

Министерство образования и науки, молодежи и спорта Украины

ОДЕССКАЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ СВЯЗИ им. А.С. ПОПОВА

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра менеджмента и маркетинга

Сакун А.А., Аветисян К.П., Калугина Н.А.

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие для бакалавров специальности

6.030.601 - Менеджмент

Модуль №3. Теория и практика самоменеджмента

Одесса – 2012

Рецензенты: д.е.н., проф. Князева Е.А., к.пед.н. Шилина Н.Є.

Сакун А.А. Самоменеджмент: учеб. пособ. для бак / Сакун А.А., Аветисян К.П., Калугина Н.А. – Одесса: ОНАС им. А.С. Попова. – 144 с.

В учебном пособии по дисциплине «Самоменеджмент» рассмотрены теоретические основы самоменеджмента, проанализированы его основные теоретические и практические концепции, сущность, функции и этапы. Исследована природа самоменеджмента, обоснована его адаптивно-развивающая концепция. Предложена система социальных технологий, практических методик самоменеджмента в виде социализованного самоменеджмента для каждого этапа деловой карьеры и соответствующих направлений самоменеджмента.

В данном учебном пособии представлена методика эффективного распределения времени, а также базисные основы тайм-менеджмента. Интерактивный подход к распределению времени менеджера поможет сделать его рабочий день максимально продуктивным и при этом иметь достаточно времени для отдыха.

Учебное пособие по дисциплине «Самоменеджмент» предназначено для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент» и других специальностей, преподавателей, аспирантов, менеджеров-практиков, руководителей всех уровней, а также тех, кто работает над саморазвитием и занимается самовоспитанием.

ОДОБРЕНО:

на заседании кафедры менеджмента и маркетинга и рекомендовано к печати.
Протокол № 5 от 27.12. 2011 г.

УТВЕРЖДЕНО:

Методическим советом академии связи
Протокол № 16 от 23.03.2012 г

СОДЕРЖАНИЕ

ВСТУПЛЕНИЕ	5
Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ САМОМЕНЕДЖМЕНТА	7
1.1. Современные научные взгляды на сущность самоменеджмента ...	7
1.1.1. Концепция самоменеджмента Л.Зайверта	8
1.1.2. Концепция самоменеджмента М.Вудкока и Д.Френсиса.....	10
1.1.3. Концепция самоменеджмента В.Карпичева.....	14
1.1.4. Концепция самоменеджмента В.Андреева	16
1.1.5. Концепция самоменеджмента А. Хроленко.....	17
1.1.6. Концепция самоменеджмента Б. и Х. Швальбе.....	18
1.2. Адаптивно-развивающая концепция самоменеджмента	19
1.2.1. Структура концепции	19
1.2.2. Успех	20
1.2.3. Человек– система	22
1.2.4. Модель делового человека	30
1.2.5. Тип личности	34
1.2.6. Соционика	36
1.2.7. Методика ТАРТ	38
1.2.8. Поведение	41
Раздел 2. СОЦИАЛИЗАЦИЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТА	45
2.1. Введение в практику самоменеджмента	45
2.1.1. Выбор карьеры	47
2.1.2. Определение делового профиля личности	48
2.1.3. Саморазвитие менеджера	49
2.1.4. Оценка своего адаптивного потенциала	65
2.1.5. Оценка индивидуальной стрессоустойчивости	66
2.1.6. Самоуправление деловой карьерой	73
Раздел 3. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ЧАСТЬ САМОМЕНЕДЖМЕНТА	86
3.1. Основы тайм-менеджмента	86
3.1.1. Понятие тайм-менеджмента.....	86
3.1.2. Анализ использования рабочего времени	87
3.1.3. Планирование в системе тайм-менеджмента.....	91
3.2. Делегирование как управление временем.....	99
3.2.1. Рабочее время менеджера	99
3.2.2. Работа с подчиненными – основа делегирования.....	101
3.2.3. Делегирование полномочий: достоинства и недостатки.....	104

3.3. Эффективное взаимодействие с людьми	116
3.3.1. Взаимодействие с подчиненными	116
3.3.2. Взаимодействие с коллегами	120
3.3.3. Взаимодействие с клиентами.....	123
3.4. Организация рабочего времени	128
3.4.1. Рациональное использование времени менеджера.....	128
3.4.2. Методы минимизации потери времени.....	137
ЛИТЕРАТУРА	141

ВСТУПЛЕНИЕ

В курсе "Самоменеджмент" рассматриваются проблемы анализа критериев эффективного самоменеджменту и определения ценностных ориентиров личности. Методы нормирования управленческой деятельности. Сущность, значение и задание научной организации труда на современном этапе. Конфликты в деятельности менеджера: сущность и виды. Индивидуальный стиль управления. Авторитет руководителя. Развитие социально-психологических качеств менеджера. Психофизиологический и интеллектуальный потенциал личности. К программе добавляется перечень литературы, необходимой для изучения курса.

Цель дисциплины "Самоменеджмент":

- научить студентов теории и практике решения заданий самоменеджмента;
- заложить основы общей культуры (мышления, чувств, общения, профессиональной, духовной и т. д.) и характера;
- развить мышление, умственную и духовную зрелость, образованность, широту кругозора.

Основное задание дисциплины - дать студентам базовые знания в отрасли управления своим развитием (самоуправление), специальные знания, а также произвести навыки для достижения поставленных целей.

В результате изучения дисциплины студенты должны:

знать:

- биосоциальные основы самоуправления и резервы психофизиологических возможностей человека;
- законы, которые руководят человеком, механизм их действия;
- технологию стратегического и повседневного самоменеджмента;
- средства реализации функций самоменеджмента (техники, технологии, методы, приемы);
- особенности самоменеджмента, где карьера является целью;

уметь:

- осуществлять стратегическое и повседневное планирование жизни;
- применять средства самоменеджмента (техники, технологии, методы, приемы и т. д.) для решения функциональных заданий;
- применять знание и навыки самоменеджментуа для достижения жизненных целей;

быть ознакомленным:

- с концепциями самоменеджмента и самоуправления лучших школ Запада и Востока;
- с психотехнологиями в отрасли самоорганизации, саморегуляции и саморазвития;

— с опытом работы разных ВУЗов, которые учат самоменеджменту;
— с результатами современных исследований в отрасли самоуправления.

Предметом изучения дисциплины является процесс самоуправления жизнедеятельности человека как достаточно сложной биосоциальной информационно-энергетической системы; **объектом** - человек как биосоциальная система в процессе достижения поставленных целей.

Методологической основой дисциплины являются основы методологии, которые раскрывают современное концептуально-технологическое и методологическое мировосприятие как условие определения самоменеджмента в просторные культуры, науки и практики.

Теоретическую основу дисциплины составляют теория управления (самоуправление); концепции ведущих школ в отрасли самоуправления, самоменеджмента; теоретические разработки теории самоуправления; практика самоменеджмента.

Научной основой дисциплины является совокупность знаний о самоуправлении, которое базируется на разных научных дисциплинах, а также результатах теоретических исследований проблем самоменеджмента и выработанных практических рекомендациях.

Основными дисциплинами, которые обеспечивают изучение дисциплины "Самоменеджмент", являются: "Менеджмент персонала", "Основы менеджмента", "Деловая карьера менеджера", "Психология", "Философия", "Основы политологии", "Основы социологии", "Основы этики".

"Самоменеджмент" – одна из важнейших дисциплин в подготовке не только профессионалов своего дела, но и человека в целом.

Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ САМОМЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Современные научные взгляды на сущность самоменеджмента

Начало научного осмысления проблемы самоменеджмента в отечественной управленческой и социологической литературе можно отнести, на наш взгляд, к середине 90-х годов. В одной из первых публикаций на эту тему В. Карпичевым была предпринята попытка “введения в проблему” самоменеджмента, выдвинуты на обсуждение некоторые контуры модели самоменеджмента. Несколько ранее понятие “самоменеджмент” было введено в научный оборот Л. Зайвертом, руководителем Института рационального использования времени в Германии. Интерес к этой проблеме не случаен. Он обусловлен логикой развития управленческих знаний.

Самоменеджмент как новое направление в современном менеджменте возник в ответ на изменения в управленческой ситуации в мире:

— возрастание масштабов и динамизм изменений в предпринимательстве и бизнесе требуют от менеджеров освоения новых подходов и навыков управления, борьбы с возможностью собственного отставания, непрерывности саморазвития;

— нарастание неопределенности, давления и напряженности в различных формах жизнедеятельности организаций и связанных с этим стрессов требуют от менеджеров умения управлять собой;

— превращение творческого потенциала работника в самый ценный капитал организации выдвигает требование сохранения и развития этого потенциала, в том числе и самими работниками;

— исчерпание возможностей многих традиционных школ и методов управления ставит менеджеров перед необходимостью освоения современных управленческих приемов переоценки своего потенциала и работы над его развитием.

Как видим, произошедшие изменения повышают требования к управленческому персоналу, его профессионализму, обучению и переподготовке. Однако, как отмечают М. Вудкок и Д. Френсис, организации не могут взять на себя развитие всех навыков у всех менеджеров. Это привело бы к истощению ресурсов организации и подрыву ее стабильности. Поэтому поддержание своего постоянного роста и развития становится необходимостью для каждого менеджера. Заметим, что в Украине и других странах бывшего Советского Союза ситуация усугубляется кризисным состоянием экономики и практическим отсутствием традиций менеджмента. При этом самоуправление и саморазвитие персонала становятся фактором выживания экономики в рыночных условиях, укрепления позиций менеджмента в странах СНГ и возникновения класса профессиональных менеджеров.

Несомненно, правы немецкие исследователи проблем практического менеджмента и деловой карьеры Бербель и Хайнц Швальбе, утверждающие: “Чтобы добиться успеха, нужно уметь управлять собой”. Именно потребность в мотивации творческого потенциала каждого работника и невозможность удовлетворить ее в рамках традиционного менеджмента и усилиями самих организаций вызвали к жизни процесс социологизации и психологизации менеджмента, на волне которого и возникло направление самоменеджмента, открывающее перспективы для исследования и практической реализации индивидуальной деловой карьеры.

В управленческой литературе последних лет появились издания по теории и практике самоменеджмента, которые мы проанализируем с точки зрения их полезности для осуществления эффективной деловой карьеры.

1.1.1. Концепция самоменеджмента Л.Зайверта

Рассмотрим концептуальный подход к самоменеджменту Л. Зайверта. В его определении **самоменеджмент** — это последовательное и целенаправленное применение испытанных методов работы в повседневной практике для оптимального, осмысленного использования своего времени.

Соответственно **основная цель** самоменеджмента — максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (самоопределяться) и преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни.

На самоменеджмент возлагается выполнение определенных функций, в виде которых представлено ежедневное решение разного рода задач и проблем. Функции находятся в определенной взаимозависимости и, как правило, реализуются в определенной последовательности.

Подобный процесс самоменеджмента представлен как своего рода круг правил, наглядно демонстрирующих связи между отдельными функциями самоменеджмента (рис. 1.1).

Во внешнем круге обозначены пять функций:

- 1 – постановка целей (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 для осуществления поставленных задач);
- 5 – контроль (самоконтроль и контроль итогов (в случае необходимости – корректировка целей)).

Во внутреннем круге размещена функция 6 – информация и коммуникация (поиск и обмен информацией, осуществление коммуникационных связей, необходимое на всех фазах процесса самоменеджмента).

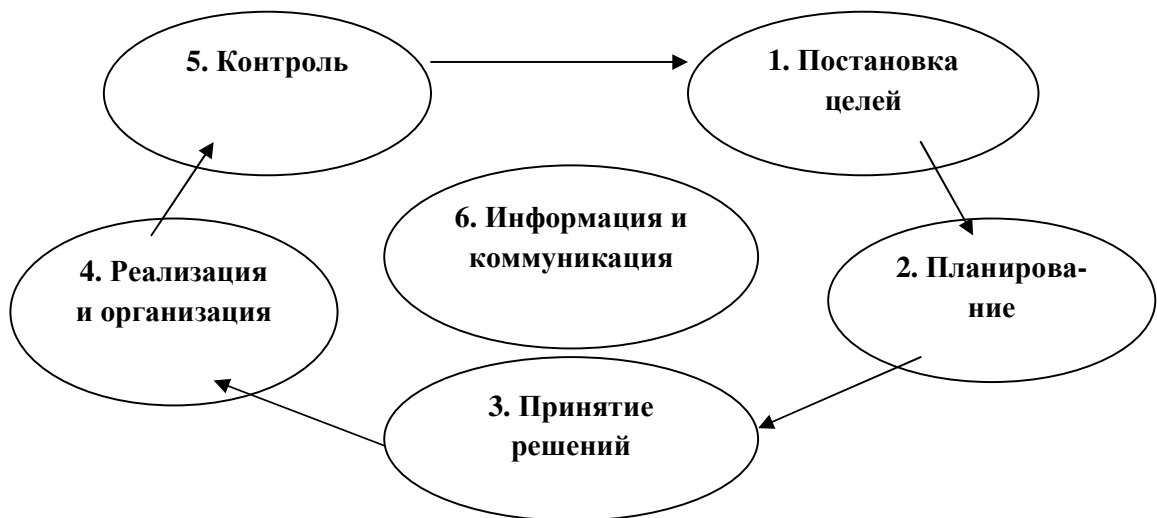


Рис. 1.1. Функции самоменеджмента

Для каждой функции разработаны рабочие приемы и методы ее реализации, а также ожидаемый результат в виде выигрыша во времени. Все они составляют технику самоменеджмента.

Составлены методические рекомендации по использованию этих приемов и методов для эффективной реализации каждой из функций — оценки реального положения дел, инвентаризации потерь времени, даны практические советы по уменьшению этих потерь; предлагаются психологические тесты для самооценки личностного потенциала самоменеджмента.

К преимуществам самоменеджмента Л. Зайверт относит:

- 1) выполнение работы с меньшими затратами;
- 2) лучшую организацию труда;
- 3) лучшие результаты труда;
- 4) меньше спешки и стрессов;
- 5) больше удовлетворения от работы;
- 6) большую мотивацию труда;
- 7) повышение квалификации;
- 8) меньшую загруженность работой;
- 9) меньше ошибок при выполнении своих функций;
- 10) достижение профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем.

Главным преимуществом Л. Зайверт считает рациональное использование и сбережение самого дефицитного и важного личного ресурса — собственного времени.

Оценивая полезность этой концепции самоменеджмента, мы должны сразу оговориться, что проблемы карьеры в ней не рассматриваются. Вместе с тем ее

практическая полезность для осуществления деловой карьеры не вызывает сомнения и состоит в следующем:

— дает целостное представление о сущности самоменеджмента, начиная от его определения, через выделение функций, целей, техники самоменеджмента, и указывая на преимущества;

— нацеливает на индивидуальную управленческую деятельность в каждом из основных составных элементов менеджмента — постановке целей, планировании, принятии решений, реализации и организации, контроле в сочетании с информацией и коммуникацией в каждом из элементов, т. е. налицо опора на теорию классического менеджмента, его “индивидуализация”;

— ориентирует на самооценку потенциала менеджера в каждой из функций, позволяет сравнить результат с требуемой нормой, рекомендует, как практически улучшить результат;

— предлагаемая логика реализации самоменеджмента рассчитана на самообучение рациональному использованию времени целеустремленной плановой, уверенной работе с уменьшением угрозы стрессов и ежедневным достижением успеха, эквивалентом которого может служить высвобожденное личное время.

Как итог эта концепция и техника менеджмента может быть использована для самоменеджмента деловой карьеры в той его части, где речь идет о самооценке своих деловых качеств и их саморазвитии как предпосылке достижения успеха на каждом месте работы, о сокращении времени освоения новой работы (очередной ступени карьеры).

Вместе с тем деловая карьера — это специфический объект управления (и самоуправления). Поэтому универсальные методы и приемы самоменеджмента не в состоянии обеспечить его эффективность в данном случае, поскольку не опираются на знание сущности и социальных механизмов деловой карьеры.

Кроме того, фактор времени не всегда пригоден в качестве интегрального критерия успеха деловой карьеры: как известно, стремительная вертикальная карьера таит в себе опасность срывов и падений.

1.1.2. Концепция самоменеджмента М.Вудкока и Д.Френсиса

Следующая концепция самоменеджмента (заметим, что сами авторы – М. Вудкок и Д. Френсис – этот термин не употребляют) построена на идее ограничений. Под ограничением понимают фактор, сдерживающий потенциал и результаты работы “системы” организации в целом, группы или индивида. Теории ограничений предлагают в качестве быстрее и наиболее практичного способа осуществления ускоренного саморазвития – изучение, осознание и преодоление ограничений, препятствующих успеху и личному росту.

Авторы полагают, что внимание нужно сосредоточивать на том, что препятствует полной реализации всех личных возможностей. Поступая таким

образом, можно обеспечить быстрый прогресс, и этот успех позволяет поверить в реальность перемен в самом себе.

Действительно, большинство менеджеров достаточно проницательны и имеют определенное представление о том, что им нужно для совершенствования, но у них отсутствуют как система для точного определения этих нужд, так и средства для их реализации. Концепция ограничений предоставляет управлению способ всесторонней проверки имеющихся способностей и поиска реальных путей развития личных и деловых качеств.

Ориентиром в саморазвитии служат критерии эффективного управления, которые требуют наличия у менеджера:

- 1) способности управлять собой;
- 2) разумных личных ценностей;
- 3) четких личных целей;
- 4) упор на постоянный личный рост;
- 5) навыка решать проблемы;
- 6) изобретательности и способности к инновациям;
- 7) высокой способности влиять на окружающих;
- 8) знания современных управленческих подходов;
- 9) способности руководить;
- 10) умения обучать и развивать подчиненных;
- 11) способности формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Перечисленные критерии обеспечивают основу для оценки каждым работником своих возможностей по отношению к требованиям их работы. Когда какие-либо из указанных навыков и способностей отсутствуют у менеджера, возникает ограничение.

В связи с этим авторами определены соответствующие ограничения. Некоторые из них препятствуют успешной деловой карьере и будут рассмотрены несколько подробнее.

1. Неумение управлять собой проявляется в том, что руководители рискуют своим здоровьем, позволяя волнениям и рабочим заботам поглощать их энергию. Они не умеют правильно “разряжаться”, не полностью используют свое время, энергию и навыки, не способны справиться со стрессами, возникающими в жизни управленца, можно сказать, что они ограничены *неспособностью управлять собой*.

2. Размытые личные ценности свойственны менеджерам, для которых не ясны собственные основные принципы или последние у них непостоянны, либо тем, чьи ценности не соответствуют времени. Такие менеджеры ограничены *размытостью личных ценностей*.

3. Смутные личные цели присущи менеджерам, не способным определять цели или стремящимся к недостижимым либо нежелательным целям — часто к таким, которые не отвечают велению времени. Они недооценивают

альтернативные варианты и упускают поэтому важные возможности, а на незначительные вопросы расходуют все время и силы. Подобные менеджеры ограничены *нечеткостью личных целей*.

4. Остановленное саморазвитие встречается у тех менеджеров, которые не могут преодолеть свои слабости и работать над собственным ростом. Они недостаточно динамичны, склонны избегать острых ситуаций, позволяют скрытым способностям так и остаться неразвитыми, теряют природную гибкость, и их деловая жизнь превращается в рутину тем больше, чем чаще они в интересах личной безопасности исключают из своей деятельности риск. Такие менеджеры ограничены *остановленным саморазвитием*.

5. Недостаточность навыка решать проблемы обнаруживается у тех менеджеров, которые не могут методично и рационально работать над решением проблем и добиваться качественных результатов, проводить совещания по решению проблем, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю. Эти менеджеры ограничены *недостаточностью навыка решать проблемы*.

6. Недостаток творческого подхода присущ менеджерам, не знакомым с методами повышения изобретательности или же считающим их несерьезными и поверхностными. Высокая изобретательность требует готовности бороться с препятствиями и неудачами. Руководители, не желающие из-за трудностей экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход в работе, ограничены *недостатком творческого подхода*.

7. Неумение влиять на людей присуще тем менеджерам, которые не способны получить требуемые поддержку и участие и в результате не могут обеспечить необходимые для успеха ресурсы.

Недостаточно настойчивые руководители с недостаточно развитым умением выражать себя и слушать других, не устанавливающие взаимодействия с людьми, ограничены *неумением влиять на окружающих*.

8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда свойственно руководителям, которые не стремятся устанавливать обратные связи, не способны заинтересовать своих подчиненных перспективой выделения себя среди других. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников и управленческий стиль которых устарел, не соответствует условиям, неэтичен или негуманен, ограничены *недостаточным пониманием сути управленческого труда*.

9. Слабые навыки руководства менеджера проявляются в результатах работы и взаимоотношениях подчиненных в группах.

Внутри таких групп роли обычно плохо определены, организация работы расточительна, а взаимоотношения оставляют желать лучшего. Здесь мало кто признает вклад руководителя, и моральное состояние группы зачастую быстро ухудшается.

Менеджеры, не умеющие добиваться практических результатов от своих подчиненных, ограничены *недостатком способности руководить*.

10. Неумение обучать обнаруживается у менеджеров, не способных помочь подчиненным в их саморазвитии. Требования по их обучению четко не определяются и времени на саморазвитие не хватает. Люди часто работают, не имея обратной связи с руководителем, а его оценки и рекомендации формальны. Менеджеры, которым не хватает способности или желания помогать совершенствованию других, ограничены *неумением обучать*.

11. Низкая способность формировать коллектив присуща руководителю тогда, когда ему не удастся превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, его работа обычно сопровождается трудностями или не дает отдачи. Менеджеры, не создающие благоприятный климат или эффективные рабочие механизмы, ограничены *низким умением сформировать группу*.

Как видим, каждое из ограничений, будучи преодоленным в результате самоменеджмента, способствует повышению профессионального управленческого и творческого потенциала работника и тем самым увеличивает его шансы и перспективы успешной деловой карьеры. Это, по-видимому, может служить основанием для использования данной технологии самоменеджмента в осуществлении деловой карьеры. В то же время два ограничения непосредственно влияют на ее успех, что видно из перечня методов и идей, предложенных к изучению для их преодоления.

Для ограничения *“Неспособность управлять собой”* – это:

- 1) поддержание физического здоровья;
- 2) рациональное распределение сил;
- 3) преодоление трудностей;
- 4) выход из стрессов;
- 5) рациональное распределение времени;
- 6) “удвоение” – максимальное использование времени и возможностей;
- 7) характеристика руководителя, способного/неспособного управлять собой;
- 8) определение момента особой нужды в развитии способности управлять собой.

Для ограничения *“Остановленное саморазвитие”* – это:

- 1) выяснение того, что такое саморазвитие;
- 2) общие ограничения на пути высвобождения личного потенциала;
- 3) взгляд на себя;
- 4) эффективная обратная связь;
- 5) развитие открытости и гибкости;
- 6) профессиональный и должностной рост;
- 7) остановленное саморазвитие как ограничение;

8) характеристика руководителя с остановленным активным саморазвитием;

9) определение степени особой нужды в саморазвитии.

Отметим, что в подразделе концепции самоменеджмента “Профессиональный и должностной рост” даны рекомендации, как учитывать и корректировать направленность развития личности на разных этапах деловой карьеры. К тому же в пособии подчеркивается необходимость саморазвития и самоуправления для тех, “кто собирается переходить на более престижную работу или пребывает в переходном состоянии между двумя важными этапами своей карьеры”.

Методика самоменеджмента по ограничениям предусматривает исследование с использованием теста своих личных ограничений, уточнение, в чем они состоят и как работать по их устранению, взгляд на свои ограничения глазами окружающих и с позиций требований непосредственной работы и, наконец, практическое руководство “Как преодолеть ограничения”.

Следовательно, эта концепция и техника самоменеджмента вполне применимы для осуществления деловой карьеры, поскольку предлагают целостную методику самоусовершенствования деловых качеств менеджера, повышения его творческого потенциала, что способствует росту возможностей для успешной карьеры. Работа над устранением ограничений “Неумение управлять собой” и “Остановленное саморазвитие” выступает как механизм общей подготовки к карьере и поэтапной подготовки перехода на новую работу. Вместе с тем специфика самоменеджмента деловой карьеры в ней практически не раскрывается.

1.1.3. Концепция самоменеджмента В. Карпичева

Переходя к рассмотрению отечественных концепций самоменеджмента, заметим, что большинство из них носит прикладной, практический характер; в них имеется центральная, стержневая идея, для реализации которой формируется блок технологий самоменеджмента. В отличие от них В. Карпичев предпринял попытку обозначить контуры как бы междисциплинарной модели самоменеджмента, опирающейся на совокупность человековедческих наук. Контуры модели очерчены следующими концептуальными положениями:

1. Острая необходимость в рациональной организации самодеятельности индивида, создании личностных предпосылок для выполнения управленческих функций вызвана все более усложняющейся человеческой деятельностью.

2. Самоменеджмент – система, к которой вполне подходит определение “управляемая анархия”. В данном аспекте он принадлежит к объектам, изучаемым социосинергетикой как теорией самоорганизации открытых, динамических, неравновесных социальных систем.

Самоменеджмент направлен на субъект управления и раскрывается такими понятиями, как самоуправление, самоорганизация, саморегуляция, самовоспитание.

3. Самоменеджмент – это многоуровневый процесс самостоятельности, возвышения личности. Он представляет собой смену состояний, качеств, что предполагает наличие определенных тенденций, этапов.

Эффективный самоменеджмент имеет объективные предпосылки: он “вписан” в человеческую природу (биоритмы, генетическая программа), тесно связан с организацией (вещей, людей, идей, отношений), социальным управлением.

4. Самоменеджмент предполагает опережающее отражение действительности. Для него характерно управление по слабым сигналам, ориентация на стратегические неожиданности. Самоменеджмент не ограничивается внутренними процессами, он включает проектирование внешней социальной среды в интересах субъекта управления.

5. Самоменеджмент – это способ организации жизни. Его нельзя воспринимать как элементарный набор тех или иных правил, зафиксированных житейской мудростью в пословицах и поговорках. Он исходит из факта уникальности индивидуальной жизни. Построенный на плюралистических системах ценностей, самоменеджмент тесно соприкасается и с религиозным способом организации жизни, особенно в плане поиска новых возможностей, укрепления духа и воли, укрощения неадекватных желаний, обогащения жизненных представлений.

Развитие личности менеджера в самоменеджменте – важнейшая проблема, имеющая методологическое значение.

6. Самоменеджмент всегда ситуативен, разрушает любой стереотип, порой алогичен. Это – искусство открывания себя в мире, следовательно, всегда тайна, прикосновение к которой увлекательно и бесконечно. Включая обобщенный и теоретически осмысленный опыт мировой цивилизации, самоменеджмент глубоко индивидуален, окрашен талантом и личным опытом.

Заслуживает внимания идея В. Карпичева о самоменеджменте как совокупности социальных и человековедческих технологий. Под технологией самоменеджмента понимается совокупность способов, приемов, операций, процедур, алгоритмов, форм перехода из одного состояния личности в другое, осуществление заданных результатов или поддержание прежнего состояния. Поскольку социальные технологии предусматривают упорядочение социальных систем, технология самоменеджмента предполагает упорядочение системы самостоятельности отношений и самосознания личности.

Автор обозначает некоторые аспекты технологии самоменеджмента, в частности планирование и структурирование времени (принципы Парето, Эйзенхауэра); учет и расчет рабочего и свободного времени по германской

методике “Альпы”; опыт финских и японских менеджеров, рекомендации А. Гастева; восточный опыт управления временем (Калагия), алгоритмы целеполагания, иерархизация целей, “жизненные сценарии” и программы; типы, способы, правила и формы саморегуляции, управление Я-состояниями (по Э. Берну и Р. Шмидту), условия оптимального ритма мыслительной деятельности, программирование подсознания, принципы самообучения, поиск и переработка информации; алгоритмы проектирования внешней среды (выбор моделей жизни, смена обстоятельств, адаптация в новой среде, факторы построения, сохранения и восстановления персональных отношений, поведение в экстремальной ситуации).

Соглашаясь с автором в том, что “подобный перечень не дает реального представления о самоменеджменте”, следует отметить плодотворность проделанной им работы, ее полезность для последующих научных и практических разработок проблем самоменеджмента.

1.1.4. Концепция самоменеджмента В. Андреева

Определенный интерес для осуществления деловой карьеры представляет концепция самоменеджмента, предложенная В. Андреевым.

Она основана на стремлении к саморазвитию в себе творческой личности. Центральная идея концепции состоит в выделении в качестве интегральной обобщенной характеристики современного менеджера, творческого характера его личности, т. е. личности, способной к непрерывному саморазвитию и самореализации в одном, а чаще всего в нескольких видах профессионально-творческой деятельности.

Подобный подход ценен тем, что раскрывает механизм самосозидания человека-творца – психолого-педагогический механизм саморазвития личности, включающий все процессы “самости” в их интегрированном виде: самопознание, самоопределение, самоуправление, самосовершенствование, самоконтроль, самосозидание, самооздоровление, а также процесс самореализации себя в одном или нескольких социально обусловленных видах творческой деятельности.

Каждый менеджер, какими бы выдающимися творческими способностями он ни обладал, имеет неповторимые индивидуальные особенности. Глубокое знание своих индивидуальных особенностей и способностей чрезвычайно важно, так как это, по существу, знание своих достоинств и недостатков.

В качестве исходной позиции для саморазвития выделяется определение своего типа творческой личности. С этой целью предлагаются *18 характеристик различных творческих типов личности менеджера*, а именно:

- 1) целеустремленный, но не фанатичный;
- 2) эврист, генератор идей, но не прожектор;
- 3) решительный, но не авантюрист;
- 4) гибкий, но не демагог;
- 5) требовательный, но не жесткий;

- 6) независимый, но не самоуверенный;
- 7) энергичный, но не суетливый;
- 8) авторитетный, но не авторитарный;
- 9) оптимист, но не клоун;
- 10) практик, но не прагматик;
- 11) принципиальный, но не придирчивый;
- 12) коммуникабельный, но не болтливый и не демагог;
- 13) лидер, но не карьерист;
- 14) новатор, но не технократ;
- 15) конкурентоспособный, но не стяжатель;
- 16) интеллигентный, но не интеллигентствующий;
- 17) революционер, но не популист;
- 18) реформатор, но не волокитчик.

Знакомство с характеристиками каждого типа позволяет оценить наличие их в баллах по девятибалльной шкале и построить профиль творческой личности, определив ее сильные и слабые стороны.

В дальнейшем предлагается серия тестов и методик по оценке и развитию необходимых сторон личности: менталитета, уровня интеллигентности, способности к риску, уровня конкурентоспособности, способности к самоуправлению и коммуникативно-лидерских способностей, а также способности к самообразованию и саморазвитию.

На основании результатов самооценки даются методические советы по разработке программ самообразования и саморазвития.

Следовательно, концепция и технология самоменеджмента, основанного на идее саморазвития творческой личности менеджера, также применима для осуществления деловой карьеры. Ее методики можно использовать для самооценки своих деловых качеств, а также для повышения своего делового потенциала с целью увеличения шансов и перспектив карьеры.

Однако остаются неучтенными специфика управления (и самоуправления) именно деловой карьерой, особенности ее механизмов.

1.1.5. Концепция самоменеджмента А. Хроленко

Еще одна концепция самоменеджмента основана на *идее культуры деловой жизни, постижение которой и является целью самоменеджмента*. Через определение культуры автор концепции А. Хроленко раскрывает структуру целевых ориентиров самоменеджмента, которые проявляются в умении жить в согласии с другими, вести беседу и организовать совещание, писать личные и деловые письма, слушать и слышать человека, организовать свою жизнь и отдых. В соответствии с таким пониманием самоменеджмент представляет собой набор полезных сентенций, рассуждений и практических деловых советов для повышения своего уровня деловой культуры в различных ее аспектах. Речь идет о

технике личной работы, культуре делового письма, культуре взаимоотношений с людьми, искусстве деловой беседы, организации делового совещания, методике выступления, образе жизни менеджера.

Связь самоменеджмента с деловой карьерой прослеживается в том, что расширение профессиональных возможностей личности в результате работы по совершенствованию своих деловых качеств создает основу для служебного роста.

Как видим, и эта концепция самоменеджмента оказывает косвенное влияние на карьеру – через повышение делового потенциала работника. В то же время в ней отсутствует блок самооценки, что делает методические советы пригодными для “общего употребления” без учета возможностей и направленности конкретной личности.

К тому же, как и в предыдущих концепциях самоменеджмента, остаются неучтенными механизмы и закономерности процесса деловой карьеры.

1.1.6. Концепция самоменеджмента Б. и Х. Швальбе

Завершим рассмотрение концепцией самоменеджмента, которая по своей направленности наиболее сориентирована именно на карьеру. Авторы концепции Бербель и Хайнц Швальбе в качестве центральной идеи выбрали *связь карьеры с успехом*. Именно ориентация на достижение успеха, т. е. результата деятельности, соотношенного с ожиданиями, системой ценностей, жизненными целями индивида, а также получающего положительную общественную и социальную оценку, служит главным мотивом продвижения по ступеням деловой карьеры.

Отметим справедливость наблюдения авторов, что люди, ориентирующиеся на успех, надеются прежде всего на свои деловые качества. Поэтому путь к успеху лежит через самопознание и совершенствование своих деловых качеств. Предлагая читателям ряд практических советов и методик по саморазвитию совокупности деловых качеств для достижения успеха, исследователи предостерегают: тренировка способностей, которые даны от природы, или совершенствование личностных качеств – это еще половина дела, важно уметь трансформировать результаты, добытые упорным трудом самосовершенствования, в деловой или профессиональный успех.

Для этого необходима личная концепция деловой карьеры, объективно учитывающая собственные достоинства и недостатки и ориентированная на свои представления об успехе. Такая концепция может быть разработана на основе изучения ответов на следующие вопросы:

- какие усилия работник готов затратить для достижения успеха?
- готов ли он работать самостоятельно или под началом?
- в какой степени он готов рисковать ради успеха?
- какой путь более приемлем – предпринимательская или служебная карьера?

Таким образом, эта концепция ценна своей нацеленностью на успех как результат и критерий деловой карьеры. При этом работа по саморазвитию приобретает направленность на достижение делового или профессионального успеха, что придает ей сильную мотивацию.

В то же время недостает подкрепления общих, “универсальных” практических советов методиками и тестами самооценки, технологиями саморазвития и другими психолого-педагогическими инструментами работы над собой по осуществлению карьеры. К тому же эта концепция, как и предыдущие, не опирается на знания о механизмах деловой карьеры.

Таким образом, вряд ли какая-либо из рассмотренных концепций самоменеджмента может быть предложена в качестве достаточно обоснованной и эффективной методики управления собственной карьерой. Хотя, вне сомнений, каждая из них предлагает немало полезных методов, приемов, советов и рекомендаций, которые можно использовать в самоменеджменте деловой карьеры. Необходимо только понять сущность процесса деловой карьеры, познать ее социально-психологические механизмы, чтобы на их основе разработать систему эффективных приемов и методов самопознания, самооценки, самореализации и саморазвития во имя успеха.

1.2. Адаптивно-развивающая концепция самоменеджмента

1.2.1. Структура концепции

Подходы к пониманию сущности деловой карьеры, рассмотренные ранее, позволяют определить исходные теоретические предпосылки для разработки интегративной концепции, ориентированной на раскрытие внутренних механизмов “карьерного” поведения человека.

Под концепцией (от лат. *conceptio* – единый замысел, ведущая мысль) здесь понимается основанная на определенных идеях и теории система взглядов, способ понимания самоменеджмента деловой карьеры, процессов, ее составляющих.

Для понимания структуры и взаимосвязи этих идей используем метод моделирования, представив явление деловой карьеры как сопоставимый идеальный образ-модель. Удачным, на наш взгляд, прообразом здесь может служить модель стратифицированного общества, которое П. Сорокин описывает в виде “социального здания”, жильцы которого перемещаются с одного “социального этапа” на другой по “лестницам” и “лифтам” социальной мобильности.

Понимание деловой карьеры как индивидуальной социально-трудовой мобильности дает основания для использования этой модели.

При этом “здание” представляет собой совокупность возможных деловых карьер различного уровня и масштабов, разной направленности, которые образуют “этажи” и “блоки”. Движение индивида между этажами – вертикальная

карьера, между блоками, находящимися на одном уровне, – горизонтальная. Такая модель предполагает определенную структуру идей, раскрывающих сущность самоменеджмента деловой карьеры.

Это следующие идеи:

1) идея, объясняющая, *почему, для чего* индивид реализует свою карьеру, на *достижение чего* она нацелена;

2) идея, раскрывающая, какие внутренние силы и механизмы двигают человека по лестнице деловой карьеры;

3) идея, отвечающая на вопрос, почему одни люди преодолевают ступени карьеры быстрее, а другие медленнее;

4) идея, поясняющая социальные механизмы, ускоряющие или замедляющие продвижение по лестнице деловой карьеры.

В совокупности и во взаимодействии эти идеи составят теоретическую основу самоменеджмента деловой карьеры. Они призваны дать ответ на вопрос: “Какие знания о деловой карьере и о себе нужны индивиду для эффективного самоуправления своим деловым продвижением?”

1.2.2. Успех

Центральным понятием первой из идей является “успех”. Как и многие другие, это понятие пришло в науку из обыденной жизни. Под успехом, согласно толковому словарю русского языка, понимают:

1) удачу в достижении чего-нибудь;

2) общественное признание;

3) хорошие результаты в работе и учебе.

Обратим внимание на то, что *успех прежде всего связан с результативностью собственной деятельности, т. е. зависит от индивидуальных личностных и деловых характеристик человека. С другой стороны, на его достижение влияют внешние жизненные обстоятельства, а также оценка обществом социальной значимости достигнутого индивидом результата.*

На взаимосвязь общественного и личного обращают внимание авторы, исследующие связь деловой карьеры и успеха. Чаще всего успех рассматривают как событие, получающее социальную и общественную оценку. Общество решает, можно ли считать успехом результаты усилий отдельных людей, групп или организаций. Оно с такой же легкостью может признать чью-либо деятельность безуспешной и объявить человека неудачником. В то же время не вызывает сомнений, что общественная значимость успеха отражает реальную связь индивидуального успеха с успехами фирмы и общества в целом. Американский психолог Дж. Макклелланд в книге “Общество достижения” (1961) отмечает установленную им связь между потребностями индивидов в успехе и экономическим ростом общества.

Обращает на себя внимание признание стремления индивида к достижению успеха в качестве его потребности, т. е. связь успеха с исходными основами человеческого поведения – его потребностями.

Присущая индивиду “жажда успеха” является его психологической характеристикой и включает в себя такие компоненты:

- умение поставить цель и достичь ее собственными силами;
- готовность за каждым решением видеть конкретный результат;
- склонность к умеренному риску при опоре на собственные знания и умения, а не на случай.

Кроме того, важен вывод, что потребность в успехе эффективно реализуется путем поиска человеком новых способов приложения своей энергии, способностей и сил в том случае, если окружение поощряет успешность такого поиска. Таким образом, налицо совпадение интересов общества и индивида в создании условий для достижения индивидуального успеха работника.

Исследования психологов свидетельствуют о том, что стремление к успеху является универсальным свойством человека, т. е. потребностью, присущей практически всем. Хотя понятно, что степень развития этой потребности у человека бывает разной. Отсюда следует, что *каждый человек нацелен на достижение успеха, хотя степень реализации этой цели зависит от личного потенциала каждого.*

Немаловажно, что и путь к успеху у каждого может быть свой, в зависимости от того, как мы понимаем успех для себя лично. Очевидно, правы Бербель и Хайнц Швальбе, авторы книги “Личность, карьера, успех” (1993), утверждая, что “успех – вещь спорная”. *Действительно, то, что одни считают успехом, другие могут воспринять как неудачу. Успех – это вопрос масштаба, вопрос ожидаемых результатов и, не в последнюю очередь, вопрос целевой установки.* Есть предприниматели, считающие успехом огромные прибыли. Другие считают огромным успехом, если им удалось спасти свою фирму от банкротства. Многие полагают, что работают успешно, надежно вкладывая заработанную прибыль на стороне. Иные же вкладывают заработанные деньги в свое предприятие и видят свой успех в его росте и процветании. В то время как одни предприниматели стремятся сократить как можно больше рабочих мест, другие считают свою работу успешной, если им удастся сохранить или создать новые рабочие места. *Успех, таким образом, зависит от психологии конкретного человека, от его системы ценностей, от степени его радостей и страхов.* При этом система ценностей каждого человека может со временем претерпевать изменения.

