

САМО- МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

*Под редакцией профессора,
доктора экономических наук*
В. Н. ПАРАХИНОЙ
*и профессора,
доктора экономических наук*
В. И. ПЕРОВА

*Допущено
Советом УМО по образованию
в области менеджмента
в качестве учебного пособия
по дисциплине «Самоменеджмент»
по специальности 080504
«Менеджмент организации»
и направлению подготовки 080200
«Менеджмент» для использования
в учебном процессе вузами УМО*



Издательство
Московского университета
2012

УДК 338.2 (075.8)

ББК 65.290-2

С17

Рецензенты:

профессор кафедры теории и технологий менеджмента Южного федерального университета, доктор экономических наук, профессор **Т.Ю. Анощенко**, профессор кафедры менеджмента Всероссийского заочного финансово-экономического института (ВЗФЭИ), доктор экономических наук, профессор, академик РАЕН **А.О. Блинов**, ректор Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), доктор экономических наук, профессор **Н.Г. Кузнецов**

Самоменеджмент: Учебное пособие / Под ред. В.Н. Парахиной, В.И. Перова. — М.: Издательство Московского университета, 2012. — 368 с.

ISBN 978-5-211-06254-2

Учебное пособие представляет собой обобщение теоретического исследования и практического опыта преподавания самоменеджмента в российских вузах.

Актуальность изучения проблем самоменеджмента определена огромной загруженностью руководителей и специалистов, постоянными стрессовыми ситуациями, возникающими в связи с этим в их работе. Курс самоменеджмента является основополагающим для формирования у руководителей и специалистов знаний и умений правильно распределять свое время, организовать рабочий день, а также для формирования здорового образа жизни и поддержания длительной трудовой и личной активности — все это крайне важно и необходимо для любого человека, а для менеджера — признак его профессиональной пригодности.

В учебном пособии комплексно рассмотрены все стороны самоменеджмента, приводятся рекомендации формирования практических навыков грамотного управления собой, что в условиях перехода к компетентностному подходу к подготовке выпускников вузов может быть основой для формирования ряда компетенций, включая самомотивацию, самоорганизацию, умение управлять своим временем, планировать рабочий день и др.

Для студентов вузов, аспирантов, преподавателей, руководителей и специалистов организаций, думающих о своем будущем и стремящихся максимально использовать имеющееся у них время.

Ключевые слова: самоменеджмент, самомотивация, планирование своей деятельности, самоконтроль, методы управления своим временем, личная работоспособность, управление деловой карьерой, управление ресурсом личной платежеспособности, управление ресурсом образованности, развитие своего собственного потенциала.

© Коллектив авторов, 2012

ISBN 978-5-211-06254-2

© Издательство Московского университета, 2012

Содержание

Введение	5
1. Сущность и функции самоменеджмента, его составные части	9
1.1. Понятие «самоменеджмент», его составные части	10
1.2. Содержание основных функций самоменеджмента	15
1.2.1. Самомотивация.....	16
1.2.2. Принятие решений по предстоящим делам	23
1.2.3. Планирование своей деятельности	28
1.2.4. Коммуникации и восприятие информации	30
1.2.5. Организация и реализация	35
1.2.6. Самоконтроль	38
1.3. Значение самоменеджмента в профессиональной деятельности людей	39
1.4. Самосовершенствование через самоменеджмент	44
Краткие выводы	52
Вопросы для самопроверки	54
2. Управление ресурсом времени.....	56
2.1. Сущность времени. Понятие ресурса времени и его определение	57
2.2. Инвентаризация и анализ временных затрат	62
2.3. Методы управления своим временем	74
2.4. Принципы и приемы организации времени	87
Краткие выводы	106
Вопросы для самопроверки	107
3. Управление ресурсом активности и работоспособности	109
3.1. Понятие ресурса активности и работоспособности.....	110
3.2. Методы управления ресурсом активности и работоспособности	117
3.3. Управление работоспособностью: жизненные и временные циклы.....	124
3.4. Развитие навыков здорового образа жизни.....	132
3.4.1. Общие представления	132
3.4.2. Закаливание организма.....	134
3.4.3. Рациональное питание как важная составляющая здорового образа жизни человека.....	134
3.4.4. Вредные привычки и их влияние на здоровье человека	139
3.4.5. Личная гигиена человека, эстетика труда и отдыха	140
3.4.6. Экологическое сознание и поведение.....	143
3.4.7. Положительные эмоции и нравственная регуляция	143
3.5. Управление деловой карьерой	147
Краткие выводы	155
Вопросы для самопроверки	156

4. Управление ресурсом платежеспособности	158
4.1. Финансовое планирование жизни.....	159
4.2. Личные финансовые отчеты. Домашняя бухгалтерия	163
4.3. Доходы и их источники	172
4.4. Способы экономии личных средств	183
4.5. Виды инвестирования денег	187
4.6. Страхование в жизни человека	194
4.6.1. Страхование вкладов.....	194
4.6.2. Страхование жизни, здоровья, трудоспособности	197
4.7. Личные финансы на ПК.....	204
Краткие выводы	207
Вопросы для самопроверки	210
5. Управление ресурсом образованности	211
5.1. Взаимосвязь понятий: грамотность, образованность, культура	212
5.2. Образованность как стратегическое преимущество личности	215
5.3. Образовательная среда и образовательное пространство	217
5.3.1. Образовательная парадигма	217
5.3.2. Образовательная среда и образовательное пространство: понятие, отличия.....	218
5.3.3. Социальное и индивидуальное образовательное пространство	220
5.4. Система открытого образования	222
5.4.1. Непрерывное образование как насущная потребность.....	222
5.4.2. Дистанционное образование	223
5.5. Законы работы мозга.....	226
5.5.1. Основные законы памяти	227
5.5.2. Детализированные законы памяти	228
5.5.3. Системы памяти	229
5.6. Технологии эффективной учебной деятельности	230
5.6.1. Правила стратегии обучения	230
5.6.2. Инструменты профессионального саморазвития	232
5.6.3. Концентрация внимания.....	235
5.6.4. Советы по улучшению концентрации.....	238
5.6.5. Упорядочение знаний	243
5.7. Качества творческой личности	245
5.8. Развитие познавательной деятельности	246
5.8.1. Формирование устойчивой познавательной мотивации.....	246
5.8.2. Совершенствование познавательных умений и навыков	248
5.9. Повышение уровня креативности при решении профессиональных задач	264
Краткие выводы	272
Вопросы для самопроверки	274
6. Практикум по оценке и развитию навыков самоменеджмента	276
7. Глоссарий	347
8. Тестовые задания по проверке знаний	352
Таблица ответов на тестовые задания.....	361
Список использованной литературы	362
Summary	365

Введение

Деловые люди часто сожалеют, что в сутках всего 24 часа. Все запланированное сделать за день оказывается невозможно, даже если вести переговоры с помощью Интернета и делать макияж, стоя в пробке. При этом и переговоры безличного контакта, и макияж в неудобной



позе вряд ли можно сделать удачно. Мы понимаем, что несем потери, обвиняем в этом внешние обстоятельства и кого угодно, только не себя. А если обратить внимание на причины внутри и научиться управлять своим временем и другими личностными ресурсами с максимальной эффективностью, то окажется, что в сутках хватает времени не только на сон, но также и на активный отдых, общение с детьми, родителями и друзьями.

Как часто мы ловим себя на очередном безделье и осознаем, сколько времени потрачено впустую. Посмотрю любимую передачу, позвоню друзьям... Вот, казалось бы, зайду в Интернет, проверю почту и гляну, что нового на моих любимых сайтах... и незаметно прошел час, другой. Начинаем это осознавать, только когда много времени ушло впустую. Или беремся за дело, которое по ряду причин откладывали в долгий ящик, и картина повторяется, появляются откуда-то новые потребности: проверить почту, зайти на сайты, позвонить другу и т.п. Что же делать? Как выйти из этого порочного круга? Для этого и существуют такие дисциплины, как самоменеджмент, включая самоорганизацию и самодисциплину, самоконтроль и тайм-менеджмент.



Наше учебное пособие — попытка ответить на актуальные, на наш взгляд, вопросы, касающиеся не только профессиональной жизни современного человека, но и повседневных проблем тех, кто занимается любим, но прежде всего интеллектуальным управленческим трудом.

Самоменеджмент — это управление собственными личностными ресурсами, т.е. умение их приобретать, сохранять, развивать и рационально использовать и быть успешным и самодостаточным человеком.

Надеемся, что наш учебник позволит задуматься и найти ответы на важнейшие вопросы:

Какие жизненно важные вопросы нужно поставить и решить в первую очередь?

Почему, умея организовывать время и деятельность большого количества людей, нам трудно организовать собственное время, и как сделать это с максимальной эффективностью?

Как преодолеть дефицит времени?

Вкладывая огромные усилия в развитие других, как сосредоточить усилия и на развитии собственного потенциала?

Если вы пребываете в состоянии постоянного стресса, — это учебник для вас.

Иногда возникновение стрессовой ситуации невозможно проконтролировать. Это может быть связано как с работой, так и с другими событиями, например такими, которые нельзя четко определить. Добавление новых обязанностей, увеличение количества бумажной работы, общение по Интернету и т.п. — все это также может привести к стрессовой ситуации. Рассмотрим некоторые признаки стресса:

- систематическое нарушение сроков или предъявляемых к работе требований, хотя раньше этого не было;
- невыполнение дополнительных заданий, за которые сотрудник раньше брался с охотой, аргументированное тем, что сейчас он чувствует от этого усталость;
- постоянная раздражительность и вспыльчивость;
- отсутствие энтузиазма в работе, тогда как раньше она доставляла удовольствие.

Если поведение человека резко отличается от привычного, это свидетельствует о наличии стресса. Однако не всегда можно осознать сразу, что единственной причиной подобных перемен является неумение управлять собой.

Если для вас характерно:

Перекалывание вины на окружающих и обстоятельства — обычный признак нежелания признать свою вину. Необходимо избавиться от этого самообмана.

Невыполнение некоторых заданий в надежде, что игнорирование заставит проблему исчезнуть. Как ни печально, но этого не произойдет, а следствием будет лишь ухудшение ситуации.

Злоупотребление алкоголем как способ уйти от надоевшей реальности. Пропустив рюмочку-другую, человек чувствует себя лучше, хотя и ненадолго. Зато потом ситуация кажется еще более удручающей. И в результате человек снова прибегает к алкоголю.

Неполноценное питание. При таком питании организм не получает необходимых веществ: человек чувствует общую слабость, начинают проявляться болезни, которые приводят к возникновению проблем, связанных с серьезным лечением.

Ни один из этих методов борьбы со стрессом не дает положительного результата. Можно и не заметить, как это все перейдет во вредную привычку, ведь привлекательные на первый взгляд решения могут вызвать только временный душевный подъем. Если ничего не предпринять, ситуация только усугубится.

Подумайте еще раз о самоменеджменте и дайте ответы на следующие вопросы:

Находятся ли в полной гармонии ваш быт, личная жизнь и работа?

Не слишком ли много у вас обязанностей?

Раздражаетесь ли вы по мелочам?

Не является ли выполнение рутинной работы попыткой избежать перемен?

Трудно ли вам себя контролировать?

Организованный ли вы человек?

Насколько вы подвержены влиянию стрессовой ситуации?

Есть ли у вас вредные привычки?

Если хотя бы на несколько вопросов вы ответили утвердительно, обратите внимание на изучение и развитие методов самоменеджмента.

В этом учебнике вы найдете правила, рекомендации и описание опыта других, которые помогут создать свою собственную систему управления собой, чтобы не сожалеть о несделанном, о том, что время прошло и его уже не вернуть, о том, что не добились осуществления мечты.

Учебник написан профессорско-преподавательским составом кафедры менеджмента Северо-Кавказского государственного тех-

нического университета под реакцией профессоров В.Н. Парахиной и В.И. Перова.

В составе коллектива авторов:

Парахина Валентина Николаевна — д.э.н., профессор, академик РАН, (введение, разделы 1, 6, 7, 8);

Перов Виталий Иванович — д.э.н., профессор (введение, разделы 1, 6, 7, 8)

Бондаренко Юлия Ростиславовна — к.э.н., доцент (разделы 4, 6, 7, 8);

Борис Ольга Александровна — к.э.н., доцент (разделы 3, 6, 7, 8);

Ганшина Людмила Николаевна — к.э.н., доцент (разделы 5, 6, 7, 8);

Калюгина Светлана Николаевна — к.э.н., доцент (разделы 5, 6, 7, 8).

Тихонова Ольга Борисовна — к.э.н., доцент (разделы 2, 6, 7, 8);

Черноусова Елена Васильевна — к.э.н., доцент (разделы 2, 6, 7, 8);

Шацкая Елена Юрьевна — к.э.н., доцент (разделы 4, 6, 7, 8);

Шелкоплясова Галина Семеновна — д.э.н., профессор (разделы 4, 7).

1.

СУЩНОСТЬ И ФУНКЦИИ САМОМЕНЕДЖМЕНТА, ЕГО СОСТАВНЫЕ ЧАСТИ

Ты сам должен стать той переменной, которую тебе больше всего хочется совершить в своей жизни.

М. Ганди

Нет ничего более легкого, чем быть занятым, и нет ничего более трудного, чем быть результативным.

А. Макензи

Самое страшное, что может однажды случиться с человеком, — это проснуться седым и дряхлым на закате своей бессмысленной жизни, обнаружив, что за все эти годы он использовал только малую часть себя.

У. Берроуз

Мы боимся не потому, что нам трудно. Нам трудно, потому что мы боимся.

Сенека

Учебные цели главы:

- *понять сущность самоменеджмента как одного из разделов науки менеджмента, имеющего с ней общие начала, принципы, функции;*
- *уяснить виды личностных ресурсов, развитие которых необходимо гармоничной личности;*
- *научиться понимать необходимость управления базовыми ресурсами личности в комплексе;*
- *знать функции самоменеджмента, их содержание и отличительные черты;*
- *научиться определять собственные личностные ограничения и выявлять готовность к использованию приемов самоменеджмента;*



- *понимать значение самоменеджмента в профессиональной деятельности людей;*
- *ознакомиться с возможностями самосовершенствования через самоменеджмент.*

Прочитав эту главу, вы поймете, что такое самоменеджмент и для чего он нужен деловому человеку, научитесь анализировать собственные ограничения в личностном развитии и понимать, как преодолеть их. Задумаетесь о том, что такое гармоничная личность, каковы взаимосвязи между умением применять приемы и функции самоменеджмента и личными жизненными результатами. Для вас станет явным, что саморазвитие — это непрерывный процесс, результат целенаправленной работы над собой с использованием приемов самоменеджмента. Вы поймете, почему при осознании значимости самоменеджмента большинство людей по тем или иным причинам не применяют или применяют нерегулярно его правила и принципы. Материал главы поможет вам узнать основные функции самоменеджмента, их взаимосвязь. Вы уясните значение самоменеджмента и выгодность планирования своего времени, поймете, что научиться управлять собой означает стать организованным, активным, целеустремленным.

1.1. Понятие «самоменеджмент», его составные части

Самоменеджмент — это относительно новое направление в менеджменте, занимающееся непосредственно личностью человека. Это направление менеджмента пришло с Запада, где данный термин определен как *selfmanagement*, что дословно переводится на русский как самоменеджмент. Это созвучно с широко употребляемым в русском языке термином «самоуправление», которое обозначает коллективное управление организацией (некоторые авторы в своих исследованиях самоуправления, возможно, пытаясь придать новое звучание старым методам управления, не вполне правомерно делают замену термина самоуправление на самоменеджмент¹). Очевидно, в связи с этим другие авторы обозначают

¹ *Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В.* Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. М.: ИНФРА-М, 1996; Идея командных методов работы // <http://hr-seminars.ru/clause/clause/38017/9737>; Самоменеджмент как фактор совершенствования управления современной библиотекой // http://www.mirrabot.com/work/work_7784.html и др.

самоменеджмент словосочетанием «персональный менеджмент»². По нашему мнению, такая замена ничем не лучше дословного перевода термина “selfmanagement”, поскольку созвучна с другим широко употребляемым в российском менеджменте термином «управление персоналом».

В связи с этим для употребления в отечественной управленческой теории и практике, по мнению некоторых авторов, более удобны термины самодисциплина или самоорганизация, поскольку самоменеджмент занимается вопросами, как дисциплинировать себя, как организовать себя так, чтобы я работал максимально продуктивно, и т.п. Однако на сегодняшний день одно из самых популярных направлений самоменеджмента — это тайм-менеджмент, призванный дать каждой личности инструменты и необходимую информацию для управления своим временем с максимальной эффективностью, для максимальной продуктивности и достижения результата.

Следовательно, в самоменеджменте есть не только вопросы самоорганизации и самодисциплины, но и другие составляющие, связанные с эффективным использованием своего времени (тайм-менеджмент), собственных денежных ресурсов и пр., что не входит в понятие самоорганизации, или самодисциплины.

Самоменеджмент — это управление базовыми ресурсами личности, такими как время, активность, платежеспособность, образованность.

Управление ресурсом времени отвечает на вопросы:

как сделать много больше дел за одно и то же время; как эффективно планировать работу; зачем нужны дневники времени и записные книжки; какие существуют общие правила и принципы использования времени; что можно делать во сне, на бегу, на ходу; что такое латеральное и квантовое мышление, как организовать одновременную обработку нескольких информационных потоков; что такое «ловушки времени» и как в них не попасть; что такое карты мышления и структурно-логические схемы текста; откуда берется и куда девается время, можно ли и как «делать время»...



² Резник С.Д. Персональный менеджмент: Учебник // С.Д. Резник, С.Н. Соколов, Ф.Е. Удалов, В.В. Бондаренко. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2004.

Управление ресурсом активности помогает узнать:



как долгое время оставаться активным и здоровым; как не тратить времени и сил на тоскливую организацию здорового образа жизни и на еще более тоскливую борьбу с болезнями; что такое рефлекс здоровья, как настраиваться на работу с минимальными затратами усилий; как исключить простудные заболевания из собственной культуры, как укрепить иммунную систему; можно ли и как «делать здоровье»; как везде успеть, как пользоваться СМИ и Интернетом; что такое горизонтальная и вертикальная карьера; что такое тектология и социальные технологии; как освоить множество социальных ролей и стать поливалентной личностью; как использовать актерское мастерство в бизнесе; сколько дипломов об образовании нужно человеку...

Управление ресурсом платежеспособности включает ответы на вопросы:



что такое гармония прихода и расхода денег; каковы взаимосвязи между нашими растущими доходами и нашими возрастающими потребностями; как вести домашнюю бухгалтерию; личные финансы на персональном компьютере; когда стоит воспользоваться потребительским кредитом; где и как «делать деньги» и как их тратить; основы рыночных отношений: источники доходов, виды инвестирования, роль страхования в жизни человека; способы экономии; много ли человеку для счастья надо...

Управление ресурсом образованности предполагает выявление того,



что включает в себя образованность в постиндустриальном обществе; почему знание считается единственным источником устойчивого конкурентного преимущества; какие работники нужны современному работодателю; какие навыки, способности и знания нам необходимы для достижения поставленных целей, имеются ли они у нас, и если нет, то как их получить; современные системы обучения; что такое государственное, дис-

танционное и открытое образование; как устроено индивидуальное и социальное образовательное пространство; необходимость саморазвития; приемы, методики, технологии саморазвития; законы работы мозга и технологии эффективной учебной деятельности; как сделать эффективными память, творчество, письмо, чтение, речь; как повысить и правильно использовать свой собственный неисчерпаемый ресурс образованности...

В учебнике много внимания уделено в первую очередь такому базовому ресурсу личности, как время, т.к. техника правильного его использования позволяет в полной мере управлять остальными ресурсами, обеспечивая личный и профессиональный успех.

Исследования учета времени, проводимые немецкими специалистами в области менеджмента, наглядно демонстрируют нерациональное использование менеджерами имеющегося у них в распоряжении рабочего времени, что приводит к тому, что человек оказывается под бременем работы и стресса. Это происходит не из-за того, что не умеем работать, а из-за того, что не умеем эффективно использовать время. Практика показывает, что сделать верный выбор в использовании времени гораздо важнее, чем организовать рациональное исполнение имеющегося задания.

Основная цель самоменеджмента — максимальное использование собственных возможностей, сознательное управление течением своей жизни (самоопределение) и преодоление внешних обстоятельств как на работе, так и в личной жизни.

Таким образом, самоменеджмент направлен на четыре важнейших объекта управления (время, активность, платежеспособность и интеллектуальные способности личности), что предопределило формирование четырех важнейших разделов представленного учебника. С точки зрения теории менеджмента их можно представить как базовые конкретные функции самоменеджмента, определяемые объектом управления.

Однако независимо от конкретного объекта каждый человек — это единая личность, ежедневно обязанная решать разного рода задачи и проблемы, которые можно представить в виде различных видов работ — общих функций, находящихся между собой в определенной зависимости и, как правило, осуществляющихся в определенной последовательности. Теория менеджмента — это процессы принятия решений, коммуникаций, планирования, организации, мотивации и контроля, а в самоменеджменте эти процессы должны происходить в отношении не организации, рабочего коллектива, а отдельной личности.

Связь между отдельными общими функциями самоменеджмента можно представить в виде «круга работ», в центре которого связующие процессы — принятие решений и коммуникации, а по кругу — чередующиеся действия: постановка целей (мотивация), планирование, организация и контроль (рис. 1.1).

В развитии науки самоменеджмента выделяют три этапа.

Первый этап связан с опытом отдельных людей, которые методом проб и ошибок проверяли эффективность различных приемов в технике личной работы. Начавшись в древние времена, он продолжается и в наши дни в жизни каждого человека.

Второй этап связан с выделением областей знаний в науке самоменеджмента. Специализация, являющаяся следствием этого, привела к разработке рекомендаций по развитию таких способностей, как тренировка памяти, рациональное чтение и т.д. Сегодня научная специализация в самоменеджменте продолжает углубляться. Наряду со ставшими уже традиционными разделами (деловая переписка, деловой телефонный разговор и т.п.) предлагаются такие разработки, как управление своими эмоциями, искусство слушать собеседника и др. Несомненное влияние на этот этап развития самоменеджмента оказал прогресс в технических и гуманитарных науках.

Возникновение третьего этапа обусловлено систематизацией знаний в технике личной работы. Он заключается в определении необходимых отделов этой науки и построении из них взаимосвязанного целого. Возможно, одной из первых работ такого рода является книга признанного классика менеджмента Питера Друкера «Эффективный управляющий». В рамках этого этапа, базируясь на системном подходе, следует выделить основные подсистемы, которые могут объяснить поведение личности (и как следствие раскрыть главные функции самоменеджмента).

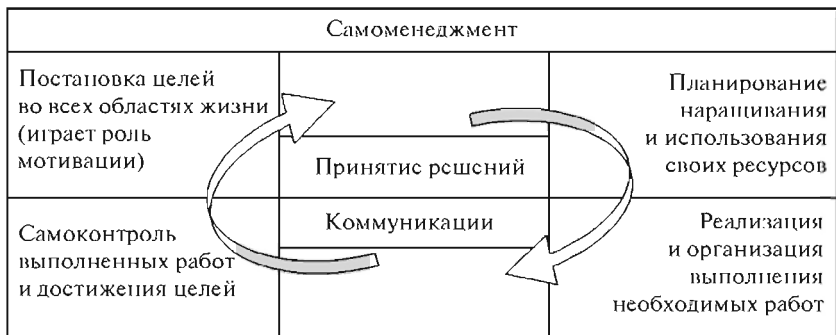


Рис. 1.1. Функции самоменеджмента

С учетом этого упрощенная модель человека будет включать четыре составляющих: физическую (ресурс — активность), нравственно-психологическую (ресурс — время), рациональную (ресурс — платежеспособность) и творческую (ресурс — образованность, способности) (рис. 1.2).

