулки по древнему городу. Издательство: Corpus, 2012. 608 с.
26. Трейси Б. Съешьте лягушку! 21 способ научиться успевать. М.: Альпина Паблишерз, 2009. 160 с.
27. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 07.10.2022). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/bd14cccf0a1f074ef104e82522f7e2dea04d651f/ (дата обращения: 08.09.2022).
28. Ты просто космос: 5 секретов продуктивности Илона Маска. URL: <https://www.championat.com/lifestyle/article-4387843-sekrety-uspeha-bogatyh-lyudej-pravila-produktivnosti-ilona-mask.html> (дата обращения: 09.08.2022).
29. Чирилло Ф. Метод Помидора. Управление временем, вдохновением и концентрацией М.: ООО «Издательство «Эксмо», 2020. 224 с.

Самоменеджмент

30. An IDC White Paper. Available at: URL: <https://www.seagate.com/files/www-content/our-story/trends/files/idc-seagate-dataage-whitepaper.pdf> (дата обращения: 09.09.2021).
31. Big Data Statistics 2019 / By С. Petrov. March 22, 2019. URL: <https://techjury.net/stats-about/big-data-statistics> (дата обращения: 11.04.2022).
32. Browse by O*NET Data. URL: <https://www.onetonline.org/find/descriptor> (дата обращения: 11.08.2022).
33. Handel M. J. The O*NET content model: strengths and limitations // Labour Market Res. 2016. № 49. P.157–176. URL: <https://doi.org/10.1007/s12651-016-0199-8> (дата обращения: 09.06.2022).
34. Media multitaskers pay mental price, Stanford study shows /BY ADAM GORLICK. Stanford Report, August 24, 2009. URL: <https://news.stanford.edu/news/2009/august24/multitask-research-study-082409.html> (дата обращения: 09.09.2022).

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

1. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»: <http://cyberleninka.ru/>
2. Научная электронная библиотека (РИНЦ). <https://elibrary.ru/>

Самоменеджмент

3. **Google Академия:**
<https://scholar.google.ru/schhp?hl=ru>
4. **КАДРОВИК.РУ** (кадровый портал): <http://www.kadrovik.ru/>
5. **Корпоративный менеджмент:** <http://www.cfin.ru/>
6. **Менеджмент роста. Эксперт on-line 2.0** <http://www.expert.ru/>
7. **Персонал Микс.** Научно-практический журнал по стратегическому управлению организацией и ее человеческими ресурсами: <http://www.personal-mix.ru/>
8. **Энциклопедия маркетинга:** <http://www.marketing.spb.ru/>
9. **HR-Портал. Сообщество HR-профессионалов** <http://www.hr-portal.ru/>
10. **HR-journal.ru Журнал «Работа с персоналом»** <http://www.hr-journal.ru/>
11. **Федеральная служба государственной статистики** <http://www.gks.ru/>
12. **Федеральная налоговая служба** <https://www.nalog.ru>
13. **Сервис проверки и анализа российских юридических лиц и предпринимателей, Rusprofile, rusprofile.ru**
14. <http://ecsocman.hse.ru/> – **Федеральный образовательный портал ЭСМ (экономика, социология, менеджмент)**
15. <http://chelstat.gks.ru/> - **Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Челябинской области (Челябинскстат).**
16. <http://www.consultant.ru/> - **общероссийская сеть распространения правовой информации «КонсультантПлюс»**
17. **Портал «Гуманитарное образование»** <http://www.humanities.edu.ru/>

Самоменеджмент

18. Информационно-правовой портал компании Гарант: <http://www.garant.ru/>
19. Сайт «Все для студента» (полнотекстовые ресурсы): <http://www.twirpx.com/>
20. www.cspu.ru

Самоменеджмент

Учебное издание

**Иванова Ольга Эрнстовна
Рябчук Павел Георгиевич**

Самоменеджмент

Учебное пособие

Издательство ЗАО «Библиотека А. Миллера»
454080, г. Челябинск, Свердловский пр., 60

Подписано к печати 05.10.2022 г.
Формат 60×84 1/16. Объем 7,09 усл.печ. л.
Заказ № 424. Тираж 100 экз. Бумага типографская

Отпечатано на ризографе в типографии ФГБОУ ВО ЮургГПУ
454080, г. Челябинск, пр. Ленина, 69