Как видим, критерии успеха для разных людей в разные периоды времени могут быть различными. Однако, как утверждается в книге Ю. Козелецкого “Психологическая теория решений”, по мере развития цивилизации, роста уровня знаний людей *результат деятельности все больше зависит от личностных черт*

человека. Другими словами, индивидуальный успех, успех деятельности фирмы, успехи того или иного общества все более зависят от личностных характеристики делового потенциала работника и все в большей степени предполагают его влияние на достижение этого успеха.

Следует также заметить, что индивидуальный успех зависит от обстоятельств и тенденций, характерных для конкретного периода.

В период стабильности успехом обычно считают продвижение по профессиональной лестнице, в то время как в кризисные периоды успехом можно считать уже сохранение того же рабочего места. Но бывает успех, поддающийся, в буквальном смысле слова, измерению, как, например, в спорте.

Завершая рассмотрение явления “успех” и его роли в деятельности человека, в качестве вывода отметим, что идея успеха вполне пригодна для объяснения цели, смысла деловой карьеры. В самом деле, потребность в успехе является универсальной и, следовательно, может рассматриваться как исходный элемент мотивации и успешного делового поведения. В то же время степень реализации этой потребности зависит от личностных черт и деловых характеристик индивида, т. е. эта идея пригодна для объяснения индивидуальной карьеры каждого работника. К тому же, если расценивать очередной успех в деловой сфере как ступеньку на пути к следующему успеху, деловую карьеру можно представить как движение по пути успеха. Поскольку успехи в деловой жизни чередуются с неудачами, эта идея подходит для объяснения как восходящей, горизонтальной, так и нисходящей карьеры. И, наконец, критерий успешности удобен для самооценки, а следовательно, может быть использован в качестве показателя результативности самоменеджмента деловой карьеры.

1.2.3. Человек-система

Переходя к рассмотрению следующей идеи из концептуального блока самоменеджмента деловой карьеры, обратим внимание на ее непосредственную связь с субъектом деловой карьеры – человеком.

Эта идея должна объяснить, почему люди выбирают карьеру в разных сферах деятельности, а следовательно, какую карьеру должен выбрать тот или иной индивид для достижения успеха. Как связана деловая карьера с жизнедеятельностью человека и механизмами человеческого поведения? Каков должен быть “набор” человеческих качеств для того, чтобы “сделать” деловую карьеру? Путь к получению ответов на эти и другие вопросы лежит через рассмотрение проблемы человека.

Человек является объектом для целого ряда социально-гуманитарных наук: философии, психологии, педагогики, социологии, социальной психологии, менеджмента и других. С позиции деловой карьеры наиболее уместно рассмотрение человека в рамках прикладной социологии и менеджмента. Здесь мы поддерживаем точку зрения ***А. Кравченко*** о том, что “миссия прикладной

социологии – обслуживать интересы и потребности менеджмента”. Видимо, правы лидеры игротехнического движения, заявившие в своем программном первом номере журнала “Вопросы методологии” (1991): “Гуманитарные прикладные исследования должны стать сервисным элементом управленческой практики”.

Исследования раскрытия проблем человека в социологических работах приводят к следующим выводам:

— *во-первых*, в качестве субъект-объекта всякой деятельности и поведения социология изучает личность, опираясь при этом не на индивидуальные особенности человека, а на его социальное окружение – социальную систему, в которую он включен, и его социальные роли.

Концептуально эти исследования описываются разнообразными теориями личности, которые сводятся к двум основным направлениям: *интериндивидуальному*, опирающемуся на закономерности межличностных отношений людей, и *интраиндивидуальному*, ориентирующемуся на изучение типических черт, установок и свойств личности;

— *во-вторых*, в исследованиях проблем личности социология опирается на такие основные категории, как структура личности, социальная активность, адаптация и социализация, нормы, интересы, мотивы, потребности, ценности, установки, поведение, деятельность, типы личности и др. Однако использование только социологического научного аппарата не позволяет учесть достаточно полно роль в его поведении биологических и психических факторов, что требует исследования человека в качестве субъект-объекта деловой карьеры в совокупности всех его свойств и черт;

— *в-третьих*, существующие концепции исследования человека можно свести к трем подходам: *биологизаторскому*, переоценивающему значение биологического в человеке; *социологизаторскому*, абсолютизирующему значение социального; *биосоциальному*, стремящемуся объединить эти направления. Однако все они не дают достаточно ясного представления о механизмах взаимодействия в человеке биологического и социального и влияния его на поведение, деятельность, в том числе и в деловой сфере.

В силу указанных ограничений социологические подходы к человеку как субъекту деятельности малопригодны для исследования деловой карьеры.

Перейдем к изучению подходов к человеку как субъекту деятельности в традиционном менеджменте. Люди здесь представлены как центральный фактор в любой модели управления. Поведение человека в обществе и на работе рассматривается как следствие сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды.

К таким характеристикам относят: способности; предрасположенность; одаренность; потребности – физиологические, психологические, социальные; ожидания; восприятие; ценности. Эти характеристики определяют индивидуальность и некоторые типичные формы поведения в различных

ситуациях. Однако постоянство этих форм весьма относительно. Последние исследования психологов показывают, что в то время как личностные характеристики и внешнее окружение, действуя совместно, определяют поведение личности, ситуация имеет все же большее влияние на это поведение, чем свойства личности. Вместе с тем серия исследований Т. Харрелла из Стэнфордского университета подтверждает, что черты личности по-прежнему являются сильным фактором успеха в работе, что имеет принципиальное значение для исследования деловой карьеры.

Нетрадиционный менеджмент, продолжая тенденции признания за индивидом биопсихосоциальной конституции, выделяет те или другие составляющие в качестве приоритетных. Так, *М. Вудкок и Д. Френсис* предлагают такие ориентиры для самоуправления менеджера: здоровое тело; отсутствие вредных привычек; энергичность и жизнестойкость; спокойный и сбалансированный подход к жизни и работе; способность справляться со стрессом; эффективное использование времени.

Л. Зайверт ограничивается учетом в деятельности менеджера естественного делового ритма и биоритмов человека. Некоторые исследователи менеджмента ориентируют на социально приобретенные деловые и личностные характеристики: общественно-гражданскую зрелость; отношение к труду; уровень знаний; организаторские способности; способности к руководству системой управления; способность поддерживать передовое; морально-этические черты характера.

Некоторые авторы включают в комплекс самоменеджмента организацию здорового образа жизни работника.

Наиболее широко представлен целостный подход к индивиду с учетом его биопсихосоциальной структуры практическими психологами, исследующими проблемы менеджмента. В структуру личности при этом включаются:

— *направленность*, проявляющаяся в жизненных целях, устремлениях, ценностных ориентациях, мировоззрении, убеждениях, нравственности, интересах;

— *социально-психологические характеристики* – система социальных ролей, особенности социальной адаптации, лидерство – подчиненность, агрессивность – дружелюбие, коллективизм – индивидуализм, ориентация на себя – на дело – на других;

— *психологические характеристики* – система мотивов и потребностей, характер, способности, стереотипы восприятия, мышление и поведение, уровень притязания, особенности эмоциональной и волевой сферы, знания, умения, навыки;

— *психофизиологические характеристики* – темперамент, общая психическая активность, скорость реакции, особенности нервной системы и

протекания нервных процессов, особенности ощущений и восприятий, физиологическое и психическое здоровье, работоспособность.

Подобный подход представлен в структуре индивидуальности человека, включающей такие основные блоки:

1. Индивидуально-психологические способности человека.
2. Общие и специальные способности человека, имеющие природную основу в свойствах нервной системы и задачах.
3. Структура интеллекта.
4. Направленность личности.
5. Социальные свойства личности.

Практические психологи **В. Крутецкий, Н. Обозов и Г. Щёкин** выделяют в структуре личности три основных блока, объединяющих главные стороны личности:

1. Направленность личности, представляющую собой систему ее отношений к окружающей действительности. Сюда относятся мотивы поведения (причины, побуждающие к той или иной деятельности), в частности потребности, чувства, интересы.

2. Возможности личности, т. е. психологические предпосылки успешности ее профессиональной деятельности, основой которых выступают способности.

3. Стил, или психологические особенности поведения, определяемые темпераментом и характером.

Как видим, менеджмент, и особенно его психологические специальные теории, продвинулись дальше социологии в целостном подходе к человеку как субъекту своей деловой деятельности. Однако, по нашему мнению, проблема системного целостного взгляда на человека и его деятельность требует дальнейшего исследования и разрешения.

Общим недостатком изучения человека традиционными научными дисциплинами – психологией, биологией, социологией и другими – является их ограниченность, обусловленная предметной направленностью. В силу этого каждая из них изучает человека под специфическим для каждой “углом зрения”. Поэтому ни одна из них не ставит своей целью дать всеобъемлющую характеристику человека, так как ни одна из них не имеет для этого возможностей.

По-видимому, нужен особый научный метод, имеющий междисциплинарный характер и позволяющий синтезировать совокупные данные о человеке, а также выразить их в форме цельного представления. Этим требованиям отвечает системный подход в исследованиях.

Под **системным подходом** в социологии понимают такой способ научного познания и деятельности, который требует рассмотрения частей в неразрывном единстве с целым. Система, являющаяся центральным понятием, обозначает материальный или идеальный объект, рассматриваемый как сложное целостное образование.

Главным достоинством системного подхода признают возможность с его помощью представить весьма сложные объекты исследования в виде структурированной совокупности элементов, связь и взаимодействие между которыми обусловлены местом и ролью каждого из них в структуре, а также системообразующим фактором. Для получения конечного результата функционирования изучаемой системы нет необходимости специально характеризовать каждый элемент в отдельности. Категория “система” при этом является, по образному выражению Л. Анохина, как бы “универсальным ключом, позволяющим наиболее быстро понять огромное разнообразие фактических результатов научного исследования, добытых в различных науках”. Как видим, системный подход вполне соответствует сложности взаимосвязей и взаимодействий многочисленных элементов, образующих такую целостность, как человек.

В то же время потребность в применении системного подхода к исследованию проблем человека может быть обоснована и по-другому исходя из взаимодействия человека с окружающей социальной средой.

Действительно, включение человека в общество происходит путем персонификации им различных социальных общностей, социальных организаций и социальных институтов, а также системы общественных ценностей и норм культуры в целом. В силу этого человек оказывается включенным во множество социальных систем, каждая из которых оказывает на него системообразующее действие, влияя тем самым на формирование его структуры. Таким образом, приобретая и проявляя в процессе взаимодействия с другими системами свои системные свойства, человек заявляет о себе не только как об элементе других систем, но и как о полноправной и сложнейшей социальной системе.

Выбирая системный подход к исследованию человека как субъекта деловой карьеры, следует иметь в виду, что системообразующими при этом могут быть различные факторы. Нам же необходимо, чтобы этот подход:

- 1) учитывал взаимосвязь биологического, психического и социального в человеке;
- 2) позволял описывать не только статическое состояние человека, но и его поведение, деятельность по реализации своей деловой карьеры;
- 3) давал возможность увязать деловое продвижение человека с другими социальными процессами, и в частности с социализацией;
- 4) предполагал возможность рассмотрения деловой карьеры на протяжении всей трудовой деятельности индивида;
- 5) позволял учесть влияние на деловую карьеру окружающей природной и социальной среды, в частности реальной трудовой ситуации;
- 6) позволил бы объяснить движущие силы “карьерного” поведения индивида, а также механизмы выбора той или иной индивидуальной карьеры.

В контексте рассмотренных требований как наиболее им отвечающая может быть выбрана для наших целей системная концепция человека, предложенная белорусским исследователем *И. Хомичем*.

Человек в этой концепции представлен в виде многоуровневой живой системы. Таких уровней пять:

- 1) структурный;
- 2) функциональный;
- 3) психический;
- 4) сознания;
- 5) поведенческо-деятельностный.

Ни один из этих уровней не является самостоятельным. Каждый из них выполняет свою специфическую роль в системе и служит неотъемлемым ее компонентом. Все они объединены системообразующим фактором – конечным результатом функционирования живой системы.

Структура системы предполагает определенную иерархическую связь между уровнями, обусловленную поэтапным эволюционным возникновением. Каждый уровень надстраивался друг над другом, образуя своеобразную иерархическую структуру. В ней первый структурный уровень является как бы материальной основой возникновения второго, функционального, уровня. На базе функционального сформировался третий, психический, уровень, который, в свою очередь, явился естественной предпосылкой для формирования четвертого уровня – уровня сознания. Последний послужил предпосылкой для формирования поведенческо-деятельностного уровня, испытывая вместе с ним формирующее воздействие трудовой деятельности.

Таким образом, каждый вышележащий уровень основывается на возможностях и качествах нижележащих, оказывая в то же время на них информационное, энергетическое и другое воздействие. Высшие уровни как бы вбирают в себя, интегрируют нижележащие уровни и придают им качественно новый характер. В силу этого все низшие уровни и входящие в них элементы несут на себе печать вышележащих. Подобная структура предоставляет возможность изучать различные уровни организации человека частным наукам, используя для этого свою методику исследования. В то же время осмысление взаимосвязи частных результатов исследований требует интегративного подхода, опоры на наиболее обобщающие науки о человеке.

Каждый из уровней системы также представляет собой своеобразную систему со своей структурой и функциональной ролью. Так:

— *структурный уровень* можно представить в виде совокупности множества структурных элементов. Это не произвольный набор компонентов для выполнения той или иной задачи. Количество элементов строго регламентировано, и все они структурированы в подсистемы, а последние – в уровни. Количество и порядок взаимодействия всех структурных элементов

обусловлены необходимостью поддержания целостности, устойчивости и способности к развитию всей системы. На выполнение этой центральной задачи нацелены и все остальные уровни;

— *функциональный уровень* представляет собой функциональные объединения определенного числа структурных элементов, предназначенных эволюцией для выполнения жизненно важных задач. Основными структурно-функциональными подсистемами являются следующие: опорно-двигательная, сердечно-сосудистая, дыхательная, пищеварительная, мочевыделительная, половая, эндокринная, гуморальная и нервная;

— *психический уровень*, материальным носителем которого является центральная нервная система, обладающая специфической формой отражения реальной действительности, а также сложнейшей интегрирующей функцией. Именно эти свойства дают основания рассматривать психическую деятельность человека как особый, более высокий уровень функционирования живой системы. Благодаря центральной нервной системе человек быстро и адекватно отражает реальную действительность, эффективнее приспосабливается к среде обитания, в конечном итоге нервная система объединяет, организует и направляет деятельность всех других систем организма на выполнение стоящих перед ним задач. Отметим, что в коре больших полушарий головного мозга находится главный центр управления сознательной деятельностью человека;

— *уровень сознания* представляет собой социально-интегрированную систему психических функций человека, с помощью которой он получает возможность в идеальной форме адекватно отражать все предметы, явления и процессы реальной действительности и преобразовывать мир в своих интересах.

Сознание — это продукт человеческого мозга, имеющего глубокие внутренние необходимые связи со всеми другими элементами живой системы и обусловленного ими. Обогатив человека новыми, социальными формами жизнедеятельности, оно не утратило связи с предшествовавшими ему уровнями живой системы. Возвысившись над ними в ходе эволюции, сознание объединило все уровни, чем придало всей системе социально интегрированный характер.

С уровнем сознания связано и формирование личности под воздействием факторов социальной среды. Однако, будучи социально обусловленным, ее формирование неразрывно связано и с предыдущими уровнями человека — структурным, функциональным, психическим. Например, характер связан с темпераментом, а значит, и с типами нервной деятельности, непосредственно зависящими от структуры нервной системы. Отсюда — личность в общечеловеческом плане имеет свою устойчивую структуру, включающую такие компоненты, как потребности, эмоции, воля, характер, способности, речь, мышление, сознание. Эти компоненты являются основными. На их базе строятся все другие характеристики личности: мировоззрение, идеалы, направленность и т. д.

Все компоненты личности выполняют разные функции, но направлены на усиленную и быструю реализацию возникающих потребностей. В свою очередь, потребности связаны не только с уровнем сознания, но и со всеми другими уровнями живой системы. Это дает основания для выделения в личности наряду с сознательным и низших уровней: структурного, функционального, психического.

Таким образом, социальное воздействие (трудовая деятельность, обучение и воспитание) испытывают (должны испытывать) все уровни личности и все ее компоненты. Подчеркнем, что такое нетрадиционное понимание личности по-новому ставит вопрос о соотношении понятий “личность” и “человек”. При таком подходе эти понятия по сути равнозначны, что позволяет использовать их далее в изложении как синонимы.

— *поведенческо-деятельностный уровень*, занимающий в иерархии уровневой структуры человека самую высокую позицию. И это не случайно. Именно на этот уровень возлагается выполнение важнейших для системы функций — ее взаимодействие с окружающей природной и социальной средой, а также обеспечение на этой основе жизнедеятельности системы.

Сложившееся динамическое равновесие между человеком и окружающей средой во взаимодействии по обмену веществом, энергией и информацией находится под угрозой нарушения из-за изменений в организме и/или внешней среде. Всякое отклонение от равновесия (если оно не выходит за рамки приспособительных возможностей организма) вызывает в системе необходимость восстановления равновесия, проявляющуюся в виде потребности, соответствующей характеру рассогласования. В этом процессе участвуют все уровни живой системы, обуславливая тем самым многообразие потребностей.

Каждая из потребностей служит внутренней побудительной силой, лежащей в основе всех видов деятельности человека, направленных в конечном итоге на восстановление динамического равновесия со средой, а значит – на обеспечение жизнедеятельности живой системы.

Речь, собственно, идет о *сохранении живой системы* – обеспечении ее целостности, устойчивости и способности к развитию.

На всех рассмотренных уровнях человека как живой системы действует ряд закономерностей:

- 1) строгая количественная определенность (регламентация) составных элементов живой системы;
- 2) четкая их специализация;
- 3) особый характер взаимодействия в работе всех элементов живой системы - взаимодействие, взаимодополнение;
- 4) глубокие интегративные связи и отношения между всеми элементами живой системы;
- 5) социализация всех элементов человека как системы;

б) общность конечного результата функционирования всех уровней и элементов живой системы.

На основе анализа этих закономерностей удалось выявить кроме многоуровневости и ряд других системных свойств: социальную интегрированность, открытость и саморегулируемость. Коротко рассмотрим их:

1. Человек – *живая система*, отличающаяся от всех небиологических систем признаками жизни и своим “поведением”. Это – постоянно и непрерывно действующая система, ее остановить невозможно. Она возникает, развивается, стареет и разрушается по особым законам.

2. Человек – *саморегулирующаяся система*. Ей присущи адаптивные механизмы саморегуляции, позволяющие реагировать изменением своего поведения на всякое изменение окружающей среды.

3. Человек – *социально интегрированная живая система*. Это свойство в нем выработалось под нарастающим воздействием социальных факторов в ходе эволюции. Труд, сознание, речь, мышление и другие атрибуты человека оказали социализирующее воздействие на все элементы и уровни системы, придав ей социально-интегративный характер.

4. Человек – *открытая система*, которая не может существовать в отрыве от окружающей его природной и социальной среды, без непрерывного обмена с ней веществом, энергией и информацией.

Человек и среда представляют собой новую систему, между элементами которой в процессе эволюции сложилось своеобразное динамическое равновесие. Всякое отклонение от него служит основным источником активности живой системы.

Таким образом, человек как субъект деловой карьеры представляет собой живую, открытую, социально интегрированную, саморегулирующуюся, многоуровневую систему.

1.2.4. Модель делового человека

Такой подход позволяет существенно расширить возможности использования для изучения субъекта деловой карьеры метода социального моделирования. Речь идет о создании модели делового человека, ориентированного на успех. Эта модель будет представлять собой систему идеальных (в виде черт и характеристик) элементов, их комбинаций, находящихся в отношении подобия к объекту исследования, т. е. к деловому человеку, и воспроизводящую структурно-функциональные, причинно-следственные и генетические связи между его элементами. Мы разделяем мнение В. Андреевкова и С. Шашнова о полезности использования моделирования для решения управленческих задач. Исследования свидетельствуют о возможностях использования его в качестве одного из методов самоменеджмента.

При этом необходимо опираться на способ прямого описания, при котором модель делового человека описывается языком, по существу совпадающим с естественным языком, выражающим характеристики и свойства делового человека.

Заметим, что элементы моделирования встречаются как в психологической, так и в управленческой литературе. Вот, к примеру, характерные черты “портрета” руководителя 20-х годов, директора автомобильного завода, который носит его имя, А. Лихачева:

- 1) оптимизм;
- 2) организаторский талант и инициативность;
- 3) собранность;
- 4) рационализм;
- 5) простота;
- 6) любознательность;
- 7) одержимость.

Понятно, что подобный “портрет” страдает излишней описательностью. Указанные черты трудно измерить, точно определить. Да и “набор” их весьма ограничен и укрупнен. Эти ограничения удалось частично преодолеть в другом наборе – качеств успешно функционирующего менеджера:

— концептуальность восприятия, т. е. способность представлять себе деятельность фирмы в целом и корректировать ее в соответствии с изменяющимися условиями делового мира;

— оперативность, т. е. способность выбрать оптимальный вариант действий из двух и более альтернатив;

— аналитичность мышления, т. е. умение эффективно применять научные методы анализа, в первую очередь инструменты количественного анализа, умение диагностировать проблему и вносить соответствующие коррективы в план деятельности фирмы;

— способность к администрированию, т. е. навыки принятия организационных решений и разработки процедурных вопросов;

— коммуникационность, т. е. умение доступно излагать свои идеи и разработки как в устной, так и в письменной формах;

— коммуникабельность, т. е. умение строить свои отношения с коллегами как на фирме, так и за ее пределами;

— определенный уровень технических знаний, включая специфические знания, необходимые для постановки и решения управленческих задач.

Подобный подход создает возможность для выделения и измерения степени развитости этих качеств, правда, весьма укрупненных, – определения уровней соответствия профессиональным требованиям: высший, средний и низкий. Результатом разукрупнения и дифференциации явился следующий перечень деловых и личностных качеств, которые должны быть присущи современному менеджеру:

1 *Мировоззренческие и общекультурологические:* убежденность; целеустремленность; эрудиция; интеллигентность; развитая интуиция.

2. *Организаторские способности:* умение создать “команду”; высокая личная самоорганизация; чутье на незаурядных людей; тяга к сотрудничеству; деловитость.

3. *Технологические:* владение конкретными видами технологий; умение разрабатывать, принимать, реализовывать решения; целенаправленное воздействие на социальные группы индивидов.

4. *Инновационные:* постоянный поиск новых решений; умение прогнозировать и предвидеть результаты деятельности; отсутствие боязни риска.

5. *Психологические:* оптимальный психосинтез волевых, мыслительных, эмоциональных и характерологических качеств; решительность и напористость; самообладание; воображение; нестандартность и критичность ума; оптимизм; общительность, коммуникабельность, обаяние.

6. *Нравственные:* честность; справедливость; совестливость; ответственность; трудолюбие; скромность; великодушие.

Для сравнения приведем набор качеств, которые выявляются у претендентов на руководящие должности в промышленно развитых странах: осмотрительность, агрессивность, самоподчинение авторитету, покорность, уверенность в себе, приспособляемость, добросовестность, скорость принятия решений, замкнутость, плутовство, честность, ригидность, упорство, оригинальность, целеустремленность, самоутверждение, самонадеянность, самооценка, социальная восприимчивость, прилежание, внушаемость, экстра- и интровертность, жизнерадостность и депрессивность, оптимизм и пессимизм, непринужденность, отношение к алкоголю, общительность, интеллект, сыновние и родительские чувства и др.

Практическая психология менеджмента вносит свое видение моделирования в разработку психологических “портретов” делового человека, а также, что особенно ценно для нашего исследования, психологического “автопортрета”.

В основе такого подхода лежит *“теория черт” Р. Кеттеля*, который выявил 16 наиболее важных, на его взгляд, личностных характеристик:

- 1) замкнутость – общительность;
- 2) интеллектуальность – ригидность мышления;
- 3) эмоциональная неустойчивость – эмоциональная уравновешенность;
- 4) стремление доминировать – готовность подчиняться;
- 5) сдержанность – экспрессивность поведения;
- 6) подверженность чувствам – высокая нормативность поведения;
- 7) робость – смелость;
- 8) жесткость – чувствительность;
- 9) доверчивость – творческое воображение;
- 10) прямолинейность – деликатность;

- 11) уверенность в себе – тревожность;
- 12) консерватизм – радикализм;
- 13) конформизм – самостоятельность, независимость;
- 14) низкий самоконтроль – высокий самоконтроль;
- 15) расслабленность – напряженность;
- 16) адекватность самооценки – завышение или занижение самооценки.

Дальнейшее развитие “теория черт” получила благодаря *Р. Мейки*, разработчику факторного анализа личности. Предложенные им 33 характеристики личности должны были бы, с его точки зрения, полностью и исчерпывающе описать личность. Вот эти характеристики:

- 1) уверенность в себе – неуверенность;
- 2) интеллектуальность (аналитичность) – ограниченность (отсутствие воображения);
- 3) зрелость ума – незрелость, подверженность влиянию;
- 4) рассудительность, сдержанность, стойкость – суетность, непоследовательность;
- 5) спокойствие (самообладание) – нервозность;
- 6) мягкость – черствость, цинизм;
- 7) терпимость – своеволие;
- 8) дружелюбие, покладистость, гибкость – ригидность, мстительность;
- 9) добросердечие, уступчивость – злобность, черствость;
- 10) реализм – аутизм;
- 11) сила воли – безволие;
- 12) добросовестность, порядочность – непорядочность;
- 13) последовательность, дисциплина ума – непоследовательность, разбросанность;
- 14) взрослость – инфантильность;
- 15) тактичность – бестактность;
- 16) альтруизм – эгоизм;
- 17) открытость (контактность) – замкнутость (уединенность);
- 18) оптимизм – пессимизм;
- 19) увлеченность – разочарованность;
- 20) общительность – необщительность;
- 21) активность – пассивность;
- 22) самостоятельность – конформность;
- 23) экспрессивность – сдержанность;
- 24) разнообразие интересов – узость интересов;
- 25) чувствительность – холодность;
- 26) серьезность – легкомыслие;
- 27) честность – лживость;
- 28) агрессивность – доброта;

- 29) бодрость – вялость;
- 30) смелость – трусость;
- 31) щедрость – скупость;
- 32) доминантность – подчиненность;
- 33) грустность – веселость.

Понятно, что этими характеристиками “портрет” личности не исчерпывается. Достаточно сказать, что современные исследования в области теории черт позволили выявить и описать около 200 подобных черт. Поэтому для практического самоменеджмента важно выделить набор основных характеристик, которые укрупненно охватывали бы всю их совокупность и были бы оценены и измеряемы.

Метод психологического “автопортрета” расширяет возможности практического самоменеджмента деловой карьеры. Во-первых, он учитывает не только деловые, социально обусловленные черты характера, но и наследуемые (полностью или частично): темперамент, характер и др. Во-вторых, этот метод опирается на психодиагностику, позволяющую выявить индивидуальные особенности и перспективы развития личности. Применяемое при этом тестирование создает возможности для индивидуального использования профессионально подготовленных методик в целях самопсиходиагностики.

В то же время метод психологического “автопортрета” не дает достаточного представления о “биологических” и “социальных” этапах модели человека.

Предлагаемый подход к человеку как биопсихосоциальной многоуровневой живой системе позволяет избежать этих и других ограничений описанных здесь методов.

Модель делового человека при этом охватывает все пять уровней системы. *Структурный* и *функциональный уровни* будут определять физическое состояние человека, его здоровье, общую работоспособность, *психологический* – состояние его нервной системы, темперамент, *сознательный* – задатки и способности интеллектуального свойства, *поведенческо-деятельностный* – навыки и приемы использования всей совокупности черт предыдущих уровней в практике деловой активности.

Кроме того, модель, построенная на таком подходе, вполне согласуется с современными теориями типологии личности (табл. 1.1).

1.2.5. Тип личности

В социологии под социальным типом личности понимают обобщенное отражение совокупности повторяющихся существенных социальных качеств личности, входящих в какую-либо социальную общность, т. е. социально-типичные черты личности выходят за пределы ее индивидуальности, означают определенную обусловленность индивидуального социальным, при сохранении в то же время личностью своей индивидуальности.

Повторяющиеся и относительно устойчивые сочетания социальных и индивидуальных качеств служат основанием для типологизации личности. Преобладанием индивидуальных качеств обуславливается формирование авторитарных, толерантных и конформистских типов личности. В случае преобладания социального над индивидуальным формируется *демократичный тип* личности.

Для исследования карьеры важна связь типов личности с их местом в тех или иных социальных группах, а также со статусом самих групп. А выбор жизненного пути, характеристики процесса делового продвижения существенно определяются принадлежностью к психологическому типу личности.

У истоков теории психологических типов стоял К. Юнг, основатель одного из направлений в психоанализе – аналитической психологии. В своей работе “Психологические типы” он писал: “... помимо многих индивидуальных различий человеческой психики существует также типическое различие и, прежде всего, два резко различных типа, названных мною типом интроверсии и типом экстраверсии”. Им разработана технология характеров, в основе которых лежит критерий направленности субъекта на внешний или внутренний мир (экстравертная или интровертная установки) и доминирование определенной психической функции (эмоции, мышление, ощущение, интуиция).

На основе сравнения существующих типологий личности **Г. Щёкин** делает вывод о схожести многих классификационных признаков у разных авторов. Разработанные им классификации (табл. 1.1) представляют собой, как правило, трех-, четырехчленные системы, основывающиеся на дихотомическом принципе выделения крайних психологических типов. В качестве основных классификационных признаков выступают: эмоциональность – рассудочность, направленность личности на внешний (восприятие) или внутренний (представление) мир; открытость – закрытость в общении; сила – слабость нервной системы. Иначе говоря, крайние психологические типы людей характеризуются, с одной стороны, направленностью личности на внешний мир, преобладанием образных компонентов психики, эмоциональностью, открытостью (экстраверсия, циклотимия, художественный тип личности), а с другой – направленностью личности на свой внутренний мир, преобладанием мыслительных компонентов, рассудочностью, закрытостью (интроверсия, шизотимия, мыслительный тип). Если не ограничиваться только базальными (основными) типами, то, по расчетам Г. Щёкина, учитывая четыре типа темперамента, можно получить 48 типов характеров (психотипов).

А с учетом трех типов профессионально-психических свойств (познавательные, эмоциональные, волевые) появляется возможность классифицировать 144 различных психологических типа. Трудно не согласиться с автором, что такое обилие типов осложняет работу по психологической классификации, поэтому для практического применения следует ограничиться основными типами личности.

Таблица 1.1

Классификация психологических типов различными авторами

Автор	Психологический тип			
	I	II	III	IV
К. Юнг	мыслительный	эмоциональный	сенсорный	интуитивный
А. Лазурский	рассудочный	аффектный	активный	–
И. Павлов	тормозимый	возбудимый	центральный	–
Э. Кречмер	астенический (шизотим)	пикнический (циклотим)	атлетический (иксотим)	дисплатический
У. Шелдон	экморфный (церебротоник)	эндоморфный (висцеротоник)	мезоморфный (саматотоник)	смешанный
Н. Обозов	когнитивный («мыслитель»)	эмоционально- коммуникативный	практический («практик»)	–

Таким образом, основными отличительными признаками для психологических типов группы I является преобладание мыслительных компонентов, группы II – преобладание эмоционально-коммуникативных компонентов, группы III – преобладание регулятивных, преобразующих компонентов, а группы IV – сочетание различных компонентов.

1.2.6. Соционика

Идеи К. Юнга о психологических типах положили начало новой отрасли знаний о человеке – соционике. Соционика изучает инвариантные (устойчивые) типы мышления, поведения людей, коллективов, общностей различного уровня, интертипные отношения как между отдельными личностями, так и между коллективами, общностями людей, которые также могут быть описаны структурой того или иного социотипа. В своей основе соционика опирается на восьмизлементную модель личности, предложенную **А. Аугустиновичюте**.

Эта модель является аналогом человеческой психики в информационном аспекте взаимодействия человека с окружающей природой и социальной средой.

Согласно такому подходу, существует четыре шкалы оценки личности. Каждого конкретного человека можно отнести к тому или иному полюсу шкалы.

Все люди различаются по направленности мышления. Одни хорошо разбираются во всем, что связано с человеком и отношениями между людьми. Назовем их этиками. Другие более свободно ориентируются в устройстве материального мира. Это – логики.

Таким образом, наша **первая шкала: этика – логика**. Человек может быть либо этиком, либо логиком, промежуточного состояния не существует.

Этик хорошо чувствует и понимает состояние другого человека: его настроение (приподнятое, угнетенное), чувства (любовь, гнев, антипатия), знает,

что означают эмоции партнера, творчески владеет своими собственными эмоциями. Этик видит, как относятся к нему и как складываются отношения между другими людьми. Всем этим вопросам придает первостепенное значение и не теряет к ним интереса, постоянно стремится к людям и не устает от общения с ними. Этик решает сложные проблемы человеческих взаимоотношений творчески и независимо, полагаясь в основном на собственное мнение.

Логик подобную независимость проявляет в других вопросах. Он – творческая личность во всем, что касается дела, деловой целесообразности, техники и технологии, построения систем, классификаций и иерархий. Логика интересуется механизм явлений, порядок, который существует в природе и обществе. В то же время логик старается избегать сложных в этическом плане ситуаций, так как считает, что человеческие страсти не несут конструктивного начала и являются помехой делу.

Вторая шкала: интуиция – сенсорика. Оговоримся, что интуиция в соционике понимается не в общепринятом смысле.

Интуитив – человек, который видит то, что скрыто от глаз. Он осмысливает глубинные возможности и способности человека, внутреннее содержание предметов и явлений, чувствует их развитие во времени, обладает предчувствием и умеет заглянуть в будущее. Интуитив может отвлечься от конкретной, окружающей его в данный момент обстановки и унести в мечтах в абстрактные теории и необычные идеи, в прошлое или будущее, в любое место, где он был недавно или рассчитывает когда-либо побывать. Интуитив и на реальную обстановку смотрит сквозь призму отвлеченных идей, испытывая неудобства в обыденных ситуациях из-за своей рассеянности, но словно по наитию выбирая единственно верный путь в трудных ситуациях.

Сенсорик, наоборот, целиком погружен в данную конкретную обстановку, чрезвычайно ярко воспринимает каждую ее деталь, впитывает в себя все разнообразие и богатство форм, красок, светотени, звуков, запахов, вкусовых и тактильных ощущений. Сенсорик прекрасно ощущает пространство и себя в этом пространстве, двигается уверенно, умеет удобно расположиться, понимает, что такое комфорт и умеет его создать, всегда отдает себе отчет в собственном самочувствии и вообще уверен во всех физических аспектах своего существования.

Третья шкала: интроверсия – экстраверсия. Люди делятся на интровертов и экстравертов. Опять-таки, в соционике эти понятия имеют несколько иной, чем в традиционной психологии, смысл.

Интроверт ориентирован более внутрь себя, нежели на внешнее окружение. Он хорошо понимает движения собственной души, разбирается в сложном устройстве своего богатого, развитого внутреннего мира и опасается неожиданностей со стороны мира внешнего. Интроверт с трудом заводит новые знакомства, не сразу приживается в новом коллективе. Интроверт воспринимает

установленные во внешнем мире связи и соотношения, видит ситуацию каждого человека (или объекта) и свою ситуацию среди других людей. Интроверт уверен, что ситуация определяет внутренние качества человека.

Экстраверт, наоборот, легко вступает в контакт с незнакомыми людьми, он как бы постоянно переносит себя во внешнюю обстановку, существует во внешнем мире, редко задумываясь при этом о противоречиях собственной души. Экстраверт часто бывает неожиданным сам для себя, однако хорошо разбирается, что и как должно происходить вокруг него.

Для экстраверта данностью являются внутренние качества людей и объектов. На ситуацию он может активно воздействовать, изменяя ее. Экстраверт уверен, что место человека, его ситуация определяются степенью развитости, подготовленности этого человека.

Четвертая шкала: рациональность – иррациональность.

Рациональные люди обычно заранее продумывают линию поведения, настраиваются на выполнение каких-то действий и стараются проделать все, как задумали. В случае, если ситуация неожиданно изменяется, рациональному трудно быстро перестроиться, он действует “по инерции” и из-за этого может в чем-то проиграть. Рациональный рассматривает прежде всего функцию, предназначение какого-либо объекта и исходя из этого “додумывает”, каким должен быть сам объект.

Иррациональный, наоборот, воспринимает в первую очередь свойства объекта, его форму и устройство и затем решает, как этот объект можно использовать. Иррациональный очень легко подстраивается под ситуацию, гибко меняет свое поведение, действует импульсивно, часто непоследовательно. Это о таких людях говорят: у них “семь пятниц на неделе”.

Сочетание этих шкал позволяет выделить 16 типов личности с набором соответствующих характеристик и преобладающих стереотипов поведения. Определение своего типа личности позволяет предусмотреть характер собственного поведения в той или иной ситуации, а знание типа собеседника или партнера – спрогнозировать его возможное поведение в предлагаемых вами ситуациях.

Для самоменеджмента деловой карьеры соционика может быть полезна с точки зрения ориентации в выборе рода профессиональной деятельности. Однако предлагаемые ориентиры носят весьма абстрактный, расплывчатый характер.

1.2.7. Методика ТАРТ

Гораздо предпочтительнее, с этой точки зрения, выглядит методика **оценки типа личности по Тигеру (ТАРТ)**, которая представляет собой тестовое обеспечение для самоопределения своего типа личности в соответствии с типологией К. Юнга с целью выбора такой сферы приложения своих сил, которая наиболее соответствовала бы природе и потенциалу конкретного работника.

Авторы методик Пол и Барбара Тигер долгое время организуют и проводят консультации по выбору профессии, трудоустройству, по кадровой работе, а также семинары по обучению специалистов в этой сфере. Им удалось на основе анализа причин достижения успешной карьеры тысяч работников установить связь между типом личности и удачным выбором профессии. Это открытие, подтвержденное практикой профессионального консультирования и оценкой экспертов-менеджеров по кадрам, и положено в основу их методики.

Авторы отошли от традиционного принципа выбора работы: сначала выбор, а потом “подгонка” себя под требования работы. К тому же традиционные методы выбора профессии недостаточно эффективны, поскольку они учитывают слишком малое число факторов. Традиционный подход заключается в рассмотрении “трех основных условий”: способностей, интересов и систем ценностей будущего работника.

Вместе с тем склад характера, тип личности обладают высоким спектром разнообразных оттенков, которые также необходимо принимать во внимание. Как правило, чем больше сторон характера совпадает с требованиями избранной профессии, тем большее удовлетворение от работы можно получить, тем большего успеха можно достигнуть на этом поприще. Поэтому важно учитывать факторы взаимодействия с окружающими, способы восприятия информации и принятия решения, иначе говоря, то, каким образом осуществляются мыслительные процессы у конкретного человека. Необходимо также учитывать изменения в ценностях и интересах с годами. На основании этого вместо отождествления себя со своей работой предлагается пойти по прямо противоположному пути – заняться поисками такой работы, которая доставляла бы удовольствие и полностью соответствовала собственной природе. В этом состоит секрет успешной карьеры. Отсюда *логика построения успешной карьеры, которая состоит в том, чтобы:*

- 1) оценить свои способности и возможности с помощью определения своего типа личности;
- 2) выбрать из перечисленных профессий и работ, соответствующих своему типу личности, те, которые наиболее привлекают;
- 3) периодически уточнять свой тип личности для того, чтобы правильно скорректировать выбор места и рода работы.

Авторы обоснованно утверждают, что нет таких людей, у которых бы полностью совпадали желания, интересы, способности, система ценностей, склад характера. “Если мой тип личности отличается от вашего, то и работа, которая вам доставляет неописуемую радость, на меня может действовать совсем по-иному и даже вызвать прямо противоположную реакцию. Различные виды деятельности и даже отдельные их стороны не могут в равной степени удовлетворять людей разных типов – это фундаментальный принцип, который, на наш взгляд, еще далеко не в полной мере учитывается консультантами по кадрам и выбору

профессии, а также пособиями на эту тему”. Поэтому точность и адекватность самооценки своего типа являются исходным моментом предлагаемой методики.