Управление собой — это умение управлять каждой из перечисленных подсистем и их интегралом — личностью.

Такое соотнесение граней человеческой личности и ресурсов, которыми она обладает, — условно, упрощенно, но тем не менее оно позволяет системно подойти к построению модели управления собой, формированию собственной модели самоменеджмента.

Выполняя различные действия, или, иначе, общие функции управления (см. рис. 1.1), с точки зрения ситуационного подхода управлять собой можно по-разному, применяя различные методы: саморегуляция, анализ, адаптация, рационализация и развитие. Выбор метода зависит от ситуации, в которой человек находится в данный момент, и целей, стоящих перед ним.

1.2. Содержание основных функций самоменеджмента

Самоменеджмент представляет собой последовательное и целенаправленное выполнение определенных функций:

— самомотивация, включая постановку цели (анализ и формирование личных целей);

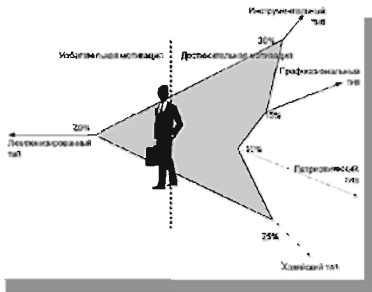


Рис. 1.2. Модель человека как объекта самоменеджмента

- планирование своей деятельности (разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности);
- принятие решений (принятие решений по предстоящим делам);
- реализация и организация (составление распорядка дня и организация личного трудового процесса);
- контроль (самоконтроль и контроль итогов, в случае необходимости — корректировка целей);
- информация и коммуникация (вокруг этой функции в известной мере группируются основные функции, поскольку коммуникации как обмен информацией необходимы во всех фазах процесса самоменеджмента).

Рассмотрим указанные общие функции.

1.2.1. Самомотивация



Начнем с функции мотивации, которую в общем менеджменте не всегда считают функцией, вернее в самоменеджменте ее правильнее назвать самомотивацией. Сейчас, когда от людей требуется предприимчивость, быстрота мысли, гибкость, именно самомотивация становится ключевым инструментом успеха³.

Мотивы каждого конкретного человека можно перечислять до бесконечности, их очень много:

- мне это интересно;
- в этом состоит мое самовыражение;
- для меня это ступенька роста;
- меня за это уважают, любят, ценят;
- это дает мне новые возможности;
- так я приобретаю новый опыт и т.д.

Самомотивация поддерживается такими действиями человека, как постановка целей и анализ их достижения, т.е. для каждой личности она является понятием близким, если не равнозначным, целеустремленности.

Целеустремленность обеспечивается постановкой целей и их поэтапным достижением. Развивать надо не абстрактную волю, а конкретные компоненты воли и конкретные проявления силы

³ Самоменеджмент // <http://www.nvkz.net/fond/fond28.htm>

воли (волевые качества), причем специфичными для них методами. В связи с этим необходимо знать основные пути поддержания целеустремленности.

Цель есть образ результата, она не только предваряет всякую осознанную деятельность, но и упорядочивает ее, делает осмысленной. Постановка цели — это взгляд в будущее, элемент, который позволяет сконцентрировать силы и энергию на том, что должно быть достигнуто. Цели, которые вы ставите перед собой, задают направление вашего движения.

Дело заключается еще и в следующем:

1) постановка целей есть осознание и выражение в точных формулировках ваших потребностей и желаний. Постановка целей помогает человеку осознать, чего он хотел бы достичь;

2) до конца осознанные цели, сформулированные в ясной конкретной форме, ориентируют действия человека на достижение результата, на превращение результата идеального (как субъективного образа действия) в реальный;

3) наличие осознанной цели или целей позволяет человеку ориентироваться не на то, что он делает, а на то, для чего он это делает;

4) цели служат человеку критерием оценки затрат энергии, времени и средств. Самый лучший метод или способ работы ровно ничего не стоит, если вы заранее точно не определили, чего хотите, к чему стремитесь, решая конкретную задачу.

Согласитесь, что имидж человека, знающего, чего он хочет, и идущего к своей цели, несмотря ни на какие трудности и проблемы, сам по себе может помочь и в жизни, и в профессиональной деятельности. Так вот, умение ставить, корректировать и изменять свои цели способствует становлению такого имиджа.

На основе опыта успешных деловых людей можно дать два совета, которые не только помогут вам наиболее эффективно достигать своих целей, но и создать в глазах других образ стремящегося к цели, умеющего ее достигать, уверенного в себе руководителя:

1) в процессе решения любой задачи, особенно если она, на ваш взгляд, является важной и существенной, задавайте себе вопрос: «Приближает ли меня то, что я делаю сейчас, к достижению моей цели?» Если ответ будет положительным, значит, задача именно та, которую вам необходимо решать. Если ответ отрицательный, спросите себя: «Что я должен сделать, чтобы, решая поставленную задачу, хоть на немного приблизиться к достижению поставленной цели?» Оба вопроса помогут вам найти наиболее целесообразный способ действий;

2) ежедневно и как можно чаще говорите себе: «Я буду работать не над тем, что сегодня важно, а над тем, чего хочу достичь». Это поможет избавиться от массы дел, которые кажутся важными в данный момент, а завтра, через неделю или год окажутся совершенно лишними и ненужными.

Цели можно разделить на две группы (на два типа). Первая — цели личные, вторая — цели профессиональные. Поговорим о первой группе (типе) целей.

Личные цели — это ясное понимание того, чего вы хотите достичь в жизни. Это цели развития, роста личности, достижения ценностей и выработки мировоззрения. Спросите себя: «Хотел(а) бы я, чтобы меня помнили в будущем, если да, то за что?» Это поможет вам определить личные цели.

Установлено, что правильно поставленные личные цели помогают человеку добиться больших успехов в следующих случаях:

- когда человек чувствует, осознает себя лично заинтересованным в их достижении;
- когда существуют возможности успешного продвижения к ним малыми шагами;
- когда установлены точные временные пределы;
- когда четко виден конкретный конечный результат.

Для того чтобы эти критерии соблюдались, следует помнить о двух очень важных обстоятельствах:

- 1) цели должны быть сформулированы конкретно и предельно ясно;
- 2) для каждой цели должен быть установлен точный срок достижения (временной предел).

Что касается ясности формулировок личных целей, то здесь можно обойтись без комментария. Вместо абстрактной: «Быть удачливым в работе» лучше использовать конкретную: «В течение следующего месяца тщательно следить за использованием своего рабочего времени». Это принесет больше пользы. Или вместо: «Уметь расслабляться в домашней обстановке» лучше поставить такую цель: «Ежедневно, в течение следующих восьми недель, двадцать минут в день заниматься йогой». Что же касается второго требования, а именно установления точных сроков, то здесь советуют выделять три вида целей:

дальние (долгосрочные) — на период до 10 лет (возможно и более);

средние (среднесрочные) — на период до 5 лет;

ближайшие — на период до 1 года.

Приступая к определению личных целей, следуйте основному правилу: сначала наметьте дальние перспективы, стратегические цели, затем в соответствии с ними — цели среднесрочные и только после этого — ближайшие, тактические.

М. Вудкок и Д. Френсис предлагают список вопросов, ответы на которые, сформулированные предельно точно, позволяют устанавливать стратегические цели. Вот эти вопросы:

1. Какого уровня доходов я хочу добиться?
2. Насколько важна для меня организация (фирма), в которой я работаю?
3. Какого профессионального положения я хочу добиться (какую должность хотел бы занять)?
4. Насколько важны в моей работе творческий подход и инновации?
5. Какова вероятная судьба моей фирмы (или отрасли) в следующие 10—15 лет?
6. Что заставляет меня жить и работать в этой стране?⁴

Если вы ответите на данные вопросы предельно конкретно, это будет означать, что стратегические цели вашей жизни достаточно ясны. А теперь задайте вопрос: «Что я должен сделать для этого?» (Естественно, он относится к пунктам 1, 3, 4 и 6). Ответы будут среднесрочными целями. И, наконец, вопросы типа: «С чего я мог бы начать?» позволяют сформулировать цели ближайшие.

Интересен пошаговый метод постановки целей.

Шаг первый. Прояснение подробностей.

Он включает в себя анализ текущей ситуации и ответа на вопрос, чего вы хотели бы добиться. Это требует воображения и определенной свободы от необоснованных ограничений, которые в данный момент принимаются вами как само собой разумеющееся. Смелость в постановке целей не должна, конечно, граничить с безрассудством и потерей чувства реальности.

Шаг второй. Выяснение возможностей.

Мы всегда выбираем возможности из имеющихся альтернатив. «Жизнь — это постоянный выбор», — говорят психологи. Кроме того, менеджмент, как и политика, есть искусство возможного. Первое, что нужно сделать для выяснения возможностей, — найти (установить) их как можно больше, независимо от того, нравятся они вам или нет, соответствуют вашим этическим принципам или не соответствуют. Какое-то число возможностей можно (и нужно) исключить, но психологически верно сделать это после того, как

⁴ Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Юнити-Дана, 1999.

будут выявлены все возможные действия. Завершается первый шаг тем, что создается список возможностей для достижения поставленной цели.

Шаг третий. Принятие решения о том, что вам нужно.

Для реализации этого шага рекомендуется ответить на три вопроса:

1. Какие из личных ценностей являются для вас наиболее важными?

2. На какой риск вы готовы (и можете) пойти?

3. Как ваши решения повлияют на окружающих? Первый вопрос связан с личными ценностями. Можно отвергнуть какие-то имеющиеся возможности, если они противоречат вашим представлениям о честности, порядочности, долге и т.д.

Вопрос о прибыли и чести всегда решается однозначно: «Репутация дороже прибыли, честь дороже денег!». Кстати, этот принцип полностью обосновывается не только психологически, но и экономически!

Второй вопрос — о возможном риске — помогает определить личные границы и пределы, влияющие на ваш выбор. Конечно, вы можете решить, что некоторые возможности слишком рискованны, и обратиться к решениям более надежным. Однако очень часто бывает так, что оценка степени риска осложняется субъективными психологическими факторами.

И, наконец, третий вопрос (о влиянии вашего решения на окружающих) направлен на выявление последствий возможных действий. Конечно, любое ваше решение отражается на других, впрочем, так же, как и решения или действия других отражаются на вас. Но это не означает, что реакция окружающих во всех случаях не позволяет вам вести себя так, как вы считаете нужным. Независимость является одной из черт сильной личности и сильного руководителя. Здесь уместно вспомнить и о том, что относительная независимость от мнения окружающих, как мы уже говорили, является одной из черт самоактуализирующихся личностей.

Специалисты настоятельно рекомендуют при анализе возможностей для достижения цели тщательно изучить, кто может быть затронут вашими действиями, и определить, превысит ли то, что вы получите, затраты, вызванные таким влиянием. Если уж жертвовать интересами других людей, то следует прежде всего узнать цену этой жертве. Для того чтобы сделать трудные решения более точными, рекомендуется, если это возможно, обсудить свои действия с людьми, которых они, вероятно, коснутся (или

коснулись). Не игнорируйте этот совет: во-первых, потому что люди, интересы которых зависят от ваших возможных действий, могут быть полезны фирме и делу, и в высшей степени неразумно лишаться их опыта и знаний, а во-вторых, потому что ситуация может измениться и через некоторое время от решения этих людей будет зависеть ваша судьба.

Шаг четвертый. Выбор.

Когда диапазон имеющихся возможностей уже определен, необходимо сделать выбор. Фактически это означает, что вы решаете направить усилия на одно (или несколько) возможных направлений, отказавшись от других. Конечно, не существует методов, позволяющих делать выбор из имеющихся возможностей безошибочно. Выбирая наиболее привлекательный и многообещающий вариант действий, вы не можете быть уверены, что так оно и есть. Вместе с тем следует учитывать некоторые чисто психологические моменты:

1) строя свой выбор на основе анализа всех выявленных ранее возможностей, вы обеспечиваете его сознательность и, следовательно, сознательность ваших действий по достижению цели;

2) успешный человек ищет не самое лучшее решение, а выполнимое из лучших;

3) сомнения в процессе выбора вполне допустимы. Но если вы сделали выбор, то действуйте. Умный человек сомневается до того, как он принял решение, неумный — после.

Шаг пятый. Уточнение цели.

Цель, сформулированная неконкретно, неопределенно, чаще всего остается благим пожеланием. А благими пожеланиями, как известно, вымощена дорога в ад. Зачастую для достижения одной цели необходим целый ряд различных действий, и поэтому возникает ситуация, когда желательная конечная цель теряется и человек «погружается» в текучку. Сопоставление логических связей между общими задачами и конкретными целями помогает избежать дополнительных и ненужных усилий.

Шаг шестой. Установление временных границ.

Время — это нечто большее, чем деньги: оно необратимо (его нельзя вернуть), его нельзя одолжить или положить в банк. Парадокс времени заключается в том, что *«мало кто имеет достаточно времени, но каждый человек располагает всем временем, которое у него есть»* (А. Маккензи). Короче говоря, время предоставляет нам некоторые возможности, и управление им расширяет эти возможности. Для решения каждой задачи (стратегической и тактической) должны быть установлены строгие временные пределы.

Шаг седьмой. Контроль достижений.

Пошаговый метод целеполагания полезен еще и тем, что он может послужить средством для прояснения ваших целей. Задайте себе вопрос, какой из шагов вы чаще всего пропускаете или плохо выполняете, и вы получите основу для пересмотра и развития своих управленческих умений.

Таким образом, целеполагание, или иначе постановка целей, — важнейший компонент самоменеджмента. Цель определяет не только результат, но и в значительной степени путь к его достижению.

Почему необходимо выделение целей личных и профессиональных? Это оправданно психологически. Если, например, вертикальная карьера (то есть рост в должности как личная цель) становится затруднительной, а то и вообще рушится, можно переключиться на более активные действия по достижению профессиональных целей, на рост мастерства, на горизонтальную карьеру и наоборот. И тогда трудности, кризисы или невезение не обескуражат вас.

Ниже сформулированы в предельно сжатом и кратком виде основные психологические принципы целеполагания в самоменеджменте.

1. *Принцип системности.* Цели личности представляют собой систему, организованную по направлениям (личные, общественные и профессиональные цели), по времени (дальние, среднесрочные и ближние) и по приоритетам (степень важности в зависимости от ситуации).

2. *Принцип осмысленности.* Цели всегда осознанны, они появляются в результате выбора из спектра имеющихся возможностей.

3. *Принцип конкретности.* Цели должны быть сформулированы конкретно, с учетом возможности качественного и количественного измерения продвижения к результату.

4. *Принцип временных границ.* Для достижения целей более или менее четко должны быть определены временные границы.

5. *Принцип гуманности.* Цели ставятся и осуществляются с учетом того, в какой мере их достижение может доставить дополнительные трудности и обязанности другим людям, какие проблемы для них вызвать. Они должны быть осмыслены с точки зрения того, какой ценой люди заплатят за достижение желаемого результата.

Существуют некоторые управленческие приемы, способствующие развитию навыков самомотивации, — среди них интересен рефрейминг⁵.

⁵ Самоменеджмент // <http://www.nvkz.net/fond/fond28.htm>

Рефрейминг — это специальный прием, который позволяет увидеть ситуацию, факт, действие под иным, непривычным для человека углом зрения. В классическом примере оптимист видит стакан с водой наполовину заполненным, пессимист же считает его наполовину пустым.

Рефрейминг может строиться по нескольким принципам:

- позитивное переформулирование сообщений;
- выявление преимуществ любой ситуации или каждого качества человека, использование в формулировках слова «зато»;
- постановка факта или ситуации в выгодный для сравнения ряд;
- использование контрастов со словом «или» и т.п.

Использование рефрейминга ни в коем случае не подразумевает самообмана: все факты, характеризующие иную сторону события, явления или качества человека, обязательно должны соответствовать действительности. Практика показывает, что люди, которые регулярно используют его, значительно более удовлетворены и счастливы, причем не только на работе, но и в личной жизни.

1.2.2. Принятие решений по предстоящим делам

Важной функцией самоменеджмента является принятие решений по предстоящим делам.

Решение — это то, что преобразовывает идею в реальность.

Решение есть определенное состояние ума, когда вы принимаете идею и переходите к процессу ее реализации. Или, наоборот, вы отбрасываете идею и забываете о ней. Решение определяет, будет

ли мысль жить в вашем уме или нет. А так как наша жизнь есть результат наших мыслей, наши решения очень важны. Именно позитивные решения (принять идею) меняют нашу жизнь в лучшую или худшую сторону. Негативные решения (отбросить идею) не меняют нашу жизнь никоим образом, хотя и освобождают мозг для осмысления других альтернатив. Например, что поменяется в вашей жизни, если вам предложат работу с намного лучшей зарплатой, а вы откажитесь от нее в силу определенных обстоятельств? Ничего не поменяется. Все останется, как было! А вот если вы примете предложение, что-либо да поменяется. Позитивные решения и есть начало изменений. Потому они столь важны.



После решения следуют действия, которые именно и меняют вашу жизнь. Нет, не мысли меняют вашу жизнь, а именно действия. Идея без действия не имеет никакого смысла. Она так и останется идеей, пока ее не реализует кто-либо другой.



Подобно всем действиям вашей жизни, ваша вера и ваш успех — это решения. Каждое достижение, будь оно маленькое или большое, начинается с решения. Если вы скажете: «Я решил сделать...», то вы на пути к захватывающей и продуктивной жизни. Как только вы решите сделать что-нибудь с вашей жизнью, ваша жизнь изменится. Успех не является случайностью. Успех — это решение, которое вы принимаете

сегодня. Успех всегда следует за решением. Если вы хотите добиться успеха, вы должны решить, куда вы хотите попасть, чтоб ваш разум понял, чего вы хотите. Решите добиться этого любой ценой. А затем отправляйтесь в путь.

Нерешительность имеет много негативных последствий.

Отказ принять решения есть форма принятия решения. Есть очень много нерешительных людей, и, наверное, вы замечаете, что в жизни они ничего не добились. Нерешительность парализует вашу веру в успех, а для веры необходимо решение, чтобы она смогла работать. Вера без действия мертва, а без решения нет действий. Вера как раз воплощает вашу идею в реальность.

Цепочку взаимосвязи идеи и реальности (идея ⇒ решение реализовать идею ⇒ вера ⇒ идея становится реальностью); вернее

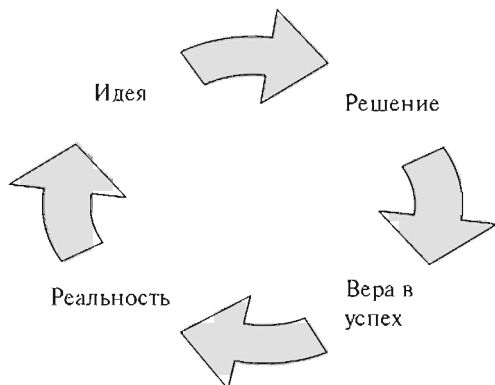


Рис. 1.3. Цикл взаимосвязи идеи и реальности

цикл этой взаимосвязи можно представить следующим образом (рис. 1.3).

Ваша судьба — не дело шанса: это дело выбора. Многие люди видят цель в жизни, но никогда не берутся за ее реализацию. Это то же самое, что вы целитесь в мишень и никогда не нажмете на спусковой крючок. Между людьми существует очень большая разница в степени их решительности. Нерешительный человек нестабилен во всех своих начинаниях. Есть гарантированный путь, чтобы не добиться успеха в жизни, — быть нерешительным. Нерешительные люди боятся принять неправильное решение, потому и никогда не примут правильное.

Все успешные люди умеют принимать решения быстро и медленно их менять, а все неудачники медлят с принятием решения и склонны быстро их менять. Это не значит, что успешные люди всегда принимают правильные решения. Совсем нет, они ошибаются намного чаще, чем неудачники, но потому они и столь успешны. Чем больше вы примите неправильных решений, тем больший опыт приобретете и тем больше примите правильных решений. Сначала нужно научиться принимать решения и только затем получить навык принятия правильных решений. В книге «Думай и богатей» Наполеон Хилл пишет, что при исследовании судеб более двадцати пяти тысяч людей, которые потерпели неудачу на своем жизненном пути, выяснилось, что список наиболее распространенных причин неуспеха возглавляет нерешительность⁶.

Если вас не устраивает существующее положение вещей, необходимо все хорошо обдумать и решить, чего бы вам хотелось. Известно, что жизнь дается один раз и нужно стараться прожить ее достойно. Для того чтобы реализовать планы даже не грандиозного масштаба, например ремонт квартиры или покупка автомобиля, необходимо «морально подготовиться». Более серьезные решения, например смена профессии или начало нового бизнеса, часто принимаются без долгих раздумий, их воплощение в жизнь основывается на принципе «куй железо пока горячо».

Для того чтобы сделать правильный выбор, необходимо применять структурный подход. Подумайте, чего бы вам хотелось достичь, и составьте список своих желаний, разделив его на две колонки.

Личная жизнь: чего вы ожидаете от взаимоотношений с друзьями, семьей, коллегами.

Работа: что бы вы хотели усовершенствовать в карьере и над чем еще необходимо поработать.

⁶ Хилл Н. Думай и богатей. Издание XXI в. Think And Grow Rich: The 21st. М.: Попурри, 2008.

Далее обдумайте, насколько сложно будет реализовать хотя бы три самых важных пункта из вашего списка.

Если же осуществление всех планов предполагает слишком много трудностей, возможно, они просто нереалистичны. Пересмотрите список и поставьте перед собой выполнимые задачи. Если вы смогли чего-то достичь за намеченный срок, не прикладывая чрезмерных усилий, будьте уверены: вы умеете управлять собой и своей жизнью.

Чтобы избежать дорогостоящих ошибок, необходимо четко определить цели и способы их достижения. При этом не забывайте о жизненно важных для вас моментах.

Каждому человеку приходится принимать решения. Подумайте о том, как вы обычно это делаете. Например:

я предпочитаю принимать решения объективно и беспристрастно, основываясь на логике;

я очень уважительно отношусь к людям, поэтому предварительно выслушиваю мнение окружающих, а уж потом принимаю окончательное решение.

Если человек предпочитает принимать логически обоснованные решения, то ему подходит работа, непосредственно связанная с датами и цифрами. Но если, принимая различные решения, человек руководствуется прежде всего чувствами, то ему ближе работа, связанная с предоставлением помощи и консультаций другим людям.

Людей с аналитическим складом ума люди, мягкие по характеру, могут считать бессердечными. И напротив, люди с аналитическим подходом будут воспринимать чувствительных и эмоциональных как мягкотелых и излишне сентиментальных.

Навыки решения проблем можно развить. Человека, обладающего ими, называют “Problem solver” (в переводе с английского — «решатель проблем»), т.е. человек, который из многих различных вариантов выбирает именно тот, который приводит к успешному решению стоящей перед ним задачи. К сожалению, некоторые предпочитают создавать видимость действий, избегать проблем или конфликтов; в критической ситуации они начинают паниковать или перекладывать ответственность на других. Но из любой тупиковой ситуации всегда можно найти выход. Склонность человека к самостоятельному, активному и ответственному решению проблем — одно из важнейших качеств, необходимых как в бизнесе, так и в жизни⁷.