Свойства каждого человека можно отметить на той или другой стороне от центра каждой из этих четырех линий (шкал). Крайние точки этих шкал называются *предпочтениями*. Попадание на одну из сторон шкалы расценивается как склонность к этому признаку и определяется на основе дихотомического теста с набором альтернативного описания каждого признака типа личности. Каждый вариант сочетания этих склонностей и определяет свой тип личности. Совокупность всех возможных 16 вариантов с соответствующими буквенными обозначениями представлена в таблице, впервые составленной Изабель Майерс (табл. 1.2).

Система самооценки по методу типа личности базируется на четырех основных аспектах, или свойствах, человеческой природы, проявляющихся в том, каким образом мы взаимодействуем с окружающим миром и куда направляем свою энергию; какого рода информацию мы воспринимаем прежде и легче всего; каким образом мы принимаем решения; предпочитаем ли мы жить в определенном, упорядоченном мире (принимая решения) или же в более свободном, произвольном (изучая возможные варианты). Эти свойства человеческой природы называются *признаками* (рис. 1.2). Каждый из них может рассматриваться как некий континуум (протяженность между двумя крайними точками), что наглядно продемонстрировано на шкалах:

Как мы взаимодействуем с окружающим нас миром и куда направляем свою энергию

(Э) Экстраверсия -----Интроверсия (И)

На какую информацию мы прежде всего обращаем внимание

(С) Сенсорика -----Интуиция (Н)

Как мы принимаем решения

(Р) Рациональность-----Иррациональность (Ц)

Предпочитаем ли мы определенность и сразу принимаем решения или живем без оков и принимаем информацию к сведению

(Т) Статика-----Динамика (Д)

Рис. 1.2. Система самооценки по методу типа личности

Методика предполагает несколько этапов уточнения самооценки своего типа личности, а также возможность точно определить компоненты типа личности, имеющие наибольшее значение для выбора профессии. *Первый компонент* – это тип темперамента, определяющий сильные и слабые стороны характера и предпочтительную для него сферу деятельности. *Второй компонент* – доминантные и вспомогательные функции конкретного типа личности,

определяющие самые сильные и самые слабые стороны типа личности, их иерархию. *Третий компонент* – способ эффективного использования функций своего типа личности в зависимости от их экстравертирования или интровертирования. *Четвертый компонент* – развитие типа личности во времени. Совокупность этих компонентов авторы назвали “формулой успеха”. Если самооценка и самоопределение своего типа личности выступают “ключом к успешной карьере”, ее предпосылкой, то самооценка и использование этих компонентов предоставляют возможности для самоуправления индивидуальной деловой карьерой. Эти достоинства методики представляют особую ценность для использования в практике самоменеджмента деловой карьеры, так как в полной мере соответствуют предлагаемой нами теоретической концепции.

Таблица 1.2

Варианты типа личности по И. Майерс.

ИСРТ (ISTJ)*	ИСЦТ (ISFJ)	ИНЦТ (INPT)	ИНРТ (INTJ)
ИСПД (ISTP)	ИСЦД (ISFP)	ИНЦД (INFP)	ИНРД (INTP)
ЭСРД (ESTP)	ЭСЦД (ESFP)	ЭНЦД (ENFP)	ЭНРД (ENTP)
ЭСРТ (ESTJ)	ЭСЦТ (ESFJ)	ЭНЦТ (ENFJ)	ЭНРТ (ENTJ)
* в скобках даны принятые международные обозначения типов личности			

К тому же методика включает рекомендации относительно сильных и слабых сторон каждого из 16 типов личности, перечень требований, которые им следует предъявлять к своей работе для достижения успеха, а также перечень соответствующих областей деятельности с объяснением их предпочтений для каждого из типов личности.

Таким образом, теория типов личности К. Юнга вполне подходит для включения в концепцию самоменеджмента деловой карьеры, а на практике теорию П. и Б. Тигер можно использовать в качестве одной из опорных методик практической самооценки и самоуправления собственной деловой карьерой.

1.2.8. Поведение

Продолжая комплектование “пакета” концептуальных идей для теоретического обоснования самоменеджмента деловой карьеры, рассмотрим идею, объясняющую “карьерное” поведение работника. Системное понимание человека при этом является основой для системного подхода к его поведению и деятельности, в том числе для описания его деловой карьеры. Иначе говоря, идея человека как биопсихосоциальной системы вполне пригодна для включения ее в “пакет” концепции деловой карьеры.

Поведение и деятельность человека при системно-структурном подходе выступают как результат взаимодействия всех пяти указанных уровней системы, направленного на сохранение целостности и жизнеспособности системы. Поскольку человек – это открытая социально интегрированная система, то его поведение

следует рассматривать как определяемое природно-социальной средой, а также сущностью связей, отношений и состояний в системе “человек – среда”.

В основе поведения человека как системы лежит адаптивный механизм поддержания динамического равновесия системы “человек – среда”, которое нарушается из-за изменений в каждой из подсистем – “человек” и “среда”. Направленность поведения и деятельность человека в сторону поддержания равновесия со средой обусловлены стремлением сохранения его как живой системы. Иными словами, всякое поведение человека обусловлено и направлено на сохранение и обеспечение его жизни. В таком контексте следует рассматривать и его “карьерное” поведение. Ведь каждая ступенька деловой карьеры – это достижение очередного успеха, делающего жизнь лучше, обеспеченней, комфортней, содержательней, интересней и т. п. При этом деловая карьера выступает как один из видов жизнеобеспечивающей деятельности, т. е. носит существенно важный для выживания человека характер.

Согласно изложенным принципам системного подхода к деятельности всякий поведенческий акт человека носит адаптивный характер и осуществляется по схеме сложного спиралевидного цикла, включающего в себя последовательный ряд звеньев, сменяющих друг друга:

1. *Обмен веществом, энергией, информацией* – главный атрибут жизни, основное условие сохранения равновесия в системе “человек – среда”. Равновесие в подсистеме “человек – деловая среда” на очередной ступеньке делового успеха является исходной позицией для начала “карьерной” деятельности. В состоянии динамического равновесия на человека воздействует поток разнообразных внешних раздражителей, но их сила недостаточна для нарушения гомеостаза (внутреннего равновесия) системы “человек”.

В организме идет нормальный обмен веществом, энергией, информацией, нормально функционируют все органы и системы, но в этот момент человек не совершает целенаправленной деятельности для изменения своего делового статуса.

2. Объективными критериями равновесия служат *жизненно важные контакты*, характеризующие обмен веществом и энергией с деловой сферой, а также все формы обмена информацией между человеком и деловой средой. Константы равновесия (достигнутый успех, удовлетворенность) являются индикаторами нормальной жизнедеятельности подсистемы, свидетельствуют о достигнутом успехе.

3. *Отклонение от констант равновесия* информирует о его нарушении в силу воздействия на человека как внутренних, так и внешних факторов, особенно последних. Отклонение сопровождается потоком первых импульсов в центральную нервную систему, в том числе в кору головного мозга.

4. Субъективно эти сигналы воспринимаются человеком в форме *ощущений, восприятий и представлений*, свидетельствующих о воздействии внешних

факторов. Сигналы представляют собой систему оповещения о меняющихся условиях деловой среды или изменениях в “самочувствии” человека.

5. На всякое жизненно значимое отклонение от равновесия человек реагирует своим *поведением*. В этом участвуют все механизмы жизнеобеспечения, начиная от раздражимости и заканчивая сознанием. Формируется соответствующая потребность в достижении успеха – состояние внутренней готовности человека к деятельности, направленной на восстановление равновесия в подсистеме “человек – деловая среда”. Потребность дает о себе знать в виде устойчивого субъективно осознанного переживания нужды. Потребность предшествует мотивации.

6. *Мотивация, формирование цели и принятие решений* – интеграция, сверка готовности всех рабочих систем и подача команды к действию. Мотивация охватывает только те действия, в которых реализация потребности требует участия сознания. На этой основе в поведении человека выделяются две формы: сознательная и подсознательная (инстинктивная).

7. *Деятельность, поведение* – строго скоординированная система действий человека, направленных на достижение объекта, который должен удовлетворять потребность, в данном случае – потребность в достижении успеха. Наряду с удовлетворением разнообразных других потребностей эта деятельность нацелена на конечный результат функционирования человека как многоуровневой живой системы, на сохранение и обеспечение его жизни.

8. *Удовлетворение потребности в достижении успеха*, вызвавшей рассогласование в равновесии подсистемы. Деятельность по удовлетворению потребностей направлена на восстановление динамического равновесия в условиях новой деловой ситуации.

9. Завершение цикла – *восстановление в подсистеме нарушенного равновесия*. Удовлетворение потребности ведет к нормализации соотношений между внешней и внутренней средами человека и сопровождается возвратом к первоначальной активности мотивационных центров. Субъективно человек испытывает при этом положительные эмоции и общую успокоенность.

10. *Временный покой*. Из состояния активности, связанной с удовлетворением данной потребности, человек переходит в состояние относительного покоя. Этот период бывает различным. После удовлетворения одной из потребностей может актуализироваться другая, и человек сразу приступает к ее реализации. Но возможны и паузы. Однако удовлетворение одной и той же потребности повторно требует обязательного перерыва или отдыха.

11. *Начало нового витка “жизненной спирали”* – удовлетворение очередной актуализировавшейся потребности. Практически человек, удовлетворив одну потребность, тут же приступает к удовлетворению другой, а может удовлетворять их параллельно. Однако и в том, и в другом случае удовлетворение каждой потребности образует очередной виток в спирали жизнедеятельности человека.

Как видим, подход к человеку как живой многоуровневой социализированной открытой системе может служить теоретической основой и для описания “карьерного” поведения человека. Новая ступенька деловой карьеры, новая трудовая ситуация нарушает равновесие подсистемы “человек – деловая среда” и актуализирует адаптивную потребность-нужду в восстановлении равновесия. Мотивируется адаптивное поведение человека, направленное на освоение новой трудовой ситуации и достижение в ней успеха. Восстановление равновесия в результате адаптации, достигнутый при этом успех прибавляют индивиду социального опыта, увеличивают его адаптивный потенциал, развивают индивид как личность.

Таким образом, адаптивно-развивающий механизм деятельности человека может быть использован для описания “карьерного” поведения, в частности для объяснения механизма “освоения” делового продвижения.

Основными регуляторами поведения, деятельности и жизни человека являются потребности, эмоции, воля, характер, способности и сознание. Каждый компонент выполняет свойственную ему функцию в системе регулирования “карьерного” поведения человека.

Потребности являются внутренним естественным источником всех видов деятельности, в том числе и в деловой сфере.

Потребности формируются под воздействием таких факторов:

- субъект – личность;
- объект (то, в чем человек может испытывать нужду);
- взаимодействие субъекта с объектом потребности;
- адекватная ситуация, в которой наиболее легко формируется та или иная потребность;
- подкрепление (конечный результат, успех, который человек получает по удовлетворении потребности).

Знание этих компонентов, процесса их возникновения и умение управлять мотивацией позволяют влиять на “карьерное” поведение.

Таким образом, все компоненты личности, регулирующие “карьерное” поведение, выполняя разные функции, работают в одном направлении – способствуют успешному и быстрому удовлетворению возникшей потребности в достижении успеха. К достоинствам системного подхода к поведению человека, имеющим ценность для данной концепции, можно отнести:

- 1) возможность учета воздействия на поведение окружающей природной и социальной сред;
- 2) возможность рассматривать в единстве биологические, психические и социальные механизмы поведения человека;
- 3) ориентацию на сохранение и обеспечение жизни человека-системы как ее конечной цели, вокруг которой интегрированы все функции взаимодействующих элементов системы, в том числе и подсистемы “человек – деловая сфера”;
- 4) возможность опоры в достижении карьеры на всю совокупность компонентов личности, регулирующих ее поведение.

Раздел 2. СОЦИАЛИЗАЦИЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Введение в практику самоменеджмента

В этом разделе, представляющем собой логическое продолжение разд. 1, предлагается система социальных технологий практической реализации адаптивно-развивающей концепции самоменеджмента. Под социальной технологией обычно понимается способ организации и упорядочения целесообразной практической деятельности, совокупность приемов, направленных на определение или преобразование (изменение состояния) социального объекта, достижение заданного результата. Иными словами, речь пойдет о совокупности методик, приемов, тестов, которые дают возможность оценить собственные деловые качества и выбрать последовательность операций и действий по саморазвитию и самореализации своего творческого потенциала на пути к достижению делового успеха. Социальные технологии охватывают основные стороны и этапы деловой карьеры, образуя систему соответствующих Практикумов — от выбора наиболее подходящей карьеры до самоуправления ее развитием. Система рассчитана на самостоятельную работу читателя и представлена в последовательности, соответствующей логике осуществления индивидуальной деловой карьеры.

Как известно, для конкретного человека этот путь начинается с выбора профессии (дела), которая, с одной стороны, нравилась бы, с другой — была престижной (значимой в глазах окружающих), а с третьей — соответствовала его способностям и талантам. Поэтому первый практический шаг к успешной карьере должен начинаться с правильного (удачного) выбора деятельности, в которой индивидуальный творческий потенциал сможет раскрыться наиболее полно — практическое занятие № 1.

Особенностью предлагаемой методики самоменеджмента деловой карьеры является использование в осуществлении карьеры вашего индивидуального интеллектуального, творческого потенциала, ваших профессиональных задатков. Поэтому выбор вами рода занятий, где будет реализовываться ваша карьера в соответствии с вашим типом личности, создает основу для использования этих данных и при устройстве на работу. Практическое занятие № 2 позволит вам опираться в выборе тактики поведения при устройстве на работу на ваши сильные стороны, что повысит шансы получить работу, для которой вы рождены.

Понятно, что, устроившись на работу, вы еще не гарантировали себе успешную карьеру. Ведь выбор подскажет вам, в какой сфере трудовой деятельности у вас больше шансов достигнуть успеха. Однако это вовсе не значит, что набор ваших достоинств, качеств и характеристик уже полностью соответствует выбранной работе и достаточен для успешного ее осуществления. Одни качества у вас могут быть вполне развиты, а над другими следовало бы еще

серьезно поработать. Отсюда, следующим шагом для вас должно стать определение своего индивидуального набора личностных характеристик – профиля личностных и деловых качеств, выяснение системы их развитости. Практическое занятие № 3 поможет в этом.

Скорее всего, не все качества окажутся у вас развитыми одинаково сильно. Над развитием некоторых из них придется еще поработать. А для этого важно выбрать такой способ работы над собой, который учел бы ваши особенности и оказался наиболее эффективным именно для вас. Как разработать индивидуальную программу саморазвития подскажет практическое занятие № 4.

Таким образом, закрепляя и совершенствуя свои сильные черты личности и развивая те, которые в этом нуждаются, вы создаете себе опору для успешного “карьерного” продвижения и можете рассчитывать на деловой успех. Чем больше сил вы приложите для своего саморазвития, тем больше гарантии успешного продвижения. Однако наблюдения за тем, как “делают карьеру” другие люди, может привести вас на мысль: “Почему знакомый мне “Х”, который по своему деловому потенциалу вряд ли сильнее, преодолевает каждую “ступеньку” карьеры несколько быстрее, чем я? Нет ли в этом какой-то закономерности?” Что ж, вы достаточно наблюдательны. Такая закономерность может здесь проявляться. И если вы ею овладеете, то она будет “работать” и на вас. Речь идет о познании механизма освоения новой “ступеньки” карьеры и определении уровня развитости своего адаптивного потенциала. На это нацелено практическое занятие № 5.

Не исключено, что освоение каждой “ступеньки” (хотя и ускорившееся после вашей работы над своим адаптивным потенциалом) приведет вас к такой мысли: “А всегда ли необходимо “взбираться” на каждую очередную “ступеньку”? Нет ли чего-то похожего на “лифт”, “подъемник”?” Мысль правильная (к тому же она свидетельствует о том, что вы внимательно ознакомились с теоретическими основами самоменеджмента в разд. 1). Действительно, такие “лифты” существуют не только в теории, но и на практике. Освоить технологию “пользователя” такими “лифтами” поможет практическое занятие № 6.

Следующим этапом на нелегком пути деловой карьеры может оказаться ее небезопасность. В самом деле, успех в деловой сфере связан с тяжелым трудом, нервным перенапряжением, а нередко грозит срывами и стрессами. Практика подтверждает, что стрессы – довольно частое явление в жизни делового человека. И чем “круче” его карьера, тем больше угроза стресса. Поэтому важно определить для себя степень такой угрозы с тем, чтобы вовремя принять меры. Это тематика практического занятия № 7.

Если практическое занятие № 6 ориентирует ваше внимание на причины, которые “способствуют” возникновению стрессов, то практическое занятие № 7 должен помочь вам избежать их. Опыт людей, сделавших успешную карьеру, дает “ключ” к разрешению этой проблемы. Успешная карьера вполне возможна (и даже

наиболее эффективна) и без урона для вашего здоровья. Важно овладеть секретами здорового образа жизни делового человека. Практическое занятие № 7 поможет вам оценить собственный стиль деловой жизни и определить пути его коррекции.

Таким образом, практика самоменеджмента охватывает весь процесс деловой карьеры – от выбора работы до освоения механизмов и технологий осуществления карьеры. Поэтому желательно осваивать практические занятия в определенной последовательности, соответствующей логике процесса карьеры (в порядке возрастания номеров практических занятий). Однако это не исключает обращения к каждому практическому занятию отдельно в зависимости от ваших приоритетов и специфики условий работы.

Обратим ваше внимание на то, что имеется и внутренняя логика построения практического занятия – логика самоменеджмента: самопознание, самооценка, самоуправление и саморазвитие. Эта логика также не исключает возможности обращаться к каждому блоку практических занятий отдельно.

Работа над практическими занятиями поможет вам оценить свои возможности, взвесить силы и направить свою творческую энергию по пути, сулящему успех именно вам, где наилучшее применение найдет именно ваш собственный творческий потенциал.

2.1.1. Выбор карьеры

Напомним, что в адаптивно-развивающей концепции самоменеджмента деловой карьеры обоснован подход, в соответствии с которым для достижения успеха в деловой сфере необходимо выбрать работу, для которой вы рождены. В качестве инструмента такого выбора определена методика оценки типа личности по Тигеру (ТАРТ).

Определение осуществляется в следующей последовательности:

1. Тест на рабочую гипотезу вашего типа личности.
2. Уточнение признаков вашего типа личности путем “примеривания” на себя их проявлений.
3. Выбор типа работы, наиболее соответствующего вашему типу личности.
4. Выбор группы профессий в соответствии с вашими рабочими достоинствами и недостатками.
5. Выбор конкретной профессии (или нескольких профессий), наиболее пригодной для раскрытия ваших природных дарований.

Далее применяется корректировка данной методики, которая является логическим продолжением предыдущего. Основой для такой преемственности служит общая теоретическая база в виде адаптивно-развивающей концепции деловой карьеры. Речь идет прежде всего о теории психологических типов личности (К. Юнг) и методике использования ее в практике кадрового менеджмента – ТАРТ (П. Тигер, Б. Бэррон-Тигер). Преимуществом этой методики

является то, что знание характеристик типов личности используется для разработки рекомендаций по устройству на работу. Основная идея состоит в том, что ваши знания о собственной предрасположенности к той или иной сфере деятельности, профессии могут быть использованы вами и в процессе самого трудоустройства. Действительно, ведь процесс устройства на работу – это также своего рода трудовая деятельность. Поэтому в ней целесообразно опираться на свойственные вам сильные стороны вашего типа личности, остерегаясь проявления слабых сторон, предупреждая их возможные последствия. Исходя из такого подхода для каждого типа личности разработаны рекомендации, позволяющие:

— *во-первых*, уяснить, на какие сильные стороны своего типа личности вам следует опираться при устройстве на работу;

— *во-вторых*, понять, как можно использовать эти стороны в непосредственных действиях по трудоустройству;

— *в-третьих*, разобраться, как можно избежать осложнений при устройстве на работу, если они могут возникнуть при проявлении слабых сторон вашего типа личности.

Необходимо внимательно ознакомиться с описанием сильных сторон своего типа личности и еще раз оценить, в какой степени каждая из них проявляется в вашем поведении.

Напишите на листе бумаги список своих сильных сторон в виде столбцов в порядке убывания: начиная с наиболее сильных и заканчивая наиболее слабыми. Описание рекомендаций по использованию этих сторон может служить основой для планирования поиска и устройства на работу. Затем следует ознакомиться с возможными осложнениями из-за проявлений слабых сторон своего типа личности. Рекомендации к практическим занятиям № 1 и № 2 подскажут вам, что следует делать, чтобы избежать этих осложнений в процессе реализации вашего плана поиска и устройства на работу. Не забывайте обращаться к описанию своего типа личности в случае возникновения трудностей в “примеривании” советов и рекомендаций для осуществления своего плана трудоустройства.

2.1.2. Определение делового профиля личности

Однако, устройство на работу, которая больше всего соответствует типу личности, еще не гарантирует успешной карьеры на этом рабочем месте. Это, скорее, предпосылка (хотя и очень важная) вашего дальнейшего успеха. Для его достижения важно оценить, насколько “набор” личностных и деловых качеств соответствует выполняемой работе, на какие сильные стороны типа личности стоит опереться в работе, а воздействие каких постараться сгладить, над развитием каких качеств и характеристик следует работать для достижения успеха.

Этим определяется структура практического занятия № 3, которая приводится ниже.

1. Определение сильных и слабых сторон вашего типа личности, которые могут проявиться в работе. Для этого опорной продолжает оставаться методика ТАРТ.

2. Определение модели делового человека, ориентированного на успех. Здесь опорной является методика, построенная на понимании человека как живой биопсихосоциальной системы.

Кроме того, будут использованы методики саморазвития творческого потенциала менеджера (В. Андреев) и построения психологического автопортрета (Н. Литвинцева).

3. Самооценка своего личностного и делового потенциала. Для этого будут использоваться различные тестовые методики. Опираясь на эти методики, вы сможете оценить, насколько сильно (слабо) проявляются у вас как отдельные качества и характеристики (в достаточно широком диапазоне), так и сочетание их в виде интегральных характеристик и свойств.

4. Определение своего делового автопортрета (профиля личности). Опорными при этом являются методики определения профиля личности (В. Андреев) и построения психологического автопортрета (Н. Литвинцева).

2.1.3. Саморазвитие менеджера

Саморазвитие выступает как логический элемент процесса самоменеджмента деловой карьеры. Самооценка собственных качеств и сравнение их с моделью делового человека позволили вам оценить не только сильные стороны, на которые вы будете опираться в своей карьере, но и слабые, над развитием которых для достижения успеха предстоит еще поработать.

Смысл жизни и карьера

Интерес к смыслу жизни, его поиск и реализация, как утверждает Виктор Франкл, есть врожденная мотивационная тенденция, присущая всем людям и являющаяся основным двигателем поведения и развития личности. Смысл жизни доступен каждому человеку, который не изобретает его, а находит в мире, отвечая на поставленные жизнью вопросы своими действиями, стремлением к саморазвитию, самоактуализации. Это стремление заложено в человеке от природы. Подобно всему живому, которое видоизменяется, проходя разные стадии в своем развитии, человек также стремится как бы перерасти, выйти за рамки самого себя, стать значительнее, лучше.

Растущая личность – это изменяющаяся личность, способная расширить собственный опыт, постоянно направленная на раскрытие и понимание своих индивидуальных возможностей, поиски смысла и предназначения своего существования в этом мире.

Отметим, что поиск смысла жизни, стремление к самореализации одухотворяет понимание личности как живой, многоуровневой, открытой социальной системы, идея которой является составной частью адаптивно-развивающей концепции карьеры. К тому же стремление к успеху выступает в качестве смыслообразующей ценности, поскольку содержит в себе, по В. Франклу, основные группы позитивных смыслов-ценностей: ценности творчества, переживания и отношения.

Действительно, ценности творчества реализуются прежде всего через трудовую деятельность человека. Привнося в эту деятельность определенный личностный смысл, выбирая работу в соответствии со своим призванием (соответственно своему типу личности), человек в стремлении к успеху выражает в ней свои ценности, способности и индивидуальные особенности.

Ценности, реализуемые в переживаниях, проявляются в чувствительности человека к различным явлениям окружающего мира, будь-то люди, природа, произведения искусства. Продвижение по пути успеха расширяет, на наш взгляд, возможности для реализации и этой группы ценностей.

В полной мере это касается и группы ценностей, связанных с реакцией человека на ограничение его возможностей, когда он оказывается во власти обстоятельств, которые не может изменить. Ведь открытость человека как системы предполагает постоянное взаимодействие его с окружающей средой. А адаптивно-развивающий механизм такого взаимодействия является средством реализации данной группы ценностей.

Таким образом, выбор своего жизненного пути, соответствующего призванию (выбор карьеры), носит смыслообразующий характер, а реализация индивидуальной деловой карьеры выступает важнейшим элементом самореализации и саморазвития человека.

Развитие типа личности

Развитие вашего типа личности, согласно методике ТАРТ, происходит фактически всю жизнь и связано прежде всего с изменением иерархии функций типа личности. В понятии “функция” заложено понимание самых сильных и самых слабых сторон характера личности. Несмотря на то что тип личности определяется всеми четырьмя предпочтениями, внутри одного типа личности некоторые из них выражены сильнее, а некоторые – слабее. Если вы хотите проявить себя на работе с лучшей стороны, имеет смысл поточнее определить, какими предпочтениями вам пользоваться легче.

Вы должны помнить и то, что сенсорика и интуиция – способы восприятия информации, а рациональность и иррациональность – способы принятия решений. Эти четыре предпочтения соответствуют двум средним буквам кода вашего типа личности. Их называют функциями. Функции составляют ядро типа личности.

Каждый тип личности характеризуется иерархией функций. Согласно этой иерархии все ваши функции можно разместить на шкале – от самых сильных до

самых слабых. Несмотря на то что вы становитесь старше, изменяетесь, со временем развиваете свои способности, иерархия функций остается неизменной на протяжении всей вашей жизни.

Иерархия функций не касается всех ваших предпочтений (всех букв вашего кода личности). Она касается только функций, т. е. двух средних букв вашего кода. Поскольку человек в какой-то мере пользуется всеми четырьмя функциями, иерархия функций обозначает как те функции, которыми он пользуется чаще и легче всего (это предпочтения, выраженные буквами вашего кода личности), так и те, которыми он пользуется гораздо реже (это буквы, которые не попали в код типа личности).

Для каждого типа личности существует одна функция, которая для данного типа имеет основное значение – так сказать, “капитан корабля”. Ее называют доминантной функцией, то есть основной. Любая из четырех функций (сенсорика, интуиция, рациональность, иррациональность) может быть основной, но для каждого типа личности существует только одна основная функция, и она всегда остается таковой.

Следующая функция в иерархии – “помощник капитана” – называется вспомогательной функцией. В каждом типе личности существует только одна вспомогательная функция, и ее положение никогда не меняется.

Основную и вспомогательную функции характеризует то, как вы воспринимаете информацию (сенсорика или интуиция) и как подходите к принятию решений (рациональность или иррациональность).

Несмотря на то, что каждый из нас не ограничивается каким-то одним способом (т. е. и воспринимает информацию, и принимает решения), основная и вспомогательная функции никогда не обозначают один и тот же процесс. Если ваша основная функция – это функция восприятия информации, то вашей вспомогательной функцией будет функция принятия решений, и наоборот.

Третья функция в иерархии всегда противоположна вспомогательной, а четвертая – противоположна основной. В каком-то смысле это ваша основная функция со знаком “минус”. Поскольку основная функция обозначает самое сильное предпочтение вашего типа личности, то четвертая функция обозначает ее противоположность, то есть ваше самое слабое место. Четвертую функцию иногда называют низшей – и совершенно справедливо. Итак: 1 – основная функция; 2 – вспомогательная функция; 3 – третья функция (противоположна 2); 4 – четвертая функция (противоположна 1).

Когда командные функции выполняют основная и вспомогательная – у вас все получается хорошо. Когда же эти позиции занимают третья и особенно четвертая функции – это все равно, что дети, которые перелезли на передние сиденья и пытаются управлять машиной (что неизбежно заканчивается катастрофой).

Как понять, какие функции командные, какие вспомогательные, какие третьи и четвертые? Вам в этом поможет таблица иерархий функций каждого типа личности. Изучите ее внимательно и найдите в ней код своего типа личности (табл. 2.1).

Основная функция типа личности

Основная функция типа личности отвечает за все – это “большой босс”. Она ведет и направляет ваш характер так, что остальные ваши функции не мешают друг другу. Хотя каждый человек в той или иной мере пользуется всеми четырьмя функциями, основной ему пользоваться легче, и он “включает” ее чаще. Люди, которым свойственна одна и та же основная функция, имеют много общего, но между ними существует и много различий, поскольку их вспомогательные функции и другие предпочтения (не забудьте об “отношениях”) могут варьироваться.

Если основная функция вашего типа личности – сенсорика, значит, вы относитесь к так называемым доминантным сенсорикам. Доминантные сенсорики обычно уделяют чрезвычайно большое внимание фактам и мелким подробностям. Превыше всего они доверяют тем данным, которые получают с помощью пяти органов чувств, их взгляд на мир прямо зависит от того, что они видят, слышат, осязают, обоняют и пробуют на вкус.

Если основной функцией вашего типа личности является интуиция, то вы – доминантный интуитив. Доминантные интуитивы больше интересуются смыслом, вероятностями, закономерностями и взаимоотношениями воспринимаемых предметов или явлений, чем конкретикой или фактическими данными. Интуиция главенствует почти над всеми – а часто абсолютно над всеми – их ощущениями. В объектах они прежде всего видят скрытый смысл и возможные альтернативы.

Если основной функцией вашего типа личности является рациональность, то вас можно назвать доминантным рационалом. Доминантные рационалы принимают решения, основанные на логике и объективном анализе. Их сильнейшая и самая естественная склонность – делать заключения исходя из объективных наблюдений, по-другому поступать они просто не могут.

Таблица 2.1

Иерархия функций каждого типа личности.

ИСРТ	ИСЦТ	ИНЦТ	ИНРТ
1. Сенсорика	1. Сенсорика	1. Интуиция	1. Интуиция
2. Рациональность	2. Иррациональность	2. Иррациональность	2. Рациональность
3. Иррациональность	3. Рациональность	3. Рациональность	3. Иррациональность
4. Интуиция	4. Интуиция	4. Сенсорика	4. Сенсорика
ИСРД	ИСЦД	ИНЦД	ИНРД
1. Рациональность	1. Рациональность	1. Рациональность	1. Рациональность
2. Сенсорика	2. Сенсорика	2. Интуиция	2. Интуиция
3. Интуиция	3. Интуиция	3. Иррациональность	3. Иррациональность
4. Иррациональность	4. Иррациональность	4. Сенсорика	4. Сенсорика

Продолжение таблицы 2.1

ЭСРД 1. Сенсорика 2. Рациональность 3. Иррациональность 4. Интуиция	ЭСЦД 1. Рациональность 2. Иррациональность 3. Сенсорика 4. Интуиция	ЭНЦД 1. Интуиция 2. Рациональность 3. Иррациональность 4. Сенсорика	ЭНРД 1. Интуиция 2. Рациональность 3. Сенсорика 4. Иррациональность
ЭСРТ 1. Рациональность 2. Сенсорика 3. Интуиция 4. Иррациональность	ЭСЦТ 1. Иррациональность 2. Рациональность 3. Сенсорика 4. Интуиция	ЭНЦТ 1. Иррациональность 2. Рациональность 3. Интуиция 4. Сенсорика	ЭНРТ 1. Иррациональность 2. Рациональность 3. Интуиция 4. Сенсорика

Если основная функция вашего типа личности — иррациональность, тогда вы относитесь к доминантным иррационалам. Доминантный иррационал ощущает себя особенно комфортно, когда принимает решения, основанные на своих личных, субъективных ценностях. У таких людей сильная потребность сопереживать, они идут по жизни, постоянно взвешивая, что важнее всего для них самих и для окружающих.

Вспомогательная функция типа личности

Вспомогательная функция уравнивает основную. Как мы уже отмечали, вспомогательная функция обозначает совершенно иной процесс, нежели основная.

Если вашей основной функцией является сенсорика или интуиция (способ восприятия информации), то вспомогательной функцией должна быть рациональность или иррациональность (способ принятия решений). Доминантные сенсорики и доминантные интуитивы предпочитают уделять больше времени сбору информации, чем принятию решений. Если вы доминантный сенсорик, то есть риск, что вы будете только собирать сведения, так и не решаясь прийти к какому-нибудь заключению. Если вы доминантный интуитив, то можете так увлечься рассмотрением разнообразных возможностей, что так и не решитесь на какие-либо действия. Вот где важна роль вспомогательной функции.

Большинство людей обладают относительно сильной вспомогательной функцией, но иногда встречаются доминантные сенсорики или доминантные интуитивы, которые не в состоянии перейти от сбора информации к принятию решений. Такие люди вечно оттягивают принятие решений, хронически медлительны или болезненно нерешительны. Вот почему сильная вспомогательная функция имеет такое важное значение.

Если ваша основная функция – рациональность или иррациональность (то есть функции принятия решений), то вспомогательной функцией будет сенсорика или интуиция (функции восприятия информации).

Доминантные рационалы и доминантные иррационалы по природе уделяют больше внимания принятию решений. Если вы доминантный рационал, то склонны все подвергать анализу и критике. Если вы доминантный иррационал, то

предпочитаете определять свое мнение или отношение к любому вопросу. И опять вспомогательная функция помогает уравновесить основную, в данном случае подталкивая вас собрать побольше фактов, прежде чем вынести свое решение.

Иногда встречаются доминантные рационалы или доминантные иррационалы, у которых вспомогательная функция слабо развита.

Таким людям не терпится скорее принять решение, они не в состоянии задуматься над тем, располагают ли всей необходимой информацией. Они склонны к упрямству, ограниченности, консерватизму независимо от того, основаны их суждения на общих принципах или на субъективных ценностях.

Из шестнадцати типов личности четыре являются доминантными сенсориками, четыре – доминантными интуитивами, четыре – доминантными рационалами и четыре – доминантными иррационалами. Рассмотрим каждую группу в отдельности.

Как в работе использовать свои сильные стороны и свести к минимуму недостатки

Ваши самые сильные стороны отражены в вашей основной и вспомогательной функциях. Но когда вы пользуетесь четвертой и до некоторой степени третьей функцией, то сразу же обнаруживаете свои слабые места. Вы должны быть начеку, это жизненно необходимо.

Если вы действуете в соответствии с вашими естественными (врожденными) сильными сторонами, то испытываете подъем, но если действуете со своих слабых позиций, вы сразу же становитесь слишком уязвимыми и испытываете большое напряжение.

Определив свои сильные стороны, вы получите очевидные преимущества. Если вы будете знать о своих талантах, то сможете искать способ их наиболее эффективного применения. Вы приобретете уверенность в будущем успехе, и вам будет легче выбрать себе такую работу, которая была бы интересна и приносила радость.

Очевидна практическая польза и от признания своих слабых сторон — они есть у всех. Знание своих врожденных недостатков поможет вам избегать невыгодных ситуаций или такой работы, которая сделает вас заложником своих самых слабых функций. Когда вы знаете, «где на поле лежат мины, то постараетесь не наступать на них».

Когда нам приходится слишком часто прибегать к нашей четвертой функции или пользоваться ею долгое время, мы начинаем испытывать стресс. Доминантные иррационалы выглядят очень бледно, когда от них требуют проявить объективность или действовать с позиций логики (т. е. пользоваться функцией “рациональность”).

Доминантные рационалы труднее всего понимают чувства других людей (т. е. пользуются функцией “иррациональность”). Доминантные интуитивы доходят до умопомрачения, когда им приходится иметь дело с фактами и мелкими

детальями (пользоваться функцией “сенсорика”), а доминантные сенсорики теряются, когда вынуждены отыскивать скрытый смысл вещей (пользоваться функцией “интуиция”).

Итак, вы уже представляете себе иерархию функций вашего типа личности, а значит, подготовлены к пониманию того, как функции влияют на развитие вашего типа личности. Этот процесс происходит на протяжении всей вашей жизни, и в результате вы можете овладеть всеми предпочтениями без исключения – даже наиболее слабо выраженными, пользоваться которыми вам труднее всего. Этот процесс происходит естественно, но на него можно оказывать сознательное воздействие.

То, что здесь называют полноценным развитием типа личности, позволяет вам с наибольшим успехом пользоваться своими врожденными способностями, принимать верные решения, а также предостерегает вас от отрицательного действия присущих вашей натуре слабостей.

Несмотря на то, что мы взрослеем и с течением времени изменяемся, мы не в силах изменить свой тип личности. Ваши основная и вспомогательная функции остаются постоянными. Однако внутри каждого типа личности возможно – и не просто возможно, а желательно – всестороннее развитие.

До некоторой степени тип личности человека развивается по стадиям, которые можно рассчитать заранее. Даже если вы раньше ничего не слышали о теории типа личности, вы не могли не заметить, что на протяжении жизни ваши интересы меняются. Но когда вы до конца поймете, как развивается тип личности, то увидите, что эти изменения происходят не случайно. Узнав, на какой стадии развития типа личности вы находитесь, вы сможете определить, какими функциями лучше всего пользоваться, причем в сорок два года вы можете предпочитать совсем иные функции, чем в двадцать два. Вы также поймете, почему занятия, которые вполне удовлетворяли вас раньше, теперь перестали вызывать положительные эмоции. Более того, вы сможете заглянуть в будущее и увидеть, что ожидает вас по мере взросления и как могут расшириться области вашей деятельности.

Авторы методики ТАРТ обнаружили, что принципы развития типа личности очень хорошо помогают разобраться в том, какие требования к работе следует предъявлять сейчас, а какие могут возникнуть в будущем.

От рождения до шести лет

Как мы уже говорили, каждый человек рождается с определенным типом личности, который остается неизменным на протяжении всей его жизни. Однако для того, чтобы проявились его предпочтения, требуется какое-то время. В раннем детстве довольно трудно точно выявить предпочтения типа личности, потому что в этом возрасте идет бурный процесс экспериментирования. Дети пытаются пользоваться всеми четырьмя функциями: сенсорикой, интуицией, рациональностью и иррациональностью, как будто хотят найти самую удобную.

На этой стадии почти все функции смешиваются между собой. Несмотря на кажущуюся легкость задачи, тип личности маленького ребенка в действительности невозможно точно определить. Необходимо подождать, пока он немного подрастет.

От шести до двенадцати лет

Начиная примерно с шестилетнего возраста вперед вырывается основная функция, и склад характера ребенка становится виден яснее. Доминантный сенсорик может обнаружить склонность к занятиям гимнастикой; доминантный интуитив начнет создавать удивительные музыкальные инструменты из предметов домашнего обихода; доминантный рационал будет придумывать убедительные доводы, чтобы избежать наказания; доминантный иррационал склонен сочувствовать другим, способен переживать, особенно за тех, кто попал в беду. В этом возрасте у детей естественным образом начинает выходить на первое место их основная функция.

Чтобы ребенок развивался нормально, очень важно, чтобы родители и учителя не подавляли, а развивали действие основной функции. Основная функция — это движущая сила нашего типа личности и источник наших положительных качеств. При должной поддержке она будет развиваться и дальше, в результате из ребенка получится уверенный в себе, полезный для общества взрослый человек. Если же ребенку мешают пользоваться его основной функцией, он остается без самой главной опоры его типа личности. Нет сомнения, что это отрицательно скажется на его жизни.

С двенадцати до двадцати пяти лет

С двенадцати лет у нас начинает проявляться наша вспомогательная функция. Вам уже известно, что вспомогательная функция уравнивает основную и способствует тому, что мы одинаково успешно можем воспринимать информацию и принимать решения.

Как только определятся наши основная и вспомогательная функции, начинают проявляться третья и четвертая (хотя они все еще не развиты). К двадцати пяти годам у нас складывается определенный тип личности. К счастью, на этом наше развитие не останавливается.

От двадцати пяти до пятидесяти лет

Примерно после двадцати пяти лет начинает развиваться наша третья функция. Мы обнаружили, что большинство людей не в состоянии развить ее до двадцати пяти лет, даже если очень стараются.

Интересно, что этот период совпадает с другим явлением, происходящим в этой временной фазе, — кризисом среднего возраста. Мы считаем, что связь между развитием типа личности и кризисом среднего возраста — будем называть его переоценкой ценностей — далеко не случайна. В первой половине жизни мы пользуемся преимущественно основной и вспомогательной функциями. Мы опираемся на них, мы доверяем им, и они хорошо служат нам. За несколько лет

мы научились пользоваться ими, и делаем это успешно. На этом этапе, так сказать, на вершине горы, у нас могут появиться тревожные мысли: во-первых, что у нас впереди осталось не так много времени и, во-вторых, стоит ли проводить оставшиеся годы точно так же, как молодые. Часто случается, что в середине жизни люди начинают переоценивать свои ценности и менять приоритеты.

На основании практического опыта мы пришли к выводу, что средний возраст знаменует начало нового этапа в развитии типа личности. Невольно мы начинаем стремиться “выровнять” свой тип личности, чтобы стать более приспособленными к жизни, действовать с большей эффективностью. Мы начинаем развивать в себе сначала третью, а затем и четвертую функции.

Средний возраст не всегда сопровождается глубокими изменениями в жизни. Многие люди постепенно меняют свои интересы, деятельность и образ жизни. В среднем возрасте мы часто открываемся навстречу новым приоритетам, новым подходам к той или иной проблеме. Мы становимся более гибкими и начинаем обращать внимание на то, что раньше считали неважным.

Некоторые люди находят себе увлечения, отвечающие требованиям их третьей функции (например, признаком развития сенсорики может быть возникший интерес к физическим упражнениям). Других начинают увлекать умственные задачи, связанные с третьей функцией (например, признаком развития рациональности может быть повышенное внимание к объективности и справедливости). У многих людей в связи с развитием третьей функции может проснуться интерес как к активному отдыху, так и к умственной деятельности. Это может возникнуть одновременно или же поочередно.

Если вы поймете, что такое развитие типа личности, достигнув среднего возраста, вы сможете сознательно усилить свою третью функцию, чтобы сделать свою жизнь богаче, глубже, полноценнее и счастливее.

Но каждый человек идет к этому только своим, уникальным путем.

После пятидесяти лет

В поздний период жизни мы начинаем с большим успехом пользоваться своей четвертой функцией. Некоторые типологи полагают, что на самом деле мы не в состоянии использовать ее в полной мере, настолько она не развита. Однако выяснилось, что на этом этапе жизни многие люди начинают испытывать большой интерес к своей четвертой функции и, приложив целенаправленные усилия, могут извлечь для себя много полезного. Чтобы задействовать четвертую функцию, от вас потребуются некоторые усилия – ведь она самая слабая, но ваш труд полностью себя оправдывает.

Если на протяжении жизни ваш тип личности развивался нормально, то примерно после пятидесяти или около того вы вполне в состоянии пользоваться всеми четырьмя функциями в зависимости от возникающей необходимости. Основными источниками ваших самых сильных качеств по-прежнему остаются главная и вспомогательная функции, к третьей и четвертой надо относиться с

повышенным вниманием, но все равно вы значительно расширите свои способности и мастерство.

Если вы интроверт, то можете обнаружить, что вам приятнее вести себя как экстраверту, например, заводить новые знакомства или расширять круг своих интересов. Если вы статик, то вдруг понимаете, что лучше себя чувствуете, пользуясь динамикой, – например, приобрели вкус к активному отдыху, спорту, с удовольствием проводите время, не пытаясь контролировать жизнь, а наблюдая за ней и наслаждаясь ею.

Признаки развития типа личности

Развитие сенсорики. Как правило, люди с развивающейся сенсорикой начинают уделять больше внимания текущему моменту, деталям повседневной жизни.

Что нового может появиться в их характере: повышается внимание к внешнему виду предметов, звукам, запахам, обостряются вкусовые ощущения и осязание; начинают внимательнее относиться к природе, больше ценить ее; начинают интересоваться фактами, подробностями, стремятся быть точными и аккуратными; стараются реально смотреть на вещи; их начинает волновать, например, сколько времени займет то или иное дело, так как они намерены довести его до конца.

Возможны новые увлечения: кулинария; строительство; прикладное искусство; музыка; гимнастика; туризм, походы; работа в саду; чтение документальной или научной литературы; повышенное внимание к подробностям, деталям; повышенный интерес к числам.

Развитие интуиции. Как правило, те люди, в характере которых начинает развиваться интуиция, становятся более открытыми для перемен и новых взглядов.

Что нового может появиться в их характере: возникает повышенное внимание к скрытому смыслу вещей, к иносказаниям, символам; появляется более глубокий интерес к духовным ценностям, к смыслу жизни; они все чаще прибегают к помощи своего воображения; задумываются о взаимосвязи людей или предметов; стремятся получить общую картину.

Возможны новые увлечения: искусство, дизайн; религия; исследовательская работа, преподавание на более высоком уровне; решение трудных проблем, “мозговые атаки”; изобретательство; сочинительство; чтение художественной литературы; путешествия с целью познания разных культур; долгосрочное планирование.

Развитие рациональности. Как правило, люди, в характере которых начинает развиваться рациональность, пытаются более объективно оценивать полученные данные.

Что нового может появиться в их характере: они начинают придавать большее значение справедливости и равенству, даже если для этого надо

пожертвовать гармоничными отношениями; они острее осознают причины и следствия, а также логические последствия поступков; они начинают более критически смотреть на вещи и на людей; начинают проявлять большой интерес к повышению своей квалификации, уровня профессионального мастерства.

Возможны новые увлечения: проблемы прав человека; переговоры, арбитраж; игры, требующие стратегических способностей (игра в слова, шахматы и т. д.); диспуты; интерес к политике; повышение требований к себе; более объективное отношение к окружающим; стремление во всем проявлять последовательность.

Развитие иррациональности. Как правило, люди, развивающие в себе иррациональность, начинают по-новому осознавать последствия своих поступков, их влияние на других. Они часто подвергают свои приоритеты переоценке, стремясь проявить как можно больше гуманности.

Что нового может появиться в их характере: они начинают оказывать моральную поддержку другим людям, обращают внимание на нужды окружающих; заботятся о сохранении и упрочении дружеских связей, делятся своими личными переживаниями и чувствами; стараются научиться выслушивать собеседника, а также учатся высказывать свои мысли; начинают высоко ценить труд других людей.

Возможны новые увлечения: общественная работа; воспитательная работа; интерес к возобновлению прежней дружбы; организация или посещение собраний; духовное развитие; склонность к задушевным беседам; интерес к сочинительству; ведение дневника; интерес к формам выражения благодарности.

Развитие типа личности и умение выбрать верное решение. Что чем лучше развиты ваши функции – сенсорика, интуиция, рациональность и иррациональность, тем легче находить правильное решение. Это очень важно, особенно если предстоит сделать выбор, определяющий дальнейшую жизнь, например выбрать профессию. К счастью, эту способность вы можете развить в себе вполне сознательно.

Когда вам нужно принять решение, постарайтесь использовать для этого обе функции получения информации (сенсорику и интуицию), а затем обе функции принятия решений (рациональность и иррациональность). Не следует начинать автоматически со своей основной функции (какой бы она ни была). Пользоваться основной и вспомогательной функциями для вас, несомненно, легче, но сделайте над собой усилие и попытайтесь призвать на помощь третью и четвертую функции. Каждая функция по-своему способствует процессу принятия решений, и если вы проигнорируете хотя бы одну из них, ваше решение может оказаться с существенными изъянами (рис. 2.1).

Идеальный подход к решению проблемы выглядит примерно так:

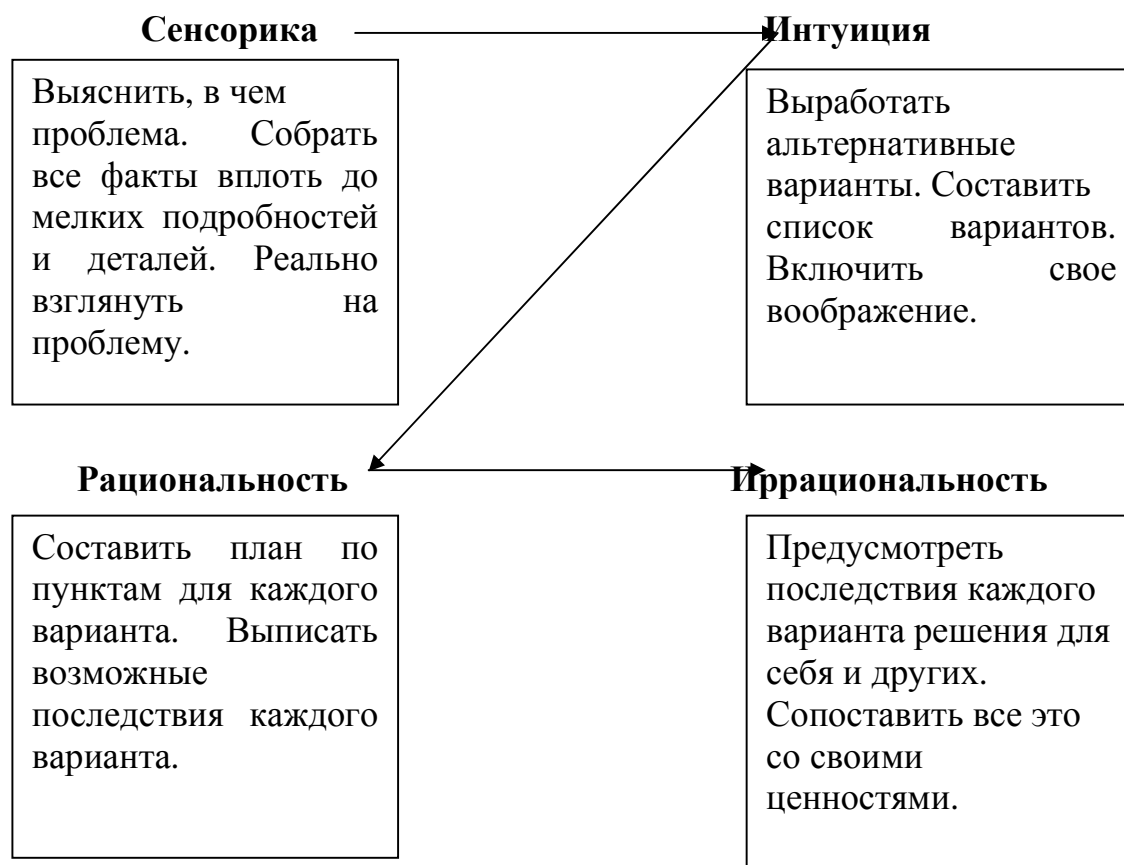


Рис. 2.1. Модель правильного подхода к решению проблемы

Развитие типа личности и удовлетворение от работы

На каком бы этапе своей карьеры вы ни находились, начинаете вы свою трудовую деятельность или возобновляете ее после перерыва, помните, что развитие типа личности – это естественный процесс, который можно обратить в свою пользу. Если вы выберете себе профессию, соответствующую естественному развитию вашего типа личности, то обнаружите, что по многим параметрам работа вас удовлетворяет. Она дает вам возможности для профессионального роста, а также сама по себе является источником положительных эмоций. В результате вы достигнете высокого профессионального уровня и в конце концов добьетесь успеха.

С самого начала очень важно выбрать такую работу, которая удовлетворяла бы требованиям вашей основной и вспомогательной функций. Это правило неизменно и не зависит от возраста. Однако, на каком-то этапе начинает возрастать значение вашей третьей функции. Раньше или позже – лучше, конечно, раньше – вам захочется выразить ее в своей работе. Однако ваша четвертая функция, скорее всего, никогда не будет играть значительную роль в вашей профессиональной карьере, разве что вам придется быть начеку, чтобы не пользоваться ею слишком долгое время и по возможности избегать подобных ситуаций.

На протяжении трудовой жизни вам постоянно придется вносить корректировки, касающиеся работы. Это не обязательно должны быть радикальные изменения (хотя некоторым типам личности придется через это пройти). Не удивляйтесь, что у вас может исчезнуть интерес к определенным занятиям, в которых вы достигли большого мастерства, увлечься новыми интересными и сложными задачами, поисками новых решений, новых навыков. Все это свидетельствует о полноценном развитии типа личности. Чем сильнее становится ваша третья функция, тем больше открывается перед вами возможностей в выборе карьеры. В зрелом возрасте вас может привлекать такая работа, которая была вам совершенно противопоказана десять, двадцать лет тому назад.

Определение своих способностей к самообразованию и саморазвитию

Здесь еще раз будет подтверждена связь всех составных частей самоменеджмента: самопознания, самооценки и саморазвития. Ведь для успешного осуществления самоменеджмента важно не только познать, какие свойства, способности и качества следует в себе развить (вы их определили, сравнив профиль своих деловых качеств с вашей моделью делового человека), но и оценить, насколько вы способны к такому развитию, то есть в состоянии ли вы его осуществить.

Принципы и правила саморазвития личности

Психолого-методические возможности саморазвития личности, эффективность этого процесса во многом зависят от того, на какие принципы и правила опирается человек в своей жизнедеятельности.

Каждый человек в процессе труда и непрерывного самосовершенствования вырабатывает принципы и правила саморазвития для себя сам. Такие принципы и правила жизни вырабатывали для себя Л. Н. Толстой, А. П. Чехов, Н. К. Рерих, К. С. Станиславский и многие другие писатели, художники, общественные деятели.

Эти принципы и правила носят универсальный характер, имеют общечеловеческую ценность. А потому будут полезны всем, в том числе и тем, кто называет себя менеджером. Отметим, что принцип задает общую стратегию поведения и деятельности на значительную перспективу.

Правило характеризует тактику этого поведения и деятельности.

I. Принцип самопознания.

Для практического применения принципа самопознания могут быть рекомендованы следующие правила:

1. Постоянно осмысливайте не только то, что делаете, но и как делаете. Осмысливая, обращайтесь внимание на наиболее эффективные приемы и методы своей работы.

2. Ведите дневник, где стремитесь анализировать причины не только своих успехов, но и неудач.

3. Развивайте в себе способность к самоанализу и рефлексии мышления. Помните древнегреческое изречение: “Познай самого себя”. Для этого постоянно изучайте свои сильные и слабые стороны. Опирайтесь на сильные стороны и постоянно контролируйте слабые.

II. Принцип Гармонии, Простоты и Красоты:

1. Помните, что Гармония, Простота и Красота достигаются напряженным трудом.

2. “Не множить сущность без необходимости” (философ Уильям Оккам).

3. Помните, что “природа проста и не роскошествует излишествами” (И. Ньютон).

4. Помните, что любовь к Родине начинается с любви к прекрасному. Русские зодчие говорили: “Только бедные духом люди не украшают свое жилище!” Поэтому все, что мы делаем, должно быть Просто, Гармонично и Красиво.

III. Принцип целеполагания и творческого самоопределения.

Может быть рекомендован на основе следующих правил:

1. “Иметь цель для всей жизни ... Цель для года, для месяца, для недели, для дня и для часу и для минуты, жертвуя низшие цели высшим” (Толстой Л. Н. “Правила жизни”).

2. Помните, что “кто не знает, в какую гавань он плывет, для того нет попутного ветра” (Сенека).

3. Поставили перед собой цель – идите к ней, добивайтесь ее во что бы то ни стало.

IV. Принцип планирования.

Может быть представлен следующими правилами:

1. Планируя, учитывайте время, устанавливайте реальные сроки достижения цели. “Учитывать время – значит дольше жить” (А. Гастев).

2. Планируйте, чего должны достичь, что сделать сегодня, завтра, в течение недели, в перспективе.

3. Периодически хронометрируйте время, ищите резервы времени.

V. Принцип самоорганизации и его правила.

1. Научитесь приступать к делу сразу, без “раскачки”.

2. Приступив к делу, сосредоточьтесь на главном.

3. Меняйте вид занятий, придумывайте для себя стимулы.

4. “Что назначено непременно исполнять, то исполняй, несмотря ни на что. Что исполняешь, исполняй хорошо. Никогда не справляйся в нем, ежели что-нибудь забыл, а старайся сам припомнить. Заставь постоянно ум свой действовать со всею ему возможною силою” (Толстой Л. Н. “Правила жизни”).

5. Чаще используйте самоприказ: “Все, хватит”, “Я должен это сделать”, “Вперед и только вперед!”.

6. Каждый вечер давайте себе самоотчет в своих делах и поступках.

7. Помните слова поэта: “Не позволяй душе лениться! Чтоб в ступе воду не толочь, душа обязана трудиться и день и ночь, и день и ночь!”

VI. Принципы оптимизма.

1. Не отчаиваться и не успокаиваться, даже в случае временных неудач.

2. Внушайте себе: “Я способен на большее! Решал же я более сложные задачи!”.

3. В случае неудачи ищите новый метод, новое средство, новый “ключ” к решению задачи. Помните: оптимизм и вера в успех – залог успеха!

4. “Ищи в других людях всегда хорошую сторону, а не дурную. Чтобы каждый день любовь твоя ко всему роду человеческому выражалась бы чем-нибудь” (Толстой Л. Н. “Правила жизни”).

Нельзя не заметить, что отдельно взятый принцип, правило применяются крайне редко и не могут вам гарантировать успех. Необходима система, непрерывное самосовершенствование с учетом реальных способностей и условий жизнедеятельности.

Как разработать программу самообразования и саморазвития

Исследования психологов и педагогов показывают, что успех любого дела зависит от следующих условий и факторов:

— *физиологических* (состояние здоровья, общее настроение, степень утомляемости);

— *социокультурных* (окружающая среда, друзья, микроклимат в семье, коллективе);

— *психологических* (мотивация, потребности, степень обучаемости, память, творческие способности и т. д.);

— *педагогических* (наличие грамотного, талантливого наставника, репетитора, педагога либо возможность консультироваться в специальных школах бизнеса и управления и т. д.).

Для менеджера, решившего заниматься самообразованием и саморазвитием, важно иметь в виду следующее: и в школе, и в вузе процессом обучения руководит опытный педагог. Он выделяет задачи, задания и даже дозы усвоения материала на одно занятие. В условиях же самообразования вы становитесь и учеником, и педагогом в одном лице.

В связи с этим вам необходимо овладеть интенсивными методиками самообучения, научиться думать, решать проблемы в соответствующей предметной области: процесс самообучения организовать так, чтобы он был систематическим и непрерывным; не ждать результатов сразу после одного-двух занятий; не концентрировать внимание на времени.

Успеху целенаправленного самообразования, саморазвития менеджера могут способствовать:

- друзья, родственники, которые в то же время являются специалистами в той области знания, которой вы хотите заняться (например, изучить иностранный язык);
- коллеги по работе, которым вы доверяете и с которыми находитесь в доверительных отношениях;
- путешествия, командировки;
- индивидуальные занятия с репетиторами;
- различного рода самоучители;
- занятия на специальных курсах;
- серия лекций, занятий;
- специальная литература;
- газеты, телевидение, популярная литература.

Эффективность самообразования и саморазвития во многом зависит от того, насколько сильна мотивация учения. Важно изучать не предмет (как это делают в школе, в вузе), а проблему.

Однако прежде чем приступить к разработке программы самообразования и саморазвития, очень полезно обстоятельно поразмышлять над следующими вопросами:

1. Что для вас было или является тормозом, барьером для профессионального продвижения, саморазвития в последние два-три года?
2. Какие качества, черты характера провоцируют вас на конфликты, непонимание и другие негативные ситуации?
3. Что мешает творчески на высоком профессиональном уровне решать стоящие перед вами задачи?
4. Чего конкретно вам не хватает:
 - знаний;
 - умений и способностей;
 - личностных качеств;
 - связей, друзей;
 - условий жизни;
 - денег.
5. На что вы тратите свой досуг?
6. В каких областях самообразования, саморазвития вы можете добиться существенного продвижения уже в ближайший год?
7. Кто и в чем вам может содействовать в самообразовании и саморазвитии?

Постарайтесь, размышляя не спеша, ответить на эти семь вопросов. Желательно письменно и кратко. Это позволит вам иметь как бы исходную базу данных, которая создаст для вас надежную основу планирования.

При разработке личного плана самообразования и саморазвития следует выделить такие сферы жизнедеятельности менеджера:

1. В сфере управленческой деятельности (имеется в виду управление коллективом) необходимо изучать специальную литературу по менеджменту и маркетингу, экономике, праву.

2. В сфере трудовой и производственной деятельности необходимо изучать свои достоинства и недостатки применительно к выполнению конкретной практической работы; смотреть, изучать, как выполняет работу мастер своего дела, тот, у которого и производительность, и качество труда значительно выше.

3. В сфере расширения кругозора, познавательной деятельности следует совершенствовать культуру чтения и скорочтения, углублять свои познания, целенаправленно, с учетом своих творческих интересов и потребностей, читать литературу.

4. В сфере общения необходимо обращать внимание на собеседников, которые интересны не только вам. Чем они интересны? Что отличает их от вас в манерах, поведении и общении? Необходимо не столько копировать, сколько осмыслить, в чем обаяние, привлекательность того или иного собеседника: в умении слушать, в чувстве юмора, в оригинальности мысли? А чего недостает вам?

5. Необходимо разнообразить досуг. Найдите время для посещения театра, выставок, встреч с интересными людьми; зарезервируйте время для загородных поездок на природу и т. д.

2.1.4. Оценка своего адаптивного потенциала

Под адаптацией здесь понимается процесс взаимодействия человека с окружающей средой по поводу освоения возникшей новой ситуации. Понятно, что человек адаптируется к изменениям в окружающем мире практически всю жизнь. Адаптивные способности должны быть у каждого человека от рождения, иначе он не сможет освоить тот совершенно неизвестный и незнакомый мир, в котором родился. Одни люди быстрее осваиваются в новой ситуации, другие – медленнее, что обусловлено уровнем развития их адаптивных способностей. Совокупность способностей человека к адаптации и составляет его адаптивный потенциал.

Знание своих адаптивных возможностей важно для самоменеджмента деловой карьеры. Ведь каждое новое рабочее место – это весьма сложная, нередко малознакомая трудовая ситуация, освоение которой и составляет содержание трудовой адаптации, а значит, требует использования для этого всех своих адаптивных возможностей. Иными словами, знание уровня своего адаптивного потенциала поможет реально оценить возможности и тактику достижения успехов на новой работе. К тому же реальное представление об уровне своего адаптивного потенциала позволит предусмотреть тренировку своих адаптивных механизмов в процессе саморазвития.

Методика самооценки адаптивного потенциала основывается на понимании адаптивного поведения человека, его механизмов. Успех поведения человека в новой ситуации зависит от адекватной оценки им сути ситуации и выбора

правильной линии поведения по установлению взаимодействий с субъектами этой ситуации. Поэтому тесты по самооценке адаптивного потенциала (адаптивности) построены на оценке правильного, адекватного понимания сути конкретной ситуации: либо в виде жизнеописания, либо в виде какого-либо ряда символов, расположенных в определенной закономерности.

2.1.5. Оценка индивидуальной стрессоустойчивости

Большинство специалистов и теоретиков современного менеджмента сходятся во мнении, что стресс неизбежно сопровождает управленческую деятельность. Так, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури, признанные авторитеты в сфере менеджмента, обоснованно утверждают, что даже в наиболее прогрессивной и хорошо управляемой организации существуют ситуации и характеристики работы, которые отрицательно воздействуют на людей и вызывают у них чувство стресса. Чрезмерный стресс может оказаться в высшей степени разрушительным для индивидуума, а следовательно, для организации. Таким образом, это еще один фактор, который должен понимать проницательный руководитель и научиться нейтрализовать его для обеспечения полной эффективности работы.

Однако, для самоменеджмента деловой карьеры важно учитывать не только действие стресса в качестве фактора управления организацией, но и воздействие его на себя лично, на свое продвижение по лестнице карьеры.

Поэтому предлагаемая методика состоит из двух частей:

1. Анализ причин возникновения стрессовых ситуаций в организациях и определение путей снижения их проявлений.
2. Самооценка личной устойчивости против стрессов и пути саморазвития стрессоустойчивости.

Соответствие между личностью и средой

Изменения на работе и в окружении человека неизбежны. Слишком часто менеджеры недооценивают то, как изменения могут вывести человека из равновесия. Прежде всего он ощущает, что не соответствует обстановке, т. е. его навыки и умения, возможности и цели не подходят к новым условиям, в которых ему приходится сейчас работать (шеф, сотрудники по работе, компенсационная система). Несоответствие проявляется на многих уровнях: субъективном (чувство утомления); в поведении (опасность инцидента); когнитивном (ослабление умственных способностей); физиологическом (повышенное кровяное давление); организационном (высокий уровень пропусков). Исследования показывают, что эти пять уровней стресса, вызываемые неуравновешенностью или недостатком соответствия, обходятся дорого. Цена для организации выражается в преждевременной смертности работников, увеличении числа несчастных случаев, недостатков при выполнении работы, возрастании текучести кадров и многих других негативных последствиях.

Один из способов решения проблемы потерь, которые несет организация в связи со стрессами, – определение стрессоров, которые приводят к этим инцидентам. На рис. 2.2 показаны некоторые из важнейших личных и внешних стрессоров, ведущих к нарушениям в человеческом организме.

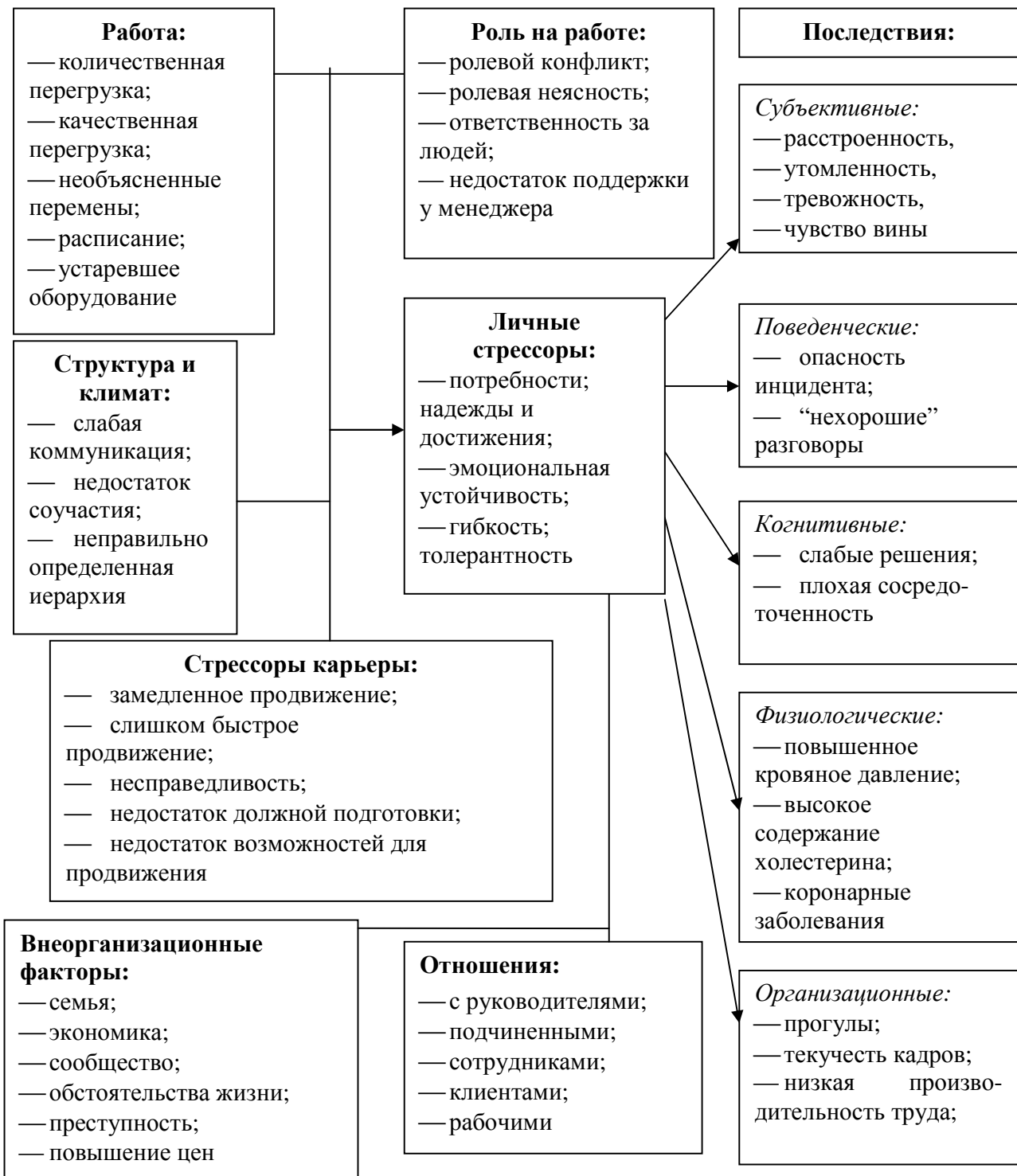


Рис. 2.2. Личные и внешние стрессоры

Стрессоры карьеры. Они связаны с несоответствием темпа продвижения подготовленности работника или ограниченностью продвижения.

Стрессоопасные действия и ситуации:

- все виды конфликтных ситуаций;
- критика, особенно несправедливая, высказанная в оскорбительной, грубой форме;
- финансовые ошибки, просчеты, нарушения, которые, как правило, обнаруживаются неожиданно;
- необоснованное понижение в должности, понижение заработной платы, лишение премий, поощрений, наградений;
- нагромождение всевозможных дел и дефицит времени на их выполнение;
- личные неблагоприятные поступки;
- продолжительные дискуссии, переходящие в споры, которые заканчиваются не в вашу пользу;
- разочарование в работе, ранее принятой точке зрения, позиции, ранее отстаиваемых подходах и установках;
- длительное ожидание чего-либо, в связи с этим перевозбуждение (например, в связи с годовым отчетом, ответственным докладом и т. п.)

I. Перегрузки. Рабочие нагрузки на человека могут вызвать стресс. Нагрузка может быть связана с объемом работы, качеством и спецификой деятельности (требуемые интеллектуальные усилия). Недогрузки могут вызвать возникновение проблем так же, как и перегрузки. Если перегрузки могут вызвать переутомление и повышение вероятности инцидента, то недогрузки вызывают у человека скуку.

Скучающий же работник стремится не выходить на работу, чаще остается дома. От этого он начинает хандрить. В результате человек и попадает в “порочный круг”, когда недостаток деятельности (физической, психической, умственной) усугубляет его положение.

II. Ролевой конфликт. Как ведет себя человек на работе зависит от многих факторов. Сочетание надежд и требований, которые предъявляет к себе работник, а также того, что ожидают от него его коллеги по работе, составляет область сил, называемых ролевым давлением.

Когда складывается ситуация, в которой одни из таких сил сталкиваются с другими, возникает ролевой конфликт. Он возникает всегда, когда одни обязанности (связанные с определенной ролью) трудно сочетать с другой ролью того же лица. Иногда такое сочетание просто невозможно. Исследователи считают, что конфликт связывается с неудовлетворенностью работой и повышенным состоянием тревоги. Кроме того, он связывается с состоянием, которое может привести к серьезным сердечным заболеваниям, повышению кровяного давления, снижению аппетита. Ролевой конфликт ведет к подрыву мирного рабочего состояния и к физиологическим и психологическим изменениям.

Ш. Личные стрессоры: Тип поведения А. В 50-х годах кардиологи Фридман и Розенман начали изучать вопрос о том, как можно использовать образцы поведения людей для предупреждения возникновения коронарных заболеваний. То, что было ими обнаружено, отразилось в так называемом А-образце поведения. Он определяется следующим образом: эмоционально-деятельный комплекс, встречающийся всегда, когда человек агрессивно включен в постоянную, непрекращающуюся борьбу за достижение все большего и большего за все меньшее и меньшее время и если требуется, то ведет борьбу с противостоящими силами, обстоятельствами и людьми.

Тип поведения Б. Исследователи связывают личности типа А с коронарными заболеваниями. У личностей типа А в 6,5 раз чаще встречаются такого рода заболевания, чем у людей типа Б. Кроме того, люди этого типа имеют более высокое кровяное давление.

Почти несомненно, что тип А каким-то образом связан с заболеваниями. Но точная роль, какую он играет, не совсем ясна. Неправомерно впрямую отождествлять тип А и стресс. Тем не менее люди этого типа чаще испытывают стрессы. Люди типа А стремятся сами создать себе стрессы там, где люди типа Б их избегают, поскольку работают с перегрузками, берутся за слишком многое и постоянно стремятся закончить одну работу лишь для того, чтобы немедленно взяться за новую. Люди типа А, кажется, находятся в постоянной борьбе со временем и другими людьми, что, в конечном итоге, выражается в сверхагрессивности.

Обнаружение стресса. Существует множество способов, подходящих для менеджеров для определения стрессов в себе и в работниках. Хорошо обученный психолог или терапевт может использовать тесты, опросы, историю болезни для изучения данных проблем. Но менеджер, который вынужден на работе определять стрессовые ситуации и проблемы, не является профессионалом, однако также может их оценивать. Прежде всего он должен отслеживать неожиданные, необъяснимые изменения в настроении, напряженность. Затем ему следует учесть, что если хороший работник выдает брак или пунктуальный - опаздывает, то это слишком серьезное изменение в поведении. Это сигнал о стрессе.

Как справиться со стрессами. Стрессы в жизни неизбежны. Однако если они причиняют вред человеку, сотрудникам, предприятию, то на них необходимо реагировать очень серьезно. Есть два способа приспособляться к стрессам. Первый — через изменения в политике, структуре производства, в требованиях, а при необходимости и в других условиях, способствующих устранению источников стрессоров. Второй подход имеет отношение уже непосредственно к стрессам и состоит в том, чтобы попытаться справиться с ними индивидуально или на уровне организации.

Индивидуальные программы по нейтрализации стрессов включают медитацию, тренинг, упражнения, диету и даже молитву. Эти программы “работают” для некоторых людей. Они помогают человеку лучше чувствовать себя, расслабиться, восстановить силы.

Существуют также программы нейтрализации стрессов на уровне всего предприятия. Специалисты фирмы могут использовать знания о стрессах и здоровье работников для построения и применения на уровне организации специальных семинаров. Эти специалисты, кроме того, могут рекомендовать структурные, производственные и другие изменения, которые способствовали бы в конечном итоге улучшению самочувствия сотрудников фирмы.

Программа может быть нацелена и на выявление индивидуальных стрессоров.

Методы снижения уровня стресса при управлении

Чтобы управлять другими, достигая при этом высокой производительности труда и низкого уровня стресса, предлагаем следующее.:

1. Оцените способности, потребности и склонности ваших работников и попытайтесь выбрать объем и тип работы для них, соответствующие этим факторам. Как только они продемонстрируют успешные результаты при выполнении этих заданий, повысьте им рабочую нагрузку, если они того желают. В подходящих случаях делегируйте полномочия и ответственность.

2. Разрешайте вашим работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, если у них есть для этого достаточные основания. Если необходимо, чтобы они выполнили это задание, объясните, почему это нужно, и установите приоритеты в их работе, чтобы дать им необходимое время и ресурсы для выполнения дополнительного задания.

3. Четко опишите конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий. Используйте двустороннюю коммуникацию и информацию своих подчиненных.

4. Используйте стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации.

5. Обеспечьте надлежащее вознаграждение за эффективную работу.

6. Выступайте в роли наставника по отношению к вашим подчиненным, развивая их способности и обсуждая с ними сложные вопросы.

Методы повышения стрессоустойчивости

Люди, страдающие от чрезмерного стресса на работе, могут попытаться применить следующие методы:

1. Разработайте систему приоритетов в своей работе. Оцените свою работу следующим образом: “должен сделать сегодня”, “сделать позднее на этой неделе” и “сделать, когда будет время”.

2. Научитесь говорить “нет”, когда достигнете предела, после которого вы уже не можете взять на себя больше работы. Объясните своему начальнику, что понимаете важность задания, затем опишите конкретные приоритетные работы, над которыми в настоящее время работаете, а при получении нового задания спросите, какую работу вы должны отложить до завершения нового задания.

3. Наладьте особенно эффективные и надежные отношения с вашим начальником. Поймите его проблемы и помогите ему понять ваши. Научите его уважать и ценить ваше время.

4. Не соглашайтесь с вашим руководителем или кем-либо, кто начинает выставлять противоречивые требования (конфликт ролей).

Объясните, что эти требования противоположны по направлению.

Попросите устроить совещание со всеми заинтересованными сторонами, чтобы выяснить вопрос. Не занимайте обвинительно-агрессивную позицию, просто объясните, какие конкретные проблемы создают для вас противоречивые требования.

5. Сообщите своему руководителю или сотрудникам, когда почувствуете, что ожидания или стандарты оценки неясны (неопределенность ролей). Скажите им, что вы несколько не уверены относительно ряда конкретных, связанных с заданием вопросов и хотели бы иметь возможность обсудить эти вопросы с ними.

6. Обсудите чувство скуки или отсутствие интереса к работе со своим руководителем. Еще раз учтите: не следует становиться в положение жалующегося. Объясните, что вы — сторонник выполнения требующей отдачи сил работы и хотели бы иметь возможность принять участие в других видах деятельности.

7. Найдите каждый день время для отключения и отдыха. Закройте дверь на пять минут каждое утро, поднимите и обоприте на что-нибудь ноги, полностью расслабьтесь и выбросьте работу из головы.

Обратитесь к приятным мыслям или образам, чтобы освежить мозг.

Уходите время от времени из конторы, чтобы сменить обстановку или ход мыслей. Не обедайте и не задерживайтесь подолгу после того, как вам следовало бы уже идти домой или заняться другой работой.

Повышению индивидуальной стрессоустойчивости способствуют различные приемы и способы преодоления стрессовых ситуаций. Далее описаны некоторые наиболее эффективные из них.

Аутогенная тренировка. В литературе по самоуправлению личности в стрессовых ситуациях она используется и рекомендуется чаще всего. Овладеть методикой аутогенной тренировки полезно каждому. Заметим попутно, что аутогенную тренировку часто и не без основания называют методикой целенаправленного самовнушения. Некоторые авторы придерживаются понятия психологической саморегуляции. Не вдаваясь в детали и сущность используемых понятий, отметим, что все три понятия (аутогенная тренировка, целенаправленное самовнушение и психологическая саморегуляция) имеют, на наш взгляд, право на существование. Там, где речь идет об аутогенной тренировке, как правило, описывается и применяется система специально разработанных упражнений, ориентированных на целенаправленную саморегуляцию психических состояний человека.

Аутогенную тренировку как метод лечения некоторых нервных расстройств активно применял в 30-е годы австрийский психиатр Иоганн Генрих Шульц. Разработанные им приемы самовнушения, которые лежат в основе аутогенной тренировки, затем многократно усовершенствовались и стали применяться не только для лечения неврозов, но и для преодоления стрессовых состояний спортсменов и людей других специальностей, в работе которых нервно-эмоциональные нагрузки часто достигают критических фаз. Аутогенная тренировка состоит из ряда упражнений, которые осуществляются путем целенаправленного самовнушения и приводят к расслаблению мышц, нормализуют дыхание. На этой основе снимаются нервно-эмоциональные напряжения.

Приведем наиболее доступные из них.

Упражнение на *“саморегуляцию дыхательного ритма”*. Существуют различные словесные формулы самовнушения. В качестве одной из возможных может быть следующая: “Мне дышится легко и спокойно. Легкие, сердце, мозг обогащаются кислородом. Мое дыхание ровное, спокойное. Мне дышится легко и спокойно”.

Это упражнение доступно для выполнения в любой ситуации.

Очень важно мысленно все внимание переключить на работу дыхательного аппарата. Закрывать глаза, представить себе море или лесную поляну, где тихо и чувствуется лишь легкое дуновение ветерка.

Упражнение на *“саморегуляцию тепла конечностей”*. В процессе выполнения этого упражнения на основе самовнушения происходит расширение капилляров, конечности теплеют, что в результате приводит к расслаблению то одних, то других групп мышц. Тем самым можно добиться снятия нервно-эмоционального напряжения. Словесная форма этого упражнения следующая: “Моя левая (правая) рука (нога) теплеет. Мне становится тепло и приятно. Мышцы руки (ноги) расслабляются. Мне становится теплее и теплее...”. Мысленно необходимо сосредоточить внимание на мышцах той ноги или руки, прилив тепла к которой вы хотите достичь.

Следующее упражнение – *“саморегуляция прохлады в области лба”* – рекомендуется использовать для снятия головных болей. Словесная формула для самовнушения следующая: “Мысли, переживания, сомнения из моей головы уходят. Я чувствую приятную прохладу в области лба. Мой лоб приятно прохладен”. Это упражнение, как и предыдущее, лучше всего выполнять, приняв позу “кучера”.