⁷ Самоменеджмент // <http://www.nvkz.net/fond/fond28.htm>

При поиске выхода из тяжелой ситуации главной установкой, руководством к действию должна быть «обращенность к будущему». Нет смысла задаваться вопросом, касающимся прошлого: «Кто виноват?» Гораздо важнее и продуктивнее спрашивать себя: «Что делать?» Одна из типичных ошибок людей, находящихся в сложном положении, — длительный анализ прошлого. Однако оно необратимо, и при «зависании» в нем у человека возникает ощущение безысходности, невозможности реально что-то изменить в лучшую сторону. Прошлое должно интересовать ровно настолько, насколько оно может повлиять на будущее — важно не искать причину неправильных действий сотрудника и осуждать его за это, а все усилия направлять на анализ и улучшение ситуации, на формирование таких обстоятельств, при которых не возникнет оснований для плохого поступка и повторение ошибки будет невозможным.

Очень важным в формировании навыка решения проблем и как следствие в повышении уровня самостоятельности и ответственности является отход от стереотипов. Их в нашей жизни очень много, они мешают видеть в людях главное, делать правильные выводы, быстро реагировать на изменения, прогнозировать развитие ситуаций. Большинство задач имеют несколько вариантов решения, но для того чтобы их увидеть, необходимо отказаться от сложившихся стандартных мнений как в отношении людей, так и в отношении ситуаций.

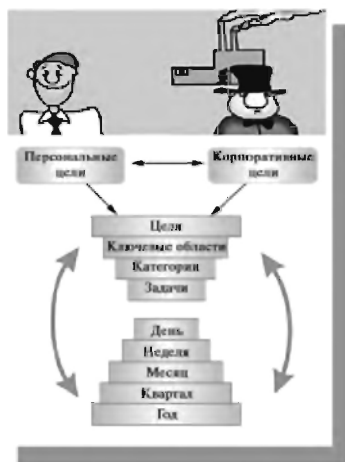
Привычная колея. Ежедневная рутина способствует появлению ложного ощущения безопасности. Выполняя знакомую работу, человек чувствует себя комфортно. Часто люди бывают слишком заняты, чтобы попытаться изменить ситуацию и приложить усилия для полной самореализации. Но положение вещей можно изменить, если вы осознали, что с самого начала выполняли функции, которые даже не входят в круг ваших обязанностей. Не отдавая себе в этом отчет, вы бездумно выполняли чужую работу. Однако даже после осознания этого иногда бывает очень трудно отказаться от своих привычек, поскольку нужно приложить немало усилий для изменения ситуации. Человека могут пугать перемены, если у него нет уверенности в том, что они дадут ему преимущества. Поэтому у него создается ложное представление, будто бы намного проще выполнять рутинную работу, чем предпринимать шаги для изменения положения.

Как отойти от стереотипов, повысить уровень креативности и эффективности в принятии решений и управлении различными ситуациями? Для этого существует несколько приемов и методов, опробованных не одним человеком:

- предложив один вариант действий, всегда искать второй, а лучше — несколько;
- стараться находить как можно больше противоположных объяснений поступкам других людей;
- искать решения в непривычных плоскостях, сферах деятельности и бизнеса;
- использовать все возможности для мини-тренинга креативности (например, хорошее упражнение для развития нестандартного мышления — искать непривычные способы использования обычных предметов);
- стараться запомнить услышанные или прочитанные высказывания, которые очень удивили, показались неожиданными, необычными, перевернули какие-то представления; задуматься, что мешало этим мыслям прийти в голову раньше.

Этот ряд можно продолжить самостоятельно, придумывая другие способы ухода от стереотипов и принятия новых, неожиданных решений, особенно учитывая мотивации людей. Навык поиска нестандартных путей и выходов из сложных ситуаций — один из важнейших для хорошего руководителя.

1.2.3. Планирование своей деятельности



Планирование деятельности является действительно самым мощным инструментом самоменеджмента. Рассмотрим его выгоды.

Во-первых, планирование деятельности служит своеобразной картой дня, позволяющей двигаться в его течении уверенно.

Во-вторых, планирование позволяет лучше использовать время. Так, чтобы запланировать работу на следующий день, требуется 10—12 минут. Эта небольшая затрата экономит вам 100—120 минут исполнения, что обеспе-

чивает увеличение продуктивного времени на два часа в день, то есть на 25% повышает вашу ежедневную производительность с того самого дня, когда вы начинаете планировать свой рабочий день заранее. В месяц это получается 2000—2400 минут, что составляет 4—5 полных рабочих дней!

В-третьих, планирование деятельности позволяет устанавливать приоритеты. Часто мы тратим время на то, что нам нравится, а не на то, что нам необходимо сделать. И в результате не достигаем своих целей. Список приоритетов помогает организовывать время так, чтобы все задуманное было исполнено. Самое поразительное, что некоторые пункты списка дел обязательно будут повторяться много раз, изо дня в день, пока, наконец, не исчезнут из него. Другими словами, иногда мы считаем, что нам нужно что-то делать, хотя вообще-то вполне можем без этого обойтись. Это дела с низким приоритетом, — и со временем они исчезают из списка сами собой.

И, в-четвертых, самое важное: процесс планирования работы программирует наш ум.

Вы не замечали, что когда четко формулируете свои желания, они сбываются? Так вот, процесс планирования помогает нам уяснить для самих себя, чего мы хотим и к чему стремимся. Это приводит к тому, что Вселенная быстрее реализовывает наши желания.

Планирование своей деятельности фактически во многом перекликается с методами планирования своего времени, поскольку любые планы в качестве основного параметра содержат время. Поэтому подробно вопросы планирования будут рассмотрены в следующих разделах, посвященных управлению своим временем. В этом параграфе они будут лишь обозначены.

Одной из достаточно широко применяемых методик планирования своего времени и принятия решений является метод «Альпы». Он включает в себя пять стадий:

1. Составление перечня заданий дня.
2. Оценка длительности каждого задания.
3. Резервирование времени «про запас» (60:40).
4. Принятие решений по приоритетным делам, сокращениям и перепоручению (делегированию) заданий.
5. Последующий контроль и перенос несделанного⁸.

В целом, чтобы научиться планировать свою деятельность, необходимо начать с более простых приемов, переходя при необходимости (в зависимости от желания человека и его загруженности) к более сложным и эффективным способам и инструментам.

Начнем с планирования для новичков.

Для самого простого планирования достаточно иметь листок бумаги и ручку. На бумаге написать цели и планы на следующий день. И по ходу выполнения вычеркивать сделанные дела. Этот

⁸ *Зайверт Л.* Ваше время — в ваших руках. М.: ИНФРА-М, Интерэксперт, 1995.

способ очень простой и достаточно эффективный. Этот способ позволяет видеть и планировать вашу жизнь всего лишь на 1 день вперед, что является уже большим плюсом, потому что 80% людей не делают даже этого.

Улучшенное планирование предполагает использование более широкого спектра инструментов.

При использовании методов улучшенного планирования потребуются:

- 1) дневник;
- 2) ежедневник;
- 3) календарь планирования.

Дополнительным инструментом планирования, в котором можно объединить все вышеперечисленные инструменты, является программа-органайзер для ПК. Есть очень много качественных, удобных органайзеров, где можно вести все свои дела (можно посоветовать программу LeaderTask).

Качественное планирование своей жизни и деятельности предполагает формирование четкого видения будущего и жизненных целей на 10 (а если хватит смелости, и более) лет. Далее необходимо разбить перспективные жизненные цели на промежуточные (5 лет, 3 года, 1 год, 6 месяцев).

При планировании на 5 лет обращайтесь внимание на то, будете ли вы удовлетворены, когда достигнете этой цели.

Далее, отталкиваясь от целей на 5 лет, ставите цели на 3 года и записываете свои представления о том, как должна измениться ваша жизнь по истечении этого периода.

И так далее до промежутка, равного 6 месяцам (можно менее).

1.2.4. Коммуникации и восприятие информации



Чем бы мы ни занимались в повседневной жизни, нам постоянно приходится общаться с людьми. Независимо от того, чем вы занимаетесь — работаете с оборудованием, руководите коллективом, занимаетесь семьей или же ведете свой бизнес, — для достижения поставленных целей необходимо взаимодействовать с окружающими. От того, насколько вы умеете управлять собой, зависит, сможете ли вы найти общий язык с людьми.

Искусство общения дано не каждому — у одних это не вызывает затруднений, для других, напротив, составляет проблему. Но есть один способ, который помогает приобрести решимость и уверенность в себе.

Первый шаг на пути к развитию способности находить общий язык с окружающими — это научиться правильно воспринимать их. Можно по-разному относиться к людям, с которыми приходится общаться, но нужно учитывать, что каждый человек знает себе цену. И это может непосредственно повлиять на взаимоотношения.

Иными словами, вы можете оценивать себя как:

- порядочного, честного человека, который старается делать все на высшем уровне (у меня все в порядке);
- неудачника, которому просто не повезло в жизни (у меня постоянно возникают проблемы).

А также вы можете оценивать окружающих как:

- порядочных, честных людей, которые стараются делать все, как вы (у них все в порядке);
- людей, которым нельзя доверять, которые обычно подводят (у них постоянно возникают проблемы).

На основании вышеперечисленного можно сделать вывод, что существуют четыре позиции отношения к окружающим. Они помогут прояснить, насколько вам легко находить общий язык с ними.

Первая позиция: «У меня постоянно возникают проблемы — у них все в порядке». Люди, которые так думают, не отличаются исключительными способностями, поэтому у них не всегда все получается именно так, как хотелось бы. Они считают окружающих способнее и умнее себя. Такие люди принимают все близко к сердцу и сами себя разрушают, испытывая зависть.

Вторая позиция: «У меня постоянно возникают проблемы». Такого мнения придерживаются не очень способные люди, они подобным образом думают о себе и об остальных. Такие люди не заботятся о себе, их не волнует чужое мнение. Подобную тактику они применяют в отношениях с окружающими.

Третья позиция: «Со мной все в порядке — у них постоянно возникают проблемы». Люди, которые так думают, пребывают в полной уверенности, что отдают себе отчет в происходящих в их жизни событиях и что все под контролем. Вместе с тем они считают окружающих глупыми и относятся к ним с презрением. Такие люди высокомерны и с легкостью могут унижить другого.

Четвертая позиция: «Со мной все в порядке — с ними все в порядке». Такие люди хорошего мнения как о себе, так и об окружающих, и у них все получается. Они воспринимают других людей как приятных и искренних, легко справляются с поставленными задачами. Такие люди сразу же почувствуют недостойное поведение и нехорошего человека.

Очевидно, что наиболее конструктивный подход в отношениях с окружающими — это четвертая позиция: «Со мной все в порядке — с ними все в порядке». Такая позиция способствует установлению взаимопонимания и продуктивному сотрудничеству.

Многие задумаются, почему же мы не всегда используем такой подход? Если что-то не получается, проанализируйте и пересмотрите ваш подход к жизни и отношение к людям. У вас всегда есть выбор. Не стоит постоянно думать об окружающих плохо. Возможно, их дурное расположение духа объясняется неудачным днем или же они просто до конца не вникли в проблему.

Зная, что у вас есть выбор, вы сможете управлять собой и своей жизнью. Благодаря этому вы не позволите обстоятельствам вынуждать вас к нежелательным действиям.

В общении люди создают представление о вас, пытаются понять ваши мысли и чувства. Не забывайте, что ваше поведение может повлиять на поведение других людей. Как брошенный в озеро камешек, который вызвал круги на воде, вы с помощью общения выражаете свое отношение к окружающим.

Если вы хорошо относитесь к людям, то точно так же они будут относиться к вам. Если вы приветливы и корректны, можете ожидать такого же отношения и от окружающих, но если вы несдержанны и мрачны, реакция людей будет подобной.

Необходимо помнить одну простую истину: «Относись к людям так, как ты хотел бы, чтобы они относились к тебе». Если не учитывать этого, будьте уверены: как аукнется, так и откликнется.

Восприятие информации играет очень важную роль в процессе самоменеджмента. Подумайте, как вы предпочитаете собирать и использовать информацию. Возможны следующие варианты:

Я предпочитаю владеть полной информацией; я должен иметь возможность реально оценить ситуацию.

Я предпочитаю иметь общее представление о ситуации и не обращаю внимания на мелочи; я изучаю все возможные варианты.

Если человек старается получить максимум информации, то маловероятно, что он упустит важные детали, которые могут повлиять на принятие решения. Однако не следует тратить слишком много времени на сбор фактов, поскольку можно просто упустить свой шанс.

Если человек предпочитает рассматривать ситуацию в целом, то он учтет все возможные варианты решений и целесообразность каждого из них. Но полагаясь на интуицию, можно не заметить важных деталей, от которых обычно зависит благоприятный исход дела.

Нужно стараться найти такую работу, где вам предоставится возможность применить присущий именно вам стиль восприятия информации. Работа, на которой ваши способности не ценят, постоянное насилие над собой принесут только усталость и разочарование. В результате, время и силы будут потрачены зря.

К примеру, если человек находит рациональное обоснование любой мелочи, то разработка стратегического плана на пять лет покажется ему нецелесообразной, поскольку картина будущего несколько размыта и неопределенна, — это может вывести его из себя. Если же человек придерживается интуитивного подхода, то излишняя концентрация на фактах будет отвлекать его от творческого процесса, вникать во все детали — для него тяжелая работа.

Как справляться с негативной информацией?

Большинство из нас каждый день сталкиваются с негативом, сложностями, нерешенными проблемами. Как успешно справляться со всем этим потоком, избегая стресса? Есть несколько правил и приемов, которые позволяют повысить собственную мотивацию и эффективность.

В любой негативной ситуации нужно находить как минимум три позитивных последствия для себя.

Если недостаток мешает человеку достигать успехов, то, признавая его в себе, надо искать возможности максимально его нейтрализовать. Например, если основной вид деятельности не требует от некоммуникабельного человека обязательной общительности (необходимой, например, в сфере продаж), то можно вести переписку по электронной почте, сводя к минимуму личное взаимодействие.

Необходимо развивать свои достоинства, а недостатки нейтрализовать, т.е. стараться моделировать ситуацию таким образом, чтобы они в ней не были значимы.

Есть общепринятые представления о достоинствах и недостатках. Например, интроверты считаются некоммуникабельными, и если такой человек воспринимает это качество как «изъян», то нужно проанализировать, так ли необходимы ему навыки общения или он прекрасно справляется с работой и без них. Если же он может добиваться успеха при имеющемся у него наборе способностей, то нет смысла сожалеть о своем «несовершенстве». Другими словами, недостатки — это не те качества, которые принято считать тако-

вами, а только те, которые реально мешают человеку. Для развития достоинств, напротив, необходимо частое выстраивание ситуаций, в которых положительные качества проявляются особенно ярко и наглядно.

Для снятия негативного отношения к своим недостаткам важно определить круг людей, мнение которых важно для человека (референтную группу). Помня о том, что «никто не может обидеть нас без нашего на то согласия», важно научиться не реагировать на негативное мнение о нас людей незнакомых, неуважаемых нами или имеющих к нам предвзятое отношение. К примеру, если человек расстроился из-за неприятного комментария незнакомца на улице в отношении своего внешнего вида, то ему необходимо работать над самомотивацией и четким определением референтной группы. Неразумно болезненно реагировать и обижаться на людей, оценка которых никак не влияет на нашу жизнь. Если же человек чувствует отрицательное отношение к себе того, кто входит в его референтную группу, возможно, он находится под воздействием манипулятора, и не факт, что дальнейшее общение с ним пойдет на пользу.

Очень важно положительно настроиться, приступая к решению сложной задачи. Существует мнение, что мысли материальны, мы можем сами программировать себя на удачу или невезение. К примеру, успешный в продажах сотрудник рассуждает так: «Я могу предложить клиенту то, что даст ему возможность получить выгоду для себя (заработать, улучшить качество жизни и т.д.)». Слабый продавец думает так: «Приходится отвлекать человека от дел, надоедать ему, пытаться заставить его купить то, что ему не особенно и нужно». Собираясь на переговоры к конфликтному клиенту, успешный человек говорит себе: «Я все равно перетяну его на свою сторону!». Сотрудник, программирующий себя на неудачу, боится («Он опять будет недоволен, начнет мне хамить»), жалеет себя, выписывает у клиента серьезные недостатки («Ему еще развиваться и развиваться!»). Таков ход мыслей негативно и позитивно настроенных людей. Необходимо постоянно поддерживать положительный настрой.

Для высокоэффективного управления собой очень важно моделировать успешное будущее. Один из важнейших факторов удачи в жизни и карьере — определение имеющихся ресурсов. Это означает не самообман, а честную оценку реальных внутренних и внешних возможностей для достижения успеха задуманного. Те же, кто практикует противоположный подход, обосновывает невозможность достижения целей, — обычно становятся неудачниками. Поэтому только детально оценив имеющиеся средства для решения задач, можно просчитать риски и постараться нейтрализовать их.

В общении с другими людьми мы часто находимся во власти стереотипов, которые нужно уметь преодолевать.

Стереотип 1: успешный человек успешен во всем. Задайте себе вопросы:

— Часто ли нам встречаются Ломоносовы (универсальные гении)?

— Можно хорошо водить машину и в то же время плохо готовить?

Стереотип 2: если человек один раз повел себя негативно, то так же он будет поступать и в будущем. Ответьте на вопросы:

— Все, кто в детстве стянули конфету, не обязательно становятся ворами.

— Если студент не сдал экзамен, то не сдаст уже никогда? Тогда бы почти не было людей с высшим образованием.

Стереотип 3: перебежать с одной работы на другую — плохо. Если человек работал в определенной сфере, то всю жизнь должен вести свою деятельность именно в ней. Так ли это? Ответьте на вопросы:

— Как много разных дел вы способны выполнять?

— Какое у вас образование (для людей от 30 лет)?

— Как вы считаете, стоит ли человеку развиваться или он всю жизнь должен оставаться на том уровне, который ему, возможно, уже неинтересен?

Стереотип 4: много лет трудиться в одной организации — признак лояльности. Так ли это?

— Особенно когда лень искать другую работу или никуда больше не берут.

— В таком случае самые лояльные люди были в советское время: многие работали всю жизнь на одном месте.

Для преодоления стереотипов необходимо развивать нестандартное мышление.

1.2.5. Организация и реализация

Если вы стремитесь научиться управлять собой, помните, что в первую очередь необходимо стать организованным. Например: всегда помнить о том, что и куда вы положили. Если вы изменили местоположение каких-то предметов, нужно помнить об этом, поскольку та или иная вещь может вам понадобиться в любой момент.



Достичь организованности можно следующим образом: пользуйтесь ежедневником, записывайте всю необходимую информацию и задания, которые необходимо выполнить. Также отмечайте в нем уже выполненные задания. Таким образом все записи будут у вас под рукой, и вам не придется искать информацию, записанную на отдельных листках бумаги.

Будьте аккуратны. Так вы сможете очень быстро находить нужные предметы, что поможет эффективнее справляться с вашими обязанностями. Храните в одном месте вещи, которые должны находиться рядом. Это поможет не тратить время на поиски и даст уверенность, что все под контролем. Так вы сможете быстро найти нужную вещь, не перерывая кучу других, совершенно не имеющих отношения к делу.

Регулярно проводите уборку. Постоянно расставляя предметы на свои места, вы запомните, где что лежит. Приводите в порядок свой стол в конце рабочего дня. Это будет свидетельствовать о том, что вы успешно выполнили свою работу и довольны полученными результатами. На следующий день на вашем столе будет порядок и вам не придется начинать рабочий день с уборки. Всегда держите под рукой запас канцелярских принадлежностей первой необходимости. Это избавит вас от поисков в самый неподходящий момент. Необходимо проявить предусмотрительность и обдумать, на какое время вам хватит этих запасов. И конечно же не забывайте их пополнять.

Ежедневно проверяйте список заданий и вычеркивайте выполненные. Если вы действительно заняты, то не сможете все удержать в голове. Но вместе с тем нет необходимости ежедневно проверять список с самого начала только потому, что вы не помните, проверяли его вчера или нет, просто не забывайте делать это каждый день.



Всегда держите под рукой набор предметов первой необходимости. Например, список вещей, которые могут понадобиться в командировке. Так вы ничего не забудете и у вас будет возможность проверить их в любое время.

Даже неаккуратному человеку будет несложно учесть одну или несколько из вышеуказанных рекомендаций, которые помогут быть на высоте каждый день. Организованность очень важна для работы и способствует достижению высоких результатов.

Для высокого уровня организации важно:

- критически оценить текущую ситуацию;
- понять, что именно необходимо изменить;
- увидеть направление, в котором нужно действовать;
- составить список желаемых целей;
- сконцентрироваться на достижении поставленных целей и четко следовать выбранному направлению;
- ограничить круг своих обязанностей;
- расширять знания и совершенствовать навыки;
- быть организованным настолько, чтобы выполнять все вовремя;
- чувствовать уверенность в себе.

Люди, которые умеют себя организовать, обычно знают, как и где реализовать свои способности. Они четко понимают, какой вид деятельности им подходит, поэтому не тратят впустую свои силы и энергию.

Если подумать и оценить ситуацию в целом, несложно предположить, что выполняя работу, которая совершенно не входит в ваши обязанности, вы будете чувствовать себя неуверенно, поскольку крайне трудно справляться со множеством обязанностей одновременно.

Для достижения хороших результатов нет необходимости ежедневно копать в мелких деталях. Если брать на себя ответственность за каждую мелочь, в конечном счете вы будете завалены работой.

Отделите обязанности, доставляющие вам удовольствие, от тех, которые вам совершенно не хотелось бы выполнять, и действуйте.

Постарайтесь избавиться от нежелательных обязанностей.

Лишь немного в жизни остается неизменным — все проходит и меняется. Поэтому не следует обманываться и делать вид, что вы ничего не замечаете, в надежде на то, что, если вы не желаете перемен, то они и не произойдут. Умение быть гибким — это один из признаков высокой самоорганизации.

Перемены нередко пугают людей, поскольку они сопряжены с риском, ведь конечный результат никогда не известен наверняка. Но из-за боязни перемен человек не сможет преуспеть в жизни. Помните: легче удержать, чем догнать.

Успешно адаптируясь к изменениям, вы сможете поддерживать существующее положение вещей, а также не останавливаться на достигнутом. Вам будут не страшны перемены, если вы будете придерживаться трех основных принципов.

1. Постоянно работать над собой, развивать навыки, посещать различные курсы, изучать новейшие технологии и пробовать себя в различных сферах деятельности.

2. Поддерживать свои знания на должном уровне, активно интересуясь новейшими научными достижениями.

3. Уметь объективно оценить ситуацию и, увидев лучший способ решения поставленной задачи, непременно им воспользоваться. Если научиться самоменеджменту, то никакие перемены не страшны. Гибкий человек быстрее адаптируется к новым ситуациям и легче воспринимает новые идеи.

1.2.6. Самоконтроль



Для того чтобы управление собой было успешным, необходимо осуществлять самоконтроль, следить за своими достижениями. В связи с этим рекомендуется взять за основу какую-то меру успеха. Объективные критерии (измерители) необходимы, даже если они требуют более жесткого порядка. Если они есть, человек получает некоторые психологические преимущества:

- появляется обратная связь с эффективностью работы;
- по пути продвижения к цели возникает чувство удовлетворения, а успех окрыляет;
- при неудаче создается возможность переосмыслить избранную стратегию и спланировать новые действия.

Удовлетворение всех своих жизненных потребностей — это нелегкий труд, и большинство людей, подобно жонглерам, стараются соблюдать гармоническое равновесие между различными сферами своей жизни.

Работа, дом, личная жизнь — это три основные сферы реализации каждого человека. Но крайне редко можно встретить человека, у которого все три — в полной гармонии. Для того чтобы чувствовать себя уверенно, необходимо по крайней мере две области держать под контролем. Если у вас постоянно возникают проблемы в одной из основных сфер жизни, значит, собственные силы растрачиваются впустую. Видимо, вам необходимо задуматься, не уделяете ли вы слишком мало времени самосовершенствованию, в особенности

развитию способности к самоконтролю для управления жизненными ситуациями.

Большинство людей берут на себя слишком много обязательств. И как следствие далеко не все из них выполняют охотно. Способному человеку обычно доверяют, и поскольку он успешно справляется с каждой поставленной задачей, многое ему просто навязывают.

В итоге часто приходится заниматься тем, что вам совсем не по душе. Надо сказать, что окружающие, как правило, не прощают того, что вы не справились с навязанным заданием. Более того, у них даже может сложиться мнение, что вы не приложили максимум усилий для его успешного выполнения. Почему так происходит? Возможно, проблема в неумении говорить «нет». Должно быть, вы позволяете другим оказывать на себя давление. Беря на себя слишком много, вы, по существу, утрачиваете контроль над ситуацией. Ответьте на вопросы: все ли ваши обязательства необходимо выполнять, были ли определенные обязанности навязаны вам или вы сами их придумали в надежде оправдать чьи-либо ожидания, а затем попробуйте определить, что вы согласны делать, а от чего необходимо отказаться.

1.3. Значение самоменеджмента в профессиональной деятельности людей

Значение самоменеджмента и выгодность планирования своего времени можно проиллюстрировать известным случаем с Чарльзом Шваббом, который, будучи президентом сталелитейной компании г. Бетлхема, обратился к консультанту Иву Ли с необычной просьбой: «Научите меня успевать делать как можно больше дел в то время, которым я располагаю, и я заплачу за это любой гонорар, который вы потребуете».



Совет Ива Ли: «Напишите наиболее важные дела, которые вы должны сделать завтра, и пронумеруйте их в порядке важности. Когда вы придете утром, сразу же начинайте с дела № 1 и не откладывайте его до тех пор, пока не закончите. После этого перепроверьте порядок важности дел и приступайте к делу № 2,

теперь оно № 1. Если какое-либо дело займет у вас целый день, не обращайтесь внимания. Не отступайте от него, если вы уверены, что оно наиболее важно. Если вы не закончите все дела, пользуясь этим правилом, то, возможно, вы не сможете закончить и при помощи другого метода. Но не применяя этого правила, вероятно, не сможете решить, какое дело было более важным, и не выполните его. Следуйте этому правилу каждый рабочий день».

Через несколько недель Ч. Швабб выслал И. Ли чек на 25 тыс. долл. Ч. Швабб считает, что эта трата была самым выгодным вложением сталелитейной кампании за этот год. Этот совет помог Ч. Шваббу, как он считает, заработать 100 млн долл. и стать человеком с мировым именем в деле производства стали.

По сути дела, в этом примере описан вариант оперативного планирования рабочего дня руководителя. Кроме того, важно использовать и другие методы самоменеджмента.

Значение самоменеджмента велико как в профессиональной, так и в досуговой деятельности людей.

Двадцать два преимущества последовательного использования самоменеджмента:

- 1) концентрация на существенном, лучшие результаты труда;
- 2) снижение распыления сил и средств;
- 3) отграничение важных дел от менее важных;
- 4) решение о приоритетных заседаниях и делегациях;
- 5) хорошая память;
- 6) рационализация в результате объединения заданий;
- 7) уменьшение неполадок и прерываний и управление ими;
- 8) меньше спешки и стресса;
- 9) невозмутимость в случае непредусмотренных результатов;
- 10) самодисциплина при выполнении заданий, лучшая организация труда;
- 11) планирование предстоящего дня;
- 12) распорядок в ходе дня;
- 13) обзор и ясность в выполнении заданий;
- 14) согласованность заданий на следующий рабочий день;
- 15) повышение самоконтроля;
- 16) выигрыш времени благодаря методичной работе, меньшая загруженность работой;
- 17) переживание успеха в конце рабочего дня;
- 18) достижение целей дня;
- 19) высокое удовлетворение от работы и большая мотивация;
- 20) повышение работоспособности, выполнение работы с меньшими затратами;

21) рост квалификации, меньше ошибок при выполнении своих функций;

22) достижение профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем.

Итак, рациональное использование своего времени с помощью планирования дает нам уверенность в себе и избавляет от стрессов. Мы добиваемся успеха и выкраиваем свободное время, которым распоряжаемся по собственному усмотрению. Ведь время для работы — это условие успеха, время для игры — это секрет молодости, время для веселья — это музыка души.

Дисциплинированность, пунктуальность как качества очень ценны при устройстве на работу. А если человек живет не в согласии со своим временем, то вряд ли эти качества ему будут присущи. Как раз через самоменеджмент можно добиться присутствия этих качеств в багаже личностных характеристик.

Один из экспертов (А. Маккензи) опросил в течение своей консультативной деятельности 1000 менеджеров и пришел к следующим выводам: из ста менеджеров лишь один имеет достаточно времени; десятерым требуется на 10% больше; сорока менеджерам нужно 25% дополнительного времени; остальным не хватает 50% времени.

Чтобы вскрыть причину возникающего дефицита времени, нужно провести инвентаризацию времени (метод записи времени с целью конкретного определения, сколько времени, на что и с кем вы тратите, чтобы вскрыть действительно важные ошибочные моменты своего личного рабочего стиля).

Исследователями выделены самые существенные «поглотители» времени:

1. Нечеткая постановка целей.
2. Отсутствие приоритета в делах.
3. Стремление сделать все сразу.
4. Отсутствие представления о предстоящих задачах и путях их решения.
5. Неумение оценить время, плохое планирование трудового дня.
6. Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.
7. Скверная система ведения дел, постоянные поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
8. Недостаток мотивации.
9. Неподчинение приказам.
10. Отрывающие от дел телефонные звонки и незапланированные посетители.
11. Неспособность сказать «нет».

12. Неполная, запоздалая информация.
13. Отсутствие самодисциплины, внезапные решения.
14. Затяжные совещания.
15. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
16. Отсутствие связи или неточная обратная связь.
17. Излишняя коммуникабельность и болтовня на частные темы.
18. Чрезмерность деловых записей.
19. Синдром «откладывания дел со дня на день».
20. Неумение слушать, желание знать все факты.
21. Длительные ожидания встреч и т.д.
22. Спешка, нетерпение.
23. Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел.
24. Недостаточный контроль за перепорученными делами и прочие наши личные качества.

Стилю работы руководителя, испытывающего недостаток времени для стратегического управления и принятия решений, характерны следующие признаки: нервозность и сумбурность в действиях; нетерпеливость в решении вопросов в отношении как с равными себе по рангу руководителями, так и с подчиненными; стремление даже при незначительных затруднениях во взаимоотношениях с коллегами выходить на вышестоящие уровни руководства.

Изучая мнения многочисленных посетителей московских ярмарок вакансий и специализированных выставок, посвященных трудоустройству (всего было опрошено 1230 человек), удалось выяснить, насколько велика роль знаний и навыков самоменеджмента на разных этапах развития карьеры. Необходимо подчеркнуть, что посетители таких выставок относятся к активной части соискателей, в большей степени использующих навыки самоменеджмента⁹.

Результаты исследования структурированы по возрастным категориям в соответствии с основными этапами карьеры.

Сравнительный анализ ответов соискателей разных возрастных групп показывает, что подавляющее большинство участников опроса считают свой уровень самоуправления скорее высоким, чем низким. Респонденты от 25 до 30 лет наиболее самокритичны — всего 11% называют личный уровень самоменеджмента высоким. Среди лиц старше 30 лет число опрашиваемых, придерживающихся аналогичного мнения, составляет 44%. Интересно, что низким свой уровень самоуправления наиболее объективно считают соискатели,

⁹ Роль самоменеджмента в процессе профессионализации личности // http://www.psyline.ru/articles/6359_rol-samomenedzhmenta-v-processe-professionalizacii-lichnosti.aspx

принадлежащие к возрастной категории от 25 до 30 лет (11%). Оптимизм молодежной аудитории связан, на наш взгляд, скорее с тем, что им свойственно меньше задумываться о сущности самоменеджмента (всего 6,6% участников исследования затруднились ответить). Среди старших соискателей сомневающимися гораздо больше (от 25 до 30 лет — 22%, от 30 лет — 8%).

Один из важнейших вопросов исследования — оценка значимости функций самоменеджмента. Безусловное первенство принадлежит самоорганизации (до 25 лет — 63%, от 25 до 30 лет — 50%, от 30 лет — 58%). С возрастом уменьшается значимость самоконтроля (от 45% в категории до 25 лет и до 16% в категории после 30 лет). Молодежь сильнее заботит самооценка (40%) и самомотивация (21%). Структурированием персональных планов больше склонны заниматься представители возрастной группы от 25 до 35 лет.

Необходимость планирования на всех этапах развития карьеры понимают в большей степени соискатели старше 30 лет. Самым актуальным для представителей данной категории является планирование должностного развития (40%). При выборе профессии планирование видится наиболее значимым лицам в возрасте до 25 лет.

Получать знания и навыки самоуправления нужно в школе — полагают 50% респондентов до 25 лет. С ними согласны многие представители возрастной группы после 30 лет. То что самоменеджмент следует изучать в вузе, признают практически в равной степени опрошенные всех возрастных категорий (33, 33, 20% соответственно). В то же время они справедливо отмечают необходимость самообразования (30, 27, 30%).

Интересным образом распределились ответы, касающиеся эффективности форм обучения. Лидирующее положение занимают тренинги (43, 11, 46%). Молодые люди от 25 до 30 лет довольно скептически относятся к активным формам образовательного процесса (11%). Данный факт может свидетельствовать как об определенном разочаровании в инновационных процессах в сфере образования, так и об отсутствии позитивного опыта прохождения тренинговых программ у выпускников вузов. Устойчивый интерес к активным формам обучения проявляют юноши и девушки до 25 лет. Они отдают предпочтение тренингам, деловым играм, семинарам (43, 35, 30% соответственно). Их мнение поддерживают респонденты возрастной категории после 30 лет: тренинги, семинары и деловые игры выбирают 46, 42, 26% соответственно.

Большинство опрошенных при выборе места работы руководствуются прежде всего заработной платой (60, 50, 62%). Существенное значение имеет статус должности в социальной иерархии (60,

38, 42%). Однако чем старше соискатель, тем меньшую роль играет статус должности. На начальных этапах карьеры престижность организации также весьма значима для дальнейшего продвижения (26, 27, 14%).

Проведенное исследование позволило авторам сделать следующие выводы:

1. Знания и навыки самоменеджмента необходимы соискателям в процессе трудоустройства и на других этапах развития карьеры.

2. Учебно-образовательные программы по курсу «Самоменеджмент» следует внедрять в средних и высших учебных заведениях.

3. Службы управления персоналом государственных и коммерческих организаций должны уделять больше внимания развитию навыков самоменеджмента сотрудников в процессе управления карьерой.

4. Оптимальной формой обучения признаны тренинги и деловые игры, в ходе которых слушатели приобретают и совершенствуют практические навыки управления собой. Можно с уверенностью сказать, что навыки самоменеджмента помогут людям не ошибиться в профессиональном выборе и достигнуть определенных карьерных высот¹⁰.

1.4. Самосовершенствование через самоменеджмент



При всей значимости самоменеджмента, которую признают большинство людей, также многие из них по тем или иным причинам не применяют или применяют нерегулярно его правила и принципы. Мешают этому наши иррациональные установки, так называемые мифы.

Миф № 1. «Самоменеджмент необходим только руководителям, вот стану начальником — научусь».

Не станете, если не измените этого убеждения. Ведь основная цель самоменеджмента состоит в том, чтобы максимально использовать собственные возможности,

¹⁰ Роль самоменеджмента в процессе профессионализации личности // http://www.psvlive.ru/articles/6359_rol-samomenedzhmenta-v-processe-professionalizacii-lichnosti.aspx

сознательно управлять течением своей жизни и преодолевать внешние обстоятельства — то есть добиваться результатов и улучшать качество своей жизни.

Поэтому самоменеджмент важен не только для любого рядового сотрудника компании, но и для любого человека в принципе. Управление собой позволяет достигать поставленных в жизни целей и чувствовать, что жизнь не проходит мимо. Самоменеджмент как инструментарий важен для всех, кто хочет достичь успеха в жизни независимо от своего статуса. Однако для топ-менеджеров самоменеджмент еще более важен, так как от их работы больше зависит достижение целей компании.

Самоменеджмент часто воспринимают как строгое подчинение расписанию, которое нужно еще продумать и составить. Поэтому отсутствие четкости в своих действиях объясняется многими как нежелание подчинять себя графику, особенно если речь идет о работе вне офиса — фрилансе. Но самоменеджмент подразумевает не только планирование своего времени. Самоменеджмент — это умение управлять собой, руководить процессом управления в самом широком смысле слова — во времени, в пространстве, общении, деловом мире. Быть организованным независимо от того, относится ли это к окружающему пространству или к вашему времени, означает быть подготовленным. Это значит чувствовать себя собранным, владеть ситуацией, быть готовым использовать все имеющиеся возможности и справиться с любыми сюрпризами и неожиданностями.

Миф № 2. «Самоменеджмент нужно использовать, только когда это необходимо, при ведении сложного проекта или работе в авральном режиме. В другое время он мне не нужен».

Это утверждение неверно хотя бы потому, что приобретение любого навыка на первых порах вызывает спад продуктивности. Таким образом, период выполнения сложного проекта — не самое лучшее время для экспериментов. В идеальном случае самоменеджмент — это привычка и стиль жизни. Но не все к этому готовы. Самоменеджмент действительно можно использовать как инструментарий во время какого-то сложного проекта или ситуации аврала. Но если он помогает достигать результатов в наиболее сложных ситуациях, почему бы не использовать его всегда?

Помимо этого стоит учесть, что самоменеджмент — навык, который нельзя моментально приобрести в нужную минуту. Это как знание иностранного языка: вы либо говорите по-китайски, либо нет, и ждать, что при встрече с китайцем грамотная речь польется сама, не приходится. И так же, как язык забывается без практики, умение управлять собой пропадает, если его не использовать.

Миф № 3. «Самоменеджменту невозможно научиться».

Как говорила героиня Лии Ахеджаковой в фильме «Служебный роман», можно даже зайца научить курить. А уж для разумного человека тем более нет ничего невозможного. Специалисты уверяют, что научиться самоменеджменту можно с помощью специальных курсов или самостоятельно. Курсы больше подойдут для обучения сотрудников в компании, которые лучше организовывать в корпоративном формате, чтобы не создавать искусственного разделения сотрудников. И самоменеджменту совершенно точно можно научиться самостоятельно, прочитав соответствующие книги, — как теоретические, где описываются стандарты и техники, так биографии и автобиографии великих людей, в которых описываются истории людей, достигших выдающихся результатов.

Среди книг, которые помогут в этом нелегком деле, выделяют следующие: Глеб Архангельский «Тайм-драйв: Как успевать жить и работать»; Радислав Гандапас «Камасутра для оратора», «Эффективное деловое общение» (Harvard Business Review On Effective Communications); Ли Якокка «Карьера менеджера»; Б. Трейси «Точка фокуса».

Чтобы при прочтении работа над собой шла более эффективно, следует периодически отвлекаться от текущей работы, обдумывать и фиксировать новые мысли. Оцените область, в которой необходимо совершенствование, найдите профессионала (авторитетного именно для вас) в данной области и поработайте вместе с ним. Спланируйте изменение действий в повседневной жизни и работе, проследите за тем, чтобы действовать с учетом этих изменений.

При этом нужно помнить, что управление собой — вещь очень личная. Из десятков предложенных советов человек должен подобрать только те, что подходят именно ему, и заставить их работать на себя. Научиться управлять временем — задача не для слабого человека.

Миф № 4. «Я просто не могу себя заставить быть более организованным».

В данном случае «не могу» равно «не хочу». Пока джинсы с трудом, но нелезут, диета будет откладываться «до понедельника». Когда же джинсы разойдутся по швам на ответственном мероприятии, диета начнется тут же и не будет казаться столь мучительной. Также увольнение из-за очередного срыва всех сроков может стать отличной мотивацией заняться самоменеджментом. Но доводить до этого, конечно, не стоит, лучше найти мотивацию раньше.

Где ее искать? Для начала ответить на вопрос «А люблю ли я то, чем занимаюсь?» Если ответ отрицательный, мотивации вам не

найти. Но «точку опоры» можно отыскать, например, вспомнив то, что всегда нравилось или лучше всего получалось. Построение себя возможно как раз через развитие «любимых» компетенций. Может случиться и так: то, чем вы реально хотели бы заниматься, вы делать не умеете. В таком случае начинать, скорее всего, придется со стартовых позиций. Но иногда эффективнее изыскать ресурсы для переориентации, оставаясь на том же месте. В этом случае планируйте вашу рабочую неделю так, чтобы в ней было как минимум 10 часов, которые вы сможете посвятить исключительно себе.

Самоменеджмент помогает не только добиваться поставленных бизнес-целей, но и просто находить время на себя. Разве желание заняться спортом, рисованием, съездить на Мадагаскар, чаще видаться с друзьями, то есть найти время на любимое занятие и отдых, не является достаточной мотивацией для этого? Как и желание, например, сделать маме дорогой подарок с первой большой зарплаты, которая обязательно станет такой, когда вы научитесь эффективно управлять собой.

Сегодня в силу сложившейся в стране ситуации мы должны большое внимание уделять вопросу самосовершенствования, самовоспитания, которые имеют целью сделать лучше, счастливее не только нас, но и всех, кто находится с нами в каких-либо отношениях.

Цель самосовершенствования — это достижение согласия с самим собой и гармонии с окружением. Каждый из ставящих задачу самосовершенствования должен определять свои цели так, чтобы они в любом случае, при любых стечениях случайных обстоятельств обеспечили ему успех. Таким целями являются не частные, а общие цели, которые должны способствовать развитию индивидуальности. Если же эти цели будут достигнуты, то мы можем достичь одновременно и важные цели.

Любое дело может быть эффективным только тогда, когда точно определены его цели, т.е. результаты, к которым необходимо стремиться, а также когда имеются необходимые средства и знания. Человек должен делать определенное дело, которому он предан в результате жизненного самоопределения. Это дело представляет его в обществе как личность, и от успеха или неудачи в профессиональной деятельности зависит очень многое. А добиться успеха можно лишь начиная с улучшения самого себя:

Изначально нужно принять себя таким, каков я есть, а затем:
— устранить плохие привычки, которые часто могут блокировать наши жизненные цели (например, боязнь воды — профессию моряка),

- развить способности (например, дисциплинированность, которую как раз формирует самоменеджмент, т.е. самоменеджмент выступает как составляющая самосовершенствования),
- управлять эмоциями,
- контролировать потребности.

Крайне трудно определить, насколько хорошо человек умеет управлять собой. Осознание того, что желаемое выдается за действительное, — первый шаг к развитию навыков самоменеджмента. Неорганизованность является первым признаком отсутствия самоменеджмента. Например: ваши вещи находятся не на своих местах; вам не хватает времени хорошо все обдумать, прежде чем выполнить задание; пообещав что-то сделать, вы в конечном счете не справляетесь с заданием; вы не чувствуете разницы между срочной и обычной работой.

Если что-либо из перечисленного относится непосредственно к вам, то следует поработать над самоорганизацией. Организованность напрямую связана с умением управлять собой. Однако, находясь под постоянным давлением, вы просто не располагаете временем для самоорганизации, поскольку большая часть времени уходит на выполнение различных заданий. Это не очень действенный подход: отсутствие организованности ставит эффективность работы под сомнение. Если вы приложите максимум усилий и научитесь быть более организованным, впоследствии вам будет легче справляться с поставленными задачами.

Следующий шаг — определить, насколько вам по душе работа, хочется ли вам вообще ею заниматься. Это сложно сделать без четкого знания круга своих обязанностей и понимания, какие функции вам надлежит выполнять, а какие вам просто навязали.

Самосовершенствование позволит избежать стрессов, предопределил удачи в вашей жизни.

Использование самоменеджмента позволит сделать успех в карьере, поскольку его центральным элементом является постоянное развитие собственных качеств. Для того чтобы определить, какие качества вам необходимо совершенствовать, целесообразно вспомнить, что при оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную руководящую должность выделяют систему деловых и личностных характеристик, которые охватывают следующие группы качеств:

- 1) **гражданская зрелость**. К ней относятся:
 - способность подчинять личные интересы интересам фирмы;
 - умение прислушиваться к людям, быть самокритичным;
- 2) **отношение к труду**. Эта группа охватывает следующие качества:

- чувство личной ответственности за порученное дело;
чуткое и внимательное отношение к людям;
трудолюбие;
личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими;
уровень эстетики работы;
- 3) **уровень знаний.** Данная группа включает такие качества, как:
наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности;
знание объективных основ управления производством;
знание передовых методов руководства;
знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде: общая эрудиция;
- 4) **организаторские способности.** К ним относятся:
умение организовать систему управления и свой труд;
умение работать с подчиненными и с руководителями разных организаций;
владение передовыми методами руководства: умение коротко и ясно формулировать цели, излагать мысли в деловых письмах, приказах, распоряжениях, поручениях, заданиях;
умение создавать сплоченный коллектив; умение проводить деловые совещания: способность к самооценке своих возможностей и своего труда, а также других; умение подобрать, расставить и закрепить кадры;
- 5) **способность к руководству системой управления.** Эта группа представлена следующими качествами:
умение своевременно принимать решения;
способность обеспечить контроль их исполнения;
умение быстро ориентироваться в сложной обстановке и разрешать конфликтные ситуации;
способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой;
уверенность в себе;
- 6) **способность поддерживать передовое.** В эту группу входят:
умение увидеть новое, распознать и поддержать новаторов, энтузиастов и рационализаторов;
умение распознать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов;
инициативность;
смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

7) **морально-этические черты характера.** К этой группе относятся:

честность, добросовестность, порядочность, принципиальность;
уравновешенность, выдержанность, вежливость;
настойчивость, общительность, обаяние;
скромность;
простота.

А также хорошее здоровье, стаж работы на данном предприятии (в т.ч. на руководящей должности); опрятность и аккуратность во внешнем виде.

При определении путей совершенствования своих качеств начинают с анализа возможностей, которыми располагает человек. При этом необходимо изучить собственный потенциал, свою натуру, свои внутренние сомнения, причины робости, так как они оказывают значительное влияние на поведение человека и его чувство удовлетворенности от своих действий.