Необходимо сесть на стул или кресло, слегка наклонить туловище вперед, опустив голову вперед, ноги расставив в стороны, кисти рук свободно свисают вниз. Глаза закрыты. Вы мысленно должны себе представить кучера, уставшего от долгой тряски дороги.

Систематическая аутогенная тренировка позволяет снять напряжение, страх, нервозность и тем самым восстановить нормальное рабочее состояние.

Аутогенную тренировку следует использовать как до возможных ситуаций, действий, которые могут привести к стрессовой ситуации, так и после.

В условиях стресса и сразу после стрессовой ситуации люди ведут себя по-разному. Чаще всего проявляются две формы поведения. Одни, переживая, впадают в угнетенное, подавленное состояние, которое может перейти в депрессию. Другие становятся как бы неуправляемыми, что проявляется в излишней внешней суетливости, повышенной возбудимости.

И в том, и в другом случае требуется время, чтобы снять нервно-эмоциональное напряжение, уменьшить переживание от всего того, что создало стрессовую ситуацию.

Приемы и методы преодоления стрессовых ситуаций

На работе необходимо переключиться на диаметрально противоположный вид деятельности по сравнению с тем, который создал вам стрессовую ситуацию.

Попытаться расслабиться, снять напряжение, используя доступные вам типы аутогенной тренировки, целенаправленного самовнушения (дыхательные упражнения, упражнения, ориентированные на терморегуляцию области лба, конечностей и т. д.). Заняться любимым видом спорта (лыжи, плавательный бассейн, волейбол и т. д.).

Провести мысленно анализ и переоценку ценностей (опираясь на приемы самовнушения, добиться того, чтобы более реалистично и трезво подойти к оценке источника стрессовой ситуации, убедив себя, что все это не стоит того нервно-эмоционального напряжения, которое вы испытываете).

Отвлечься:

- а) посещением выставок, кино, театра;
- б) чтением художественной, приключенческой литературы, научной фантастики;
- в) встречами с друзьями, близкими;
- г) занятием любимым делом, хобби;
- д) срочно уехать в командировку, которая никак не связана с источником стрессовой ситуации.

К другим факторам, связанным с понижением вероятности стресса, относятся соблюдение надлежащего режима питания, поддержание себя в форме с помощью физических упражнений и достижение общего равновесия в жизни.

В табл. 2.2 приведены различия между стрессовыми и низкострессовыми стилями жизни. Их сравнение поможет вам выбрать собственный, индивидуальный низкострессовый стиль жизни.

2.1.6. Самоуправление деловой карьерой

Данная социальная технология самоуправления опирается на адаптивно-развивающую концепцию самоменеджмента, рассмотренную в разд. 1. Согласно этой концепции деловую карьеру можно представить в виде схемы-модели (рис. 2.3).

На рисунке деловая карьера изображена в координатах “успех — время”. Каждая ступенька соответствует достижению определенного успеха в связи с занятием очередной позиции в деловом продвижении и адекватным изменением личностного статуса.

Результативность карьеры характеризуется величиной достигнутого успеха (высота занимаемой ступени), а также временем и силами, затраченными на его достижение (расстояние ступеньки по горизонтали от начала координат).

Правомерно заключить, что результативность карьеры зависит от нескольких групп факторов:

- 1) обусловленных уровнем личностно-делового потенциала работника;
- 2) связанных с адаптивным потенциалом работника, умением осваивать новые трудовые ситуации на очередных ступенях карьеры;
- 3) обусловленных действием социальных “лифтов” – социальных институтов, которые способствуют ускоренному продвижению между “этажами” деловой карьеры.

Таблица 2.2

Сопоставление стрессового и низкострессового стилей жизни

<i>Стрессовый стиль жизни</i>	<i>Низкострессовый стиль жизни</i>
1	2
1. Испытывает хронический неослабевающий стресс.	1. Допускает наличие «творческого» стресса в определенные периоды напряженной деятельности.
2. Попадает в одну или несколько непрекращающихся стрессовых ситуаций.	2. Имеет «пути спасения», позволяющие хотя бы временно отстраниться и расслабиться.
3. Тяжело преодолевает стрессовые межличностные отношения (например, трудности в семье, осложнение отношений с супругом, любовницей, боссом, сотрудниками).	3. Отстаивает собственные права и потребности; устанавливает низкострессовые отношения взаимного уважения; тщательно выбирает друзей и завязывает взаимоотношения, которые являются ободряющими и спокойными.
4. Участвует в неинтересной, скучной, раздражающей или иным образом неприятной и неблагодарной работе.	4. Участвует в интересной, благодарной, стоящей работе, которая обеспечивает подлинное вознаграждение.
5. Испытывает постоянную нехватку времени; слишком много нужно сделать за данный отрезок времени. Беспокоится по поводу потенциально неприятных наступающих событий.	5. Сохраняет стимулирующую рабочую нагрузку, где периоды перегрузки и кризисов уравниваются периодами «передышки». Уравновешивает опасные события полезными целями и положительными событиями, к которым нужно стремиться.

Окончание табл. 2.2

1	2
<p>6. Обладает пагубными для здоровья привычками (например, в питании, выпивает, испытывает недостаток физических упражнений, в плохой физической форме).</p> <p>7. Поглощен одним видом жизнедеятельности (например, работой, общественной или физической деятельностью, зарабатыванием денег), постоянно находится в одиночестве.</p>	<p>7. Сохраняет хорошую физическую форму, хорошо питается, очень редко употребляет алкоголь и табак или совсем не употребляет.</p> <p>6. Вкладывает энергию в различные виды деятельности, что в целом приносит чувство удовлетворения (например, в работу, общественную деятельность, отдых, уединение, культурные мероприятия, семью и близких знакомых).</p>
<p>9. Считает, что трудно просто «хорошо провести время», расслабиться и насладиться какой-нибудь кратковременной работой.</p> <p>10. Воспринимает отношения между полами как неприятные, неблагодарные или общественно «запрограммированные» (например, путем интриг, стремления «заманить»).</p> <p>11. Воспринимает жизнь как серьезную трудную ситуацию; отсутствует чувство юмора.</p> <p>12. Соглашается с выполнением угнетающих неблагодарных социальных ролей.</p> <p>13. Воспринимает тяжелые или стрессовые ситуации пассивно, страдает молча.</p>	<p>8. Находит удовлетворение в простой деятельности, не чувствуя необходимости оправдывать наигранное работой поведение.</p> <p>9. Наслаждается полной и кипучей сексуальной жизнью, прямо выражая свой «сексуальный аппетит».</p> <p>10. Наслаждается жизнью в целом; может смеяться над собой; имеет хорошо развитое чувство юмора.</p> <p>11. Проводит жизнь относительно свободную от ролей; способен выражать естественные потребности, желания и чувства без оправдания.</p> <p>12. Настойчиво пытается изменить по возможности напряженные ситуации; пересматривает невозможные для выполнения сроки; избегает ненужных напряженных ситуаций; эффективно распределяет время.</p>

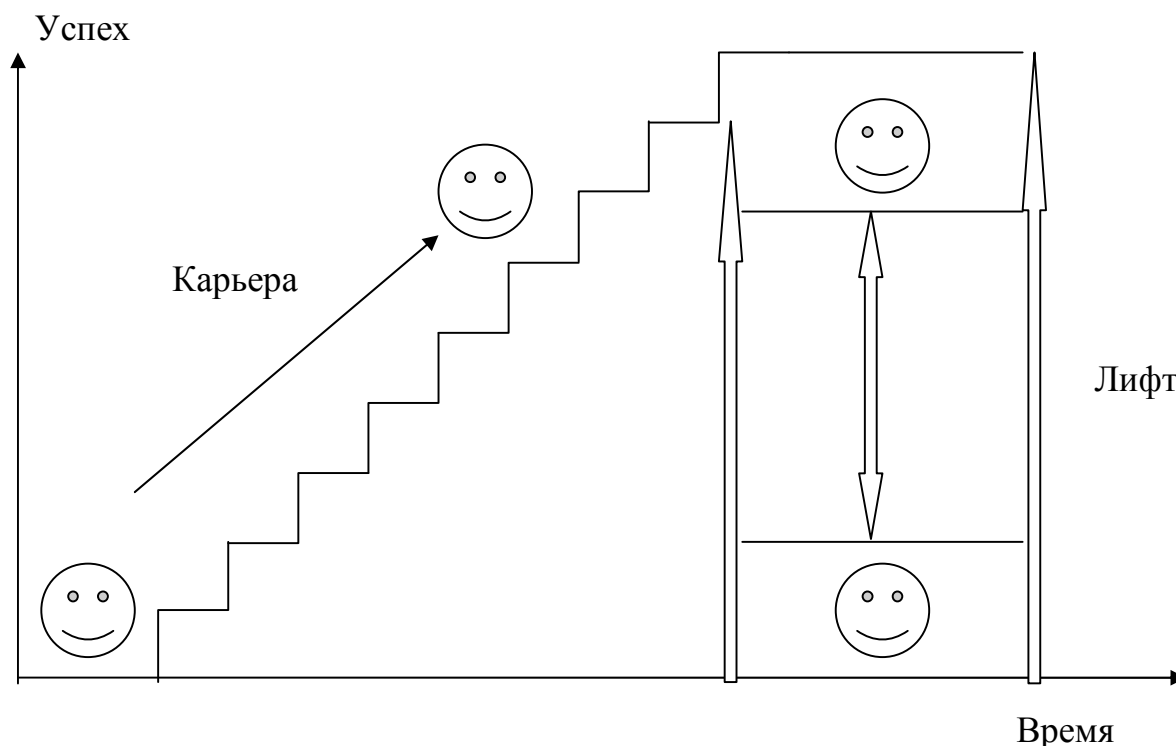


Рис. 2.3. Схема-модель деловой карьеры

Перечисленные качества достаточно полно отражают возможности личности к самоуправлению. Таким образом, способности личности к самоуправлению — это синтез качеств, включающий в себя способности к самопознанию, самоопределению, самоорганизации, самореализации, самодетальности, самоконтролю, самооценке, самовнушению, саморазвитию, которые позволяют личности качественно и эффективно управлять собой в различных видах деятельности и общения.

Понятно, что оценка уровня развития своих способностей к управлению выступает исходной позицией в обеспечении его эффективности.

Самоуправление адаптацией на новом месте работы

Напомним, что в предыдущих параграфах уже приводились некоторые советы по развитию быстрого и эффективного освоения на новом рабочем месте. Однако для реализации этих предпосылок важно иметь представление о технологии освоения нового рабочего места. Приведем основные элементы этой технологии.

1. Имейте в виду, что **механизм адаптации** к новому месту работы включает две составляющие:

- 1) информационную;
- 2) коммуникационную.

Информационная составляющая предусматривает поиск и анализ информации об основных сторонах трудовой ситуации:

— *профессиональной*, связанной с освоением особенностей работы и оборудования;

— *организационной*, связанной с порядком и принципами организации трудовой деятельности;

— *материально-бытовой*, связанной с оплатой и условиями труда, мотивацией и стимулированием работы, условиями быта и оздоровления;

— *социально-психологической*, определяемой состоянием морально-психологического климата в коллективе, уровнем личностных контактов, неформальными взаимоотношениями.

Коммуникационная составляющая реализуется через установление положительных личностных связей и отношений с наиболее значительными и влиятельными людьми, определяющими ситуацию в каждой из сфер: профессиональной, организационной, материально-бытовой и социально-психологической.

2. Ставьте реально достижимые цели. Соотносите их с целями организации, принимающей вас на работу. От умения реально оценить свои деловые качества и уровень требований, предъявляемых организацией, зависит успех вашей карьеры на каждом рабочем месте.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступень на иерархической лестнице должностей.

Приведем для ориентации *типичные цели карьеры*:

— заниматься деятельностью или иметь должность, соответствующую самооценке и поэтому доставляющую моральное удовлетворение;

— получить работу или должность, отвечающую самооценке, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;

— занимать должность, усиливающую возможности и развивающую их;

— иметь работу или должность, носящую творческий характер;

— работать по профессии или занимать должность, позволяющую достичь определенной степени независимости;

— иметь работу или должность, которая хорошо оплачивается или позволяет одновременно получать большие побочные доходы;

— иметь работу или должность, дающую возможность продолжать активное обучение;

— иметь работу или должность, которая одновременно позволяет заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как изменяемся мы сами, с повышением квалификации и т. д. Формирование целей карьеры — процесс постоянный.

3. Изучайте рынок труда и ориентируйтесь на его конъюнктуру как при устройстве на работу, так и при переходе на новое место работы. Обладая способностью к самооценке и зная рынок труда, вы можете подобрать отрасль и регион, где хотели бы работать и жить.

4. Управление карьерой следует начинать при поступлении на работу. Принимая на работу, вам задают вопросы, в которых изложены требования организации-работодателя. Вам же следует задавать вопросы, отвечающие вашим целям, формирующие ваши требования.

Приведем несколько вопросов, которые уместно задать работодателю при поступлении на работу.

- 1) Какова философия организации относительно молодых специалистов?
- 2) Каковы шансы получения жилья?
- 3) Сколько дней в году уйдет на командировки (в том числе зарубежные)?
- 4) Каковы перспективы развития организации?
- 5) Имеется ли скидка при покупке работниками продукции, выпускаемой организацией?
- 6) Практикуются ли в организации сверхурочные работы?
- 7) Какие системы оплаты труда в организации?
- 8) Кто является конкурентом организации?
- 9) Имеет ли организация свои детские, лечебно-оздоровительные учреждения?
- 10) Каковы шансы получения более высокой должности?
- 11) Будут ли созданы условия для обучения, повышения квалификации или переподготовки?
- 12) Возможно ли сокращение должности и в связи с чем?
- 13) В случае сокращения можно ли рассчитывать на помощь организации в трудоустройстве?
- 14) Каковы принципы формирования пенсионного фонда, возможные размеры пенсии?

Правила управления карьерой

1. Не теряйте времени на работу с безынициативным, неперспективным начальником, станьте нужным инициативному, оперативному руководителю.
2. Расширяйте свои знания, приобретайте новые навыки.
3. Готовьте себя занять более высокооплачиваемую должность, которая становится (или скоро станет) вакантной.
4. Познайте и оцените других людей, важных для вашей карьеры (родителей, членов своей семьи, друзей).

5. Составляйте план на день и на всю неделю, в котором оставляйте место для любимых занятий; помните, что все в жизни меняется.

6. Вы, ваши знания и навыки, рынок, организация, окружающая среда — оценить эти изменения есть важное для карьеры качество.

7. Ваши решения относительно карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими личными интересами и интересами организации.

8. Никогда не живите прошлым: во-первых, прошлое отражается в нашей памяти не таким, каким оно было на самом деле; во-вторых, прошлое не вернуть.

9. Не допускайте, чтобы ваша карьера развивалась значительно быстрее, чем у других.

10. Увольняйтесь, как только убедитесь, что это необходимо; думайте об организации как о рынке труда, но не забывайте о внешнем рынке труда.

11. Не пренебрегайте помощью организации в трудоустройстве, но в поисках новой работы надейтесь прежде всего на себя.

Как избежать трудностей в карьере (практические советы)

1. Добиться предельной ясности в критериях оценки шефа и хорошо работать, чтобы им соответствовать.

2. Не поручать полностью свою карьеру шефу. Одного усердия недостаточно.

3. Для карьеры лучше работать на заметной, хотя и трудной должности линейного руководителя, чем штабного.

4. По возможности зарабатывать авторитет на общественном поприще.

5. Найти мобильного лидера в среде вышестоящих руководителей и постараться стать для него полезным.

6. Постичь свои обязанности в минимальный срок и овладеть навыками руководства в смежных областях деятельности.

7. Не гнаться сразу за статусом и высокой зарплатой. Важно иметь благоприятную обстановку для раскрытия своих способностей и возможность для расширения влияния.

8. Не соглашаться на более высокий пост, не взвесив своих слабых и сильных сторон. Не принимать назначение, если нет уверенности в своих силах или если работа не нравится.

9. Не поступать ради карьеры своей индивидуальностью, но и не жалеть усилий для продвижения по служебной лестнице.

10. Стараться выйти за рамки инструкций и расширить свое влияние.

11. Оставить руководящую работу, если нет желания зависеть от других или помогать другим.

12. Регулярно оценивать этичность своих поступков, помнить о возможных угрызениях совести.

Использование социальных “лифтов” карьеры

Под социальными “лифтами” деловой карьеры понимают социальные институты, которые являются каналами социальной циркуляции, т. е. служат перемещению индивидов из одного социального слоя в другой, с менее престижного рабочего места – на более престижное.

К важнейшим социальным институтам такого рода относятся семья, образование, церковь, армия, власть, экономические и профессиональные организации и организации по созданию материальных ценностей. Рассмотрим кратко возможности каждого из них.

1. Семья. Влияние семьи на карьеру оказывается в двух аспектах.

Во-первых, создание благоприятных условий для успешной первичной социализации ребенка, поддержка и развитие его способностей и задатков, которые впоследствии смогут реализоваться в успешной карьере.

Во-вторых, повышение статусных возможностей и карьерных перспектив за счет удачного брака, когда к механизмам продвижения “подключаются” возможности, связанные с высоким статусом родителей жениха или невесты.

Понятно, что при неблагоприятных условиях обе функции проявляются негативно, выполняя роль “сита” или “барьера”.

2. Образование. Известно, что в современном обществе резко возросла роль знаний, доступа к ним, обладания информацией. Поэтому образование является мощным ускорителем деловой карьеры.

Выбор престижного, высококачественного образования, подготовка по приоритетным для общества профессиям и специальностям существенно повышает шансы на успех.

Кроме того, образование в элитном учебном заведении расширяет возможности для налаживания лично значимых контактов, перспективных связей и знакомств, которые в дальнейшем могут благотворно повлиять на деловую карьеру.

В силу того, что в образовании наиболее успешно реализуют себя люди способные, одаренные и талантливые, а не самые богатые, институт образования по-прежнему является одним из наиболее демократичных “лифтов” деловой карьеры.

3. Церковь. Институт церкви – одна из наиболее многочисленных и влиятельных организаций, объединяющих людей на духовной основе – вере в Бога. Обладая разветвленной организационной структурой, высокоэффективной методикой влияния на людей, церковь оказывает мощное воздействие практически на все сферы жизни общества. Поэтому принадлежность к церковному активу дает возможность рассчитывать на продвижение и в сфере деловой.

Отметим, что демократизация социальной жизни в Украине резко оживила церковную жизнь, строительство храмов, открылись новые приходы. Все это

вызвало к жизни вакансии на всех уровнях организации, увеличило перспективы продвижения по линии церковной иерархии.

4. Армия. Армия во все времена была социальным институтом власти, причем власти вооруженной. Поэтому государство всегда создавало привилегированные условия жизни для офицерского состава. Ведь от армии зависит защита, а значит, и стабильность самого государства, всех этажей государственной власти.

Кроме того, четкая система продвижения в должности и присвоения очередного звания делает карьеру в армии стабильной и гарантированной, с обеспеченной жизнью после службы. Отметим, что всякая командирская должность дает возможность использовать потенциал подчиненных, материальную базу в личных целях.

Особо возрастает роль армии и соответственно армейской карьеры в военное время и во время революционных перемен, а также в условиях тоталитарного режима.

5. Власть. Наиболее сильным ускорителем карьеры выступают политические организации, партии, правительственные группы. С одной стороны, “вес” статусной позиции в этих структурах значительно больший. Он отягощен властными функциями и полномочиями самих организаций; с другой, принадлежность к властным структурам как бы распространяет силу власти “кресла” на самого работника. Кроме того, образуется круг полезных знакомств, которые помогают в реализации личной деловой карьеры. И, наконец, приближенность к властным структурам дает возможность опираться в карьере на механизмы и возможности властных организаций.

В условиях демократизации политической жизни в обществе возрастает роль политических партий как институтов вертикальной циркуляции. Политическая деятельность, участие в политической организации позволяют привлечь внимание избирателей и занять в результате выборов высокий правительственный пост.

6. Профессиональные организации. Речь идет о таких социальных институтах, как творческие союзы художников, композиторов, писателей, архитекторов, журналистов и т. п. Поскольку подобные объединения носят общественный характер, а вступление в них относительно свободно — принимаются люди по профессиональным способностям и, как правило, вне зависимости от их социального статуса, то и продвижение внутри таких институтов сопровождалось общим продвижением по социальной лестнице. Многие люди творческих профессий простого происхождения поднимались социально благодаря этому каналу.

Отметим, что значение этого “лифта” не снизилось и в наше время. Значительно возросла роль организаций, связанных со средствами массовой информации. Нельзя не согласиться с оценкой П. Сорокина, разработчика теории

социальных “лифтов”, что эти организации могут как обеспечить великолепную карьеру пустой бездарности, так и разрушить карьеру человеку незаурядных способностей.

“Известность” – это то, без чего сейчас быстрое продвижение чрезвычайно затруднено. Она приносит славу часто на пустом месте, она открывает или губит талант, она может “преобразовать” средние способности в гениальные, может она и задушить истинного гения”.

Не случайно канал средств массовой информации относят к одному из самых шумных, эффективных и скоростных “лифтов” деловой карьеры.

7. Организации по созданию материальных ценностей. Речь идет о любых организациях, накапливающих богатства, – фирмах, предприятиях, банках, земельных хозяйствах. Начиная с первобытных обществ накопление богатства приводило к социальному продвижению их владельцев. В современном цивилизованном мире накопление богатств остается одним из самых простых и действенных способов социального продвижения. “Если человек богат, – утверждает Пителим Сорокин, – то он находится на вершине социального конуса, вне зависимости от своего происхождения и источника доходов”.

По-видимому, в условиях переходного общества, когда происходит его расслоение, первичное накопление капитала и формирование слоя богатых людей, возможности этого “лифта” еще более расширяются. Эти возможности усиливаются также за счет финансирования богатыми людьми других “лифтов” карьеры — образования, семьи, власти, профессиональных организаций. Отметим, что вклады в образование и семью являются наиболее выгодным размещением капитала. Ведь это вклады в развитие, отдача от которых рассчитана на близкую и дальнюю перспективу.

Правила пользования “лифтами” деловой карьеры

1. Знайте, что все без исключения “лифты” ведут на верхние этажи. Старайтесь не пренебрегать ни одним из них.
2. Пытайтесь достичь успеха там, где для этого имеются наиболее благоприятные условия лично для вас, выбирайте “лифты”, наиболее подходящие именно вам. Поскольку все “лифты” поднимают людей на этажи успеха, то, достигнув его в той отрасли деятельности, где это легче сделать лично вам, вы сможете легко перейти на соседний этаж успеха уже по тому направлению деятельности, которое для вас наиболее предпочтительно.
3. Не забывайте о надежности. Нередко надежность предпочтительнее рискованной скорости подъема.
4. Каждому жизненному периоду и конкретной ситуации должен соответствовать наиболее подходящий “лифт”. Не ограничивайте себя каким-либо одним “лифтом”, комбинируйте их сочетания и последовательность.

5. Разработайте для себя приоритеты и последовательность пользования различными “лифтами”.

6. Не забудьте сохранить за собой возможность обратиться к использованным уже вами “лифтам” в дальнейшем. Помните, что “лифты” не относятся к транспортным средствам разового пользования.

7. Сохраняйте хорошую деловую форму и будьте готовы к успешному преодолению ступеней деловой карьеры в случае неожиданного отказа “лифта”. Помните, что даже самая надежная техника несовершенна и может в нужный момент подвести.

Как гармонизировать свою деятельность

Прежде всего отметим, что гармония – это некоторое равновесие, некоторый оптимум чего-то с чем-то диаметрально противоположным.

Например, вы прекрасно живете материально, но чувствуете дискомфорт в духовном плане. Значит, необходимо срочно многое пересмотреть, изменить в вашей жизни, чтобы насытить, обогатить ее духовно. Способствуют ли этому ваши друзья, ваше ближайшее окружение? Что для этого необходимо сделать: расширить круг общения, сменить место работы или место жительства? Что еще? Подумайте. Может, вам помогут в размышлениях такие советы.

1. Гармонизируйте в себе духовное и материальное начало, отдавая предпочтение духовному, не забывая о материальной первооснове вещей и действий.

2. Сочетайте теорию и практику, т. е. не впадайте в теоретизирование в отрыве от практики, но и не скатывайтесь к голому практицизму.

3. Не противопоставляйте рациональное эмоциональному, т. е. все, что вы делаете, должно быть и практично, и красиво!

4. Гармонизируйте национальное и интернациональное; отдавая предпочтение национальным основам, не отгораживайтесь от достижений зарубежного опыта, знаний, технологий и т. д.

5. Сочетайте личное и коллективное, опирайтесь, где это возможно, на личные возможности, но не отгораживайтесь от сотрудничества, сотворчества на основе кооперации и коллективных дел.

6. Сочетайте стратегию и тактику; решая дела сегодняшние, постоянно думайте о перспективе.

7. Гармонизируйте общее и профессиональное, развивайте профессионализм, опираясь на общечеловеческие ценности.

Как обеспечить личную свободу

Принцип гармонизации своей жизнедеятельности нельзя отделить от принципа свободы. Потребность в свободном творческом самоопределении изначально заложена в каждой личности, стремящейся к саморазвитию и самореализации. Принцип свободы как отражение самосозидания и самодвижения духовных и физических сил всякий раз проявляется в противостоянии лжи.

Выдавливание из себя раба начинается с противостояния лжи. Мы поступаем по совести или наша жизнь – цепь бесконечных компромиссов с самим собой, со своей совестью? Вот в чем вопрос. Быть свободным – это значит ежедневно, ежечасно преодолевать в себе раба.

У руководителя любого ранга всегда есть власть, которая открывает ему доступ обогатиться за счет деятельности других. Это часто происходит, когда руководитель не обладает необходимыми нравственными качествами и духовными силами самоограничения. Поэтому проблему свободы личности нельзя рассматривать изолированно, в отрыве от таких личностных качеств, как совесть, самоограничение, духовная культура.

Преодолевая негативные качества в самом себе, человек идет по дороге жизни в поисках свободы и счастья. Многолетние размышления о свободе человека как одном из важнейших принципов саморазвития творческой личности побудили автора сформулировать

Семь правил личной свободы:

1. Делать все, что не запрещено законом твоей совести.
2. Делать все, что полезно тебе и близким тебе людям.
3. Делать все, что полезно твоей Родине и Цивилизации.
4. Делать все, что способствует твоему духовному и физическому развитию.
5. Максимально реализовать себя, но не во вред своему здоровью.
6. Всякий раз искать свой единственно верный путь.
7. Не суетиться и не размениваться по мелочам, отдавая приоритет более высоким, но реальным целям.

Как жить, чтобы быть счастливым (общечеловеческое)

1. Не хмурьтесь и старайтесь не вспоминать о прошлых неприятностях.
2. Чаще улыбайтесь: улыбка ничего не стоит, но дорого ценится.
3. Не накапливайте проблемы, а решайте их. Нерешенные проблемы порождают чувство тревоги и беспокойства.
4. Беритесь за решение задач и проблем, взвешивая свои силы.
5. Не давайте неприятности “оседлать” вас, забудьте о ней, занявшись интересным делом.
6. Старайтесь меньше общаться с людьми, которые доставляют вам неприятности.
7. Вместо того чтобы бороться с врагами, ищите себе единомышленников.
8. Не ищите счастья в далеком будущем, сделайте счастливым день сегодняшний.
9. Не мстите врагам своим и не тратьте на них себя – они этого не стоят.
10. Делая добро людям, не ждите всякий раз благодарности.
11. Анализируя прожитый день, сделайте так, чтобы завтра одной ошибкой и одним огорчением стало меньше.

12. Не акцентируйте внимание на недостатках людей, а ищите в людях хорошее.

13. Если же у вас случилась беда, то постарайтесь по возможности об этом выговориться, но только с человеком, которому доверяете.

14. При удаче прежде всего благодарите других, но во всех бедах вините себя.

15. Помните, что счастье – в роскоши человеческого общения, в благородном поступке, в общении с природой, в красиво сделанной вещи, в гармонии с самим собой.

Раздел 3. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ЧАСТЬ САМОМЕНЕДЖМЕНТА

3.1. Основы тайм-менеджмента

3.1.1. Понятие тайм-менеджмента

Кроме управленческой деятельности, направленной во внешнюю среду, которая осуществляется в виде указаний и распоряжений, существует понятие самоменеджмента. Сущность самоменеджмента, или управления собой, заключается в умении использовать все предыдущие наработки, как теоретические предпосылки, так и практические приемы, которые уже доказали свою эффективность в повседневной жизни, для оптимизации использования своего личного времени.

Самоменеджмент в чем-то сродни управлению организацией; здесь тоже необходимо определиться со стратегическими и краткосрочными целями, уметь организовать свое рабочее время и четко определить, что и в какие сроки необходимо сделать, выяснить для себя мотивацию тех или иных действий, а также проконтролировать исполнение намеченного.

Но, кроме умения управлять своим временем, профессиональный руководитель должен знать, как эффективно организовать рабочее время своих подчиненных, чтобы конечные цели функционирования организации достигались не только с наименьшими материальными затратами, но и в более оптимальные временные промежутки.

Исходя из этого тайм-менеджмент можно определить как планирование, организацию распределения и контроль за использованием рабочего времени в организации и собственного времени руководителя с целью повышения эффективности работы отдельных подразделений и организации в целом.

Необходимость выделения управления временем в отдельную область исследований обусловлена постоянно нарастающими темпами изменений во внешней среде, увеличением информационных потоков, которые приходится отслеживать руководителю и ростом в связи с этим требований к мобильности и организованности менеджеров.

Проблемы организации рабочего дня менеджера

Пытаясь эффективно организовать свой рабочий день, руководитель сталкивается с определенными проблемами.

Проблема № 1: управленческий цикл не имеет завершения.

Работа руководителя отличается от обязанностей, например, рабочего на производстве, который должен просто выполнить дневную норму выработки, после чего спокойно может идти домой.

Работа руководителя, особенно высшего звена, не имеет четкого завершения, ему приходится отслеживать ситуацию и принимать решения

практически постоянно, в связи с этим он всегда чувствует, что должен сделать что-то еще.

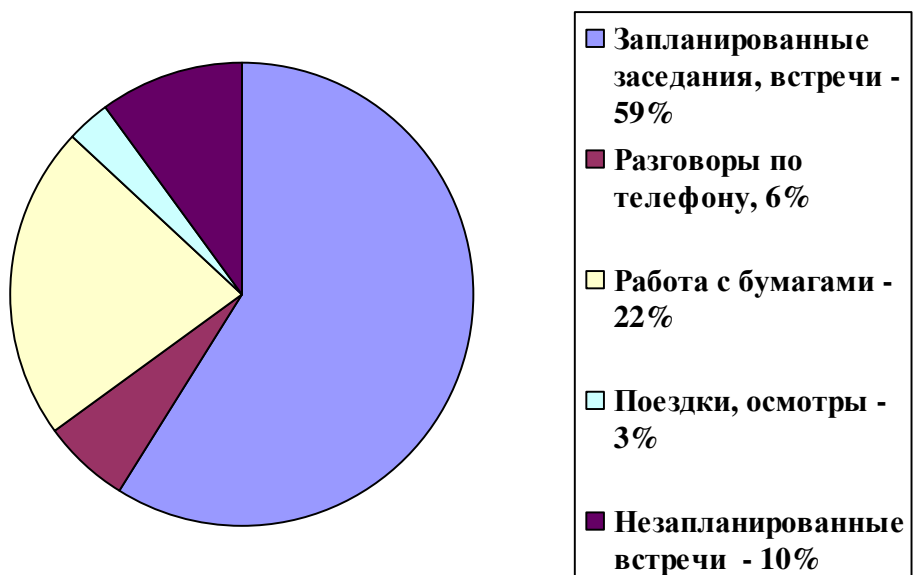


Рис. 3.1. Расходование времени руководителями

Проблема № 2: информационные перегрузки.

Весьма актуальной для менеджеров является и проблема информационных перегрузок. Элвин Тоффлер в книге «Шок будущего» пишет: «Вполне может случиться так, что волны информации, захлестывающие восприятие, могут заметно подавить способность думать и действовать у руководителей, терзаемых необходимостью принимать неотложные, непрерывные, срочные решения».

Проблема № 3: переработка информации.

Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, просто не в состоянии эффективно реагировать на все сообщения.

3.1.2. Анализ использования рабочего времени

Существуют несколько признаков, которые указывают на то, что руководитель испытывает трудности с использованием и распределением своего времени.

1. *Нет детального расписания работ на следующий день* – тогда руководитель неясно представляет для себя объемы работы, какие дела являются наиболее приоритетными, а какие могут подождать, выстраивая очередность предстоящих дел.

2. *Руководитель постоянно задерживает ответы на деловую корреспонденцию* – менеджер никак не может сосредоточиться на просмотре корреспонденции и, едва приступив к этому занятию, сразу отвлекается на другое.

3. *Менеджер часто сталкивается с мелкими помехами в работе* – его постоянно тревожат телефонные звонки, неожиданные посетители, а менеджер пытается сам решать все сиюминутные проблемы, даже если они не имеют большого приоритета и их решение можно делегировать подчиненным.

4. *Руководителю часто приходится решать задачи своих подчиненных и выполнять их работу* – менеджер не желает передавать полномочия своим подчиненным, считая, что лучше и надежнее будет, если он выполнит эту работу сам, и не замечает, что потери во времени обходятся ему гораздо дороже, нежели предполагаемые потери в качестве, которые зачастую существуют только в его воображении.

5. *При выполнении поручений высшего руководства часто возникают проблемы со временем* – менеджеры среднего звена, не умея рационально организовывать свое время, слишком поздно приступают к выполнению поручений высшего руководства, в результате чего возникает страх не успеть в срок и приходится торопиться, работать в ускоренном режиме.

Анализ использования рабочего времени проводится в несколько этапов.

Этап 1. На первом этапе необходимо зафиксировать фактические затраты времени на тот или иной вид деятельности руководителя в течение нескольких рабочих дней в виде следующей таблицы.

Определив оптимальные величины затрат времени, менеджер сможет оценить, где были допущены слишком высокие затраты времени, и составить для себя график рабочего дня, который позволит использовать рабочее время гораздо эффективнее.

Таблица 3.1

Фактические затраты времени менеджера

<i>Виды работ</i>	<i>Затраченное время, мин.</i>
Телефонные переговоры	
Оформление документации	
Просмотр корреспонденции	
Другая работа	

Этап 2. На следующем этапе анализа необходимо рассмотреть непосредственно те виды деятельности, в которых приходилось участвовать руководителю. Весьма вероятно, что многие из них окажутся не столь важными, и справиться с ними будет по силам другим сотрудникам организации. Переложив на них ответственность за выполнение таких дел, руководитель сможет высвободить для себя дополнительное время на решение стратегических задач.

Этап 3. Кроме анализа затрат времени как таковых, каждому руководителю полезно будет провести анализ своих личных качеств с точки зрения сильных и слабых сторон.

Баланс сильных и слабых сторон

Анализ личных качеств можно также представить в виде таблицы, в которой перечисляются основные достоинства и недостатки руководителя и которая наиболее наглядно может показать, что следует поощрять, а над чем еще нужно поработать.

Одна из граней анализа личных качеств – баланс поражений и неудач. Составив такой баланс, менеджер получит более наглядную картину и сможет понять, отсутствие каких качеств помешало добиться успеха.

Проводя анализ использования рабочего времени, необходимо помнить о том, что львиная доля временных затрат менеджера приходится на работу с информацией.

Часто случается, что руководитель тратит слишком много времени на усвоение информации из-за неэффективной системы коммуникаций на предприятии в целом. В таком случае нужно более детально рассмотреть схему движения информационных потоков внутри организации и при необходимости внести соответствующие коррективы.

Основные причины дефицита времени

«Что значит золото и серебро в сравнении со временем, когда одной минуты нельзя купить за все золото мира, и когда малейшее мгновение стоит вечности?» – вопрошал Иоанн Златоуст еще на заре цивилизации, но и тогда уже сетовал, что люди не умеют ценить самую драгоценную в мире вещь.

Человек, умеющий эффективно распоряжаться своим временем, всегда более успешен, большего добьется в жизни и в конечном итоге сможет полнее реализовать себя.

Причины, вызывающие нехватку времени в работе менеджеров, можно подразделить на внешние и внутренние.

I. Внешние причины. Внешние причины дефицита времени обусловлены воздействиями окружающей среды и не зависят от личных качеств и способностей руководителя. Сюда в первую очередь относятся следующие:

1. *Нагромождение работ.* Такая проблема возникает, когда руководитель стремится делать всю работу сам и часто за выполнением мелких и незначительных дел не успевает заняться наиболее важными. Это говорит о том, что он не имеет представления о степени важности работ, не занимается установкой приоритетов и разбивкой задач на более и менее значимые. Помочь в этом случае может анализ и постоянное сопоставление данной, конкретной работы, которую необходимо выполнить, с конечными, стратегическими целями организации. Такое сопоставление наглядно покажет, какие задачи связаны с решением ключевых вопросов и поэтому должны быть выполнены только руководителем, а какие не имеют глобального значения и могут быть поручены другим сотрудникам организации.

2. *Неэффективный информационный обмен.* Если система коммуникаций на предприятии продумана плохо, руководителю приходится тратить дополнительное время на получение необходимой информации. Руководителям организаций, в которых существует подобная проблема, необходимо пересмотреть схему движения информационных потоков внутри организации и более четко определить, с какими именно блоками информации должно работать каждое конкретное подразделение фирмы.

3. *Слабая мотивация труда.* На предприятиях, где высшее руководство не заботится о создании системы стимулирования труда, как правило, традиционно низкая производительность. Менеджеры среднего и низового уровней не стремятся сделать свою работу эффективной, работают с прохладцей, что в результате порождает несвоевременное выполнение производственных заданий и хроническую нехватку времени.

Выходом из этой ситуации будет разработка мероприятий, направленных на усиление мотивации у сотрудников предприятия, с учетом того, что мотивом для повышения эффективности труда может быть не только материальное поощрение, но и перспективы карьерного роста.

II. Внутренние причины. Внутренние причины дефицита времени зависят от характеристик личности руководителя, таких как организованность и самодисциплина, особенности темперамента, склонность к самоанализу, умение признавать свои ошибки. Среди таких причин можно выделить следующие:

1. *Постоянная спешка.* Иногда руководителям кажется, что чем чаще они будут демонстрировать нехватку времени, тем значимее будет выглядеть их персона в глазах подчиненных. Но на самом деле это самообман, и в современных организациях, где основная часть работников имеет достаточно высокий уровень образования, такая тактика давно уже не проходит. Кроме того, само восприятие образа такого руководителя у подчиненных будет скорее всего отрицательным, и в глазах сотрудников он будет выглядеть не как человек, несущий непосильную ношу срочных и неотложных дел, а как человек, не умеющий организовать свое время.

2. *Постоянные доработки дома.* Эта проблема тесно связана с предыдущей, поскольку все время спеша и не успевая ничего сделать на работе, руководитель вынужден доделывать свои дела в нерабочее время. Постоянно действуя в таком режиме, руководитель не успевает отдыхать, что сказывается на его работоспособности и в конечном итоге ведет к упадку здоровья.

3. *Суетливость.* Эта черта во многом обусловлена характером и особенностями темперамента человека, ему часто бывает трудно бороться с самим собой. Но когда руководитель ясно видит, что какие-то его личностные качества отрицательно сказываются на результатах работы, он должен сознавать, что если хочет быть успешным в своем бизнесе, то необходимо от таких качеств избавиться. Кроме того, суетливость может быть вызвана неумением организовать

свой день, когда плохо спланированная последовательность дел заставляет метаться от одного к другому и в результате в конце рабочего дня у руководителя остается ощущение, что не сделано ничего.

4. *Бесплановость работы.* Человек, привыкший все делать спонтанно, решать проблемы по мере их возникновения, не думая о том, что многие из них можно было бы предотвратить, не видит необходимости в планировании своих действий. Придерживаясь таких принципов в личной жизни, он переносит их и на общий стиль жизни своей организации. Постоянный дефицит времени неизбежно будет являться неотъемлемой частью подобного поведения. Ведь, не желая продумывать свои действия хотя бы на несколько шагов вперед, руководитель не сможет предвидеть и того, сколько времени понадобится для решения очередной возникшей проблемы или для выполнения очередной неотложной задачи. Неслучайно планирование выделяется как одна из основных функций управленческой деятельности.