М. Вудкок и Д. Френсис выделили одиннадцать потенциальных ограничений саморазвития менеджера:

1) неумение управлять собой: неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца;

2) размытые личные ценности: отсутствие их ясного понимания; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни;

3) нечеткие личные цели: отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни;

4) остановленное саморазвитие: отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям;

5) недостаточность навыка решать проблемы: отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы;

6) недостаток творческого подхода: отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи;

7) неумение влиять на людей: недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения;

8) недостаточное понимание особенностей управленческого труда: отсутствие понимания мотивации работников; устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя;

9) слабые навыки руководства: отсутствие способностей добиваться высокого результата работы подчиненных;

10) неумение обучать: отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности;

11) низкая способность формировать коллектив: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп и коллективов. Для того чтобы добиться результатов, большинство менеджеров должны объединяться с другими, используя их умение. Однако, в соответствии с распространенным подходом к роли менеджера, он может ничего не делать для поощрения роста всей группы или ее членов. Когда руководителю не удастся превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, ее работа обычно сопровождается трудностями или не дает отдачи. Когда нет благоприятного климата или отсутствуют эффективные рабочие механизмы, мы говорим, что менеджер не способен сформировать группу¹¹.

В настоящее время необходимость адаптации к изменениям в окружающем мире для большинства людей превратилась в личную проблему. Изменения, происходящие в технологиях, организационных структурах, изменения на рынке, в производственных отношениях ускоряются и углубляются с каждым годом. У людей есть возможность заниматься своим развитием на протяжении всей жизни. Однако далеко не все желают этим заниматься, предпочитая жить на старых знаниях и эксплуатируя приобретенный опыт, неизбежно отставая от жизни.

Саморазвитие — это непрерывный процесс, результат целенаправленной работы над собой. Как показали проведенные многочисленные исследования, идеи индивидуального развития сопутствуют успеху в жизни. Понимание того, что у вас получается лучше всего и что вы стремитесь делать лучше всего, — понятия вовсе не идентичные; остерегайтесь погони за нереальным. В процессе оценки собственного потенциала необходимо самокритично проанализировать свои действия, особенно если раньше вы об этом не задумывались.

Самопознание и изучение личных предпочтений поможет выбрать профессию, соответствующую вашим запросам, где можно полностью реализовать свой потенциал.

Не научившись управлять собой, невозможно полностью реализовать свои способности, достичь поставленных целей. Для начала необходимо разобраться в себе.

¹¹ Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Юнити-Дана, 1999.

Подумайте, как проходит большинство ваших будней. В основном вы спите более восьми часов; проводите на работе более восьми часов; «убиваете» более двух часов на дорогу, транспорт, ожидание телефонных звонков и т.д.; 2—4 часа тратите на принятие пищи; отдыхаете меньше 4—6 часов.

Если у вас есть заветная мечта, но вы ничего делаете для ее осуществления, она не станет реальностью. Только вы сами можете определить собственные цели и понять, как действовать правильно. Вы должны позитивно мыслить, и тогда успех придет сам собой. Научившись управлять собой, вы многого достигнете в жизни и преуспеете во всех начинаниях¹².

Л. Зайверт совершенно обоснованно напоминает о том, что улучшать свою жизнь необходимо начиная с себя. «Измени себя — и ты изменишь мир вокруг себя»¹³. Вместо того чтобы менять обстоятельства, которые мы не в силах изменить, нужно изменить свое отношение к ним.

Л. Зайверт дает практические рекомендации тем, кто хочет стать более эффективным руководителем: меньше засиживайтесь на работе, эффективнее выполняя возложенные задачи с меньшими затратами времени; предупреждайте стрессы; повышайте квалификацию. Он предлагает контролировать то, чего всем нам часто не хватает, — время — путем составления планов работы, где каждому виду деятельности нужно уделять место, указав временной интервал, то есть определив долю свободного времени, с помощью которого можно научиться контролировать себя и контролировать исполнение каждодневных задач.

Таким образом, нами рассмотрены основные принципы и общие функции самоменеджмента. Последующие главы посвящены раскрытию базовых конкретных функций, разделов самоменеджмента — управлению своим временем, управлению ресурсами платежеспособности, активности и образованности.

Краткие выводы

Итак, самоменеджмент — это управление собственными личностными ресурсами, т.е. умение их приобретать, сохранять, развивать и рационально использовать и быть успешным и самодостаточным человеком. Он направлен на четыре важнейших объекта управления (время, активность, платежеспособность и интеллектуальные способности личности). Управление собой —

¹² Самоменеджмент / К. Кинан / Пер. с англ. Л.В. Квасницкой. М.: Эксмо, 2006.

¹³ *Зайверт Л., Вернер Л.* Ваше время — в ваших руках. М.: Экономика, 1995.

это умение управлять каждой из перечисленных подсистем и их интегралом — личностью.

К основным функциям самоменеджмента относят процессы:

- самомотивации, включая постановку цели (анализ и формирование личных целей),
- планирования своей деятельности (разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности),
- принятия решений (принятие решений по предстоящим делам),
- реализации и организации (составление распорядка дня и организация личного трудового процесса),
- контроля (самоконтроль и контроль итогов в случае необходимости — корректировка целей),
- информации и коммуникации (вокруг этой функции в известной мере сгруппированы основные функции, поскольку коммуникации как обмен информацией необходимы во всех фазах процесса самоменеджмента).

Важнейшую роль в самоменеджменте играет целеполагание, поскольку это взгляд в будущее — элемент, который позволяет сконцентрировать силы и энергию на том, что должно быть достигнуто.

Цели можно разделить на две группы (два типа). Первая — цели личные, вторая — цели профессиональные. Личные цели — это ясное понимание того, чего вы хотите достичь в жизни. Это цели развития, роста личности, достижения ценностей и выработки мировоззрения.

Решение — это то, что преобразовывает идею в реальность. Решение есть определенное состояние ума, когда вы принимаете идею и переходите к процессу ее реализации. Или, наоборот, вы отбрасываете идею и забываете о ней. Навыки решения проблем можно развить.

Планирование деятельности является действительно самым мощным инструментом самоменеджмента. Его выгоды:

во-первых, планирование деятельности служит своеобразной картой дня, позволяющей двигаться в его течении уверенно;

во-вторых, планирование позволяет лучше использовать время;

в-третьих, планирование деятельности позволяет устанавливать приоритеты;

в-четвертых, самое важное: процесс планирования работы программирует наш ум.

Независимо от того, чем вы занимаетесь — работаете с обособлением, руководите коллективом, занимаетесь семьей или же

ведете свой бизнес, — для достижения поставленных целей необходимо взаимодействовать с окружающими, поэтому успешный в коммуникациях человек достигает гораздо большего и с меньшими затратами личных ресурсов.

Для высокого уровня организации важно:

- критически оценить текущую ситуацию;
- понять, что именно необходимо изменить;
- увидеть направление, в котором нужно действовать;
- составить список желаемых целей;
- сконцентрироваться на достижении поставленных целей и четко следовать выбранному направлению;
- ограничить круг своих обязанностей;
- расширять знания и совершенствовать навыки;
- быть организованным настолько, чтобы выполнять все вовремя;
- чувствовать уверенность в себе.

Для того чтобы управление собой было успешным, необходимо осуществлять самоконтроль, следить за своими достижениями. В связи с этим рекомендуется взять за основу какую-то меру успеха.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение самоменеджмента. Управление какими ресурсами оно включает?
2. Какова главная цель самоменеджмента?
3. Как можно представить связь между отдельными общими функциями самоменеджмента?
4. Какие этапы можно выделить в развитии науки самоменеджмента?
5. Последовательное выполнение каких функций предполагает самоменеджмент?
6. Определите возможные мотивы человека? Каковы мотивы вашей деятельности?
7. Охарактеризуйте пошаговый метод постановки целей.
8. Назовите психологические принципы целеполагания.
9. Назовите негативные последствия нерешительности.
10. Как отойти от стереотипов, повысить уровень креативности и эффективности в принятии решений и управлении различными ситуациями?
11. Почему планирование деятельности является действительно самым мощным инструментом самоменеджмента? Назовите его выгоды.

12. Как справляться с негативной информацией?
13. В общении с другими людьми мы часто находимся во власти стереотипов. Какие это стереотипы?
14. Охарактеризуйте значение самоменеджмента и выгодность планирования своего времени.
15. Каковы наиболее явные преимущества последовательного использования самоменеджмента? Ощущаете ли вы их на себе?
16. Назовите самые существенные «поглотители» времени и присутствуют ли они в вашей жизни?
17. Какие иррациональные установки или так называемые мифы мешают регулярно использовать правила и принципы самоменеджмента?

2.

УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСОМ ВРЕМЕНИ

Тот, кто позволяет ускользнуть своему времени, выпускает из рук свою жизнь; тот, кто держит в руках свое время, держит в руках свою жизнь.

Алан Лэкейн

Учебные цели главы:

- *определить и раскрыть понятие ресурса времени;*
- *выделить основные причины дефицита времени;*
- *обосновать необходимость грамотного управления временем;*
- *рассмотреть и проанализировать существующие системы учета и инвентаризации времени;*
- *иметь представление об историзме развития методов управления временным ресурсом, схемы управления временем;*
- *систематизировать и проанализировать основные методы управления временным ресурсом, способствующие решению проблемы по эффективному и разумному управлению своим временем;*
- *обосновать причины необходимости эффективной организации временного ресурса;*
- *предложить рекомендации по экономии усилий;*
- *сформировать определенный «банк» принципов, приемов и способов, помогающих рационально организовать рабочее время.*



Изучение данной главы позволит вам сформировать современный, структурированный и технологичный подход к решению задач по управлению временем; даст возможность эффективно планировать и использовать рабочее время; изменит представление о функционале и задачах руководителя в процессе управления временным ресурсом.

2.1. Сущность времени. Понятие ресурса времени и его определение

В последнее время практически у каждого человека все чаще появляется ощущение, что он ничего не успевает. Устанавливая для себя определенные сроки для решения поставленных задач, понимает, что катастрофически не укладывается в данные временные рамки. А выражения «как белка в колесе» или «загнанная лошадь» почему-то соотносятся с современными ничего не успевающими, вечно куда-то бегущими людьми. Если вы увидели себя в данном примере, то пришла пора вплотную заняться эффективным управлением временем. Но сначала все-таки необходимо выяснить, что такое «время», понять его природу и сущность и разобраться в том, как им можно распорядиться в свое благо.

Если задуматься, любой активный человек по роду своей деятельности сталкивается с различными жизненно важными ресурсами (факторами, который субъект управления может расходовать для получения желаемых результатов), такими как капитал, персонал, технология и др., однако время является одним из важнейших. Время соединяет абсолютно все структуры нашей жизни, и это такой ресурс, который невозможно пополнить. Основная проблема человечества в эпоху глобальных перемен и высокоскоростного развития научно-технического прогресса — управление собственным временем. Если задуматься, то всякая профессиональная деятельность имеет свой темп, ритм и скорость, а все социальные процессы происходят во времени.

Время не что иное, как продолжительность нашей жизни, ступени ее развития, которые имеют разное значение для формирующейся личности. Это самая большая ценность жизни, так как человеку удастся наполнить время глубоким содержанием и реализовать себя в нем.

Время — это еще и темп, скорость, сроки, ритмы, периоды, этапы и определенные структуры самых различных процессов и явлений. Время является жизненной энергией, без которой невозможно существование и развитие¹⁴.

Понятие «время» обладает множеством значений, и в целях его уточнения обратимся к социально-экономическим, социально-философским, социально-психологическим источникам.

¹⁴ Абульханова К.А., Березина Т.Н. *Время личности и время жизни*. СПб.: Алетейя, 2001.

Время — один из важнейших факторов, влияющих на экономические процессы. Оно характеризует их динамику. Проявляется в форме отсчета времени, продолжительности протекания процессов, дат экономических событий, периодов экономических циклов¹⁵.

Время символизирует творение и разрушение. Время порождает все, что было, есть и будет (Бхагавад Гита). Время в своем движении уничтожает мир (Упанишады). Оно также олицетворяет отступление от истины и возврат к ее истокам. Это разрушительная сила и в то же время открыватель истины. Остановка времени — это прорыв к просветлению и вечности¹⁶.

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

Время — продолжительность, длительность чего-нибудь, измеряемая секундами, минутами, часами. Промежуток той или иной длительности, в который совершается что-либо, последовательная смена часов, дней, лет. Определенный момент, в который происходит что-нибудь. Период или момент, не занятый чем-нибудь, свободный от чего-нибудь¹⁷.

Время — одна из форм (наряду с пространством) восприятия пространства, возникновения, становления, течения и разрушения всех явлений бытия. Оно связано с установлением причинной связи между прошлым, настоящим и будущим. Время структурируется по годам, временам года, месяцам, неделям, суткам, часам, минутам, секундам¹⁸.

Принято выделять два типа времени — объективное (внешнее) и субъективное (внутреннее). Объективное время — общее для всех людей (секунды, минуты, часы, сутки, годы и др.), им измеряют продолжительность событий, оно строго структурировано и неизменно и служит эталоном, в соответствии с которым живет человечество. Оно не поддается контролю, поскольку является физической реальностью, но чтобы не потерять ни секунды, составляются расписания и графики, анализируется, сколько времени понадобится для решения поставленных задач и достижения целей. А стремление уложиться в строго отведенное для этого время приводит к волнению, перенапряжению и беспокойству. Хотя

¹⁵ Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007.

¹⁶ Словарь терминов // www.onlinedics.ru/slovar/

¹⁷ Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. М., 1992.

¹⁸ Цыбульский В.В. Календари и хронология стран мира. М., 1982.

объективное время обременяет своей скоротечностью, заставляет торопиться, угнетает, им нельзя пренебрегать, поскольку жизнь бы превратилась в полнейший беспорядок, поэтому людям необходимо уметь адаптироваться к его законам.

Субъективное время более абстрактно, нежели объективное, так как не поддается измерению, не исчисляется минутами или днями и является ощущением времени. Оно неодинаково и трансформируется в зависимости от вида деятельности, протекает с неодинаковой скоростью из-за чувств и действий человека, поэтому является подконтрольным типом времени. Ощущение «погружения в свои дела, забывая о времени» и есть субъективное время, где нет абсолютно никаких ограничений и давления объективного времени, что позволяет воплощать в жизнь неосуществимые задачи, хотя иногда им пренебрегают. Данный тип времени позволяет полностью реализовать свои способности и творческий потенциал, поглощая все внимание, вследствие чего объективное время растворяется и человек «теряет счет времени». Конечно же необходимо сопоставлять свои действия с действиями окружающих, ориентируясь на объективное время, но и разрешать себе жить и по законам субъективного времени, которое может дать нам не только множество благ, но и избавит от стресса, повысит качество выполняемой работы, укрепит взаимоотношения со всеми¹⁹.

Как видно из вышеизложенного, невозможно дать какое-то одно правильное определение времени. Человек должен сам сформулировать индивидуальное понятие этого ресурса, которое будет учитывать сугубо личное отношение и ощущение, что, возможно, потребует серьезных размышлений. Для этого, вероятно, придется проанализировать свои ощущения, эмоции, поступки, имеющие отношение ко времени.

Если совершить экскурс в прошлое, то можно увидеть, что и тогда вопрос времени затрагивал умы людей. Представление о времени у человечества формируется постепенно, а временные категории предопределяются цивилизацией и ментальностью людей.

Около 2600 лет назад древнегреческий мудрец Анаксимандр (ок. 610—546 до н. э.) говорил, что первоосновой любого бытия есть бесконечность, пытался осмыслить Вселенную в целом. Он был одним из первых в античной науке, кто представил Вселенную, разделенную на две части, принципиально отличные друг от друга с точки зрения времени: составляющую более высокого

¹⁹ *Адамс Б.* Время. Секреты управления. М.: АСТ Астрель, 2007.

ранга — вечную и неизменную — и конкретно-предметную часть Мира, постоянно меняющуюся во времени. Анаксимандр считал, что основой всего является беспредельное вечное вневременное и неизменное начало, из которого рождаются и в которое вновь возвращаются все многочисленные миры. Этому началу он противопоставлял бренный мир вещей, над которым властвует время²⁰.

Гераклит Эфесский (VI—V в. до н.э.) утверждал: «Из всех (вещей) время есть самое последнее и самое первое; оно все имеет в себе самом и оно одно существует и не существует. Всегда из сущего оно уходит и приходит само по противоположной себе дороге. Ибо завтра для нас на деле (будет) вчера, вчера же было завтра». Такое известное по нынешний день выражение, как: «Все течет, все изменяется» принадлежит именно Гераклиту.

Платон (427—347 до н.э.) изрек, что время не является особой субстанцией, оно — один из определителей материального мира.

Аристотель (384—322 до н.э.) объективность времени доказывал возможностью восприятия изменений в окружающем мире или в душе.

Лукреций (ок. 99—55 до н.э.) четко сформулировал, что «время — это есть определение изменяющихся материальных объектов».

Плотин (205—270) писал: «Время есть жизнь души, пребывающей в переходном движении от одного жизненного проявления к другому».

Августин Блаженный (Аврелий) (354—430) признавал, с одной стороны, текучесть времени, а с другой — полную неподвижность вечности. «...Что такое время? Пока никто меня об этом не спрашивает, я понимаю и несколько не затрудняюсь; но как скоро хочу дать ответ об этом, становлюсь совершенно в тупик»²¹.

Иммануил Кант: «Хотя о времени и было высказано много истинного и остроумного, тем не менее реального определения его никогда не было дано».

Можно до бесконечности приводить в пример высказывания и афоризмы величайших умов в различных сферах деятельности с древности и до наших дней, интересовавшихся сущностью, природой, значением времени, приведенных выше и таких, как Евклид, Демокрит, Авиценна, Декарт, Спиноза, Галилей, Ньютон, Лейбниц, Эйнштейн, Тейлор, Форд, Парето, Эйзенхауэр, Дракер, Гастев, Кержинцев, Зайверт и мн. другие.

²⁰ Природа времени: Гипотеза о происхождении и физической сущности времени / А.М. Бич. 2-е изд., испр. и доп. М.: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Издательство Астрель», 2002.

²¹ Там же.

Время — это самый дефицитный ресурс, а если не уметь и не стремиться им управлять, то все сферы жизни человека станут неуправляемыми. И людям жизненно необходимо осознать, что оно является для нас некоей материальной ценностью особого рода, так как остальные ценности мы можем накапливать и сохранять, а время непрерывно проходит и каждую секунду ускользает. Лишь правильно применив имеющиеся ресурсы личности за определенный период можно достичь поставленных целей и получить наилучшие результаты.

Если время не использовать с пользой, то оно безвозвратно «канет в лету», следовательно, для его верного применения человек должен относиться к нему более бережно. Парадоксально, что растрату этого бесценного ресурса он списывает на кого-нибудь, а не на себя.

Исследователи подсчитали:

- в году 8760 часов;
- 2920 из них тратится на сон;
- 1928 проводится на работе;
- 1664 часов приходится на выходные (без учета сна);
- 320 часов отпуска (не считая выходных);
- 1446 «свободных» часов в течение рабочей недели (на самом деле их меньше в два раза — 723);
- 428 часов тратится на поездки²²;
- 5 лет на уборку;
- 4 года на путешествия;
- 7 лет на водные процедуры;
- 13 лет на просмотр телевизора;
- 1 год на поиск нужной вещи среди разбросанных в беспорядке других вещей и предметов²³.

И учитывая все это, необходимо извлекать наибольшую выгоду из затраченных часов и попытаться научиться использовать все отведенное время для того, чтобы успеть сделать все самое важное и необходимое. С течением жизни значение времени приобретает огромное значение: для кого-то оно быстротечно, и он начинает задумываться об экономии этого ресурса, а для других оно тянется бесконечно долго.

Управление ресурсом времени на самом деле не что иное, как управление собственной жизнью, а человек в любой момент может

²² *Олкок Д.* Управление временем и рабочей нагрузкой / Пер. с англ. М.: Издательство «Финпресс», 1998.

²³ Как успевать жить и работать / Дон Аслетт, Кэррол Картаино; пер. с англ. И. Машковой. М.: АСТ: Астрель, 2007.

сделать выбор: или сидеть, сложа руки, ничего не предпринимая, или взять управление им в свои руки. Возможно, навык управления ресурсом времени станет инструментом для управления собой, окружением, условиями, деньгами.

Управление ресурсом времени — термин весьма неоднозначный, поскольку время нельзя приумножить или накопить, его невозможно вернуть назад, следовательно, необходимо научиться успевать сделать за минимальный срок максимальное количество самых значимых дел для продвижения к жизненно важным целям. И в случае эффективного управления ресурсом времени человек получит неоспоримые преимущества и может даже заставить работать время на себя: достигать большего за меньшее время; стать более организованным, вследствие чего сократится расход времени на отвлекающие дела и мелочи; научиться сосредотачиваться на самых важных вопросах, в результате чего возрастет эффективность принимаемых решений, появится больше простора для творчества и свободного времени для себя.

2.2. Инвентаризация и анализ временных затрат



Поскольку время является невозполнимым ресурсом, каждый человек должен вести его точный учет, чтобы научиться дорожить временем и отдавать себе полный отчет, каким образом оно расходуется. В этом может помочь инвентаризация и анализ временных затрат предложенных вашему вниманию.

Карточка ежедневного учета времени А. Гастева

В 20-х годах прошлого века знаменитый общественный деятель и ученый А.К. Гастев создал Центральный институт труда, главными задачами которого были исследования, разработки и практическое внедрение методов совершенствования организации труда. Одним из этих методов является карточка учета личного времени, которая заводится на один день и делится на несколько этапов. В ее левой части вписывается код и вид деятельности, справа отмечается длительность выполненного вида деятельности (масштаб одной клеточки — 30 минут).

В течение первой недели учета времени столбец «код» не заполняется, а в «Вид деятельности» вписывается вид работы, отдыха и т.д. Время выполнения любого вида деятельности — заштриховывается клеточка в правой части карточки.

Код	Вид деятельности	8		9		10		11		12	
	Завтрак, обед										
	Транспорт										
	Просмотр бумаг										
	Совещание										
	...										

Рис. 2.1. Карточка учета личного времени А.К. Гастева

Автор методики предлагает по окончании первой недели в целях удобства анализа каждому виду деятельности присвоить свой код, отображающий ее характер. Аналогичную работу необходимо сгруппировать в один код, их количество должно быть от 15 до 20.

- ≡ — составление документов (изображены строчки документа),
- — чтение художественных книг (изображена книга),
- ☒ — просмотр телевизионных программ,
- — процедуры умывания (изображено стекло — после умывания стал «чистым как стеклышко») и т.п.
- ! — потери времени.

Рис. 2.2. Кодировка видов деятельности

Далее все коды вносятся в соответствующий вертикальный столбец карточки учета, а горизонтальная линия отражает масштаб времени (0,5 час/клет.), и проводится анализ затраченного времени.

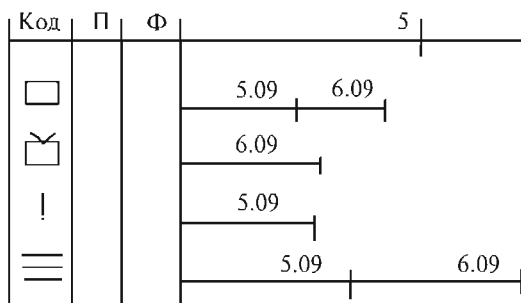


Рис. 2.3. Фрагмент анализа расхода времени

После этого в график анализа результатов учета времени переносятся данные с карточек учета, все дни отделяются вертикальными линиями, а над горизонтальными линиями, показывающими длительность представленного вида работы, указывается число месяца. Таким образом, после проведенного анализа становится видна реальная картина затраченного времени.

Учет времени П. М. Керженцева

Сподвижник А.К. Гастева по внедрению научной организации труда в Россию П. Керженцев предложил вести систематические записи израсходованного времени — составление хронокарт, которые имеют разнообразную форму.

Он же говорит о том, что всякий учет времени оперирует со следующими группами элементов:

- 1) элементы времени (предлагается записывать с отклонениями в 5, 10, 15 и более минут);
- 2) элементы, подлежащие учету (подразделяются на работу и отдых).

Виды хронокарт:

1. Последовательная цифровая запись дня, в которую записываются друг за другом все виды работы и времяпрепровождения за сутки.

Как отмечает П. Керженцев, недостаток этой записи в том, что нет наглядного представления расхода времени в течение дня.

2. Запись на разлинованной карточке, где все последовательные действия вносятся каждый раз в новую строку, получая график в виде нисходящей лестницы. Для большей наглядности можно заносить аналогичный расход времени в одну и ту же строчку, а также сгруппировать по схожим элементам, что даст четкое графическое представление обо всех событиях дня и связи между ними.

Таблица 2.1.

Бланк учета времени П.М. Керженцева

Статья расхода	Время окончания (час/мин)	Сумма расхода времени (час/мин)
Сон	8.00	8.20
Самообслуживание	8.35	0.35
Завтрак	9.00	0.25
....

Карточка учета времени Ф. И. О.

Дата	7	8			9			...	6	Итого
номенклатура										
сон	8								6	8
самообслуживание		1/2								1/2
еда		2								2
отдых		1								1
		11 1/2								11 1/2
облчная работа					6					6
чтение					2 1/2					2 1/2
доклад					1/2					1/2
заседание						2				2
проезды					1					1
					12					12
не производит.										1/2
потраченное										1/2

Рис. 2.4. Хронокарта П.М. Керженцева

По мнению автора, ведение хронокарты занимает несколько минут в день и является очень эффективной мерой контроля времени и его правильного распределения. Необходимо систематически использовать хронокарты как одно из средств выработки «чувства времени», что поможет отчетливо представлять себе, как идет работа во времени, а также научит безошибочно определять различные временные промежутки. Однако одной хронокарты недостаточно, так как она отмечает довольно большие временные интервалы, а чувство времени может быть сформировано как раз при определении секунд и минут.

*ABC-хронометраж*²⁴

Суть ABC-хронометража заключается в том, что особое внимание в момент учета времени уделяется ключевым задачам, а учету и анализу нерезультативных дел отводится незначительное время.

Основные четыре принципа представленной методики:

1. Концентрация внимания на главных задачах или парадокс самоуправления

Суть данного принципа состоит в том, что при осознании важных задач время нередко затрачивается на не важные для данного чело-

Таблица 2.2.

Карточка эффективности

время задачи																								
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1.																								
2.																								
3.																								
4.																								
5.																								
6.																								
...																								
15. Потери																								

²⁴ ABC-хронометраж // <http://www.improvement.ru/zametki/abc-chrono/>

века действия. В методике соединяется хронометраж с механизмом акцентирования на основных задачах, а в ее основе заложена усовершенствованная «Карточка учета времени» Гастева—Керженцева, получившая название «Карточка эффективности».

Все осуществляемые задачи делятся на ключевые задачи, прочие дела и явные потери, поэтому карточка поделена на три области и дает возможность параллельной фиксации одновременной деятельности.

2. Простота и гибкость ведения формы учета времени

В данной форме время отмечается галочкой, а все задачи сгруппированы по типам, что позволяет вести полноценный хронометраж любых по интенсивности дней, а также настраивать учет под себя.

В карточке поле задач разбито на три части: строки 1—3 (ключевые задачи), 4—14 (типичные и рутинные задачи) и 15 (потери времени).

3. Измеримость и наглядность результатов деятельности

Представленная форма позволяет отмечать совершенные одновременно действия, что говорит о наглядности, но помимо карточки эффективности составляется таблица анализа использованного времени, которая ведется в MS Excel.

В первом столбце отмечается дата, во втором вписывается номер карточки, если за день их было заполнено более одной, затем расположены столбцы, которые соответствуют задачам, на которые было потрачено время. Столбцы группируются как в карточке эффективности: дела категории А (важные), В—С (типичные и

Таблица 2.3.

Пример заполнения карточки эффективности

время задачи	16						17						18						19					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1. Фин. стратегия																								
2. Система стимулирован.																								
3. Здоровье																								
.....																								
13. Встречи и совещания	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v														
14. Отдых																								
15. Потери					v	v	v	v	v															

Таблица 2.4.

Аналитика по хронометражу

Дата	№	Важно коэф.(2)			Дела категории В и С коэффициент (1)										Потери (-1)	Итог		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			14	15

Таблица 2.5.

Заполненный бланк аналитики АВС-хронометража

Дата	№	Важно коэф.(2)			Дела категории В и С коэффициент (1)										Потери (-1)	Итог	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			14
01.03.05	1	4	1	2	1	2	3	2	1	1	2	1	2	2	1	3	290 мин
01.03.05	2	2	2	2	1	1	2	2	4	3				2	1	3	250 мин
01.03.05	И	6	3	4	2	3	5	4	5	4	2	1	2	4	2	6	540 мин

рутинные задачи) и потери. Затем необходимо подсчитать в заполненной карточке количество галочек и внести в таблицу анализа использованного времени.

Как видно, за день в аналитической таблице появляется всего лишь одна строчка, а ежедневные карточки можно не сохранять. Расчет производится следующим образом (в таблице выделено жирным шрифтом): общая сумма галочек по задачам категории «Важно» равна 13 (6 + 3 + 4), а по категории В и С — 34, потери за день равны 6. Умножаем баллы на эмпирические коэффициенты и получаем ключевые задачи 26 (13 × 2), задачи В и С без изменения 34 (34 × 1) и потери равны (-6), т.е. (6 × (-1)). Просуммировав полученные результаты и умножив на 10 мин. (точность учета), получим итог за день равным 540 мин. ((26 + 34 - 6) × 10).

4. Полезная полнота информации

В методе АВС-хронометража введен ряд упрощений: разукрупнение важных и укрупнение рутинных задач; рассмотрение целого комплекса задач категории «Важно», а также категории В и С объединены в комплекс. И еще необходимо отметить, что таблица аналитики позволяет рассматривать деятельность человека в ретроспективе.

Учет времени в Excel А. Федорова

Автор предлагает представленным ниже способом расчертить лист в Excel для удобного учета времени в течение дня. Как видно из представленного рисунка, каждый час (верхняя строка обозначает часы) разбит на 4 графы, то есть точность учета времени составляет 15 минут, так как, по мнению автора, большая точность делает неудобным ведение учета, меньшая — допускает слишком большие потери учитываемого времени. При этом крайний левый столбец отражает типичные графы затрат времени (чтн — чтение, рбт — работа, док — ведение документов, быт — решение бытовых задач, лчн — личное время, рзвл — развлечения, дв — движение, нчг — ничего, потери времени).

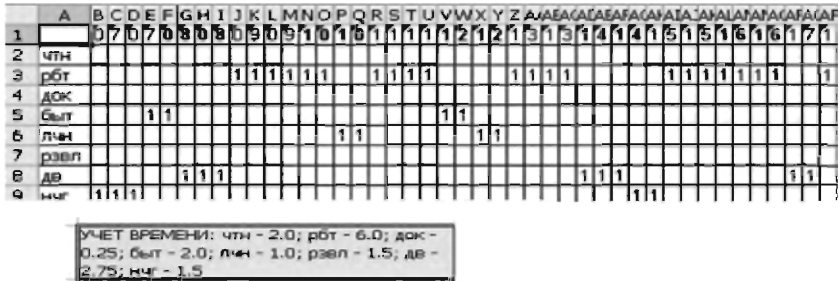


Рис. 2.5. Ежедневный учет времени по А. Федорову

Необходимо заполнять интервалы затраченного времени, а в целях упрощения вычислений используется цифра 1, и при помощи введенных в соответствующие графы формул Excel автоматически рассчитает время, затраченное на тот или иной вид деятельности.

Впоследствии от таблицы остаются краткие резюме затраченного времени, которые позволяют разумно оценить, какое время было затрачено, и вывести среднее по итогам недели или месяца, а также сделать выводы о необходимости уделить тому или иному виду деятельности большее либо меньшее время²⁵.

Фотография рабочей недели²⁶

Суть представленной методики заключается в следующем: необходимо вести ежедневные записи абсолютно всех дел за неделю с

²⁵ Федоров А. Фотография рабочей недели // <http://www.improvement.ru/zametki/fedorov-excel/>

²⁶ Пустынникова Ю., Долгов М. Властелин времени // <http://www.axima-consult.ru/stati>

Таблица 2.6.

Примерный анализ результатов фотографии рабочей недели

Дата		С чем имею дело		
		По телефону (тел)	Привстрече (вс)	По электронной почте (эл)
Что делаю	Договариваюсь (пр)			
	Разрабатываю (рз)			
	Отдыхаю (от)			

доскональным описанием рабочего дня, с указанием начала и завершения любого вида деятельности. Причем данная картина должна быть реальна, для того чтобы увидеть истинные потери вашего времени. Затем после сбора необходимой информации приступают к ее анализу: группируют выполненные действия и присваивают им определенные коды. Надо отметить, что классифицировать дела можно следующим образом: по выполняемым функциям (контакты с клиентами — звонки (З), переговоры (Пр), письма (Пм)); по эффективности израсходованного времени (рабочее время (Раб), паузы и перерывы (Па), нерабочие разговоры (Раз), отдых (О)) и т.д. Затраченное время также делится по приоритетам: израсходованное на главные задачи (1), на текущую работу (2) и не важную (3).

Затем высчитывается по каждому основанию классификации количество времени, израсходованного на тот или иной код, а полученные данные изображаются в табличном или графическом виде.

Фотография рабочей недели наглядно показывает, на что именно расходуется время и сколько его тратится, а также оцениваются



Рис. 2.6. График фотографии рабочей недели

полученные показатели, являются ли они оптимальными для эффективной работы.

Хронометраж по Г.А. Архангельскому²⁷

Еще одной эффективной методикой учета временных затрат является хронометраж, который определяет, какое количество времени и на что оно расходуется; его основная цель — выработка внимания к времени. Необходимо ежедневно, с интервалом 3—5 минут, записывать все действия в зависимости от разнообразия, повторяемости и продолжительности работ в течение нескольких недель.

Итак, Г. Архангельский предлагает следующее: распечатать начерченную в Microsoft Word табличку и приступить к учету своего времени, отмечая каждые 30—40 минут затраты времени с точностью до 5 минут.

Таблица 2.7.

Ежедневный учет личного времени

Начало	Окончание	Длительность	Вид работы	Доп. инф.
15:05	15:30	20 мин	встреча А.	различные параметры дела
15:30	16:25	50 мин	совещание	

Таблица 2.8.

Анализ ежедневного учета личного времени

Начало	Длительность	Вид работы	Мог бы делегировать? (Д)	На эти дела трату мало/много t? (+/-)	...
15:05	0:20	встреча А.	Д Иванову?	+ проект брошен!	...
15:30	0:50	совещание	Д Секретарь!!!	— болтовня	...
16:25	0:15	тлф. Н.П.		— научить отсеивать	...
...
11:30	9:55	итого:	1:05	4:20 / 5:35	
КПД:	86%	итого в %:	11%	44% / 56%	

²⁷ Архангельский А.А. Хронометраж // <http://www.improvement.ru/bibliot/chrono/>

Затем спустя 1—2 недели проанализировать временной расход: напротив каждого дела нужно отмечать буквами, галочками или закрашивать квадратики принадлежности дела к тому или иному классу, а рядом можно добавлять свои комментарии.

Такой хронометраж позволит максимизировать личную эффективность при минимальном приложении усилий, вырабатывая внимание к собственной деятельности и к ее временным характеристикам.

Журнал времени

Еще одной формой учета временных затрат является журнал времени, в котором предлагается разбить каждый день недели на 15-минутные промежутки. По истечении каждого часа необходимо фиксировать выполненную работу, предварительно отнесенную к тому или иному виду деятельности. Данный журнал ведется несколько недель, где отмечается, как расходуется рабочее время, избегая оценок и анализа ситуации.

Затем по завершении наблюдения анализируются все полученные данные.

Таблица 2.9.

Анализ данных журнала времени

Код	Вид деятельности	Затраченное время	%
Пз	Поездка	18 ч 20 м	23,4%
С	Совещание	9 ч 45 м	11,9%
Оз	Образование	7 ч 30 м	10,1%
...

Вследствие проведенного анализа станет понятно, сколько времени занимает решение главных задач, а сколько — второстепенных; какие виды деятельности отнимают значительную часть дня и можно ли их сократить; можно ли часть работы делегировать, и мн. др.

Анализ ежедневных помех времени

К помехам времени относятся: телефонные разговоры, неорганизованный обмен информацией между отделами, неумение слушать других, отвлекающие от работы коллеги, технические проблемы с компьютерами, глобальная сеть Интернет, чаепития и перекуры, бюрократия, несовершенство организационного пла-

нирования, стремление все сделать сразу и мн. др. — в общем, все то, что мешает эффективно работать.

Для борьбы с ними необходимо проводить ежедневный анализ, а именно перечислять помехи, при этом отмечая, сколько времени они отняли у вашей работы.

Таблица 2.10.

Анализ ежедневных помех времени

Название помехи	Начало	Окончание	Длительность	Внешние причины	Внутренние причины	Идеи
...

Далее в столбец «Внешние причины» заносятся объективные, не зависящие от действий заполняющего причины возникновения помехи — описываются развернуто и максимально точно, например, если это посетитель, то указать, кто именно (Ф. И. О.), по какому вопросу и т.д.

В столбце «Внутренние причины» описываются субъективные, напрямую связанные с заполняющим причины возникновения помех, например такие состояния, как апатия, потеря интереса к работе, рассеянность и т.п.

В столбик «Идеи» вписываются замечания, соображения, связанные с тем, как можно избавиться от помех, лучше организовать собственную работу, изменить характер общения с различными людьми и т.п.

Затем необходимо оценить важность помех за определенное время.

Таблица 2.11.

Бланк итоговой оценки помех за учетный период

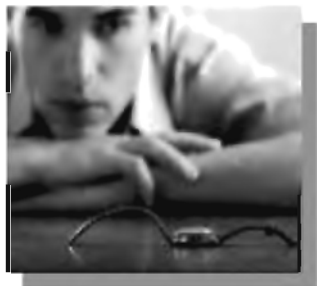
Помеха	Время	Задачи	Катастрофичность	Причины	Устранить
...

В столбце «Помеха» записываются все возникшие за определенный период виды помех. В следующем столбце «Время» для каждой помехи вписывается суммарное время за учетный срок. Виды и задачи деятельности, трудовые функции, которые в наибольшей степени страдают (блокируются, нарушаются, становятся неэффективными и т.п.) из-за каждого вида помех заносятся в столбец «Задачи». В столбец «Катастрофичность» в процентах оце-

нивается степень негативных последствий помех для работы (100% означает, что деятельность невозможна, полностью разрушена помехой). В столбец «Причины» записываются наиболее часто встречающиеся за определенный период внешние и внутренние причины, приводящие к возникновению конкретной помехи. И наконец, в столбце «Устранить» цифрой указывается очередность устранения каждой помехи.

Затем необходимо подобрать эффективные методы борьбы с помехами, и начинайте совершенствовать свое рабочее время.

2.3. Методы управления своим временем



Управление временем — способность, которую многие начинают развивать лишь по необходимости, хотя в большинстве случаев оказывается, что довольно трудно избавиться от укоренившихся «дурных привычек» и использовать этот ценный навык на 100%. Выделив дополнительно время на подробное изучение методов, принципов, способов и приемов развития

навыков управления временем, вы наверняка достигнете значительных положительных результатов.

Управлять временем — трудная задача. Каждый из руководителей сталкивается с проблемой, как успеть сделать все, что необходимо. Сложно назвать деловым человека, если он не умеет ценить время. Человек, остро чувствующий ценность самого крошечного промежутка времени, успевает многое без суеты и поспешных действий. Чтобы качественно выполнять свои функции и достигать поставленных целей, руководитель должен ясно представлять себе, насколько ограничен его бюджет времени.

Необходимо отметить, что эффективным управлением собственным ресурсом времени люди начали интересоваться достаточно давно. Условно историзм развития методов управления временем можно представить в виде четырех последовательных этапов.

Первый этап характеризуется попытками упорядочить, систематизировать все, что требует затрат времени и сил, посредством записок, памяток и т.д.

На втором появляются самые разнообразные календари, ежедневники, деловые дневники как первые попытки планирования событий и своей деятельности в будущем.

Третий, более современный этап управления временем характеризуется появлением идеи о расстановке приоритетов, ценностей, а также сравнения значимости различных дел. Кроме того, помимо ежедневного планирования активно начинают использоваться приемы и способы постановки промежуточных целей, вводится долгосрочное и среднесрочное планирование.

В настоящее же время, на четвертом этапе, стало вполне очевидным, что акцентировать внимание необходимо не на управлении только лишь временем, а на развитии навыков по управлению собой, планировании не только действий и затрат времени, а на достижении конкретных результатов. Другими словами, надо не только пытаться быть более организованными и лучше распределять ресурсы, а следует начать уважительно, по-новому мыслить о времени. Например, при управлении ресурсом времени следовало бы исходить как из принципа эффективности (использование времени должно отвечать вашим основным принципам), так и из принципа разумности (сделать больше за счет сокращения потерь времени). К управлению временем необходимо подходить целостно, учитывая как эмоциональную и интуитивную, так и интеллектуальную и рациональную природу человека. Лучшее решение — это творческое управление с учетом душевного состояния, убеждений и индивидуальных особенностей личности.

Возможности эффективного распоряжения временем можно представить в виде следующей схемы управления временем:

1) постановка цели — время экономит высокая мотивация, устранение слабых сторон, выделение преимуществ, фиксация сроков и ближайших шагов;

2) планирование — время можно экономить на оптимальном распределении временных трат по этапам проекта и на сокращении плановых сроков исполнения задач;

3) принятие решений и установка приоритета — время экономит эффективная организация труда, решение первоочередных проблем и упорядочение дел по срокам и степени важности;

4) реализация и организация — временем управляют при помощи концентрации на значимых задачах, использования личных пиков эффективной работы, а также посредством создания эффективного индивидуального рабочего стиля;

5) анализ и контроль за выполнением результатов — контроль сокращения времени, если он сопровождается быстрой проверкой достигаемых результатов, дает позитивное ощущение «исполненного долга»;

б) коммуникация и работа с информацией — время можно экономить за счет приемов рационального или быстрого чтения, умения выделить главное в информационном блоке, построить важные связи, блокировать помехи отвлекающих факторов и при эффективной организации связей и переговоров.

Среди основных методов управления временным ресурсом, способствующих решению проблемы по эффективному и разумному управлению своим временем, можно назвать систему управления временем Б. Франклина, матрицу приоритетов Д. Эйзенхауэра, временной принцип В. Парето, систему АБВ-анализа, метод «Альпы». Рассмотрим их подробнее.

Система управления временем Бенджамина Франклина основана на базовых принципах классической системы управления временем, которые предусматривают, что любая глобальная задача, стоящая перед человеком, делится на подзадачи, а те в свою очередь — на еще более мелкие подзадачи. Визуально данный процесс можно представить в виде многоступенчатой пирамиды, а применение системы — как процесс поэтапного возведения этой пирамиды.

На первом этапе человек определяет свои главные жизненные ценности, т.е. укладывается массивное основание пирамиды, служащее опорой для всех остальных этапов. Это может быть материальный достаток и уверенность в завтрашнем дне, благополучная семья, слава и высокий социальный статус, власть, познание, служение во имя человечества и др. Список можно продолжать до бесконечности, тем более что у каждого человека существует некое множество жизненных ценностей. А этап их определения — наиболее важный в построении пирамиды, если здесь будет допущена ошибка, то впоследствии неизбежно постигнет разочарование.

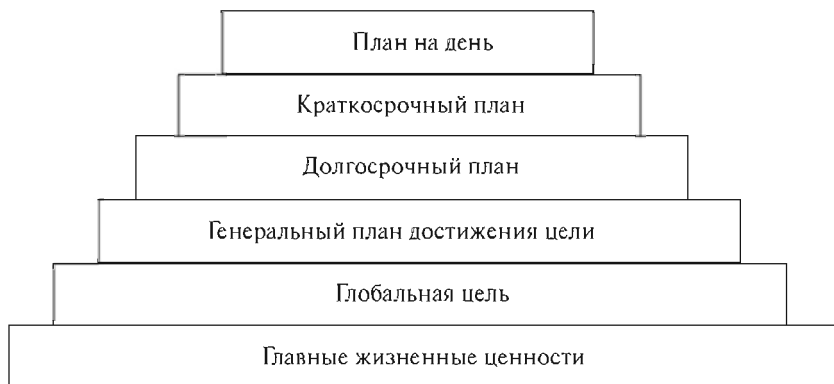


Рис. 2.7. Система Б. Франклина

Итак, во-первых, необходимо обозначить список жизненных ценностей, не противоречащих друг другу.

Следующий этап (построение второго этажа пирамиды) — принятие решений о том, чего нужно добиться, т.е. ставится высокая глобальная цель. Например, если кто-то считает, что для него наиболее важны известность, власть и высокий социальный статус, то может решить, что он хочет стать президентом. Важно убедиться, что выбранная цель действительно отвечает всем жизненным ценностям из составленного на предыдущем этапе списка.

Третий этап — генеральный план достижения цели опирается на второй и определяет, что необходимо предпринять, чтобы достичь поставленной цели. Например, для того чтобы стать президентом, надо сначала занять пост губернатора или мэра одного из крупных городов страны, иметь солидную партийную и финансовую поддержку, достойную репутацию, стать известным публике, блестящим оратором, благополучным женатым человеком, получить высшее образование в престижном учебном заведении и т.п.

Далее «четвертый этаж» пирамиды — построение промежуточного плана с указанием конкретных целей и сроков. Весьма важно зафиксировать, выполнению какого именно пункта генерального плана способствует достижение данной конкретной цели. Еще более важно обозначить конкретный срок — если человек говорит себе: «Когда-нибудь я обязательно куплю машину (напишу книгу, пойду учиться в университет)», он может тянуть годами и в результате так и не достичь цели, но если он назначает себе конкретный срок, то значительно увеличивает шансы добиться успеха. Так, если планируется стать президентом и известно, что для этого нужно иметь высшее образование, можно включить в свой пятилетний план пункт следующего содержания: «До конца 2009 г. окончить с отличием университет по специальности “Государственное и муниципальное управление”». Это, во-первых, даст престижное высшее образование и, во-вторых, поможет завести знакомства с важными людьми. Итак, следует составить план на ближайшие пять лет, задавшись вопросом: «Что я могу сделать в эти годы для достижения намеченных в генеральном плане целей?» В плане важно указать конкретные цели и конкретные сроки с точностью до нескольких месяцев, а также отметить, какому пункту генерального плана отвечает достижение цели.

На пятом этапе составляется краткосрочный (от нескольких недель до нескольких месяцев) план. Опираясь на предыдущий этап, человек спрашивает себя: «Что я могу сделать в ближайшие недели или месяцы, чтобы достичь цели?» Таким образом, пункты

долгосрочного плана разбиваются на более конкретные задачи. Например, если в долгосрочном плане стоит пункт «окончить университет», то в краткосрочный план войдут такие пункты, как «подать документы в университет», «пройти подготовительные курсы» и т.п. Следует составить план на срок от 2—3 недель до 2—3 месяцев и, как на предыдущем этапе, указать реальные сроки с точностью до нескольких дней.