5. *Нежелание видеть проблему.* Иногда менеджер не воспринимает постоянную нехватку времени как результат своей неорганизованности, а склонен думать, что все дело в том, что сейчас у него накопилось слишком много дел, но через некоторое время поток неотложных дел схлынет, и он снова будет все успевать. Не усматривая в существующем положении проблемы, менеджер не будет пытаться решить ее, что в конечном итоге грозит завести его во временной цейтнот.

Чтобы не доводить дело до крайности, необходимо периодически проводить анализ своего рабочего дня, сопоставляя запланированные работы по их значимости для конечных результатов деятельности фирмы, а также контролируя затраты времени на выполнение этих работ.

3.1.3. Планирование в системе тайм-менеджмента

Чем подвижнее и изменчивее внешняя среда, тем больше необходимость планирования как средства разработки определенной линии поведения в этой среде. Американскими исследователями установлена высокая положительная корреляция между планированием и успехом организации.

И действительно, менеджер, четко представляющий, что и когда ему необходимо сделать, имеет очевидные преимущества перед тем, кто вынужден беспорядочно переходить от одного вопроса к другому, не замечая за повседневной сутолокой, что львиная доля времени тратится на решение второстепенных задач, которые можно было бы перепоручить подчиненным.

Планирование осуществляется поэтапно, сначала на продолжительный период времени (несколько лет), затем этот период разбивается на более мелкие временные промежутки. Чем меньше отрезок времени, тем более детальным должен быть план.

После того как составлен план на несколько ближайших лет, составляется план на год, а затем квартальный план, который служит инструментом контроля за годовым бюджетом.

На основе показателей квартального плана составляется план на месяц и подекадные планы, включающие конкретные количественные показатели, которых необходимо достичь за предстоящий период.

Последним этапом в планировании рабочего времени является дневной план, который представляет собой наиболее важную ступень планирования. Он представляет собой список конкретных заданий, которые необходимо выполнить в течение дня, а также предполагает разбивку дел на группы по их значимости и выделение задач, исполнение которых делегировать.

При составлении плана дня лучше оставить 40% рабочего времени свободными, чтобы иметь резерв для решения непредвиденных задач.

Планирование рабочего времени не менее важно, чем планирование деятельности организации в целом, и является составной частью самоменеджмента. Такое планирование предполагает постановку целей, оценку способов их достижения и выбор наиболее оптимальной альтернативы использования рабочего времени из всех возможных.

Постановка целей тайм-менеджмента

Постановка цели – важнейший этап в планировании, поскольку ясно сформулированная цель служит концентрации усилий на важных направлениях.

Масштабы целей. Цели в менеджменте определяются периодом планирования. Если составляется план на перспективу, то и цели здесь устанавливаются наиболее, стратегические. В них отражаются наиболее важные, глобальные результаты, которых должна достичь фирма, чтобы выполнить свою миссию.

При составлении плана на период 3-5 лет цели формулируются более конкретно и многие из них имеют совершенно определенные количественные характеристики. Эти цели могут касаться повышения уровня производительности, технической оснащенности, разработки новых товаров.

Наиболее конкретными являются цели, которых необходимо достичь в пределах выполнения годового плана предприятия. В этом случае разрабатываются совершенно определенные задания для основных подразделений фирмы и устанавливаются показатели, которых необходимо достичь.

С приближением горизонта планирования к конкретному дню рамки целей сужаются. Занимаясь определением целей на тот или иной период, менеджер одновременно занимается и планированием времени, устанавливая, в какие именно временные промежутки должен быть достигнут каждый конкретный результат.

Характеристики цели. Кроме четкой ориентации во времени, цели организации должны обладать и другими важными характеристиками:

1. *Конкретность и измеримость целей.* Самый простой способ обеспечить эффективное достижение цели – представить ее так, чтобы она поддавалась количественному измерению. Это позволит создать условия для объективной оценки хода работ, а также тех мероприятий, которые предпринимаются фирмой для достижения данной цели. Например, если одной из целей организации является достижение большей удовлетворенности своих сотрудников, то конкретным и измеримым показателем, выражающим такую цель, может быть снижение текучести кадров на 10% в год.

2. *Достижимость целей.* Цели, которые руководство ставит перед организацией и ее сотрудниками, должны соответствовать имеющимся в наличии финансовым, производственным и прочим ресурсам. В противном случае организация, слишком высоко поднявшая планку, может оказаться в катастрофическом положении.

3. *Взаимноподдерживающие цели.* Крупная фирма, имеющая множество функциональных подразделений, не может ограничиться разработкой двух или трех основных направлений работы. Она должна устанавливать цели для каждого, даже самого мелкого из своих подразделений. И, чтобы организация могла работать эффективно, эти цели не должны противоречить друг другу, а напротив, должны друг друга поддерживать, чтобы достижение одной цели не мешало достижению других.

При постановке целей необходимо также учитывать их адресность, чтобы каждое из подразделений фирмы имело четкое представление, за достижение каких именно целей оно отвечает. Это позволяет эффективнее контролировать процесс выполнения поставленных задач и при возникновении каких-либо проблем быстро найти и устранить причину.

Оценка способов достижения целей

Способы достижения целей оцениваются руководителем в зависимости от того, о каких именно целях идет речь в каждом конкретном случае.

Планирование рабочего времени, как правило, связано с достижением краткосрочных, текущих целей. Здесь особенно важно правильно сопоставить желаемые результаты и ресурсы, которые имеются для их достижения, в том числе и временные.

Чтобы провести качественную оценку способов достижения той или иной цели, необходимо учесть все ограничения, которые накладывает реальная ситуация. Например, желание руководителя отвести больше времени на совещание с производственным отделом по какой-либо возникшей проблеме может не осуществиться из-за неожиданного визита представителей органов финансового контроля, которые потребуют внимания к себе.

Все ограничения, с которыми может столкнуться руководитель при достижении поставленных целей, можно подразделить на внешние и внутренние.

I. Внешние ограничения. К внешним ограничениям относятся следующие:

1. *Ресурсные ограничения.* При постановке целей необходимо сопоставить желательные результаты с реальными возможностями и оценить, имеет ли организация соответствующие финансовые, трудовые и материальные ресурсы для того, чтобы намеченные задачи были решены. Если по какому-то из этих параметров существует нехватка, то скорее всего цель окажется недостижимой.

2. *Недостаточный уровень квалификации персонала.* Когда достижение поставленных целей связано с новыми перспективными областями деятельности либо с применением новых технологий, может оказаться, что на предприятии нет достаточного количества работников, имеющих подходящую квалификацию. В этом случае руководство может либо отказаться от достижения данной цели, либо принять решение о приеме на работу новых сотрудников.

3. *Законы и этические соображения.* Иногда достижение желаемых целей ограничивается законами, которые руководитель не может изменить, либо этическими соображениями, когда достижение поставленной цели может создать дискомфорт во внутренних взаимоотношениях между сотрудниками организации.

4. *Сужение полномочий.* Для руководителей среднего и низшего звена существенным ограничением в достижении поставленных целей может быть определяемое высшим руководящим звеном сужение полномочий всех сотрудников организации. В некоторых случаях при эффективно организованном обмене информацией внутри предприятия взаимопонимание между различными уровнями управления вполне достижимо, и подобные ограничения легко устранить.

II. Внутренние ограничения. Внутренние ограничения при определении способов достижения целей связаны непосредственно с самим менеджером, с его уровнем образования, физическим состоянием, здоровьем, культурой поведения, компетентностью.

Кроме этого, при оценке способов достижения целей большое значение имеют следующие факторы:

1. *Личностные оценки руководителя.* Это субъективные представления о важности и приоритетности того или иного качества и блага. Они выступают в виде компаса, указывающего человеку желательное направление, когда приходится выбирать между альтернативами действий.

У каждого из нас имеется своя внутренняя система ценностей, которая влияет на наши поступки и определяет те средства, которые мы используем для достижения своих целей. Поэтому, например, если руководитель ставит приоритетом достижение определенных финансовых результатов, то, скорее всего, он не будет слишком беспокоиться об улучшении условий труда для своих сотрудников.

2. *Культурные различия.* Согласно исследованиям руководители, например, из Австралии более склонны прислушиваться к мнению подчиненных и уделять внимание их проблемам, а руководители из Китая главное значение придают силе и предпочитают беспрекословное повиновение.

3. *Критерии оценки цели.* Кроме ограничений, при определении способов достижения намеченных целей, необходимо выделить и критерии оценки наиболее подходящих вариантов. Если выбранный способ не соответствует принятым критериям, его нельзя рассматривать как реалистичный.

Критерии оценки могут быть как количественными, так и качественными. В связи с этим может возникнуть проблема сопоставления тех или иных критериев, которые не имеют схожего выражения. Невозможно сравнивать вещи, если они не однотипны. Чтобы избежать этого, необходимо выразить все критерии в определенной форме. Желательно, чтобы это была форма, в которой выражена цель.

В бизнесе главным приоритетом является прибыль, поэтому и критерии для коммерческих организаций лучше всего представлять в денежном выражении либо в форме оценки их относительного влияния на прибыль.

В организациях, не занимающихся коммерческой деятельностью, основной задачей является минимизация расходов. Поэтому здесь денежное выражение подойдет как критерий для сравнения использования разных способов достижения целей для похожих организаций.

Выбор альтернативы

Оценив все возможные способы достижения поставленных целей, руководитель должен выбрать наиболее оптимальный из них. Такой выбор почти всегда представляет собой компромисс, поскольку любой способ достижения цели скорее всего будет сопряжен с некоторыми отрицательными аспектами.

Если предварительная работа по выявлению ограничений и установке критериев была проведена тщательно, выбрать подходящую альтернативу будет несложно. Для этого можно составить следующую таблицу.

Оценив каждый из способов достижения цели в соответствии с обозначенными критериями, менеджер сможет выбрать наиболее подходящий из них (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Выбор альтернативных способов достижения целей

Альтернативные способы достижения цели	Ограничения		Критерии		Вероятность реализации альтернативы
	внешние	внутренние	количественные	качественные	

Конечным результатом планирования является упорядоченный график распределения рабочего времени на ближайшую перспективу: квартал, месяц, неделю, рабочий день. Поквартальные планы и планы на месяц представляют

достаточно приблизительную оценку временных затрат с учетом будущих корректировок, которые могут возникнуть по причине изменившихся обстоятельств.

План на неделю содержит основные мероприятия и работы, которые необходимо совершить руководителю в течение этого рабочего отрезка, такие как еженедельные совещания, заседания, деловые встречи, поездки, осмотры, а также ориентировочные затраты времени на отдых в выходные дни.

Наиболее детальным с точки зрения распределения временных затрат является план на день. Здесь четко расписывается, сколько времени может быть затрачено на ту или иную работу, а также предусматривается некоторое количество незапланированного времени:

1. *Сначала – главное:* приходя утром на работу, необходимо в первую очередь взяться за разрешение ключевых задач, имеющих определяющее значение для успешности и эффективной работы предприятия в целом.

2. *Отклонять помехи.* Часто случается, что в разгар рабочего дня, когда все силы и внимание сосредоточены на решении какой-либо важной задачи, неожиданно возникает совсем непредвиденная проблема, требующая немедленного реагирования. В таких случаях менеджер должен оценить, является ли проблема в действительности такой неотложной и, если это так, делегировать полномочия по ее решению кому-либо из своих подчиненных.

3. *Своевременно делать паузу.* Чтобы сохранять одинаково высокую работоспособность в течение всего рабочего дня, менеджер должен время от времени делать небольшие перерывы. Они должны быть заранее внесены в распорядок рабочего дня и соотноситься с выполнением намеченных задач таким образом, чтобы не стать помехой в достижении целей.

4. *Соблюдать размеренный темп.* В советский период функционирования отечественной экономики периодичность работы по схеме «простой – аврал» была почти правилом. Но рыночная экономика требует иных ритмов работы. Сейчас предприятия не могут позволить себе плановых простоев, а если случаются авралы, ничего, кроме проблем, они не приносят, даже если связаны с неожиданным поступлением крупных заказов. В соответствии с изменившимися условиями и руководители планируют свою работу иначе.

5. *Использовать временные промежутки.* Не всегда руководитель сталкивается с проблемой нехватки времени. Иногда случается так, что определенная работа выполнена раньше намеченного срока и остается немного свободного времени. Каждый руководитель заранее должен продумать, как наиболее эффективно использовать такие временные промежутки, следует ли потратить это время, например, на работу с корреспонденцией или на общение с работниками фирмы.

6. *Начало и завершение рабочего дня.* Таким же незыблемым правилом и ритуалом, как, например, ежеутренняя и ежевечерняя чистка зубов, у руководителя должны стать определенные постоянные действия, которые он производит в начале и в конце рабочего дня. Взяв за правило, что утром обязательно нужно просмотреть письма и документы, подготовить рабочее место к новому дню, чтобы не приходилось искать необходимые бумаги в самый неподходящий момент, а вечером подвести краткий итог тому, что сделано, и наметить план на следующий день. Руководитель, иногда сам того не подозревая, научится распределять свое время гораздо эффективнее и будет больше успевать.

Контроль за выполнением плана

При отсутствии контроля за исполнением намеченных планов достижение целей не будет столь эффективным, а возможно, они и вовсе не будут достигнуты. Поэтому необходимо всегда перепроверять свои планы и изменять их, если они оказываются невыполнимыми или не позволяют достичь поставленной цели к сроку.

Умение вовремя замечать свои ошибки и исправлять их еще в самом начале, пока они не переродились в серьезную проблему и не стали угрожать достижению главных целей организации – это очень важная характеристика, определяющая успех в любом виде деятельности.

Поскольку процесс функционирования организации и достижения ее целей сложен и многогранен, для того чтобы отследить все его нюансы, используется несколько видов контроля:

1. Предварительный контроль. Это контроль, который осуществляется до фактического начала работ и реализуется в трех направлениях:

— *Люди* – контроль в этой области предполагает изучение и анализ знаний и навыков, которые необходимы для кандидата на ту или иную должность, а также отбор кандидатов, наиболее соответствующих заявленным требованиям.

— *Материальные ресурсы* – здесь объектом контроля являются поступающие на предприятие сырье и материалы; для его успешного осуществления необходимо иметь минимально допустимые стандарты уровня качества таких ресурсов. Соответствие или несоответствие этим стандартам выявляется в ходе проверок сырья в момент отгрузки.

— *Финансовые ресурсы* - предварительный контроль финансовых ресурсов осуществляется в момент составления бюджета организации. В бюджете планируется распределение средств по основным направлениям деятельности и таким образом создается гарантия, что когда тот или иной вид деятельности потребует финансовых ресурсов, эти ресурсы незамедлительно будут предоставлены.

2. Текущий контроль. Данный вид контроля осуществляется по ходу выполнения работы. Залог эффективности текущего контроля в его регулярности. Периодические проверки позволяют вовремя выявлять отклонения от нормального хода производственного процесса и предпринять все необходимые действия, чтобы не сорвалось выполнение намеченных планов.

3. Заключительный контроль. Осуществляется после проведения работ. Заключительный контроль выполняет две основные функции: информационную, если речь идет о работе, которая характеризуется повторяемостью, то руководство может получить ценную информацию для планирования такой работы в будущем, сравнив результаты, полученные фактически, с теми, которые получить предполагалось; мотивационную, - контроль результатов очень важен для мотивации, поскольку именно с высокими результатами работы чаще всего бывают связаны мотивационные вознаграждения.

Непосредственно сам процесс контроля включает в себя три этапа: разработку стандартов, сопоставление реальных результатов со стандартами, корректирующие действия.

4. Разработка стандартов. Качественно разработанный стандарт должен включать отрезок времени, необходимый для выполнения работы, а также критерий оценки, который давал бы представление о том, насколько хорошо выполнена работа. Стандарты для таких показателей деятельности предприятия, которые можно измерить в денежном выражении, процентах или единицах объема и веса, установить довольно легко. Гораздо сложнее определить ориентиры для достижения таких целей, которые невозможно представить в цифрах.

5. Сопоставление достигнутых результатов со стандартами. Для эффективного осуществления контроля на этом этапе менеджеру необходимо четко определить для себя масштаб допустимых отклонений от стандарта, чтобы определить ту грань, за которой такие отклонения будут представлять опасность, и когда следует предпринимать корректирующие действия.

6. Корректирующие действия. Они могут осуществляться в трех направлениях:

— *Бездействие* - если производственный процесс протекает нормально и результаты, фактически достигнутые, соответствуют требованиям стандартов, значит, намеченные планы выполняются.

— *Корректировка* - в некоторых случаях при проведении контроля выявляются отклонения от нормы, и тогда менеджеру необходимо осуществить корректировку процесса. Ликвидация отклонений не должна носить поверхностный характер, поскольку иногда отклонения свидетельствуют о проблемах функционирования системы в целом.

— *Изменение стандартов* - отклонения от принятых норм не всегда являются следствием нарушений в работе. Иногда сами эти нормы содержат в себе изъян. Возможно, при разработке стандартов требования были завышены, и у

организации нет реальных возможностей для достижения таких показателей в текущий период, тогда стандарты следует пересмотреть в сторону понижения.

Используя планирование и все инструменты, которыми пользуется менеджер для оценки выполнения намеченных планов, можно достичь оптимальной организации своего рабочего дня и отдыха, эффективного распределения задач и времени, отведенного на их разрешение.

3.2. Делегирование как управление временем

3.2.1. Рабочее время менеджера

Менеджер, который стремится организовать свое время рационально, всегда имеет представление о том объеме работ, который он должен выполнить за день. Если он какое-то время работал уже в должности руководителя, он может определить и время, необходимое для выполнения запланированных работ, и в какой-то степени спрогнозировать те неожиданности и нюансы, которые могут возникнуть при их выполнении.

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

1. Менеджер-игрок. Синдром менеджера-игрока можно объяснить довольно-таки легко, если применить аналогию со спортом. Некоторые игроки, которые по каким-то причинам не могут продолжать играть, становятся тренерами своей команды. Но быть игроком в чемпионате – это одно, а вот быть тренером – совсем другое. Тут необходимы несколько иные качества и навыки: разработка общей стратегии игры, наиболее эффективное применение талантов каждого из игроков, а также работа с общественностью, с организаторами, судьями и спонсорами команды.

Умения гонять мяч здесь просто недостаточно. Но все перечисленные функции пока чужды новому тренеру, ему не нравится этим заниматься, поскольку делать эту работу он не умеет и, выполняя свои новые функции, постоянно ощущает дискомфорт. Его все тянет туда, на поле, в гущу сражения, где происходят настоящие события, а не какие-то бесконечные и часто безрезультатные переговоры с людьми, которые, оказывается, имеют на все свою точку зрения, не совпадающую с его взглядами. Поэтому при каждой возможности он стремится уйти от скучной волокиты, вернуться в родную стихию, почувствовать всю прелесть игры так, как он привык – на поле, а не наблюдая за ее ходом издали. Видя, как играет его команда, он считает, что, если бы он участвовал в соревновании, он сыграл бы гораздо лучше. Поэтому часто такие тренеры мечутся по отведенному им пространству, как тигры в клетке, и, хватая себя за голову, кричат что есть силы на своих игроков. Очень часто руководителя назначают из сотрудников, выбирая лучшего из них.

Логику такого выбора понять несложно: если человек сумел проявить себя в своей специальности, можно надеяться, что он проявит себя и как руководитель. Куда более странным было бы, если бы основанием для выдвижения на руководящую должность явилось то, что человек не достиг никаких результатов на предыдущей работе.

Но существует и другой подход. Иногда высшее руководство, видя, что тот или иной работник прекрасно справляется со своими обязанностями, делает вывод, что это именно тот человек, который необходим для данной должности, и самое лучшее – оставить его на ней пожизненно. Возникает довольно абсурдная ситуация, когда именно высокие профессиональные качества мешают карьерному росту.

2. Менеджер со стороны. Одной из альтернатив при подборе кандидата на управленческую должность является возможность взять менеджера со стороны. Но такой вариант не всегда оказывается приемлемым для фирмы. Наиболее частыми причинами, почему высшее руководство отказывается от приглашения менеджера со стороны, являются следующие:

— *Слишком высокая цена контракта.* Кандидатами на должности менеджера, как правило, являются люди, уже зарекомендовавшие себя в данной области деятельности на других предприятиях и достаточно известные в своей среде. А такие люди обычно не испытывают недостатка в предложениях и оценивают свои услуги довольно дорого.

— *Слишком длинный подготовительный период.* Даже если предполагаемый кандидат со стороны является профессионалом в своем деле, ему все равно понадобится какое-то время, чтобы адаптироваться и подстроиться под особенности функционирования именно данного предприятия. Иногда руководство считает, что такой период может оказаться слишком длинным и проще и эффективнее будет назначить на открывшуюся вакансию специалиста, который, хотя и не имеет управленческого опыта, зато давно работает в организации и досконально знаком со спецификой ее деятельности.

— *Внутренние взаимоотношения в коллективе.* В небольших организациях, где уже очень долгое время работают одни и те же люди, как правило, имеются устоявшиеся внутренние отношения, определенная гармония, которую может нарушить появление нового человека.

Все эти причины побуждают высшее руководство в большинстве случаев ориентироваться на внутренний рынок кадров и набирать менеджеров из специалистов. Новоиспеченного руководителя, который пока еще плохо представляет себе свои управленческие обязанности, так и тянет заняться работой, которую он выполнял раньше, и в которой чувствует себя на высоте. Он все время стремится оттереть подчиненного с рабочего места, занять это самое место и показать «как надо».

При этом и подчиненные начинают испытывать комплексы и сомнения в своей профпригодности, да и самому менеджеру в конце отчетного периода отчитываться часто бывает не в чем.

3. Синдром матери-героини. Менеджер-игрок часто испытывает синдром матери-героини. Женщина, у которой пять и более детей, вынуждена посвящать им все свое время. Ей некогда ходить на работу, некогда следить за собой, некогда отдыхать. 24 часа в сутки занимают уход за детьми и забота о них. Полное отсутствие перспективы на ближайшие несколько лет. Единственное, что может примирить с этим, – то, что все жертвы приносятся ради детей.

Менеджер, который стремится делать все за своих сотрудников, постоянно опекать их на работе и даже за ее пределами, – та же мать-героиня. Такой руководитель и подчиненных себе подбирает под стать – беспомощных и безынициативных. А иногда в силу своего характера может лишит инициативы и тех, у кого эта инициатива была, уничтожая всякую мотивацию к труду и лишая желания работать.

Ему комфортно в таких условиях, он доволен, что полностью контролирует ситуацию, и не замечает, что помимо того что сам вынужден затрачивать слишком много усилий, выполняя и свою, и чужую работу. При этом он еще и снижает эффективность работы своей организации в целом, поскольку и руководитель, и специалист он только наполовину и никак не может сосредоточиться на чем-нибудь одном.

Неудивительно, что, постоянно работая в таком авральном режиме, руководитель в конце концов начинает испытывать проблемы со здоровьем. Ведь, выполняя даже небольшую часть работы за каждого из своих подчиненных, скажем, 20%, он вынужден нести двойную нагрузку, поскольку его собственные обязанности за него исполнять никто не будет.

Поэтому каждый руководитель, вступающий в должность, прежде всего должен четко для себя уяснить: чтобы такой сложный механизм, как современная организация, работал эффективно и без сбоев, необходимо, чтобы каждый занимался своим делом.

3.2.2. Работа с подчиненными – основа делегирования

Эрик Берн, известный американский психолог, классифицировал состояния человека следующим образом: «взрослый», «родитель», «ребенок». Сотрудник, который боится любой ответственности, ходит и ноет, как ему тяжело и трудно справляться с работой, был назван «ребенком». «Родителем» является тот сотрудник, который критикует, распоряжается, дает всем советы, как надо работать и вообще жить.

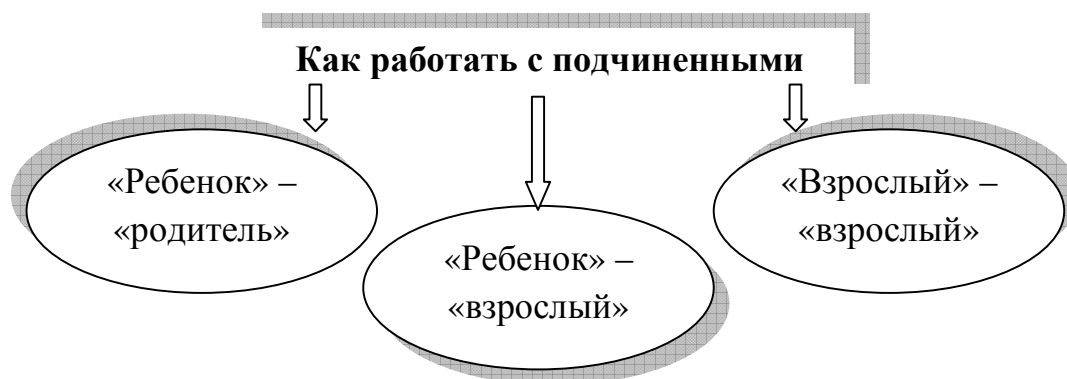


Рис. 3.2. Модели работы менеджера с подчиненными

I. «Ребенок» – «родитель». На предприятии сотрудник – «ребенок» то и дело обращается к своему руководителю за помощью, не может самостоятельно принять даже самое простое решение и панически боится ответственности. В свою очередь руководитель, если он прирожденный «родитель», будет ворчать и изображать недовольство, но тем не менее никогда не откажет «ребенку» в помощи и сделает за него работу, иногда даже в ущерб себе. Он готов по несколько раз на день объяснять «ребенку», как использовать принтер и на какую кнопку надо нажать, чтобы включить чайник.

Единственное, что не нуждается в дополнительных объяснениях для сотрудника – «ребенка», – это процедура получения заработной платы. И ему даже в голову не придет, что он заслужил своей работой всего лишь часть этой оплаты, потому что его работа наполовину (или даже больше) выполняется руководителем- «родителем». Но здесь ему уже не требуется помощь, чтобы определиться, он твердо знает, что такого-то числа должен получить такую-то сумму.

II. «Ребенок» – «взрослый». Однако не всегда в отношениях царит такая идиллия. Если подчиненный – «ребенок» попадает к начальнику – «взрослому», ситуация чревата конфликтами.

Высока вероятность того, что два таких разных психотипа не достигнут взаимопонимания, и в результате начальник будет думать, что данный сотрудник просто отлынивает от работы, а подчиненный будет воспринимать своего руководителя как монстра, не имеющего никаких человеческих чувств.

При возникновении такой проблемы очень многие руководители предпочтут просто уволить нерадивого работника и снять обузу со своей шеи. Но можно попытаться перевоспитать капризного «ребенка» и сделать его немного взрослее.

Одним из методов решения такой проблемы может быть разработка четкой процедуры выполнения тех или иных операций. Процедура описывает последовательность действий, которые необходимо предпринять в конкретной ситуации. Имея перед собой конкретные рекомендации, даже беспомощный «ребенок» сможет справиться с решением задачи.

Правила существенно ограничивают свободу действий сотрудников, фактически они обязывают их достигать конкретных целей конкретными жестко регламентированными способами. Но неуверенному в себе «ребенку» именно это и нужно, поскольку чаще всего он страдает не от недостатка свободы, а от ее переизбытка. Четко разработанные **процедуры и правила** дают и другие преимущества:

1. Являясь результатом прошлого опыта, процедуры и правила указывают, в каком направлении необходимо действовать, чтобы успешное достижение намеченных целей было наиболее вероятным.

2. Поскольку процедуры и правила содержат в себе уже отработанный алгоритм решения идентичных по своему содержанию задач, это позволяет исключить непроизводительные повторения и избавляет от необходимости заново изобретать колесо.

3. Поскольку выполнение процедур правил является обязательным для подчиненных, руководитель всегда будет знать, что предпримут его сотрудники в той или иной конкретной ситуации.

4. Выполнение четко обозначенных процедур и правил позволяет увеличить эффективность сравнения достигнутых результатов работы за счет повышения точности такого сравнения.

III. «Взрослый» – «взрослый». Если отношения между руководителем и подчиненным определяются схемой «взрослый» – «взрослый», наиболее характерной чертой их является практицизм и отсутствие излишней эмоциональности. В результате достигается равновесие, когда и начальник, и подчиненный выполняют свои обязанности на 100% и никто не стремится переложить свои задачи на плечи другому.

Но если подчиненный ориентирован на развитие и карьерный рост, если он хочет чего-то большего, чем его сегодняшнее положение, он постарается найти способ чем-то выделиться из общей массы и стать заметнее в глазах своего руководителя. Таким способом вполне может оказаться выполнение части работы за своего непосредственного начальника.

Что же произойдет, если не руководитель сделает за каждого из своих подчиненных по 20% их работы, а наоборот, каждый из подчиненных выполнит 20% работы руководителя? Неужели у него совсем не останется работы? Зачем же тогда он будет нужен? Подобные опасения могут возникнуть только при поверхностном взгляде на ситуацию. В предыдущей главе уже указывалось, что управленческий цикл не имеет завершения и эффективный менеджер никогда не будет сидеть без дела. А освободившееся время он может использовать для того, чтобы подумать. Ведь думать – это важная часть работы менеджера. Сколько управленческих решений оказывались неудачными и приводили к краху даже успешные и сильные организации только из-за того, что руководители не имели времени достаточно хорошо их обдумать.

А как будет выглядеть такой менеджер в глазах высшего руководства? Не решит ли оно, что он даром получает свою зарплату? Конечно, на его участке все делается в срок, но сам он как-то подозрительно свободен. Нет ли здесь какого-либо подвоха? При высокой организационной культуре менеджеры, которые не боятся передавать свои полномочия, оказываются в особой цене. Ведь такие менеджеры, будучи свободными, могут сами разгружать вышестоящих руководителей от их работы.

Ситуация, когда менеджер того или иного уровня управления достаточно свободен в распоряжении своим временем и при этом еще выполняет часть работы руководителя более высокого звена, является наилучшей и с точки зрения мотивации. Ведь в этом случае каждый менеджер получает нечто большее, чем то, на что он мог бы рассчитывать, исходя из должностной инструкции, и видит перед собой реальные возможности роста.

3.2.3. Делегирование полномочий: достоинства и недостатки

Для того чтобы воплотить в реальность поставленные цели, необходимо обеспечить фактическое выполнение каждой из поставленных задач. Но чтобы это выполнение было эффективным не только само по себе, но и с точки зрения организации в целом, необходимо четко скоординировать внутренние взаимоотношения между ее подразделениями и людьми, которые в конечном итоге и занимаются решением конкретных вопросов. Такая координация достигается с помощью делегирования полномочий.

Процесс делегирования предполагает, что определенные задачи или полномочия передаются работнику, который с этого момента несет ответственность за их выполнение. Кроме того, поскольку выполнение тех или иных задач часто требует специальных навыков, очевидно, что лучше поручить это человеку, имеющему соответствующую квалификацию и опыт. Делегируя полномочия, руководитель может одновременно добиться и более эффективного выполнения заданий, и экономии собственного рабочего времени.

Вопросы делегирования

Когда работник организации берется за выполнение какой-либо задачи, он прежде всего принимает на себя ответственность за выполнение этой задачи. Такая ответственность представляет собой обязательство выполнить поставленную задачу, а также обеспечить необходимый уровень качества такого выполнения.

Руководитель среднего звена несет полную ответственность за результаты работы вверенного ему подразделения, хотя и не должен выполнять лично каждую из задач.

Руководитель высшего звена отвечает за деятельность организации в целом независимо от того, какая часть вопросов находится в его личной компетенции.

Условия для делегирования

Принимая на себя ответственность за выполнение той или иной задачи, работник должен получить и возможности для такого выполнения. Ему должны быть предоставлены финансовые, человеческие и материальные ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей. Это осуществляется с помощью передачи полномочий.

Перейдя на новую должность, работник потеряет полномочия, которые имел на предыдущей. Но поскольку решением задач занимается человек, а не его должность, то принято говорить о передаче полномочий тому или иному сотруднику.

Традиционная схема передачи полномочий выглядит как упорядоченное делегирование задач по нисходящей: высшее руководство определяет полномочия среднего звена, руководители низового уровня ставят задачи непосредственно перед специалистами в той или иной сфере либо перед рабочими на производстве.

Пределы делегирования

Любые полномочия, даже самые широкие, имеют свои пределы, превышение которых недопустимо. В общем случае пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления организации. Но даже полномочия высшего руководства ограничены.

Председатель совета директоров и президент крупной акционерной компании должны отвечать перед акционерами, если издержки значительно превышают общий бюджет. Высшие чиновники фирмы не могут, например, повысить себе зарплату без одобрения совета директоров.

Одним из ограничений при делегировании являются традиции и культурные стереотипы. В любом обществе существуют представления о том, какое поведение отвечает общепринятым нормам морали и считается социально приемлемым. Менеджер не может передать полномочия, которые противоречили бы таким представлениям.

Но есть и другие ограничения, которые связаны непосредственно с работой менеджера:

1. *Часто повторяющаяся работа.* То, что делается изо дня в день, легко описать, легко показать другому, а когда такие задачи будут делегированы, менеджер сможет разгрузить себя ровно настолько, сколько раз данная работа будет еще повторяться. Когда руководитель принимается за какую-то новую работу, ему заранее стоит подумать, является ли эта работа одноразовым специализированным заданием или впоследствии необходимо будет повторять ее выполнение вновь и вновь. Если справедливо второе, то необходимо сразу же принять решение о том, кто будет выполнять эту работу в дальнейшем и каким образом организовать эффективное ресурсное обеспечение такого выполнения.

2. *Хорошо знакомая работа.* Именно она мешает человеку прогрессировать в качестве управленца. Привыкнув к выполнению одних и тех же функций, менеджер чувствует себя комфортно, зная, что уж в этом-то деле ему нет равных, и часто не хочет менять положение на менее удобное и приниматься за новые дела, в которых он, чего доброго, может допустить ошибку. Если менеджер видит, что в той или иной части своей деятельности он уже достиг совершенства и дальше ему некуда развиваться, он должен делегировать такую работу кому-либо из своих сотрудников.

3. *Нелюбимая работа.* Трудно хорошо справляться с тем, что не нравится. И дело здесь не в эмоциях, а в том, что это может отрицательно повлиять на эффективность работы организации и препятствовать достижению ее целей.

4. *Работа, которая получается плохо.* Ее тоже нужно постараться передать по той же причине, что и нелюбимую. Не стоит комплексовать по поводу своего неумения делать что-то. Один человек не может одинаково хорошо справляться абсолютно со всеми делами. Просто необходимо найти такого человека, у которого эта работа будет получаться хорошо, и возложить на него ответственность за ее выполнение.

5. *Работа, которая очень нравится.* Такие обязанности тоже лучше всего передать, поскольку здесь есть опасность увлечься. Бурные эмоции хороши во время отдыха, например при просмотре кинофильма, а в работе руководителя, от которого зависят положение многих людей и результаты деятельности предприятия, предпочтительнее строгий расчет и спокойный прагматизм.

6. *Работа, которая поможет развитию других.* Кроме представления о том, какие виды работ следует передать, менеджер должен иметь четкое представление и о людях, которым будут переданы полномочия. Вся работа, которая может развивать подчиненных, разнообразить рутину, должна в первую очередь, расширять пределы возможностей, укреплять командный дух. Тогда менеджер получит в свое распоряжение такую команду, мотивации которой позавидует любой.



Рис. 3.3. Классическая концепция организационных полномочий

Проблемы делегирования полномочий

Делегирование полномочий позволяет эффективнее использовать рабочее время и, кроме того, если понимать управление как умение добиться выполнения работы другими, становится ясно, что делегирование — именно та функция, которая делает человека руководителем. Но, несмотря на это, менеджеры не всегда склонны передавать свои полномочия другим.

Существует несколько основных проблем, с которыми сталкивается руководитель, делегирующий свои полномочия. Иногда эти проблемы реальные, иногда мнимые, но и те и другие создают препятствия и мешают эффективному делегированию (рис.3.5).

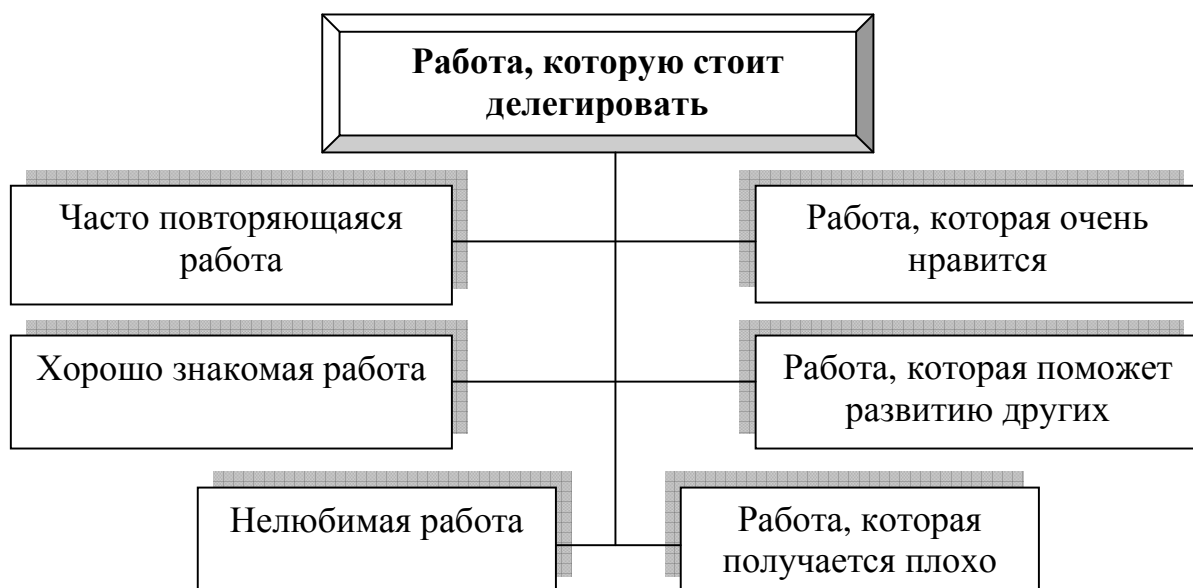


Рис. 3.4. Работа, которую необходимо делегировать



Рис. 3.5. Проблемы делегирования полномочий

Проблема № 1. Проблема власти. Некоторые думают, что утратив часть своих полномочий, они потеряют власть, связанную с этими полномочиями, поскольку часто в сознании людей ставится знак равенства между понятиями «иметь полномочия» и «иметь власть». Но в действительности реальная власть часто абсолютно не зависит от объемов полномочий того или иного должностного лица.

Очевидно, что человек, обладающий властью, не утратит ее, передав часть своих полномочий другому, ну а если менеджер не имеет хотя бы крупницы власти в организации, где он работает, ему не помогут и самые широкие полномочия, поскольку полномочия – это данное человеку право что-то сделать, а власть – это реальная способность сделать что-то.

Проблема № 2. Избыток власти. Существует и совершенно противоположная причина того, почему менеджеры не хотят перекладывать свои полномочия на других. Иногда руководители боятся, что подчиненные и коллеги будут думать, что они берут себе слишком много власти и совсем не хотят участвовать в общем производственном процессе, а стремятся только руководить.

Если руководитель хочет добиться эффективной работы от своих подчиненных, одним из главнейших факторов успеха является подробное объяснение поставленной задачи. Растолковав человеку, что от него требуется, почему именно ему, а не кому-то другому поручена эта работа, не забыв мелочей, выслушав вопросы и даже замечания сотрудника, руководитель в итоге получит и успешное выполнение задачи, и прекрасное отношение к себе подчиненных.

Проблема № 3. Еще не время. Иногда причиной нежелания передавать полномочия является то, что руководителю выполнение той или иной работы представляется несвоевременным. Он не видит необходимости поручать кому-то выполнение данной задачи просто потому, что считает, что слишком рано и что, когда придет время, он сделает это сам. Но известно, что современный бизнес – очень мобильная среда, насыщенная самыми разнообразными рисками и неопределенностями, и, чтобы в такой среде быть успешным, необходимо работать на опережение.