Завершающий «шестой этаж пирамиды» подразумевает планирование на конкретный день. Составляется он на основе краткосрочного плана — малые задачи решаются целиком за один день. Например, задача «подать документы в университет» разбивается на такие подзадачи: «выяснить, какие документы и кому надо подать», «оформить необходимые документы», «предоставить документы» и «убедиться, что документы оформлены верно и приняты», каждую из которых можно назначить на какой-то определенный день. Обычно такой план не просто составляется одновременно, а комплектуется из списка различных дел, которые были назначены на этот день в течение нескольких предыдущих недель. Составляя план на день, желательно указать время выполнения каждой задачи.

Вышеперечисленные планы не являются чем-то постоянным, их рекомендуется регулярно просматривать и корректировать (например, план на день — в течение дня; краткосрочные планы — с периодичностью в 1—2 недели; долгосрочные — не реже одного раза в 4—6 месяцев; генеральный план и глобальная цель — 1 раз в год).

Предполагается, что в течение дня человек должен выделять время в порядке приоритетов — заняться первоочередными задачами, когда они будут решены, — перейти к второстепенным и, только если останется время, возможно, заняться делами малозначительными. Например, обязательно закончить внесение изменений в программу и передать ее заказчику, в перерыве — обязательно поздравить приятеля с профессиональным праздником, если успею — получить информацию о курсах, в свободное время — закончить статью, ответить на письма и т.д.

Если же неграмотно расставить приоритеты и в течение дня уделять внимание то одному, то другому аспекту, остро встанет вопрос о катастрофической нехватке времени, и как следствие — важные дела останутся незавершенными. Если же задача не была решена в течение запланированного дня, она переносится в план на следующий день, и если какое-то дело переносится с одной страницы ежедневника на другую, так и оставаясь неоконченным, необходимо переоценить его важность и приоритеты.

Весьма удобной представляется форма ежедневника, где первые страницы отведены под список жизненных ценностей (1 этаж пирамиды), описание глобальной цели (2 этаж) и таблицу для фиксирования генерального плана (3 этаж), список целей на год (4 этаж). В начале каждого месяца выделяется страница для таблицы задач на выбранный период (5 этаж) и ежедневно отводится страница с таблицей для списка задач на день (6 этаж) с обозначением описания самой задачи, ее статуса, приоритета, времени, отметки об исполнении, переносе и др. Рекомендуется также ввести некоторые условные обозначения, например «х» — для отмененных дел, «→» — для перенесенных, «v» — для выполненных. Можно добавить поле для обозначения даты переноса, причин отмены и иных примечаний.

Большинство людей, применяющих систему Б. Франклина, отмечают, что она помогает значительно повысить эффективность работы — как за счет более эффективного управления временем, так и за счет четкого планирования самой деятельности. В заключение хотелось бы обратить внимание на то, что использование данного метода не вступает в противоречие с применением других методов. Наоборот, одновременное использование системы Франклина и, например, хронометража может быть вдвойне эффективно, так как позволит взглянуть и «вперед» и «назад».

Располагая общей концепцией рационального использования своего рабочего времени, вы можете начинать практическое воплощение этой деловой стратегии. Хорошей иллюстрацией данного подхода является практика президента США, генерала *Дуайта Эйзенхауэра*. Метод, предложенный им, является весьма простым вспомогательным средством, особенно для тех случаев, когда необходимо быстро принять решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение. Приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела.

В зависимости от срочности и важности Д. Эйзенхауэр предложил четыре категории приоритетности дел (табл. 2.12).

Важность дела определяется тем, насколько результат его выполнения влияет на работу, а срочность — насколько оперативно планируется выполнить эту задачу. И хотя дела имеют тенденцию менять степень своей срочности и важности, но на какой-то определенный момент можно определить эти показатели для себя.

Рассматривая представленную матрицу, хотелось бы отметить, что к срочным и важным делам (1) относятся дела, несвоевременное выполнение которых приведет к значительному ущербу для всей дальнейшей работы. За них следует приниматься немед-

Таблица 2.12.

Матрица приоритетов Д. Эйзенхауэра

	Срочные дела	Менее срочные дела
Важные дела	<i>1 — важное и срочное</i> разрешение кризисов; неотложные задачи; проекты, у которых «горят» сроки сдачи	<i>2 — важное и менее срочное</i> планирование новых проектов; оценка полученных результатов; превентивные мероприятия; налаживание отношений; плановое выполнение проектов; определение новых перспектив, альтернативных проектов
Менее важные дела	<i>3 — менее важное, но срочное</i> прерывания, перерывы; некоторые звонки; некоторые совещания; рассмотрение неотложных материалов; общественная деятельность	<i>4 — менее важное и менее срочное</i> рутинная работа; некоторые письма; некоторые звонки; «пожиратели» времени; развлечения

ленно и выполнять самому. Успешные люди занимаются делами такой категории на той стадии, когда они уже важные, но еще не срочные, — тогда можно пользоваться помощью других людей, планировать время и т.д.

Менее срочные и важные задачи (2), как правило, могут подождать. Трудности здесь возникают тогда, когда задачи рано или поздно превращаются в срочные и должны быть лично разрешены в кратчайшие сроки. Поэтому должна существовать возможность пересмотра степени важности этого типа и полное или частичное поручение другим сотрудникам. За руководителем остается только контроль сроков решения задач данной группы. Именно эти дела обычно дают самую большую отдачу, если планировать свою карьеру и успех.

Срочные и менее важные дела (3) попадают под категорию опасности «спешки», и в результате существует риск целиком отдалиться решению конкретной задачи, потому что она срочная. Если задача является не столь важной, то она должна быть в любом случае делегирована, поскольку для ее выполнения не требуется каких-либо особых качеств. Наряду с тем, что вы себя разгружаете, вы можете способствовать повышению мотивации в работе и квалификации своих подчиненных, доверяя им ответственные дела.

Менее срочные и менее важные задачи (4) очень часто «оседают» на письменном столе, и если вы вдруг начинаете заниматься этими

делами, забывая о задачах первой категории, то не следует жаловаться на перегрузку работой, даже ваши подчиненные не должны приниматься за задачи этой группы. От задач несущественных и несрочных следует воздерживаться, чаще прибегая к корзине для бумаг.

Ловушка, в которую попадает большинство людей, состоит в том, что они занимаются в основном делами третьей и четвертой категории, в то время как не справляются с делами первого и второго типа. Часто это происходит потому, что дела типа (3) и (4) сделать проще и их результаты оказываются сразу наглядными, что психологически укрепляет человека в подтверждении собственной эффективности.

Последовательно применяя в практике профессиональной деятельности работы метод Д. Эйзенхауэра, руководитель может значительно повысить производительность, продуктивность и результативность своей работы.

Следующий метод управления временем был предложен итальянским экономистом *Вильфредо Парето*. Известны также и другие названия данного метода — «Правило 80/20», «Принцип наименьших усилий», «Золотые пропорции планирования времени». В общем виде основную идею можно сформулировать так: внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в группе.

В. Парето установил, что люди в социуме делятся на тех, кого он назвал «влиятельным меньшинством» и «тривиальным большинством». «Влиятельное меньшинство» составляет 20% населения, в то время как на его долю приходится 80% всего богатства. Позднее он обнаружил, что практически любая сфера деятельности в экономике подчиняется найденному им принципу. Парето продемонстрировал его действие на множестве примеров. Так, принцип устанавливает, что 20% произведенной работы обеспечивают 80% полученных результатов. Если взять список из десяти дел, которые необходимо выполнить, то два из них окажутся по конечной приобретаемой выгоде более значимыми, чем остальные 8, вместе взятые. При этом для решения каждой из этих 10 задач может потребоваться одинаковое время. В то время как вклад в конечный суммарный результат от выполнения одной или двух из них превысит пятикратно или десятикратно относительный вклад от остальных задач. Часто бывает, что и один пункт из списка по своей значимости превышает все остальные девять.

В любом случае, пока не выполнены задачи из главных (20%), не стоит браться за выполнение задач из категории второстепенных

(80%). Планируя рабочее время, вы в конечном итоге планируете будущее. Поэтому способность выбирать между важным и мало-значительным может стать определяющей на пути к успеху и процветанию. Эффективные и успешные люди научились начинать работу с самой важной и значимой задачи, стоящей перед ними, в результате они всегда достигают большего, чем другие, и им чаще сопутствует успех.

Английский исследователь Ричард Кох предпринял попытку выяснить причины универсальности действия принципа Парето, согласно которому 20% преступников совершают 80% преступлений; 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия; 20% клиентов определяют 80% доходов компании; 20% номенклатуры товаров обеспечивают 80% прибыли.

Применительно к практике управления временем принципы В. Парето могут быть сформулированы следующим образом:

- ✓ 80% информации получается из 20% источников, необходимых для работы;
- ✓ 80% принимаемых решений укладываются в 20% времени, которое потратили на всякого рода совещания и планерки;
- ✓ 20% рабочего времени обеспечивают 80% производительной работы, то есть того, что определяет ее успех.

Действие метода В. Парето можно представить в виде таблицы 2.13, где зафиксирован основной принцип временного менеджмента.

Согласно представленной теории можно сделать вывод применительно к рабочей ситуации руководителя: за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные же 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога.

Полезное применение принципа В. Парето можно найти, например, и в оценке доли необходимых ресурсов, полезной информации в корреспонденции, нужных файлов на диске ком-

Таблица 2.13.

Временной принцип В. Парето

Затраты ресурса времени	Вклад в основной результат
80% затраченного времени (многочисленные «второстепенные» проблемы)	20% итогового результата
20% затраченного времени (немногие «жизненно важные» проблемы)	80% итогового результата

пьютера, в решении, какие клиенты заслуживают основного внимания, или выбрать наиболее важные виды товаров и т.д. Данный принцип также может быть полезен при установке нормативов и заданий для работников — стоит ли поощрять их упорно добиваться «идеальных» результатов или поощрять сосредоточиваться на достижении «хороших» результатов в большем числе проектов. Если обратить внимание на дневной цикл, то, поскольку для большинства людей утреннее время самое продуктивное, не следует браться сначала за легкие, интересные или требующие минимальных затрат дела. Гораздо эффективнее — за немногие жизненно важные проблемы, а уж потом выделить время для многочисленных второстепенных.

Также на основе метода Парето можно обозначить некоторые рекомендации по экономии усилий:

- ✓ старайтесь определить в каждой важной для вас области, какие 20% усилий могут привести к 80% результатов;
- ✓ концентрируйтесь на ресурсах, приносящих наибольшую прибыль, не пытайтесь повысить эффективность всех ресурсов сразу;
- ✓ достигайте высоких результатов по нескольким направлениям, а не повышайте показатели по всем направлениям;
- ✓ поручайте выполнение повседневной, или рутинной, работы специалистам, которые могут сделать ее профессионально;
- ✓ делайте только то, что у вас получается лучше всего, и то, что вам нравится делать больше всего;
- ✓ работайте спокойнее и меньше, ставьте перед собой только самые важные цели, при достижении которых закон 80/20 будет работать на вас, а не против вас.

Последовательное применение принципа В. Парето конкретизируется, если все задачи проанализировать в соответствии с их долей в итоговом результате и затем распределить по категориям важности «АБВ». Итак, можно отметить, что Принцип Парето находит свое косвенное выражение в «АБВ-анализе».

Метод приоритетов, или «АБВ-анализ», представляет собой эффективный способ классификации и расположения задач по степени важности. Преимущество этого метода заключается в его простоте и эффективности. Его техника исходит из опыта, что доли в процентах более важных и менее важных дел в сумме остаются неизменными. Многие руководители уже работают по этому принципу, и к важнейшим задачам они приступают в первую очередь.

С помощью букв «А», «Б» и «В» задачи подразделяются на три класса в соответствии с их значимостью.

Задача категории «А» должна представлять собой нечто, имеющее самое важное значение на данном этапе деятельности. Нечто такое, что обязательно для реализации, иначе могут возникнуть серьезные осложнения. Если таких задач и мероприятий несколько, оценивается внутренняя приоритетность, например как «А1», «А2» и т.д. Это может быть ответственная встреча, написание отчета и др.

Задача типа «Б» определяется как та, которую следовало бы выполнить, но последствия в случае ее невыполнения не являются необратимыми. Другими словами, если не будет сделана соответствующая работа, возникнут недовольства или какие-либо лишения, но в любом случае последствия будут относительно мягкими и несопоставимыми с последствиями невыполнения задачи типа «А».

Задачей типа «В» является то, что было бы хорошо сделать, но что не влечет за собой никаких существенных последствий для работы. Деятельность, которую можно поручить кому-нибудь другому, та работа, которую можно было бы вообще не делать, выполняемая по привычке на протяжении какого-то времени, или работа, уже потерявшая свою актуальность на сегодняшний день.

«Анализ АБВ» основывается на следующих закономерностях (таблица 2.14).

К ним относятся:

- ✓ важнейшие задачи (категория «А») составляют примерно 15% от общего количества дел руководителя, а вклад этих задач для достижения цели составляет около 65%;
- ✓ на важные задачи (категория «Б») приходится около 20% общего числа дел, значимость которых также приблизительно 20%;
- ✓ менее важные и несущественные задачи (категория «В») составляют около 65% всех дел, а значимость их составляет всего лишь 15%.

Анализ задач по методу «АБВ» целесообразно осуществлять согласно следующему алгоритму:

Таблица 2.14.

Закономерности «АБВ-анализа»

Удельный вес в значимости (достижение основной цели, получение результата)		
65%	20%	15%
Задачи категории «А»	Задачи категории «Б»	Задачи категории «В»
Удельный вес в общем количестве задач		
65%	20%	15%
Задачи категории «В»	Задачи категории «Б»	Задачи категории «А»

Таблица 2.15.

Учет задач и контроль за их выполнением

Дата	Приоритетность			Задача, дело	Кому поручено	Начало	Окончание	Примечания
	«А»	«Б»	«В»					

1) составление полного списка предстоящих задач в течение соответствующего периода времени по предложенной форме (табл. 2.15);

2) систематизация по критерию важности и установление очередности с учетом того, что срочность не имеет ничего общего с важностью или значимостью соответствующей задачи;

3) нумерация задач;

4) оценка задач в соответствии с категориями «А», «Б», «В»;

5) проверка и корректировка исходя из первоочередности задач категории «А» временного плана на соответствие значению задач выделенного вами бюджета времени:

а) 65% запланированного времени (около 3 часов) — задачи «А»;

б) 20% запланированного времени (около 1 часа) — задачи «Б»;

в) 15% запланированного времени (около 45 минут) — задачи «В»;

6) самостоятельное выполнение задач категории «А», которые не подлежат перепоручению;

7) оценка дел категорий «Б» и «В» на возможность делегирования, или перепоручения, самых маловажных задач, при этом оставляя за собой контроль сроков и качества решения делегируемых задач.

Согласно выводам «анализа АБВ», установление приоритетов — основное правило эффективной техники личной работы менеджера. Необходимо осознавать, что вы не все можете и не все должны делать; устанавливайте приоритеты и начинайте с важнейших дел, чтобы с помощью немногих действий обеспечить большую часть общего эффекта.

Принятие руководителем правильного решения по приоритетности выполнения намеченных мероприятий обеспечивает:

✓ работу только над действительно важными и необходимыми задачами;

- ✓ решение задач в соответствии с их неотложностью;
- ✓ достижение поставленных целей наилучшим образом (с наименьшими ресурсными потерями) с учетом складывающихся обстоятельств;
- ✓ исключение работ, которые могут быть выполнены другими исполнителями.

Скорректировав свой план по принципу приоритетов, вы создаете себе условия, при которых более важные дела будут выполняться быстрее. При этом основой сегментации времени является умение планировать свой рабочий день и выделять непрерывный промежуток времени на выполнение какой-либо конкретной задачи. Приобретая полезную привычку составлять ежедневный план по принципу приоритетов и без промедления приступать к выполнению самой важной на сегодня задачи (задачи типа «А1»), вы гарантируете увеличение эффективности работы и превосходство над вашими коллегами или конкурентами.

И из принципа В. Парето, и из результатов «АБВ-анализа» следует, что установление приоритетов — важный элемент творческой работы руководителя и эффективный метод управления собственным временным ресурсом.

Для экспресс-разработки плана рабочего дня или рабочей недели можно воспользоваться также известным методом «Альпы», который относительно прост и после некоторых упражнений занимает не более 10 минут.

Он предполагает реализацию следующих пяти стадий, базирующихся на использовании основных принципов и правил планирования рабочего времени:

- 1) составление полного перечня работ на текущий период с учетом предварительного их распределения по приоритетности выполнения;
- 2) определение планируемой продолжительности каждой из намеченных к выполнению задач и общего бюджета рабочего времени;
- 3) резервирование рабочего времени;
- 4) принятие решений по делегированию работ, намеченных руководителем к исполнению;
- 5) контроль и перенос незавершенных мероприятий, позволяющий руководителю получить необходимую информацию для проведения анализа структуры фактических затрат рабочего времени и приступить к поиску возможных путей совершенствования работы.

Приведем основные доводы в пользу рассмотренного экспресс-метода:

- ✓ четкое представление о задачах дня,
- ✓ преодоление забывчивости,
- ✓ концентрация на наиболее существенном,
- ✓ сокращение объема «бумажной работы»,
- ✓ достижение целей дня,
- ✓ сокращение помех и нежелательных перерывов,
- ✓ уменьшение стрессов и нервного напряжения,
- ✓ ощущение успеха в конце рабочего дня,
- ✓ повышение удовлетворенности и мотивации,
- ✓ рост личных результатов,
- ✓ выигрыш во времени за счет методичной организации труда.

Итак, в данном разделе были рассмотрены основные эффективные методы управления собственным ресурсом времени, объединяет которые необходимость предварительного осмысления решения, а лишь потом — реализация запланированных мероприятий.

Независимо от того, какую работу вы выполняете, каждый день приходится составлять расписание, соблюдать график и планировать дела. Чтобы делать это более эффективно, просто необходимо развить предложенные навыки управления временем. При этом качественное использование времени означает, что вы правильно организовали свое рабочее пространство, умеете использовать современные технологии и верно действуете в ситуациях, когда кто-то пытается отнять у вас время. Как выяснилось, существует немало способов делать больше в имеющийся у вас в распоряжении промежуток времени. Отнеситесь к дальнейшим рекомендациям со вниманием, испытайте, чего они стоят, и вы окажетесь совсем в ином мире — в том, в котором время перестанет быть вашим постоянным противником.

2.4. Принципы и приемы организации времени



В настоящее время наблюдается усложнение принятия управленческих решений и усиление ответственности в связи с ростом экономических, социальных и экологических последствий, в связи с расширением самостоятельности на различных уровнях управления.

В таких условиях очень важно как можно эффективнее и рациональнее использовать собственное время. Этап эффективной организации временного ресурса необходим по двум основным причинам:

1) с психологической точки зрения масса трудностей при перегрузках на работе связана именно с тем, что вашему воображению представляется расплывчатое скопление различных заданий — какие-то из них написаны на бумаге, другие хранятся в компьютере или ждут своей очереди в автоответчике, третьи мельком проносятся у вас в голове. И кажется невозможным справиться со всей этой нагрузкой. Но как только вы организуете работу, то сможете взять все под контроль и свести весь объем к удобному для восприятия виду. Тогда и вся работа покажется выполнимой, и вы испытаете душевный подъем и прилив энергии;

2) когда вы выстроите все задания в логическом порядке, то сможете выполнить работу более эффективно. Если вы будете поступать необдуманно и отнесетесь к работе бессистемно, то потеряете возможность упростить свой трудовой процесс. Например, может быть, вы обнаружите, что один документ датирован более поздним числом, чем другой, и это автоматически делает его ненужным. Но если вам сначала попадется на глаза ранний документ, то вы все равно будете с ним работать, а позже поймете, что напрасно потратили время. А разумная организация работы позволит в будущем ускорить весь трудовой процесс.

Таким образом, к главной цели управления основным ресурсом времени можно отнести организацию его таким образом, чтобы выполнять свои основные функции с большим удовольствием и результативностью. На эффективность использования рабочего времени оказывают влияние многочисленные факторы, такие как планирование времени, организация труда, техника личной работы, режим работы, самочувствие, работоспособность, эргономика труда и техническая эстетика.

В процессе практической трудовой деятельности многих людей сформировался определенный «банк» принципов, приемов и уловок, помогающих организовать свое рабочее время. Рассмотрим подробнее самые интересные из них.

Первая ступень в обретении контроля над своим временем — это *определение, как вы используете время сейчас*. В течение недели ведите запись, как оно расходуется, с интервалом 15—30 минут записывайте, чем вы занимались, а в конце недели откройте дневник и посмотрите, на что ушел основной объем вашего времени. Объективный подход к анализу использования временного ресурса станет началом процесса его организации. Итак, определяйте необходимые затраты времени для выполнения различных задач.

Для того чтобы все ваши действия были наиболее последовательными, необходимо *точно сформулировать жизненные ценно-*

сти, установить долгосрочные цели и зафиксировать их на бумаге. Отсутствие ясных целей невозможно компенсировать в будущем ни компетентностью, ни организованностью. Личная миссия в форме эпитафии поможет выявить несколько ключевых областей вашей жизни. Также необходимо составить обзорный график жизненных целей по выделенным областям и будущим годам, а наиболее близкие и понятные цели сделать измеримыми. Вам необходимо полностью на какое-то время забыть о грузе проблем и побыть одному, и именно этот период можно посвятить планированию, определению приоритетов, медитации или обычному расслаблению. Подобная деятельность также способствует поддержанию уровня самооценки.

Далее *определяем зоны личной ответственности.* Как отмечает специалист по тайм-менеджменту Д. Аллен, чтобы научиться эффективно организовывать время, необходимо четко представлять, в чем именно состоит наша деятельность и каковы наши обязанности (как по отношению к самому себе, так и по отношению к другим людям). Зоны ответственности — это основные сферы, в которых вы желаете достичь результатов или удовлетворить поставленные требования, это могут быть отдельные стороны профессиональной деятельности, конкретные учебные дисциплины, отношения с людьми и т.д. Перечисление и запись основных зон ответственности в настоящей жизненной ситуации позволяет придать определенную структуру хаотичному потоку ежедневных дел. Кроме того, можно в любой момент вернуться к составленному нами списку и удостовериться, что вы не забыли о какой-то важной стороне жизни.

Управление временем будет гораздо эффективней, если взять за правило *записывать*, куда и на что была потрачена каждая минута. Эффективная организация времени просто немыслима без подробного расписания. Всякий, кто хотя бы раз испытывал муки, вспоминая, что еще ему надо сделать, поручится за справедливость принципа — записывать все предстоящие дела, а также яркие, мимолетные мысли, номера телефонов и т.д. Карандаш с бумагой может сберечь даже время, затрачиваемое на обдумывание проблем.