Проблема № 4. Другие все испортят. Некоторые люди, наученные горьким опытом, предпочитают контролировать все самостоятельно, никому не доверяя, в твердой уверенности, что другие могут только навредить. Спокойные, что все главные рычаги находятся в их руках, они не желают перепоручить кому-либо часть работы и вместе с ней часть ответственности, уверенные, что настоящее положение – самое лучшее, и не подозревают, что они сами себе закрывают пути к развитию.

Боясь, что другие люди все испортят, что потеряются результаты работы, такие руководители не доверяют полномочия другим, воспринимая их как посторонние, чужеродные элементы в своем хорошо отлаженном и взлелеянном бизнесе. Но, как уже было сказано, ни один человек не может контролировать все, уметь все, не может быть одинаково компетентным сразу во всех областях,

поэтому, не желая передавать полномочия, привлекать в бизнес новые, свежие силы, руководитель ограничивает рост своей организации и, в конце концов, рискует потерпеть фиаско.

Если руководитель стремится к расширению своего бизнеса, он должен принять то, что часть руководящих полномочий ему придется передать. Среди обязанностей руководителя очень много таких, выполнение которых не сказывается на эффективности напрямую. Обработка текущей корреспонденции, подготовка документации по уже заключенным контрактам, предварительные переговоры – все это те функции, которые без ущерба для дела можно переложить на плечи других сотрудников организации. В дальнейшем, наблюдая за их работой, руководитель может выделить для себя тех, кому можно поручить и более ответственные задания, и таким образом, обеспечит динамическое развитие своего бизнеса и, в то же время, не будет беспокоиться о том, что кто-то нанесет ему ущерб, зная, что полномочия переданы проверенным людям.

Проблема № 5. Я сделаю лучше. Другая сторона той же проблемы когда менеджер не хочет доверять работу другим, будучи уверенным, что лучше него с этой задачей никто не справится. Он не думает, что коллеги могут как-то навредить делу, но не сомневается, что кому бы он ни поручил работу, она все равно не будет выполнена так идеально, как сделает он сам.

Здесь уместно будет вспомнить о таком обязательном качестве для руководителя, как умение адекватно оценить ситуацию. Правильно сопоставить задачи и возможности для их выполнения – только это может обеспечить успех. Если руководитель среднего звена, получая указания от своего начальства, видит, что объем работ для него слишком велик, он может принять решение об отказе от данных полномочий. Но если он уж берется за выполнение задачи, он должен понимать, что часть функций по выполнению будет вынужден передавать другим, даже если уверен, что сам он сделал бы это лучше.

Проблема № 6. Некому передать работу. В некоторых случаях процесс делегирования полномочий не может осуществиться просто потому, что в организации нет работников, способных такие полномочия принять. Здесь важно четко представлять себе, идет ли речь в действительности об отсутствии подходящих кандидатов или все дело в субъективной оценке руководителя, который, возможно, склонен занижать профессиональные качества подчиненных.

Если организация действительно испытывает дефицит кадров, проблему помогут решить кадровые службы и объявление конкурса на вакантную должность. Во втором случае решение будет найти сложнее, так как человек, который недооценивает способности уже известных работников, скорее всего будет так же относиться и к новым кандидатам. Такому руководителю, возможно, было бы полезно более четко определить для себя, какие именно качества он хочет видеть в предполагаемом кандидате, и попытаться выявить подходящую кандидатуру с помощью тестирования.

Проблема № 7. *Начальство не делегирует и я не буду.* Руководитель, который никак не может определиться с тем, кому же передать те или иные полномочия, и в конце концов так и не осуществивший такую передачу, побуждает вести себя так же и нижестоящих менеджеров. Те в свою очередь, видя, что руководитель не склонен осуществлять делегирование, и сами не делают этого, боясь, что, проявляя излишнюю инициативу, вызовут его недовольство, и это – еще одна причина, по которой менеджеры не хотят передавать полномочия.

Однако, подобная тактика поведения, в конце концов, может отразиться отрицательно на общих результатах работы организации. Не делегируя свои полномочия, менеджер часто вынужден выполнять слишком большой объем работ, что почти всегда приводит к их низкому качеству. Поэтому таким менеджерам необходимо определиться, что для них является меньшим «злом» - предполагаемое недовольство вышестоящих руководителей по поводу неуместной инициативы или все более неудовлетворительное качество выполнения работ, которое в итоге может стать угрозой увольнению.

Проблема № 8. *Снижение авторитета.* Иногда менеджеры не хотят отказываться от старой работы и делегировать полномочия своим подчиненным потому, что опасаются потерять уважение и авторитет среди своих коллег. Им кажется, что пока они выполняют свои привычные обязанности (и исполняют их хорошо), они занимают некую свою нишу в организации, являются авторитетом в определенных вопросах и благодаря этому имеют признание и уважение среди своих коллег. А передав часть полномочий другим, они потеряют эту нишу, а вместе с ней и уважение.

Но время не стоит на месте, методы и приемы выполнения работ постоянно обновляются, и руководитель, который слишком долго придерживается одного и того же алгоритма действий, рискует в один прекрасный день услышать что он работает неэффективно, как бы ни был хорош старый алгоритм. Поэтому современный менеджер не должен бояться перемен. Даже, если он чувствует, что отказавшись от прежних полномочий, вступает в сферу с высокой неопределенностью, это не причина для того, чтобы останавливаться и возвращаться к старому, а скорее стимул и мотивация для продвижения вперед и познания нового.

Проблема № 9. *Новое дело – новые проблемы.* Боязнь перемен обусловлена и еще одна причина нежелания менеджера отказываться от своих прежних полномочий. Им кажется, что переходя к исполнению новых функций, они будут иметь только новые проблемы, тогда как в нынешнем своем положении чувствует себя спокойно и уверенно.

Такая тактика свойственна человеку, не склонному к развитию, и скорее всего такой сотрудник не будет представлять большой ценности в глазах руководства. Менеджер, который не стремится к росту, не хочет занять какие-то более высокие позиции в своей организации, рискует в конце концов потерять и то, что уже имеет.

Проблема № 10. Управление не нужно. Менеджеры слишком сосредотачиваются на выполнении производственных функций и почти не уделяют внимания функциям управленческим. Часто это свойственно руководителям низших звеньев, которые ближе всего к производству и не всегда склонны правильно оценивать значимость деятельности сугубо управленческой.

Такой подход был широко распространен в XIX веке, когда необходимо было просто обеспечить население товарами, и вследствие этого именно вопросы производства и производительности выходили на первый план.

Препятствия делегированию полномочий

Делегирование полномочий – один из наиболее результативных приемов, позволяющих добиться эффективного взаимодействия всех подразделений организации и обеспечить внутреннюю гармонию. Не учитывая личные качества и потребности сотрудника, которому делегируется задача, руководитель создает предпосылки для возникновения серьезных проблем в будущем.

Делегирование тесно связано с процессом коммуникаций, поскольку, принимая на себя часть обязанностей руководителя, подчиненный должен четко представлять себе, что именно от него требуется. Делегирование связано также с мотивацией, влиянием и лидерством, поскольку руководитель должен заставить подчиненных эффективно выполнять их задачи.

Эффективный менеджер должен представлять себе, почему в некоторых случаях подчиненные отказываются брать на себя те или иные полномочия. Обычно это происходит по ряду причин:

1. *«Я лучше спрошу у босса».* Иногда работники считают, что обратившись за рекомендациями к своему начальнику, они лишней раз продемонстрируют лояльность, тогда как, попытавшись решить проблему самостоятельно, могут создать у начальства ощущение неуважения.

2. *Опасение критики.* Новые полномочия и сопутствующая им новая, плохо знакомая сфера деятельности повышают вероятность ошибок и, не желая подвергаться за эти возможные ошибки наказаниям, подчиненный отказывается от новых полномочий.

3. *«Мне и без того есть чем заняться».* В некоторых случаях сотрудники организации не желают брать на себя дополнительные полномочия, поскольку считают, что и так перегружены работой.

4. *Неуверенность в своих силах.* Подчиненный может отказаться принять на себя ответственность за выполнение задачи, если сомневается в том, что справится с ней.

5. *Отсутствие мотивации.* Дополнительные полномочия обычно воспринимаются как дополнительная нагрузка, а выполнение дополнительной нагрузки должно вознаграждаться. Когда такое вознаграждение отсутствует, подчиненный скорее всего откажется принимать на себя новые полномочия.

Достоинства делегирования полномочий

В некоторых случаях неэффективность процесса делегирования обусловлена тем, что руководители не до конца представляют себе выгоды, которые сулит им передача полномочий. Можно выделить следующие выгоды от делегирования полномочий.

Современные руководители, как правило, уже не отрицают важности делегирования и осознают, что это – один из самых действенных инструментов управления, который позволяет не только оптимизировать использование рабочего времени, но и положительно сказывается на результатах работы организации в целом. Поэтому они активно используют этот инструмент, получая все выгоды, которые он предоставляет

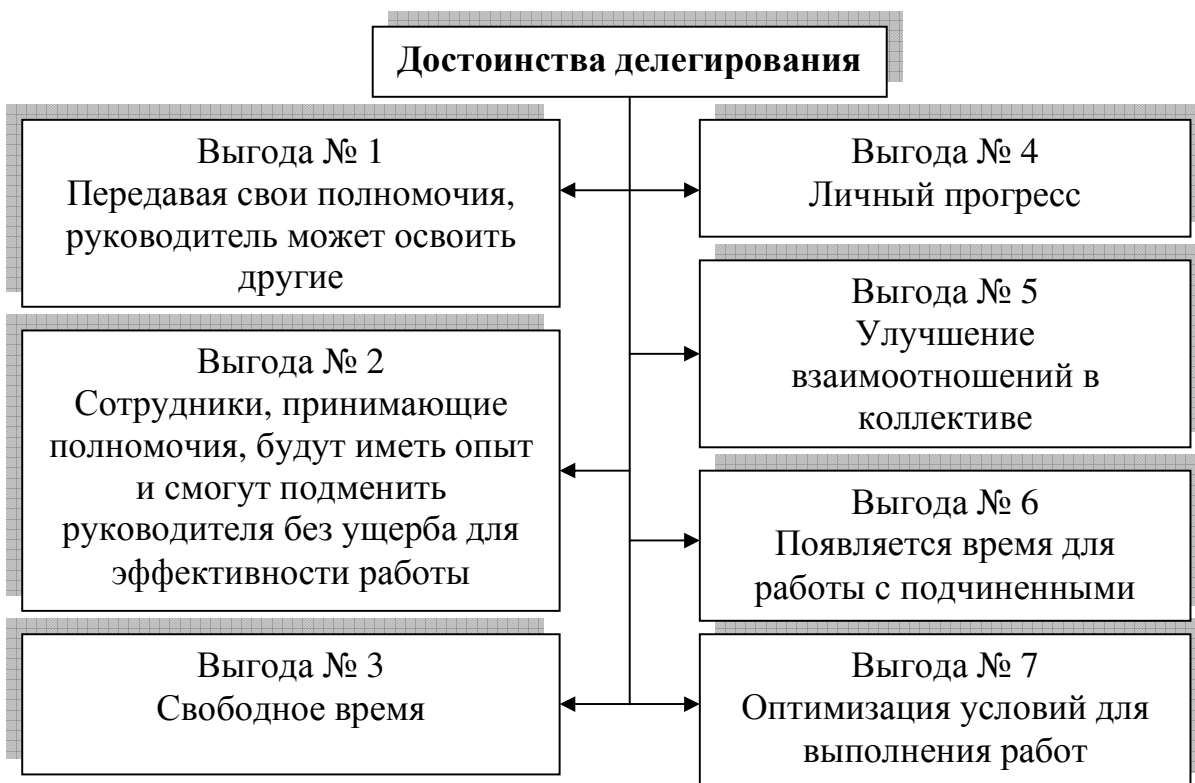


Рис. 3.6. Достоинства делегирования полномочий

Выгода № 1. Передавая свои полномочия, руководитель может освоить другие. Отказываясь от видов деятельности, которые уже хорошо освоены и досконально известны, руководитель переходит к таким видам работ, которыми ему еще, возможно, не приходилось сталкиваться. Приступая к новым видам деятельности, он неминуемо осваивает какие-либо новые навыки, получает новый опыт как профессионал и прогрессирует как управленец. В свою очередь, высшее руководство организации обязательно заметит сотрудника, который стремится попробовать себя в новом качестве и, вполне вероятно, предоставит ему возможность попрактиковаться не только в разных видах деятельности, но и поработать в более высоких должностях.

Выгода № 2. *Сотрудники, принимающие полномочия, будут иметь опыт и смогу подменить руководителя без ущерба для эффективности работы.* Вполне вероятно такая ситуация, что менеджер, позитивно проявивший себя и постоянно стремящийся осваивать новые функции, в конце концов пойдет на повышение, и на какое-то время подведомственное ему подразделение фирмы останется без руководителя. Если раньше он не боялся делегировать свои полномочия подчиненным, такая ситуация не перерастет в проблему, поскольку сотрудники, знакомые с работой руководителя, легко смогут подменить его на какое-то время.

Выгода № 3. *Свободное время.* Руководитель в современной организации – это, как правило, человек обремененный обязательствами. Ему приходится обрабатывать огромные потоки информации, работать с людьми, изучать документацию и находить время для обдумывания и принятия решений. Очевидно, что не делегируя другим хотя бы часть своих полномочий, менеджер не сможет долго работать в таком ритме. Чтобы успеть все, он должен разгрузить себя, и, если он осознает все преимущества, которые дает делегирование, он сможет не только освободиться от части своей нагрузки, но и получить свободное время.

Многим руководителям кажется, что свободное время – для них несбыточная мечта. Они мысленно представляют себе весь объем работ, которые необходимо выполнить за день, и видят, что не только рабочего, но и свободного времени не хватает. Пасуя перед бесконечной вереницей дел, каждое из которых представляется важным, они не хотят понять, что работа руководителя состоит вовсе не в том, чтобы стараться выполнить все задачи самостоятельно, но и в то, чтобы обеспечить их выполнение вообще. Как только руководитель начинает понимать это и активно осуществлять делегирование, свободное время появляется у него само собой.

Выгода № 4. *Личный прогресс.* Принимая на себя ответственность за выполнение каких-либо новых заданий, сотрудники организации получают возможность развиваться и узнавать что-нибудь новое. В этом смысле процесс делегирования является фактором профессионального роста. Осваивая все новые барьеры своей деятельности, работник начинает смотреть на нее с новой, более прогрессивной точки зрения, и, разумеется, ценность такого работника на предприятии в целом возрастает.

Но возможность личного развития получает не только сотрудник, принимающий новые полномочия, но и менеджер, их передающий. Для него делегирование будет уже фактором роста должностного. Переложив часть своих функций на другого сотрудника, и освободив уходившее на их выполнение время, менеджер может заняться самообразованием либо изучением функций вышестоящих руководителей, выявляя, в чем он может оказаться им полезным. Как первое, так и второе, несомненно, положительно скажутся на его карьере.

Выгода № 5. Улучшение взаимоотношений в коллективе. В организациях с высокой внутренней культурой, где важность делегирования ни у кого не вызывает сомнений и этот процесс протекает свободно и гармонично, как правило, гораздо меньше проблем, связанных с отсутствием взаимопонимания между руководителями и подчиненными. Не боясь делегирования не только второстепенных, но и важных заданий, руководство тем самым ощутимо повышает мотивацию сотрудников, что в конечном итоге приводит к более эффективному достижению целей всего предприятия.

В свою очередь работники организации, видя, что руководство доверяет им, приветствует проявление инициативы и открыто к восприятию новых идей, обязательно оценят такое внимание и будут благодарны за возможность развития и создание перспектив роста.

Выгода № 6. Появляется время для работы с подчиненными. Делегирование далеко не единственное действие, возможное для руководителя по отношению к подчиненному. Работа с персоналом – обширная и многогранная сфера деятельности. Именно недостаточное внимание к сотрудникам часто является причиной снижения общей эффективности работы предприятия. Переложив на других выполнение некоторых своих функций, руководитель может вплотную заняться определением критериев оценки работы своих подчиненных, а также поиском дополнительных способов мотивации.

Часто, объясняя новое задание, руководитель не дает точного определения, что именно требуется от подчиненного. Это вызывает у сотрудника чувство неопределенности, сомнения в том, правильно ли он выполняет свою работу, и может привести к тому, что задание может быть выполнено неправильно или недостаточно хорошо. Чтобы избежать этого, руководитель должен иметь четкие критерии оценки тех или иных видов деятельности и, получив, благодаря делегированию полномочий дополнительное время, может подобные критерии вырабатывать и эффективно применять.

Наряду с оценкой результатов труда большое значение имеет и мотивация. Но и ей часто руководитель не может уделить должного внимания из-за проблем со временем. Только передав часть своих полномочий, менеджер сможет уделить достаточное внимание нуждам своих подчиненных и выяснить, что для них является значимым в сфере жизненных интересов и какие именно мотивационные воздействия будут эффективны в каждом конкретном случае.

Выгода № 7. Оптимизация условий для выполнения работ. Кроме выгод качественных, таких как возможность развиваться или улучшение взаимопонимания, делегирование имеет и количественные выгоды, которые можно представить в цифрах и процентах. Ведь любая работа характеризуется совершенно конкретными объемами и сроками выполнения.

Количественная оценка – последний и наиболее наглядный аргумент для тех, кто не хочет экономить свое время и отказывается от делегирования. В

единый момент времени руководитель может эффективно работать только в одном направлении, а, следовательно, все остальные направления он должен делегировать своим сотрудникам.

3.3. Эффективное взаимодействие с людьми

3.3.1. Взаимодействие с подчиненными

Значительная часть рабочего времени руководителя расходуется на взаимодействие с подчиненными. При этом основная его задача заключается в том, чтобы оказать на них влияние и добиться эффективного выполнения работ, необходимых для достижения целей организации и воплощения в жизнь ее миссии.

Стили руководства и их значение в работе менеджера

В зависимости от способов, которые выбирает руководитель для того, чтобы влиять на своих подчиненных, различают авторитарный, демократический и либеральный и адаптивный стили руководства.

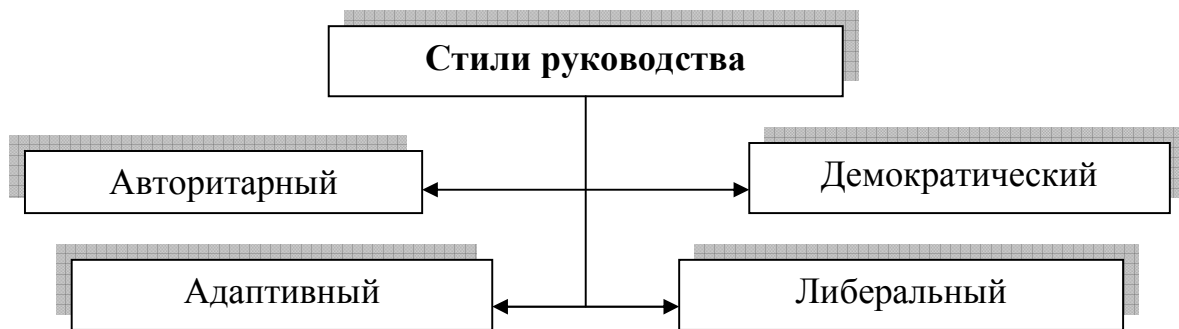


Рис. 3.7. Стили руководства в менеджменте

I. Авторитарный стиль руководства. Если менеджер предпочитает лично решать все вопросы и не склонен делегировать полномочия, то его стиль руководства можно определить как авторитарный. Менеджер-автократ строит свои отношения с подчиненными, исходя из следующих принципов.

Опираясь на подобные представления, руководитель, склонный к авторитаризму, стремится сосредоточить в своих руках все рычаги управления, а для подчиненных устанавливает правила и рекомендации, которые фактически лишают их самостоятельности и отнимают всякую возможность проявления инициативы.

1. По своей природе человек не склонен трудиться и, если у него будет такая возможность, постарается уклониться от выполнения работы.

2. Люди скорее предпочтут, чтоб ими руководили, чем возьмут ответственность на себя.

3. Одной из главных ценностей для людей является защищенность.

4. Человек будет выполнять работу только в том случае, если убедить его, что за невыполнение ему грозит наказание.

II. Демократический стиль руководства. Менеджер, предпочитающий в управлении демократические методы, наоборот, стремится передавать свои полномочия, приветствует участие сотрудников в принятии решений. В своих отношениях с подчиненными руководитель-демократ руководствуется следующими положениями.

В отличие от авторитарного руководителя, большая часть времени которого уходит на то, чтобы решать возникающие проблемы и текущие вопросы, связанные с функционированием организации, менеджер-демократ тратит свое время на координацию, следит за тем, чтобы усилия, которые прикладывают сотрудники его подразделения для решения поставленных задач, не вступали в противоречие с общими целями фирмы, и заботится о том, чтобы подразделение получало необходимые для работы ресурсы вовремя и в нужном объеме.

1. Потребность в существовании какой-либо созидательной деятельности заложена в каждом человеке, а при наличии дополнительных мотивирующих факторов люди будут сами стремиться к труду без принуждения со стороны руководства.

2. Работники, имеющие четкое представление о том, какие задачи стоят перед организацией в целом и в чем заключается смысл ее существования, смогут самостоятельно решать текущие вопросы и осуществлять контроль промежуточных результатов.

3. Личное участие в достижении целей организации отождествляется в сознании работника с вознаграждением, которое он может получить, если их достигнет.

4. В любой организации имеется немало сотрудников, которые могут находить нестандартные решения, но и рядовые работники способны принести фирме ощутимую пользу.

III. Либеральный стиль руководства. Наибольшей свободой в своем поведении и принятии решений пользуются подчиненные руководителя в том случае, если стиль его руководства определяется как либеральный. «Не трогайте, оставьте» - таков смысл этого слова во французском языке и именно таковы принципы, которые воплощает в жизнь руководитель-либерал.

Сравнение стилей руководства

Каждый из перечисленных стилей руководства имеет и свои достоинства, и свои недостатки. Если ставить первичным достижение максимальной производительности, то здесь скорее всего преуспеет руководитель-автократ. Его жесткие методы и скрупулезная регламентация всех действий подчиненных позволяют добиваться стабильно высоких производственных результатов.

Однако здесь абсолютно не учитывается человеческий фактор, не уделяется внимание мотивации и отношениям в коллективе, тогда как именно это является сильной стороной демократичного стиля руководства.

Либеральный стиль руководства находится на последнем месте по уровню производительности, но зато на первом - по степени лояльности к руководителю. При таком подходе появляется больше игры, и это наилучшая почва для инноваций. Подчиненные имеют почти полную свободу в определении своих целей и контроле за собственной работой.

Поскольку большинство руководителей не предполагают долгие годы оставаться на одной и той же работе, а активно стремятся к продвижению на более высокие должности, они всегда должны быть готовы к переоценке своих суждений и, если это окажется необходимым - к изменению стиля руководства.

Начальник небольшого производственного подразделения, перед которым стоят достаточно узкие специальные задачи, связанные с точным соблюдением технологии и с обеспечением выпуска запланированных объемов продукции, может вполне успешно пользоваться в своей работе приемами, характерными для авторитарного стиля. Но если он переводится на более высокий уровень управления, где ему приходится работать с такими подчиненными, которые сами являются для кого-то руководителями, он должен пересмотреть свои управленческие приемы, иначе не сможет на новой должности работать эффективно.

IV. Адаптивный стиль руководства. Ни один из существующих стилей руководства не может быть одинаково эффективным во всех ситуациях, которые могут возникнуть в организации. Поэтому наилучшим можно назвать адаптивный стиль, или стиль, ориентированный на реальность, а наиболее эффективным руководителем в этом случае будет тот, кто сможет вести себя по-разному в зависимости от требований реальной ситуации.

В некоторых случаях эффективными окажутся подробное структурирование задач и непрерывный контроль за всеми действиями подчиненных, в других – предоставление большей свободы и возможностей для проявления инициативы. Со временем те же самые руководители могут изменить стиль, сообразуясь с изменением характера задачи, с возникающими перед подчиненными проблемами, давлением со стороны высшего руководства и многими другими факторами, характерными для организации.

Управленческая власть

Власть руководителя над подчиненными обусловлена тем, что именно он назначает задания и определяет вознаграждение за их успешное выполнение, может способствовать карьерному росту и оказать помощь в тех или иных социальных вопросах. Влияние подчиненных на руководителя проявляется в том, что именно от них в конечном итоге зависит качественное выполнение заданий. Они поставляют информацию, необходимую для принятия большинства

управленческих решений и, кроме того, могут оказывать влияние на своих коллег, формируя их мнение относительно многих важных вопросов.

Вдумчивый менеджер всегда должен учитывать эти нюансы и помнить, что показное и слишком явное использование власти может спровоцировать негативную реакцию подчиненных, и тогда они тоже захотят показать свою власть. Не предоставив вовремя нужную информацию или отказываясь от обработки текущей документации, подчиненные могут создать серьезные проблемы для руководителя и отрицательно повлиять на уровень достижения целей.

Позитивный менеджер скорее будет заботиться о реализации общих целей фирмы, помогать работникам организации в определении таких целей, обеспечивать подчиненных средствами для их достижения и оказывать им поддержку, а также утверждать для каждого объем его компетенции.

Взаимодействие руководителя с группами

Кроме взаимодействия с тем или иным сотрудником лично, в работе руководителя важное место занимает взаимодействие с группами. Различают формальные и неформальные группы.

1. Формальные группы. Это некрупные производственные подразделения, которые создаются по инициативе руководства для более эффективной организации работ. Во многом возникновение формальных групп обусловлено горизонтальным и вертикальным разделением труда.

Распределяя уровни управления и создавая функциональные подразделения фирмы, высшее руководство в итоге получает множество мелких формальных групп, каждая из которых решает свою определенную задачу.

Организация в целом сможет эффективно выполнить свои глобальные задачи только при условии, что задачи каждого из ее структурных подразделений определены таким образом, чтобы обеспечивать деятельность друг друга.

2. Неформальные группы. Как только создана формальная организация, она сразу же становится социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководства. Люди из разных групп общаются за чашкой кофе, во время собраний, за обедом и после работы. Из социальных взаимоотношений рождается множество неформальных групп.

Руководство организации, как правило, не участвует в создании неформальных групп, но тем не менее такие группы могут играть достаточно серьезную роль в делах фирмы и даже влиять на управленческие воздействия руководителей. Более того, неформальные группы имеют свойство смешиваться друг с другом. Некоторые руководители часто не осознают, что они сами примыкают к одной или нескольким таким неформальным группам.

Отношение к неформальным группам у руководителей не всегда позитивное. Часто им кажется, что такой факт, как наличие в их организации

неформальных объединений, является следствием какого-то недосмотра и что недосмотр этот следует как можно быстрее устранить вместе с возникшей неформальной группой. Но в действительности полностью уничтожить такое явление, как неформальные группы, попросту невозможно, и вместо одной скорее всего очень быстро возникнет другая.

Для эффективной работы с неформальными объединениями необходимо следующее:

1. Понять, что формальные и неформальные группы неразрывно связаны между собой и одни не могут существовать без других.
2. Учитывать точку зрения представителей неформальных объединений.
3. Принимая управленческие решения, учитывать то, как они могут отразиться на деятельности неформальной группы.
4. Привлекать членов неформального объединения к обсуждению возникающих проблем и приветствовать их участие в разработке методов их решения.
5. Для предотвращения возможностей возникновения слухов и домыслов четко наладить коммуникационный процесс внутри организации, обеспечив тем самым оперативное получение точной информации всеми ее подразделениями.

3.3.2. Взаимодействие с коллегами

При взаимодействии менеджера со своими коллегами важнейшим условием эффективности является принцип паритета. В качестве коллеги менеджер обычно воспринимает руководителя, находящегося на одном с ним уровне управления, но работающего в другом функциональном подразделении фирмы.



Рис. 3.8. Эффективное взаимодействие менеджера с коллегами

Все функциональные подразделения фирмы тесно взаимосвязаны. И действительно, ассортимент продукции, который выпускают производственные подразделения, определяется предварительными исследованиями спроса, т. е. зависит от маркетинговых служб, а качество этой продукции во многом зависит от уровня компетентности специалистов, а, следовательно, от работы отдела кадров.

1. Эффективность обмена информацией. Такая тесная зависимость указывает на то, что только при доброжелательных отношениях в коллективе, при хорошо налаженном процессе обмена информацией между подразделениями возможна высокая эффективность работы организации в целом. Руководитель от 50 до 90% своего времени тратит на разговоры, поэтому здесь уместно будет остановиться на том, что же влияет на эффективность обмена информацией.

2. Восприятие. Как правило, большинство людей реагирует не на то, что в действительности происходит вокруг них, а на то, что воспринимается ими как происходящее, поэтому одну и ту же информацию люди могут интерпретировать по-разному, в зависимости от накопленного опыта и суждений. Если какое-либо сообщение противоречит привычным понятиям, оно может не восприниматься вообще или восприниматься в искаженном виде.

Чтобы попытаться хотя бы отчасти предотвратить возникновение подобных проблем при общении со своими коллегами, менеджер должен прежде, чем начать разговор, тщательно обдумать и проанализировать вопросы, проблемы или идеи, которые он намерен сделать объектом информационного обмена.

3. Семантика. Люди передают информацию с помощью слов. Поэтому иногда возникают проблемы, связанные с использованием слов в качестве символов, т. е. семантические преграды. Например, если вы просите своего коллегу: «Сделайте то-то, как только вам представится удобная возможность», что вы имеете в виду: «как можно скорее» или «когда у вас будет время»?

Символ не имеет неповторимого неотъемлемого значения. Значение символа выявляется через опыт и меняется в зависимости от контекста – ситуации, в которой использован символ. Поэтому в каждом конкретном случае информационного обмена всегда есть опасность недопонимания, когда собеседники придают разные значения одним тем же символам.

4. Невербальные каналы. Кроме вербальных символов (слов), существуют и другие способы передачи информации. Жесты, выражение лица, интонации, модуляция голоса, плавность речи – все это примеры невербальной передачи информации, которая предполагает использование любых символов, кроме слов.

Доброжелательные слова, произнесенные с негативными интонациями в голосе, скорее всего не будут восприняты как таковые, поскольку невербальные символы очень сильны и зачастую полностью подавляют вербальные. Менеджер, который хочет эффективно взаимодействовать со своими коллегами, подчиненными и начальством, должен внимательно следить за тем, насколько его интонация, выражение лица и прочие невербальные знаки соответствуют смыслу информационного сообщения, которое он хочет донести до своего собеседника.

5. Обратная связь. Чтобы информационный обмен был в действительности эффективным, необходимо удостовериться, что переданная информация воспринята и понята именно в том смысле, который придавался ей изначально. Для этого можно использовать следующие способы:

— *Задавать вопросы.* После передачи какого-либо информационного сообщения своему коллеге менеджер может спросить у него, как он смотрит на данную проблему, либо побудить его передать высказанную только что мысль своими словами. Получив интерпретацию проблемы с точки зрения собеседника, он сразу поймет, где возникло недопонимание и какие аспекты необходимо пояснить более подробно.

— *Следить за невербальными символами собеседника.* Если в выражении лица человека, которому передается информация, возникает напряженность, либо он избегает смотреть в глаза, это знаки, свидетельствующие о замешательстве и на понимании. При появлении таких знаков менеджер должен прекратить передачу информации и поинтересоваться у коллеги, чем вызвана его неудовлетворенность.

— *Контролировать результаты.* Когда менеджер обращается к кому-либо из своих коллег с просьбой или поручением, касающимся профессиональных обязанностей последнего, он легко может понять, насколько точно была понята информация, по первым результатам, связанным с выполнением этой просьбы или поручения. Если воплощенные в жизнь результаты отличаются от задуманных, значит, имело место недопонимание и необходимо внести корректировки.

6. Умение эффективно слушать. При взаимодействии со своими коллегами важно научиться не только эффективно передавать информацию, но и эффективно воспринимать ее. Необходимо уметь слушать. Исследования американских ученых показали, что умение слушать является важнейшим качеством эффективно функционирующего менеджера. Согласно тем же исследованиям большинство управляющих слушают лишь с 25%-ой эффективностью. Профессор Кит Девис в своей книге «Человеческие отношения на работе» приводит десять правил эффективного слушания:

— *Перестаньте говорить.* Невозможно слушать разговаривая.

— *Помогите говорящему раскрепоститься.* Создайте у человека ощущение комфорта и свободы.

— *Покажите говорящему, что вы готовы слушать.* Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно. Не читайте корреспонденцию, когда кто-то говорит. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражений.

— *Устраните раздражители.* Во время разговора не рисуйте, не стучите по столу, не перекладывайте бумагу.

— *Сопереживайте говорящему.* Постарайтесь встать в положение собеседника.

— *Будьте терпеливы.* Не экономьте время. Не прерывайте говорящего. Не порывайтесь выйти, не делайте шагов в направлении двери.

— *Сдерживайте свой характер.* Рассерженный человек придает словам неверный смысл.

— *Не допускайте споров или критики.* Это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться. Не спорьте. Именно победив в споре, вы проиграете.

— *Задавайте вопросы.* Это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы его слушаете.

— *Перестаньте говорить!* Это правило идет первым и последним, ибо все остальные зависят от него.

7. Эмпатия. Итак, для того чтобы обеспечить эффективное взаимодействие со своими коллегами, менеджеру необходимо прежде всего научиться эффективно передавать и получать информацию. Кроме перечисленных факторов, влияющих на процесс обмена информацией, существует еще один верный способ достичь взаимопонимания. Это - эмпатия и открытость. Коммуникабельный, открытый для общения человек всегда доброжелателен по отношению к своему собеседнику и проявляет эмпатию интуитивно. Тому же, кто чувствует необходимость в совершенствовании своего умения общаться, нужно помнить, что эмпатия — это готовность участвовать в жизни других людей, сопереживать им, искренне сочувствовать неудачам и радоваться их достижениям.

Начиная беседу, необходимо, прежде всего, ясно определить для себя личность своего собеседника.

Необходимо избегать скороспелых суждений, оценок и стереотипов. Гораздо полезнее попытаться понять точку зрения своего собеседника и взглянуть на ситуацию с его позиций. Это вовсе не означает, что следует соглашаться со всем, что говорит собеседник. Это значит только, что вы пытаетесь понять его слова.

3.3.3. Взаимодействие с клиентами

Работая с клиентурой, менеджер должен учитывать несколько *основных принципов*, которые позволят организовать взаимодействие наиболее эффективно:

1. Независимость клиента. Она проявляется в том, что его поведение ориентируется на определенную цель. Товары или услуги, предоставляемые организацией, могут приниматься или отвергаться клиентом в той мере, в которой они способствуют достижению его целей. Понимание этого и своевременное приспособление к изменяющимся потребностям клиента являются важными критериями эффективности работы менеджера.

2. Необходимость изучения мотивации и поведения клиента. Исследования мотивации и поведения клиентов осуществляются с помощью моделирования этих процессов. Существенно различаясь по таким параметрам,

как цели и объемы закупок, специфика рыночной деятельности и условия поставок, типы клиентуры имеют и некоторые общие черты, которые необходимо учитывать, моделируя их поведение.

3. Поведение клиента поддается воздействию. На поведение клиента влияют различные факторы, прежде всего факторы внешней среды: законы и традиции, социокультурная среда, экономическая ситуация. Кроме этого, поведение во многом определяется личными особенностями, такими как характер, темперамент, образ жизни, увлечения, материальное положение и др.

4. Поведение клиента социально законо. «Покупатель всегда прав» - гласит высказывание, уже ставшее афоризмом. Но это не просто меткое выражение, оно имеет вполне реальный практический смысл, поскольку в любой цивилизованной стране существуют законы, защищающие права потребителей. Поэтому соблюдение таких прав является важнейшей задачей не только общества в целом, но и отдельных организаций.

Обман, низкое качество товаров, отсутствие ответа на законные претензии, оскорбления и другие действия представляют собой попрание законных прав и должны быть наказуемы.

5. Типы клиентов. В своей работе менеджер имеет дело с двумя типами клиентуры: *индивидуальные клиенты* (физические лица) и *клиенты-организации* (юридические лица). Взаимодействие с каждым из этих типов имеет свою специфику, поскольку мотивы поведения и алгоритмы принятия решений у индивидуальных и корпоративных клиентов существенно отличаются.

На поведение индивидуальных клиентов очень часто решающее влияние оказывают факторы психологического порядка. Здесь может иметь значение все, включая внешность менеджера, его национальность, манеру говорить и даже цвет волос. Разброс индивидуальных предпочтений настолько широк, что практически невозможно предугадать, что именно может вызвать положительную реакцию, а что - отрицательную.

6. Мотивы клиентов. Существуют некие более определенные факторы, которые может использовать менеджер при работе с индивидуальными клиентами.

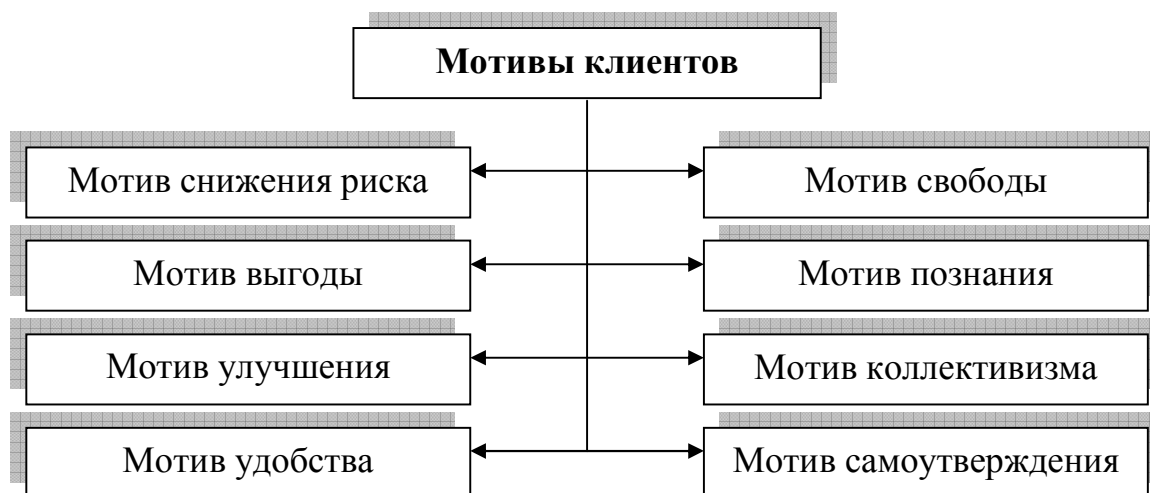


Рис. 3.9. Факторы мотивации менеджера при работе с индивидуальными клиентами

Из всего разнообразия мотивов можно выделить следующие:

— *Мотив выгоды.* Данный мотив обусловлен желанием человека разбогатеть, накапливать свою собственность, эффективно расходовать финансовые средства. При работе с клиентами, у которых данный мотив является доминирующим, менеджер должен сделать акцент на том, какие выгоды может предоставить предлагаемый контракт. Кроме того, такие клиенты всегда положительно реагируют на предоставление скидок и дисконтов.

— *Мотив снижения риска.* Данный мотив обусловлен потребностью чувствовать себя уверенно и надежно, иметь гарантии сохранения стабильности. Для таких клиентов всегда имеет значение репутация фирмы, сроки ее существования на рынке, имидж фирмы. При заключении контракта или оформлении покупки потребители такого рода обращают внимание на гарантийные сроки обслуживания и наличие страховки.

— *Мотив улучшения имиджа.* Этот мотив выражается в стремлении подчеркнуть свой статус. Если менеджер видит, что приобретение товара фирмы клиент связывает с повышением своего имиджа, он смело может назвать самую высокую цену. Это не только не отпугнет клиента, но и наоборот, добавит ему значимости в собственных глазах. Главное – убедить его в том, что приобретаемая вещь действительно сможет повысить его престиж.

— *Мотив удобства.* Обусловлен желанием облегчить, упростить свои действия, отношения с другими людьми. Главное желание подобных клиентов – не слишком напрягаться при совершении покупки. Это – любители приобретать товары по каталогам. Задача менеджера при работе с такими клиентами состоит в том, чтобы объяснить все особенности предполагаемого товара или услуги как можно короче. Если клиент почувствует утомление – вы его потеряете.

— *Мотив свободы.* Он обусловлен потребностью в самостоятельности, независимости во всех сферах деятельности. Общаясь с подобным клиентом, менеджер должен показать, что он уважает его мнение и признает его право на самостоятельное принятие окончательного решения о покупке. Ни в коем случае не допустимы даже намеки на то, что клиент может быть некомпетентен в каких-то вопросах. Менеджеру следует ненавязчиво обрисовать основные достоинства товара и предоставить клиенту самому сделать свой выбор.

— *Мотив познания.* Этот мотив обусловлен постоянной ориентацией на новые знания и открытия. Для таких клиентов важен уровень инновационности товара. Подобные покупатели весьма восприимчивы к любым новинкам либо к более современным модификациям уже известных товаров. Именно на этом и должен сосредоточить внимание менеджер при работе с клиентом в данном случае.

— *Мотив коллективизма.* Возникает, когда человек хочет сделать приятное окружающим его людям. Варианты здесь могут быть самые разнообразные: это и желание облегчить домашнюю работу близкому человеку (например, жене), и подготовка приятных сюрпризов ко дню рождения, и покупка пирожных к чаю в обеденный перерыв для своих коллег. Менеджеру важно помнить, что в этом случае товар или услуга приобретаются клиентом не для него самого, а для других, и сосредоточить внимание на том, чтобы показать, чем именно данная покупка может оказаться приятной или полезной для предполагаемого адресата.

— *Мотив самоутверждения.* Этот мотив обусловлен стремлением достичь целей, поставленных в жизни, реализовать намеченные установки. Здесь необходимо сделать акцент на практической стороне дела. Для подобных клиентов, как правило, является важной реальная полезность того или иного товара или услуги. Поэтому менеджеру не стоит тратить время на рассказы о престижности или о том, что изделие эксклюзивно. Главное, на чем следует сосредоточиться, - это технические характеристики, экономичность и срок службы.

7. Специфика корпоративных клиентов.

— *Во-первых,* корпоративные клиенты, такие как организации и промышленные предприятия, закупают товары и услуги для наиболее эффективного достижения результатов своей деятельности, получения прибыли и выполнения обязательств перед своими партнерами.

— *Во-вторых,* в принятии окончательного решения о закупках нередко участвует несколько человек. Обычно это специалисты нескольких направлений, и они подходят к принятию подобного решения с различными критериями.

— *В-третьих,* представители корпоративных клиентов, которые непосредственно договариваются об условиях закупок, т. е. те, с кем и приходится чаще всего работать менеджеру, не могут действовать от своего имени, а чаще

всего руководствуются достаточно жесткими инструкциями, которые устанавливает их руководство.

— *В-четвертых*, при работе с корпоративными клиентами большое внимание уделяется оформлению сопутствующей документации.

8. Отличия корпоративных клиентов от индивидуальных. Кроме этих особенностей, определяющих в общем построение взаимоотношений с корпоративными клиентами, необходимо принять во внимание и то, чем сами эти клиенты отличаются от индивидуальных.

Основными отличиями являются следующие:

1) *Малочисленность клиентов* – количество индивидуальных клиентов, в качестве которых могут выступать практически все жители страны, разумеется, не идет ни в какое сравнение с количеством клиентов-организаций. Ограниченность клиентуры тех фирм, которые работают только с корпорациями, заставляет менеджеров прилагать все усилия, чтобы получить заказ, и здесь трудно переоценить такие качества, как профессионализм и умение убеждать.

2) *Клиенты крупнее* – как уже было сказано, в корпорациях решение о закупках зависит от нескольких человек. Это связано с тем, что подобное решение затрагивает интересы не какого-то индивида, а огромного числа людей, работающих в организации, и в конечном итоге сказывается на финансовых и производственных результатах. Все эти особенности делают привлечение сделок с крупными корпорациями, но одновременно и усложняют работу менеджера.

3) *Клиенты, сконцентрированные географически* – эта особенность корпоративных клиентов наиболее ярко выражена в таких отраслях, как нефтяная, химическая, добывающая промышленность, сельское хозяйство. Географическая концентрация способствует снижению издержек, и, если схема поставок хорошо продумана, менеджер сможет предложить клиенту-организации определенные скидки. Однако при этом не стоит забывать, что ситуация может измениться, и тенденции изменения географической концентрации необходимо постоянно отслеживать.

4) *Клиенты-профессионалы* – в связи с тем, что закупки корпоративных клиентов намного больше по объему, чем закупки клиентов индивидуальных и, кроме того, часто характеризуются высокой технологической сложностью, они, как правило, осуществляются профессионально подготовленными людьми, которые разбираются во всех тонкостях технологии и особенностях приобретаемого товара. Поэтому обязательным условием профпригодности менеджера, работающего с клиентами-организациями, является высокий уровень компетентности в технических, экономических и прочих вопросах, связанных с контрактом.

5) **Корпоративные клиенты** – основными разновидностями корпоративных клиентов, с которыми приходится работать менеджеру, являются:

— *промышленные предприятия* – товары и услуги закупаются для производства других товаров и услуг. При взаимодействии с агентами промышленных предприятий основное внимание необходимо уделять возможностям снизить цену контракта, а также уровню качества поставляемого сырья и комплектующих;

— *организации-посредники* – фирмы, приобретающие товары для перепродажи. При работе с ними менеджеру необходимо акцентировать внимание на удобствах предлагаемой схемы поставки и на ассортименте;

— *государственные учреждения* – организации, приобретающих товары и услуги, необходимые им для выполнения своих основных функций по осуществлению власти. Здесь внимание часто уделяется цене контракта, и заказ получает тот, кто предложит минимальную цену.

Только учитывая все особенности подхода к различным типам клиентуры, менеджер сможет помочь своей организации успешно заключать контракты и получать заказы, а следовательно, и иметь гарантированные объемы работ на будущее.

3.4. Организация рабочего времени

3.4.1. Рациональное использование времени менеджера

Человек, который никогда не задумывался о том, насколько эффективно он использует свое время, в конце концов сталкивается с ситуацией, когда бесконечную вереницу дел, каждое из которых по-своему важно, уже невозможно втиснуть не только в рабочие часы, но и в те 24 часа, которыми исчисляются сутки. А ведь следующие сутки чреватые новыми делами, такими же неотложными, и человек начинает понимать, что положение его безвыходно.

Наверное, каждый хоть раз в жизни сталкивался с подобной ситуацией. На грани цейтнота, понимая, что ничего не успеваем, и от этого теряя способность рассуждать здраво, мы готовы схватиться разом за все, хотя интуиция подсказывает, что это все равно не поможет. Лучшее, что можно предпринять в такой ситуации, – успокоиться и 15-20 минут просто посидеть, ничего не делая. А после этого смириться с тем, что чего-то вы сегодня все-таки не успеете, и выделить для себя те дела, которые еще реально сделать за оставшееся время.

Группы дел

Перечень дел, которые необходимо переделать за день, включает не только *деловые встречи, работу с документацией и прочее, что касается профессиональных обязанностей менеджера*. Даже если вы отчаянный трудоголик и бесконечно преданы своей фирме, вы так же, как и любой другой человек, должны в определенное время поесть, поспать и отдохнуть. Это привычные повторяющиеся занятия, которых нельзя избежать и которые, разумеется, требуют времени.

Кроме повседневных занятий, которые связаны с жизнеобеспечением и по определению предсказуемы, почти ни одного дня не обходится без того, чтобы не возникло что-нибудь неожиданное и очень часто срочное.

Еще одна группа занятий, которую можно выделить, структурируя свой день, – это *дела запланированные*. В этот блок входит значительная часть того, что необходимо сделать на работе, а также некоторые бытовые мелочи тоже весьма полезно бывает заранее распределить по времени и по степени важности.

Для того чтобы правильно распределить все упомянутые виды занятий в течение своего дня, необходимо прежде всего решить для себя, какие из них имеют наибольшую, а какие – наименьшую значимость, т. е. необходимо расставить приоритеты.

Расстановка приоритетов

Приоритетность того или иного явления для каждого конкретного человека зависит в первую очередь от того, какие жизненные цели ставит перед собой этот человек. Но если он занимает руководящую должность в какой-либо организации, то свои личные цели он должен соотносить с целями корпоративными и, уже исходя из этого, создавать список приоритетов, на которых нужно сосредоточить внимание в первую очередь.

Если в список ваших личных целей входят материальное благополучие и карьерный рост, то самый надежный способ достигнуть этого – приложить все усилия для эффективного достижения целей организации, в которой вы работаете. А для этого необходимо научиться определять, на что нужно тратить время в первую очередь.

Перечень областей, в которых менеджер может устанавливать приоритеты, довольно широк. Но поскольку основное направление работы руководителя – это работа с людьми и работа с информацией, то именно на них необходимо обратить внимание в первую очередь.

I. Личные контакты. Устанавливая приоритеты в области личных контактов с людьми, менеджер для начала должен составить список тех, с кем ему приходится чаще всего общаться. Фиксируя, кто и по какому поводу обращался к нему (предположим, в течение недели), руководитель со всей очевидностью поймет, что очень многие контакты не имели никакой пользы.

II. «Похитители времени». Наиболее непродуктивными являются контакты с людьми, которые не только не способны предложить ничего позитивного, но и норовят еще переложить свои обязанности на плечи руководителя. Причем мотивируют они это именно стремлением повысить эффективность. «Иван Иванович, не могли бы вы позвонить в фирму N, с вами они гораздо быстрее решат этот вопрос, чем со мной, рядовым сотрудником». И вот уже Иван Иванович, кроме своих прямых обязанностей руководителя, имеет еще и поручение от своего подчиненного, которому он теперь как будто бы чем-то обязан.

Необходимо напомнить подчиненному, что, работая в организации, он получает заработную плату именно за то, что решает подобные проблемы, и никто, кроме него, не должен нести ответственность за их успешное разрешение.

III. «Тени из прошлого». Одноклассники из школы, где вы когда-то учились, одноклассники из института, который вы давно закончили, коллеги с бывшей работы - все это люди, с которыми у вас давно уже нет общих интересов и трудно ожидать, что они появятся в будущем. Поэтому, какой бы жесткой не показалась такая рекомендация, контакты с такими людьми необходимо прервать как можно быстрее. Они будут тянуть вас в прошлое, а вы должны думать о будущем.

Анализируя список своих контактов, менеджер не только сможет получить информацию о тех, с кем общаться не следует, но и более четко выделить для себя тех людей, общение с которыми приносит несомненную пользу. Сюда могут относиться более опытные руководители, которые всегда могут дать подсказку или научить чему-то. Полезной может оказаться и беседа с некоторыми подчиненными, если они творчески относятся к своей работе и готовы предложить новые идеи. Время на такие контакты всегда должно быть предусмотрено в графике эффективного менеджера.

IV. Информационные потоки. Устанавливая приоритеты в области информационных обменов, руководитель, прежде всего, должен распределить все информационные потоки, которые поступают в организацию, на три основные группы:

1. *Информация, поступающая непосредственно к руководителю.* Это могут быть документы на подпись, информация от постоянных крупных клиентов фирмы, доклады руководителей функциональных подразделений о внутренних проблемах и достижениях, сообщения о внештатных ситуациях, представляющих угрозу существования организации.

2. *Информация, поступающая к руководителю после предварительной обработки.* Некоторые информационные сообщения руководителю вовсе не обязательно изучать полностью. Например, при выборе поставщика тех или иных сырьевых ресурсов предварительное изучение имеющихся предложений производится специалистами службы снабжения. Они отбирают наиболее приемлемые варианты, исходя из соотношения «цена - качество», и только после этого представляют на рассмотрение руководителю небольшой перечень вариантов, из которых он сможет выбрать окончательный, не расходуя на это слишком много времени.

3. *Информация, которая не должна поступать к руководителю.* Это текущая информация, которая необходима сотрудникам производственных подразделений для осуществления их повседневных профессиональных обязанностей.

Распределив информационные потоки и выделив ту информацию, с которой он будет работать сам, руководитель и здесь должен произвести своего рода сортировку.

Очень часто относительная значимость информации оценивается руководителем интуитивно. Неосознанно он подразумевает, что, проработав достаточное время в этой организации, он в состоянии разобраться в ее потребностях и вполне способен определить, что для нее главное, а что – второстепенное.

Но приоритеты будут установлены намного точнее, если, оценивая важность сообщений, руководитель в качестве ориентира использует цели организации. В этом случае значимость информации оценивается исходя из масштаба ее возможного воздействия на достижение целей независимо от чьих-то субъективных представлений. Именно этот критерий позволяет четко распределить сообщения по степени важности и дает гарантию, что время руководителя будет потрачено не зря.

Использование графиков и планов

Чем подробнее структурировано время руководителя, тем эффективнее оно расходуется. Именно поэтому рекомендуется составлять расписание рабочего дня, в котором каждому делу отводится совершенно определенный ограниченный период времени. Но такое расписание не единственный инструмент, с помощью которого руководитель может более четко регламентировать свои временные затраты.

Не секрет, что очень большая доля рабочего времени руководителя приходится на проведение всевозможных собраний и совещаний. И здесь имеется очень большой ресурс для экономии времени:

I. Планирование совещания. Если перед проведением совещания руководитель потратит некоторое время на предварительную подготовку, то сможет убедиться, насколько заранее спланированные мероприятия отличаются от спонтанных. Потому, прежде чем проводить совещание, полезно обратить внимание на некоторые моменты.

1. *Повестка дня.* Даже короткая утренняя планерка пройдет гораздо эффективнее, если менеджер имеет перед собой перечень вопросов, актуальных именно на данный момент, которые необходимо затронуть при обсуждении заданий на текущий рабочий день. Тем более важно иметь план при проведении более продолжительных совещаний, касающихся стратегических аспектов деятельности организации.

2. *Затраты времени.* Часто при проведении совещаний, где предполагаются дискуссии и обсуждения разных мнений, невозможно точно предугадать, сколько именно времени понадобится на рассмотрение того или иного вопроса. В таких случаях руководитель должен определить для себя максимальный промежуток времени, который он сможет отвести на обсуждение

каждого вопроса, и строго придерживаться установленного регламента, иначе совещание может затянуться до бесконечности, а результаты так и не будут достигнуты.

3. *Четкость формулировок.* При составлении плана или повестки дня совещания необходимо уделять внимание тому, чтобы пункты повестки были сформулированы как можно более предметно. Например, если предполагается уделить внимание обсуждению способов мотивации работников предприятия, то вместо обобщающей формулировки «рассмотреть дополнительные способы стимулирования труда» гораздо более эффективным окажется конкретный перечень возможных способов. Обсуждение пойдет быстрее и результативнее, если данный пункт повестки будет выглядеть примерно так: «выбрать наиболее приемлемые способы дополнительного стимулирования из следующих: премирование за перевыполнение норм выработки; поквартальное, полугодовое, годовое премирование; бесплатное питание; частичная оплата медицинских услуг и т. д.».

4. *Подведение итогов.* После проведения совещания необходимо зафиксировать его результаты, принятые решения, назначенные задания с указанием сроков исполнения и ответственных лиц.

II. Графики проведения работ. Планирование совещаний, составление расписания рабочего дня, планов на неделю и месяц позволяют организовать работу в рамках четко определенных календарных промежутков.

Но далеко не все работы в организации начинаются с первого числа месяца и заканчиваются тридцать первого. Большинство производственных циклов и разрабатываемых проектов не привязаны по срокам к началу или окончанию месяца или года.

Учитывая, что почти всегда возникают какие-либо отклонения, менеджер имеет возможность сократить сроки выполнения работ несложных и предсказуемых, выделив за счет этого резерв на непредвиденные затраты времени для работ сложных и чреватых неожиданностями. Таким образом, хотя календарные сроки и будут варьироваться, но вся совокупность работ будет выполнена в срок.

Главное здесь – не слишком увлекаться, пытаясь предусмотреть все возможные нюансы будущего, а помнить, что, обеспечив выполнение важнейших задач, легко добиться выполнения и второстепенных. Однако, расплывая свое внимание на подробности, можно оказаться у разбитого корыта, не достигнув ни стратегических, ни текущих результатов.

Правило Парето

В общем случае это правило гласит, что 80% результатов системы обеспечиваются 20% процентами затрат. Этот закон был выведен итальянским экономистом Вильфредо Парето в XIX веке. Изучая распределение богатств, он обратил внимание на то, что большая часть средств сосредоточена в руках

меньшей части населения, и из этого вывел пропорцию 20 : 80, которая иллюстрирует не только распределение богатств, но и достаточно широкий круг самых разнообразных явлений.

Применительно к использованию рабочего времени данный закон означает, что лишь 20% времени, затраченного на выполнение определенного задания, обеспечивают максимальный эффект. В дальнейшем количество усилий, расходуемых на получение единицы полезности, возрастает, и в конце концов оказывается, что получаемые результаты абсолютно неадекватны затратам.

Для менеджера правило Парето полезно тем, что наталкивает на два очень важных вывода:

1. *Не следует стремиться чересчур тщательно делать все дела.* Здесь уже упоминалось об определении приоритетов и очевидно, что список дел, имеющих первостепенную важность, будет небольшим. Эта группа заданий и есть та работа, которую следует делать на 100%, поскольку от тщательности их выполнения зависит достижение основных целей организации. Все прочие дела совсем не обязательно прорабатывать во всех подробностях, тратя на это свое время.

2. *В каждом деле необходимо определить момент, когда оно будет считаться завершенным.* В управленческой работе трудно создать завершенность. Менеджер постоянно находится в поиске новых идей, способов повышения эффективности выполнения работ, и иногда все новые и новые идеи, возникающие в процессе выполнения какой-либо работы, приводят к тому, что эта работа никак не может закончиться. Чтобы избежать этого, менеджер должен всегда представлять себе конкретный практический результат, которого необходимо достичь при решении данной задачи. Как только такой результат достигается, работу сразу же нужно прекратить, поскольку дальнейшие усилия, затраченные на ее выполнение, согласно правилу Парето будут использоваться непродуктивно.

Таким образом, правило Парето еще раз подтверждает важность для руководителя такого качества, как умение сосредоточить свои усилия на главном, не расплываясь на второстепенное. Четко обозначенные цели при проведении профессиональных встреч и осознанная постановка вопросов, на которые необходимо получить ответ при изучении информации, позволят в действительности получить максимальные результаты, затратив минимальное количество времени и усилий.

Но этот закон имеет и другую сторону. Сосредоточив свое внимание исключительно на приоритетах, менеджер рискует оказаться среди слишком ограниченного круга явлений, что чревато упущенными возможностями развития.

Поэтому ограничивать свою деятельность только теми вопросами, которые имеют сиюминутную прикладную важность, не стоит даже в том случае, если это объясняется экономией времени. Встречаясь с людьми, никогда нельзя заранее знать, кто именно окажется наиболее позитивным собеседником, а изучая

информацию, можно выделить те самые полезные 20% не раньше, чем изучив все 100%. Поэтому к использованию данного закона необходимо подходить творчески.

Менеджер, ориентированный на развитие, всегда сумеет предусмотреть в своем графике время не только на важнейшие 20% дел, которые обеспечивают 80% результатов, но и на прочие занятия.

III. Планирование личного развития. Стремясь повысить эффективность использования своего рабочего времени, менеджер на определенном этапе сталкивается с проблемой изменения своих трудовых привычек. Изучая затраты времени в течение дня, руководитель неизбежно придет к выводу, что количественное сокращение временных промежутков, отводимых на ту или иную работу, не дает слишком глобальных результатов. Чтобы ситуацию с экономией времени можно было оценить как реальный прорыв, необходимы изменения качественные.

И здесь руководителю необходимо задуматься не столько над тем, что он делает в течение рабочего дня, сколько над тем, как он это делает. Другими словами, он должен подробно рассмотреть свои трудовые навыки и произвести их оценку с точки зрения эффективности и возможностей усовершенствования, т. е. определить для себя направления личного профессионального развития.

IV. Анализ трудовых привычек. Выявление своих трудовых привычек - задача, которая только на первый взгляд может показаться простой. Как правило, человек не задумывается над тем, как он работает, он просто выполняет задание, и часто ему даже в голову не приходит, что те или иные действия можно производить как-то иначе. Поэтому пытаться вспомнить, что же из повседневных действий можно отнести к трудовым навыкам, – затея совершенно бесполезная. Эти навыки уже стали вашей второй натурой, вы применяете их, не думая о них, и, пытаясь что-то припомнить на эту тему, только зря потеряете время.

Имея перед глазами реальную картину фактических затрат времени в течение длительного периода (не менее двух-трех месяцев), руководитель уже сможет получить некоторое представление о своих трудовых навыках. Но если отнестись к таким записям творчески, можно в несколько раз увеличить их полезность и получить гораздо более полную картину своего личного стиля работы:

1. Польза дневника. Ведение дневника давно вышло из моды, а напрасно. Следуя избитым стереотипам, многие думают, что вести дневник – прерогатива старомодных или слишком юных барышень, которым больше нечем заняться. Чтобы дневник действительно оказался полезным в определении и оценке своей профессиональной индивидуальности, необходимо ответить на несколько вопросов относительно того, как именно нужно делать записи.

2. Когда записывать. Ведение записей о расходовании времени само по себе требует времени. Изучение времени требует времени, но, не узнав, как вы

расходуете свое время сейчас, вы никогда не сможете узнать, как же расходовать его эффективнее. Поэтому, не отвлекаясь на эмоции, лучше попытаться определить, не найдутся ли в течение дня 10-15 минут, когда вас не будут беспокоить и вы спокойно сможете подвести итоги проделанной работы и зафиксировать их письменно. Это может быть время перед уходом с работы домой, когда подчиненные уже разошлись, все дела переделаны, в кабинете тихо и атмосфера вполне подходит для того, чтобы ненадолго сосредоточиться и вспомнить, как прошел день.

Вполне подойдет также вечернее время дома перед отходом ко сну. Даже в самых шумных семьях в эти минуты обычно все стихает и можно уделить некоторое время самому себе. Припоминая все, что произошло за день, и отражая письменно эти события, необходимо помнить, что записи ведутся только для личного пользования с целью наиболее точного отражения собственных трудовых привычек, поэтому не стоит ни приукрашивать свои поступки, ни стараться щегольнуть скромностью.

3. Что записывать. Чтобы ваш профессиональный дневник содержал как можно больше полезной информации и был максимально конкретным и лаконичным, необходимо каждую запись разбить на три позиции:

- Что именно вы сегодня делали на работе?
- Как вы осуществляли эти действия?
- Почему вы выполнили эту работу именно так, а не иначе?

4. Увеличение полезности записей. Чтобы провести анализ и оценку эффективности использования времени, совсем не обязательно погружаться в длительные размышления относительно того, что записано в вашем дневнике. Такую оценку можно сделать тут же, в этих же самых записях. Для этого нужно просто придумать для себя несколько символов, которые будут показывать вам, насколько хорошо или плохо выполнена та или иная задача и есть ли у вас какие-то замечания по поводу способа ее выполнения.

5. Условные знаки. Чтобы не слишком забивать себе голову, символы лучше использовать самые простые. Например, восклицательный знак, поставленный в скобках после указанной задачи, может означать, что она, по вашему мнению, выполнена на «отлично». А если запись подчеркнута прямой линией, значит, при выполнении возникли проблемы, над которыми следует поразмыслить.

Польза от применения системы условных знаков очевидна. Просмотрев свои записи за несколько недель, вы получите ясную картину, отражающую ваши индивидуальные трудовые привычки, а также приемов в работе.

6. Результаты. Определившись с тем, как и когда вы будете делать записи, необходимо запастись терпением и в течение нескольких недель аккуратно заполнять свой дневник, не пропуская ни дня, не делая себе поблажек и не пытаясь объяснить свою лень недомоганием. Если вы сделаете все как надо, то

через относительно короткий период времени будете вознаграждены сторицей, поскольку ваши записи позволят определить:

- Долю времени из общего бюджета, которая затрачена на каждый вид работ;

- Пропорцию, отражающую относительный расход времени на основные функции, связанные с управлением;

- Расход времени на повторяющиеся операции, связанные с повседневной практикой;

- Расход времени на разовые управленческие действия.

Кроме этих чисто математических расчетов, ваш дневник даст вам массу полезной информации, не поддающейся цифровому исчислению, но носящей качественный характер. Наверняка половину выполняемой вами работы без ущерба для дела удастся перепоручить другим сотрудникам, а это масса свободного времени, которое можно будет потратить с гораздо большей пользой, повышая, например, свою квалификацию.

V. Анализ рабочего дня по дневнику. Внимательно рассмотрев те дела, которые приходится делать в течение дня, можно столкнуться с удивительными открытиями. Например, может оказаться, что многие функции вы выполняете просто по привычке, соблюдая некий ритуал, но никакой практической пользы выполнение этих функций не приносит:

1. Схема анализа. Составив на основе записей в дневнике примерный перечень ежедневно выполняемых работ, можно приступить к их рационализации. Выполнение работ, перечисленных в вашем списке, можно сделать намного более эффективным, если четко ответить на следующие вопросы:

- В чем заключается действительная цель данной работы, нужна ли она на самом деле, какими должны быть ее результаты, нельзя ли выполнить ее более простым способом?

- Каков уровень приоритетности данной работы, является ли она обязательной или ее можно вообще исключить из перечня ежедневных работ?

- Можно ли делегировать данную работу?

Если каждая из ежедневно выполняемых работ будет скорректирована с учетом всех перечисленных позиций, планирование рабочего дня будет происходить гораздо эффективнее. Именно, исходя из этого, нужно составлять обновленное, более оптимальное расписание своего рабочего дня.

2. Гибкость плана. Планирование рабочего времени не означает, что нужно составить жесткое расписание, в котором поминутно будут расписаны все ваши движения, и придерживаться его во что бы то ни стало.

Реальный план эффективного использования своего времени должен, кроме основных, изначально намеченных целей, предусматривать и дополнительные. В этом случае, если случится непредвиденная отмена каких-либо мероприятий, руководителю достаточно будет просмотреть список намеченных дополнительных

работ, чтобы понять, как с наибольшей пользой можно использовать образовавшийся временной промежуток.

VI. Время на работу с подчиненными. Кроме гибкости, при составлении нового оптимизированного плана использования рабочего времени следует более четко регламентировать время на работу с подчиненными. Для этого необходимо:

— установить четко определенные часы, в которые подчиненные могут обращаться к руководителю, и объяснить, что в другое время они могут его беспокоить только в том случае, если речь идет об экстренной проблеме;

— требовать от подчиненных как можно более четкого и конкретного изложения сути вопроса, по которому они обращаются к руководителю;

— принять за правило, что, обращаясь к руководителю с какой-либо проблемой, подчиненный должен вместе с этим предложить и возможные пути ее решения.

Составляя обновленный бюджет своего рабочего времени, необходимо проанализировать, сколько времени в прошлом уходило на оценку всевозможных фактов, не имеющих непосредственного отношения к делу, а также на принятие управленческих решений, в которых не было необходимости. В новом бюджете таких непроизводительных временных затрат необходимо избегать.

Иногда внешние обстоятельства складываются так, что менеджеру кажется, что в той или иной сфере своей деятельности организация вот-вот может столкнуться с серьезными угрозами. Он начинает предпринимать действия для предотвращения предполагаемых угроз, и тут выясняется, что ситуация вовсе не такая критическая и он потратил время зря.

VII. Оптимизация рабочего дня. Проанализировав свои трудовые привычки, определив способы их усовершенствования и разработав новую, более оптимальную схему планирования своего рабочего времени, руководитель получает реальную возможность для повышения эффективности своей управленческой деятельности и открывает для себя новые перспективы дальнейшего профессионального роста.

3.4.2. Методы минимизации потери времени

В процессе анализа и разработки новых, более эффективных способов использования рабочего времени необходимо принимать во внимание некоторые практические рекомендации, позволяющие снизить потери времени:

1. В данное время занимайтесь только одним делом. Полное сосредоточение на конкретном вопросе позволит решить его быстро и с максимальным количеством полезных результатов.

2. Несложные, ежедневно повторяющиеся дела доведите до автоматизма. Действия, которые производятся нами автоматически, мы в конце концов перестаем замечать и, следовательно, не тратим ни времени, ни усилий на их обдумывание. Но, разумеется, сначала нужно очень тщательно

проанализировать свой рабочий день, чтобы определить, какими именно несложными делами нужно заниматься самому и доводить их до автоматизма, а какие лучше делегировать подчиненным.

3. Не вините себя, если чего-то не успели. Чувство вины само по себе – фактор крайне непродуктивный, и уж тем более неуместно оно в рабочей обстановке, где основой любого решения должен быть, прежде всего, прагматизм. Тот факт, что вы чего-то не успели, не повод для ненужных эмоций, а скорее симптом, показывающий, что вы должны уделить дополнительное внимание планированию своего рабочего дня.

4. Эффективный начальник – эффективный подчиненный. Даже если вы сумели найти идеальную формулу рабочего дня и ни одной минуты вашего времени не пропадает даром, это ничего не даст при плохой работе ваших подчиненных. Поэтому, воспитывая себя, параллельно нужно воспитывать и своих подчиненных, приучая и их более эффективно справляться со своими обязанностями и давая понять, что вы как руководитель будете требовать от них постоянного совершенствования.

5. Не пытайтесь достичь совершенства. Приступая к очередному делу, менеджер должен четко представлять себе допустимую степень его законченности. Если вы проводите предварительную встречу с потенциальным клиентом, совсем не обязательно заказывать в типографии буклет, иллюстрирующий ваши предложения. Достаточно будет набросать их от руки на листке бумаги и упомянуть в разговоре, а более детально проработать только те направления, которые клиента заинтересуют.

6. Учитесь правильно читать. Существуют различные техники быстрого чтения, но для руководителя важно не умение за короткое время прочесть максимальное количество страниц, а умение выделять в тексте важное и отметить второстепенное. Во время чтения полезно делать заметки на полях, выделять или подчеркивать то, что показалось вам важным. Все эти приемы позволят сделать чтение эффективным и гарантируют, что внимание будет сосредоточено на информации, действительно необходимой и полезной.

7. Избегайте церемоний. Иногда руководители хотят показать свою важность, подчеркивая, что обратиться к ним можно только через секретаря или по предварительной записи, или устанавливают сложные многоступенчатые процедуры рассмотрения деловых бумаг. Такая политика не только отрицательно сказывается на достижении общих целей организации, но и в большинстве случаев мешает работать самому руководителю. Необходимо только упорядочить такие контакты, назначив специальные часы, когда каждый работник может обратиться со своим вопросом непосредственно к руководителю.

8. Не торопитесь. «Поспешай медленно» – говорит пословица, и с ней трудно спорить. Спокойное, размеренное выполнение запланированных заданий – залог успешного достижения намеченных результатов. В состоянии цейтнота,

когда очевидно, что работа не будет выполнена в намеченные сроки, кроме временных, действуют еще и психологические факторы, из-за чего многократно возрастает вероятность совершения ошибок. Поэтому лучше всего дела до такого состояния не доводить, а если уж авральная ситуация возникла, нужно постараться скорректировать первоначальный план и перестроить работу так, чтобы минимизировать отрицательные последствия. Категорически противопоказано в таких ситуациях нагнетать атмосферу и провоцировать своим поведением еще большую нервозность.

9. Активнее используйте оргтехнику. Современная промышленность выпускает огромное количество вспомогательных средств, позволяющих руководителю эффективнее организовать свой производственный процесс. Сюда относятся и сложные технические средства, такие как компьютер, ксерокс или сканер, и обыкновенные настольные конторки или разноцветные папки, которые позволяют сортировать документацию и быстро находить те бумаги или письма, которые необходимы в данный момент.

10. Планируйте свой отдых. Отдыхать и расслабляться нужно тогда, когда вы устали, а не тогда, когда появится возможность. Среди напряженного трудового дня она может вообще не появиться, либо к тому времени вы будете просто валиться с ног. Чтобы на протяжении всего рабочего периода постоянно быть в тонусе, нужно делать короткие, но достаточно частые перерывы на расслабление.

11. Согласовывайте расписание. Планируя собственное рабочее время, не следует забывать и о времени других. Сотрудники одной организации находятся в постоянном взаимодействии друг с другом, и, назначая время для встреч или совещаний, необходимо согласовывать его с планами своих коллег и с расписанием работ своих подчиненных.

12. Умейте сказать «нет». Отзывчивость – прекрасное качество, но руководитель, которого отрывают от работы по каждому пустяку, никогда не выполнит тех задач, для которых он поставлен на это место. Поэтому, вступая в контакт с подчиненными или коллегами, сразу уточните, сколько времени им может понадобиться, и, если в данный момент вы такими резервами времени не располагаете, перенесите встречу.

13. Любите порядок. Иногда, анализируя свое рабочее время за день, руководитель с удивлением видит, что почти 10% его ушло на переворачивание и переукладывание вороха бумаг, кучей наваленных на рабочем столе. Каждому документу – свое место: вот правило, которое позволит организовать работу эффективно и иметь нужную бумагу в руках именно в тот момент, когда в ней возникла необходимость.

14. Всегда ставьте перед собой цель. Возможно, это главная рекомендация по эффективному использованию времени. Если вы не стремитесь к достижению какой-либо цели, то вам не нужно время и на ее реализацию. Помня о

долгосрочных, стратегических целях, нельзя упускать из вида и текущие, повседневные результаты. Постоянно держа в голове результат, к которому вы стремитесь, вы незаметно для себя будете действовать намного организованнее и, не растрчивая свое время по пустякам, сможете все внимание и силы уделить главному.

ЛИТЕРАТУРА

1. Азбука менеджмента: Учеб.-метод. пособие: В 2 кн. – Ужгород:ЗЮШМ, 1995.
2. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991.
3. Андреев В. И. Саморазвитие менеджера / Андреев В. И. – М.: Нар. образование, 1995.
4. Анохин Л. К. Методологическое значение кибернетических закономерностей / Анохин Л. К. // Материалистическая диалектика и методы естественных наук. – М.: Наука, 1968.
5. Биркендиль В. Как добиться успехов в жизни / Биркендиль В. – М.: Интерэкспорт, 1992.
6. Безруких М. Я и другие Я, или Правила поведения для всех / Безруких М. – М.: Политиздат, 1991.
7. Будзан Б. Самоменеджмент: управление своим временем: Курс для менеджеров / Будзан Б. // ОФИС. – 1998. – № 1–2.
8. Вайнцвайг П. Десять заповедей творческой личности; пер. с англ. / Вайнцвайг П. – М.: Прогресс, 1990.
9. Волович В. И. Системный подход // Социологический справочник; под общ. ред. В. И. Воловича. – К.: Политиздат Украины, 1990.
10. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика; пер. с англ. / Вудкок М., Френсис Д. – М.: Дело, 1991.
11. Гуленко В. В. Соционика для руководителя: В 2 кн. – Кн. 2. Основы социоанализа / Гуленко В. В., Молодцов А. В. – [2-е изд.] – К.: МЗУУП, 1993.
12. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время); пер. с нем. / Зайверт Л. – М.: Экономика, 1991.
13. Займитесь собой: Пособие по саморегуляции и самосовершенствованию. – М., 1995.
14. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления / Иванцевич Дж., Лобанов А. А. – М.: Дело, 1993.
15. Карпичев В. Самоменеджмент: Введение в проблему / Карпичев В. // Пробл. теории и практики управления. – 1994. – № 3.
16. Китов А. И. Личность и перестройка: Заметки психолога / Китов А. И. – М.: Профиздат, 1990.
17. Кочетов А. И. Как заниматься самовоспитанием. – [3-е изд., пер. и доп.] / Кочетов А. И. – Минск: Вышэйш. шк., 1991.
18. Кравченко А. И. Прикладная социология и менеджмент: учеб. пособие. / Кравченко А. И. – М.: Изд-во МГУ, 1995.
19. Курбатов В. И. Стратегия делового успеха / Курбатов В. И. – Ростов н/Д: Феникс, 1995.

20. Литвинцева Н. А. Психологический автопортрет / Литвинцева Н. А. – М.: Управление персоналом, 1996.
21. Лукашевич Н. П. Самоменеджмент деловой карьеры: В 2 ч. / Лукашевич Н. П. – Харьков: ОКО, 1998.
22. Лукашевич Н. П. Социология труда: учеб. пособ. / Лукашевич Н. П. – К.: МАУП, 2001.
23. Лукашевич Н. П. Производственная адаптация молодежи: сущность, функции, управление. / Лукашевич Н. П. – К.: УСХА, 1990.
24. Лукашевич Н. П. Социология воспитания: краткий курс лекций. Лукашевич Н. П. – К.: МАУП, 1996.
25. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений / [Ф. Н. Русинова и др.] – М.: ИНФРА-М, 1996.
26. Менеджмент организации: учеб. Пособ. / [З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин, Р. З. Акбердин и др.] – М.: ИНФРА-М, 1995.
27. Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер.с англ. / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 1992.
28. Мистецтво життєтворчості особистості: наук.-метод. посібник: У 2 ч. / Ред. рада: В. М. Доній, Г. М. Несен, Л. В. Сохань та ін. – К.: ВІПОЛ, 1997. – 4.1. Теорія і технологія життєтворчості.
29. Не повторить ошибок (Практические советы руководителю) /Сост. И. В. Липсиц. – М.: Экономика, 1988.
30. Никифоров Г. С. Самоконтроль человека / Никифоров Г. С. – М., 1990.
31. Обозов Н. Н. Психология работы с людьми— [5-е изд., стереотип.] / Обозов Н. Н., Щёкин Г. В. – К.: МАУП, 1999.
32. Орлов Ю. М. Восхождение к индивидуальности: книга для учителя / Орлов Ю. М. – М.: Просвещение, 1991.
33. Осипов Г. В. Тип личности социальный // Энциклопед. социол. Словарь / Осипов Г. В. – М.: ИСПИ РАН, 1995.
34. Познай себя (30 популярных тестов) / Сост. М. И. Белый. – М.: Экономика, 1992.
35. Полторац В. А. Социология труда: Справочник / Полторац В. А. – Днепропетровск: Арт-Пресс, 1997.
36. Практическая психология для менеджеров. – М.: Информ.-издат. дом “Филинь”, 1996.
37. Психология личности: тесты, опросники, методики / Авт.-сост. Н. В. Киршева, Н. В. Рябчикова. – М.: Геликон, 1995.
38. Секреты умелого руководителя / Сост. И. В. Липсиц. – М.: Экономика, 1991.
39. Слинько О. Ключ к сердцу – соционика / Слинько О. – К.: Доверие, 1991.
40. Современный менеджмент: принципы и правила. – М.; Н. Новгород, 1992.

41. Сорокин П. А. Человек. Цивилизация. Общество: Пер. с англ. – М.: Политиздат, 1992.
42. Сохань Л. В. Психология жизненного успеха: Опыт социально-психологического анализа преодоления критических ситуаций / Сохань Л. В., Головаха Е. Н., Ануфриева Р. А. – К., 1995.
43. Боровский М. Б. Тесты и методика деловых игр для менеджера / М. Б. Боровский, И. А. Грабская. – К.: МАУП, 1994.
44. Тигер П. Делай то, для чего ты рожден: Путь к успешной карьере через самопознание: пер. с англ. / Тигер П., Бэррон-Тигер Б. – М.: АРМАДА, 1996.
45. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / Травин В. В., Дятлов В. А. – М.: Дело, 1995.
46. Фишер П. Новичок в кресле шефа / Фишер П. – М.: ИНФРА-М, 1995.
47. Франкл В. Человек в поисках смысла / Франкл В. – М.: Прогресс, 1990.
48. Хомич И. И. Человек – живая система: Естественнонаучный философский анализ / Хомич И. И. – Минск: Беларусь, 1989.
49. Хроленко А. Т. Самоменеджмент: для тех, кому от 16 до 20 / Хроленко А. Т. – М.: Экономика, 1996.
50. Швальбе Б. Личность, карьера, успех: пер. с нем. / Швальбе Б., Швальбе Х. – М.: АО Издат. группа “Прогресс-Интер”, 1993.
51. Щёкин Г. В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению. – [2-е изд., испр.] / Щёкин Г. В. – К.: МАУП, 2001.

Учебное издание

**САКУН Анна Александровна,
АВETИСЯН Керине Петросовна,
КАЛУГИНА Надежда Александровна**

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие для бакалавров специальности

Редактор

Л. А. Кодрул

Компьютерная верстка

Е. С. Корнейчук

Сдано в набор 23.05.2012 Подписано к печати 5.11.2012

Формат 60/88/16 Зак. № 4997

Тираж 100 экз. Объем: 9,0 печ. л.

Отпечатано на издательском оборудовании фирмы RISO

в типографии редакционно-издательского центра ОНАС им. А.С. Попова

ОНАС, 2012