Затраты труда сокращаются, а эффективность возрастает при использовании различных методик *планирования времени*, что приводит в целом к его экономии. «Кто не знает, в какую гавань он плывет, для того нет попутного ветра», — говорил Сенека. Именно планирование своей деятельности приводит к свершению тех или иных событий, — не надо ожидать, пока они произойдут сами по себе и мы начнем на них реагировать. В конце рабочего дня весьма полезно составлять список мероприятий на предстоящий день,

который поможет вам справляться с забывчивостью, освободит от необходимости запоминать мелочи, а главное — позволит заниматься наиболее важными делами. При этом эффективнее сосредоточить внимание не на том, что вы хотите сделать, а на том, чего вы хотите достичь. Список должен быть один и размещаться на одном листе, а не на отдельных клочках бумаги. Дневник позволяет планировать распределение рабочего времени и на более далекую перспективу: на неделю, месяц, а по крупным проблемам и в пределах года. Привычка посвящать пару часов в конце недели на составление планов на следующую неделю, а в конце каждого месяца уделять время для планирования основных мероприятий следующего помогла многим успешным людям добиться значительных результатов в своей работе.

Важнейшим из всех периодов планирования для руководителя является день. Письменное предварительное ежедневное планирование рабочего времени с указанием перечня работ и приблизительных затрат времени — навигационный и контрольный инструмент на текущий день. Настройте *личную систему планирования рабочего дня* с использованием «жестких», «гибких» и «бюджетлируемых» задач, чтобы планировать реалистично и всегда успевать выполнять главное. Выделяйте приоритетные задачи, определяйте порядок их выполнения, оценивайте ожидаемые результаты и издержки, которые предстоят. Формулировать задачи рекомендуется так, чтобы они были ориентированы на результат. Например, вместо «написать отчет» в плане должно стоять «отчет написан». Когда задача решена, можно нарисовать напротив ее названия жирную галочку, при этом постоянно наблюдая, как в течение дня достигаются ваши цели. Выделяйте несколько минут вечером или утром на создание полной обзорной картины задач на день. При планировании в ежедневнике используйте разные цвета, закладки, «стратегическую картонку» (закладку с ключевыми долгосрочными целями).

Вполне может быть, что не все поставленные задачи в течение дня удалось выполнить, в таком случае важно переносить их в план следующего дня. Так можно научиться объективнее оценивать свою производительность, а планирование при этом станет более важной поддержкой. Кроме встреч и совещаний полезно вносить в список каждодневные мелкие дела, которые вы вспоминаете по ходу дела. Не забывайте записывать их сразу же, иначе через пять минут вы уже про них не вспомните.

Принцип «вынужденной эффективности». Каждый рабочий день рекомендуется начинать с наиважнейших дел, за которыми должны

следовать срочные. Когда у вас нет времени для завершения работ, последствия от невыполнения которых могут быть достаточно серьезными, вы вынуждены использовать любые средства, но завершить работу, стремясь избежать отрицательных результатов. Статистика убедительно показывает, что у вас никогда не будет достаточного времени сделать все свои дела. В США, например, среднестатистический менеджер среднего звена испытывает дефицит времени 300—400 часов в год, необходимых для чтения специальной литературы, работая при этом на уровне 110—130% от рассчитанной нагрузки. Поэтому принцип «вынужденной эффективности» помогает сосредоточить усилия только на самых значимых и важных видах деятельности, выполняя их качественно и в срок.

При этом нецелесообразно стараться выполнить все накопившиеся дела, так как это может привести к перенапряжению и как следствие к потере работоспособности. Когда у великого скульптора Родена спросили, как ему удается из грубого камня делать такие изящные скульптуры, поражающие плавностью линий, он ответил: «Я беру кусок мрамора нужного размера и все лишнее отсекаю». Если человек хочет работать очень продуктивно, он должен научиться, подобно великому скульптору, «отсекать все лишнее» применительно к своей деятельности. Внимательно относитесь к тому, что вы делаете, ведь некоторые дела вообще не стоят внимания. Научитесь грамотно *расставлять приоритеты* и планировать свой день. Не тревожьтесь, если к концу дня вы разделаетесь только с одним или двумя делами, завтра вы снова сосредоточитесь на самом главном. Устанавливая очередность, вы должны отличать «более важное» от «более спешного», преодолевая возможную склонность действовать по срочности. Выявите 20% задач, которые представляются вам наиболее решающими, учитывая принцип В. Парето.

Начинайте день с позитивного настроя, старайтесь порадоваться началу нового дня. Настрой, с которым вы приступаете к решению предстоящих задач, имеет немаловажное значение для последующих успехов или неудач.

Приступайте к делу сразу же. Прежде чем приступить к работе, множество людей приводят в порядок свои столы, чинят все карандаши, какие только попадаются на глаза, глядят в окно, выпивают чашку кофе, пробегают глазами спортивный отчет, а потом удивляются, куда девалось время? Раз вы знаете, что надо делать, беритесь за дело сразу же. Тут нельзя дать никаких советов. Никто, кроме вас, не сможет помочь вам избавиться от вредной привычки тянуть с делами.

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

Принцип «одна задача — одна работа» подразумевает, что начав работу над задачей, вы продолжаете работать над ней, не отвлекаясь на другие дела, пока она не будет выполнена на 100%. Концентрация только на одной задаче сокращает расчетное время, запланированное для ее выполнения, на 50%! Известно, что каждый раз возвращаясь к прерванной работе, вы тратите время, чтобы сориентироваться, сколько было сделано и сколько еще предстоит, преодолеваете инерцию, «вработываетесь», концентрируетесь и т.д. Если вы думаете, что тайм-менеджмент предполагает выполнение нескольких дел одновременно, вы ошибаетесь. Управление временем основано на выделении строго определенного количества временного ресурса на каждое дело.

Организовывайте наиболее важные дела в соответствии с вашими биоритмами и посвящайте им лучшие часы работы, в течение которых вы особенно энергичны и собраны. Рутинными делами лучше заниматься в ту пору, когда вы чувствуете усталость, внимание притупилось. Не позволяйте другим людям без крайней необходимости нарушать лучшее время, отводимое для совершения самой ответственной работы, — вы сами должны управлять своим лучшим временем.

Итак, сознательно *учитывайте* в рабочих планах *колебания уровня работоспособности*. Не забывайте об ее ритме в течение дня. Все мы разные, но существует типичный умственный ритм, в который укладывается большинство людей. Используйте следующее описание в качестве основы для выработки собственного естественного стиля работы:

- ✓ до 10 часов утра — кульминационная точка энергии и жизнеспособности, а значит, идеальное время для разрешения трудных задач;
- ✓ с 10 до 13 часов — хорошее время для работы, требующей умственного напряжения, например детального анализа или работы с цифрами;
- ✓ с 13 до 16 часов — организм начинает немного уставать, поэтому полезно посвятить это время общению с другими людьми: собрания, телефонные звонки, работа с клиентами или даже переговоры;
- ✓ с 16 до 19 часов — не слишком «вялая» фаза, но уже не максимальная энергичность и живость ума; это хороший период для

- рутинной работы, для того чтобы что-то писать, изучать или разбирать корреспонденцию и отвечать на электронные письма;
- ✓ с 19 до 22 часов — наиболее эффективное время для размышлений: обдумывайте происшедшие события или составляйте планы на будущее.

Просто необходимо выделять *время на знания*. Бывают на работе часы, когда вы, несмотря на то что отчаянно делаете вид, что заняты работой, на самом деле просто «дремлете». Состояние для того, чтобы начать новые задачи, слишком расслабленное. Потратьте это время на спокойное чтение сведений об объектах вашей работы. Это не требует максимального умственного напряжения, мозг, с одной стороны, получает передышку, а с другой — пищу для размышлений, новые сведения. Это позволяет глубже вникнуть в предмет исследования, а значит, лучше выполнять работу.

Если *найти свою оптимальную скорость*, тоже можно выиграть массу времени, и не придется заканчивать в спешке задачу, на которую хотели бы потратить больше времени, или тянуть с работой, которую, в общем-то, закончили. Проведя аналогию с марафонцем, легко понять, что если в начале он будет бежать быстро, то затем его скорость снизится, а к финишу он покажет неудовлетворительные результаты. Секрет прост: нужно грамотно распределять свои ресурсы.

Отдыхайте. Потратив минимум «начальных вложений времени», налаьте грамотный отдых в течение рабочего дня и в нерабочее время. Сделайте отдых в течение дня ритмичным. Помните, чтобы сделать больше, надо делать меньше. Эффективная организация времени не только допускает, но и подразумевает ежечасный отдых, т.к. работать по настоящему эффективно без 5—10 минутного отдыха невозможно. Обеспечивайте максимальное переключение, используйте творческую лень, повысьте эффективность сна, своевременно делайте паузы и соблюдайте размеренный ритм профессиональной деятельности.

То, насколько эффективно мы можем работать, зависит и от нашего внутреннего эмоционального состояния. Эффективнее всего мы справляемся с текущими делами, когда находимся *в состоянии «здесь и сейчас»*. Это состояние характеризуется полной включенностью в настоящий момент жизни, сосредоточенностью на переживаемом опыте, концентрацией внимания. Подобное состояние испытывает человек, который знает, что сегодня первый день отпуска, что у него нет необходимости спешить и он может полностью погрузиться в происходящее. Сосредоточенность на настоящем моменте позволяет освободиться от тревоги

за будущее, включиться в дела и делать их наиболее внимательно и эффективно.

При этом если *разбивать большие проекты на части или этапы*, руководствуясь правилом выполнять одно посильное дело за один раз, то они уже не будут подавлять вас своими масштабами, срочностью или значимостью. Ощущение, что задание слишком большое, обернется чувством перегруженности и растерянности, в то время как разделение предстоящей работы на части помогает справиться с проблемой, которая психологически вас подавляет своим объемом. Успешно выполнив определенный этап работы, мы испытываем моральное удовлетворение и создаем стимул, чтобы взяться еще за один этап, затем за следующий и т.д. Приступив к сложной работе пока фрагментарно, вы уже начинаете ощущать движение вперед и формируете мотивацию продолжать решение задачи до получения желаемого результата. Предложенный прием также эффективен и в тех случаях, когда существует возможность уделить решению какого-либо вопроса лишь небольшое время. Данный принцип находит свое отражение во многих приемах организации времени — «От бочки к бочке», «Ломтик колбасы», «Швейцарский сыр». Формулирование рабочих блоков также позволяет сократить затраты времени за счет сокращения «периода вработываемости».

Один из способов связать себя обязательством (да и не только себя) — *назначить* для выполнения определенного задания *твердый срок*. Одно дело сказать себе: «Я отвечу на письмо при первой возможности» и совсем другое — решить: «Я отвечу на письмо, а потом пойду обедать». В первом случае вы даете себе возможность оправдания, во втором — ставите себя в определенные рамки. Но здесь требуется учитывать два момента:

а) сроки должны быть реальными, иначе вам не удастся выполнить свои обязательства, вы остынете и откажетесь от самого дела;

б) твердо держитесь срока, не расслабляйтесь и не занимайтесь рассуждениями о том, что вы не можете выполнить работу в срок и его можно перенести.

Задавайтесь конкретными сроками, что поможет использовать бюджет времени более разумно. Работа всегда отнимает ровно столько времени, сколько вы ей посвящаете, и если не задаваться какими-то временными пределами, она может длиться дольше, чем требуется. Об этом же говорит и *Закон Паркинсона*. То есть если вы отвели для написания отчета время с утра и до обеда, не надейтесь, что вам удастся выполнить его за полчаса. Если вы отведете на написание отчета полчаса, возможно, вы уложитесь не более чем в

40 минут. Непонимание закона Паркинсона ведет к дрейфу целей в неопределенное будущее.

Устанавливая реальные сроки выполнения задач, *используйте принцип «60/40»*. Рекомендуется составлять жесткий план только на определенную часть рабочего времени, — практика показывает, что планируемая часть не должна превышать 60% общего планового бюджета. Она носит название — период запланированной активности. Оставшиеся 40% времени условно следует разделить на два блока. Первый блок представляет собой резерв рабочего времени, отводимый на выполнение действий и работ, не включенных в формируемый план, на непредвиденные изменения обстоятельств, и носит название — период непредвиденной активности (20%). Второй блок резервного времени отводится на управленческую деятельность и творческую активность — это период спонтанной активности (20%). Применяется данный принцип при наличии большого числа привязанных к точному времени дел, назначается несколько «зеленых окон», к примеру, часовой продолжительности после логически единых блоков деятельности. В результате снижается риск опозданий, психологическая напряженность, повышается устойчивость, в экстренных случаях найдется время на преодоление неблагоприятных обстоятельств.

Очень эффективным является и *ведение журнала учета своего времени*, который может быть представлен либо в форме специально разработанного на предприятии дневника, сброшюрованного в книгу с расчетом на календарный год, либо в форме стандартного ежегодника.

Общий принцип *включения в деятельность внешних средств* может быть эффективно использован для организации выполнения любых повседневных дел. Психологам давно известно, что для организации сложной деятельности, состоящей из множества шагов, полезно перед тем как приступить к самой деятельности, создать некий объект или стимул, напоминающий нам о действиях, которые необходимо совершить, и об их последовательности, тогда исчезнет необходимость беспокоиться о том, что мы могли забыть что-то важное. Такими средствами, напоминающими о поставленных задачах, выступают специальные компьютерные программы, яркие многокрасочные списки дел, будильники, таймеры, планы решения определенной задачи и др. При этом выражаться рекомендуется максимально лаконично, не употребляя длинных фраз, чтобы экономить и свое время, и время тех, кому предназначается сообщение.

Вы можете избежать небольших, но растрачивающих время задержек, если будете по возможности предупреждать наступле-

ние внезапных мелких кризисов. *Не упускайте из вида мелочи.* Это означает, что надо всегда иметь под рукой достаточный запас предметов, наиболее часто употребляемых в вашей работе, быту, будь это какие-то запасные детали или канцелярские принадлежности, мелкие предметы туалета или даже денежная мелочь. Распечатайте заметки, электронные письма, любые указания на дела, которые требуют решения. Организовать работу будет гораздо проще, если распечатывать все на бумаге. Запишите все существенные задачи на новом листе бумаги, т.к. они могут оказаться впоследствии в разных пачках. «Картотечность» предполагает дифференцированность носителей информации: единице информации соответствует один носитель — бумага, папка и т.д.

Рабочее место должно быть удобным и приятным, стимулирующим длительную активность. А рабочее пространство — свободно от всего лишнего, не относящегося к тем вопросам, которые вы в данный момент решаете. И напротив, все, что может потребоваться в процессе работы, должно всегда находиться на расстоянии вытянутой руки, чтобы не приходилось вставать для получения необходимого материала или ресурса. Посмотрите на свое рабочее место со стороны и задайте вопрос: «Какими деловыми качествами обладает человек, имеющий такое рабочее место?» Если эти качества соответствуют вашим представлениям о себе, значит, рабочее пространство организовано верно.

Все должно находиться на своем месте. Несоблюдение этого правила приведет к непроизводительным затратам времени, обусловленным двумя причинами: вы будете тратить время на поиски нужной вещи, и у вас то и дело будет возникать соблазн оставить текущую задачу и заняться чем-то другим. К примеру, если материалы, относящиеся к различным проектам, будут разбросаны на столе, вы будете то и дело непроизвольно переключаться с одной темы на другую.

Удобной является регулярная сортировка бумаг по следующим категориям: «срочные», «важные», «нужно сделать» и «могут подождать». Почему бы не использовать для работы папки нескольких различных цветов, каждый из которых соответствует определенной степени важности (например, по приоритетам «А», «Б» и «В»). Так вы будете постоянно напоминать себе о своих истинных приоритетах и сможете сэкономить массу времени, когда дело дойдет до разбора накопившейся работы.

Эффективная работа с письменными запросами предполагает, что документы должны просматриваться только один раз. Если позволяет форма, нужно отвечать по возможности прямо на том же

документе. Можно писать на полях или при необходимости сделать копию и отправить документ обратно. Отправитель получит ответ на запрос без особых затрат, а получатель сможет видеть вопрос и ответ на одном листе, что существенно упрощает управление входящей корреспонденцией.

Внедрение техники фильтрации, хранения и оперативного перемещения информации позволяет держать ее под контролем без излишне детального «раскладывания по полочкам». Спланируйте ритм и методы чтения деловой и другой серьезной литературы, отфильтруйте информационный мусор, получаемый из СМИ, настройте автофильтрацию электронной почты, заведите творческую картотку, организуйте любое информационное пространство в соответствии со структурой внимания человека, выделите на рабочем столе сигнальную область, входящий и исходящий накопители, контекстные лотки и контрольные лотки и т.д.

Допущение *контролируемого хаоса* или прием «Отстойники» как раз и применяется в местах накопления поступающей информации (рабочий стол, папка для газетных вырезок, писем) и опирается на то, что не следует пытаться поддерживать порядок постоянно. В любом хранилище информации выделяют две части: структурированную для длительного хранения и неструктурированную — для вновь поступающих материалов; устанавливается периодичность разбора второй части. Например, в течение недели на рабочем столе или в папке для вырезок из газет образуется хаос (так как он недавний, то ориентироваться в нем легко), в установленный же день он упорядочивается, накопившееся раскладывается по полкам или папкам. Или: нет смысла заметки сразу раскладывать упорядоченно — достаточно складывать их в папки с широким обозначением темы, а в нужный момент (например, перед написанием статьи на данную тему) извлекать и структурировать. В результате снижаются затраты времени и нервов на систематизацию информации, а разбор «отстойника» отлично освежает в голове проблематику. Не огорчайтесь, что в жизни менеджера достаточно много неупорядоченности. Преуспевающий менеджер хорошо справляется с этим «недугом», он расширяет свой кругозор, совершенствует свою собранность, и это помогает ему эффективнее управлять временем.

Не позволяйте себе беспокоиться о чем-либо длительное время, изгоняйте чувство тревоги. Благодаря этому вы сможете сохранить ясность сознания и сконцентрироваться на решении актуальных задач. Научиться этому непросто, однако контроль над «временем для беспокойства» позволит более грамотно использовать ограниченный ресурс и освободиться от стресса.

Научитесь быть решительным — не откладывайте дело со дня на день. Успех отчасти состоит в том, чтобы поступать правильно по крайней мере в 51% случаев. Поэтому, располагая определенными фактами, основаниями для принятия решений, решайте и действуйте. И уж если вы что-то сделали, то не теряйте времени на бесплодные размышления о мудрости принятого решения — двигайтесь дальше.

Правила окончания рабочего времени направлены на старания сделать начатое в течение одного дня. В психологии известен так называемый эффект незавершенного действия. Он состоит в том, что мы испытываем потребность *завершить начатую нами деятельность*, а незавершенные действия или намерения могут вызвать дискомфорт, напряжение и тревогу. Поэтому если накапливаются дела, задачи, идеи, которые мы не реализуем, откладываем или забываем, то это негативно сказывается на нашем внутреннем состоянии в целом. В этой связи важной особенностью организованного человека является упорное стремление к завершению всех начатых дел и намерений вне зависимости от внешних обстоятельств. Возьмите за правило решать окончательно в течение рабочего дня хотя бы одну проблему.

Ежедневно *контролируйте выполнение намеченных дел*. Сначала подведите итоги тому, что сделано за день, а уж потом составьте список дел на очередной. Обязательно перенесите на другой день то, что не успели сделать сегодня. Каждый вечер подводите итог: что из запланированного выполнено полностью или частично, что не выполнено и почему. Исходя из этого составляйте план на следующий день. Итак, правило «*чистой страницы*» требует обязательного перенесения на другие дни всего, что не удалось завершить.

Периодический *анализ использования рабочего времени* рекомендуется проводить не реже двух раз в год методом самофотографии или фотографии рабочего времени. Также полезно отмечать, на что *тратится и ваше свободное время*. Например, если спортивные увлечения, развлечения или рыбалка помогают отдохнуть и освежиться, — прекрасно. Но не предавайтесь таким занятиям только потому, что так делают другие. Многие часы можно было бы сэкономить, став разборчивей при выборе кинокартин и телепередач, которые смотрим, книг и журналов, которые читаем, и т.д.

Весьма полезна *своевременная корректировка плана* распределения рабочего времени, если возникли какие-либо непредвиденные ситуации, либо после анализа текущего плана и выявления несоответствий. Корректировка должна сопровождаться извещением других лиц, связанных с руководителем совместными работами.

Рекомендуется также *планировать свою деятельность, исходя из полученного результата*. Обычно люди планируют решение поставленной перед ними задачи исходя из того, что они находятся на самом начальном этапе своей деятельности. Находясь в этой начальной точке, они определяют необходимые шаги для продвижения к цели. Такой подход часто мешает мысленно охватить процесс решения задачи целиком, и в этом случае реализация разработанного плана часто наталкивается на непредвиденные препятствия и тормозится. Другой подход к планированию достижения желаемого результата состоит в том, чтобы мысленно перенестись в ситуацию ожидаемого будущего, в котором поставленная цель уже достигнута, и определять необходимые шаги, исходя из сформированного образа результата. Это позволяет подойти к решению поставленной задачи более творчески, гибко преодолевать возникающие препятствия.

Эффективной является и практика *отказа от шаблона*, т.к. любое дело можно сделать лучше, любую работу можно усовершенствовать, стоит только немного подумать. Многие из нас становятся «жертвами шаблонного мышления» просто потому, что человеку свойственно выполнять свою работу привычным и общепринятым образом. Поиск же и разработка индивидуальных способов выполнения работы требует отдельного усилия. Перед тем как приступить к выполнению поставленной задачи, необходимо определить для себя оптимальный способ ее выполнения, требующий меньше времени и сил. *Осознанный и творческий подход к своей работе* позволяет выполнять ее гораздо результативнее и быстрее. Чем более сложной и творческой является работа, тем важнее отдавать себе отчет в том, каким образом мы ее делаем, и искать способы сделать качественное выполнение этой работы более быстрым. Совершенствуйтесь.

Применение *принципа делегирования* является важным приемом для более эффективного расходования бюджета времени. Делегирование полномочий — непростой навык по передаче части полномочий и связанной с ними ответственности с высокого уровня менеджмента на более низкий при сохранении за высшим уровнем функции контроля. Однако при использовании данного приема в повседневной деятельности необходимо учитывать некоторые условия успешного делегирования полномочий: желание и решимость вышестоящего по должности человека передать часть



властных полномочий подчиненному; желание подчиненного принять на себя полномочия и ответственность, а также готовность подчиненного эффективно использовать новые властные полномочия. Если ваши ученики или сотрудники могут качественно выполнить хотя бы 80% необходимой работы, поручите эту работу им и проконтролируйте выполнение.

Ключевые этапы успешного делегирования можно определить следующим образом:

- а) проанализируйте задачу и сформулируйте цель;
- б) примите решение, кому поручить обозначенное дело;
- в) задайте параметры (цель, крайний срок, стандарты качества, бюджет, пределы полномочий, информацию обо всех доступных ресурсах);
- г) убедитесь, что задание понято правильно;
- д) обеспечьте поддержку;
- е) контролируйте, как идут дела (а вмешиваться нужно только тогда, когда возникает опасность серьезных ошибок);
- ж) оцените работу подчиненных.

Не стоит понимать делегирование как способ переложить на подчиненных работу, которую вы недолюбливаете или не успеваете сделать по причине нехватки времени. На самом деле это прекрасная возможность применить свои управленческие навыки в области развития персонала.

Важным умением, способствующим правильному планированию времени, является *навык саморазгрузки*, для формирования которого полезно время от времени задавать себе следующие вопросы:

- ✓ зачем вообще это делать? (Исключить!)
- ✓ почему именно я? (Поручить!)
- ✓ почему именно теперь? (Установить реалистичные сроки!)
- ✓ почему именно так? (Рационализировать!)

Близкий по смыслу *принцип «Корзины»* гласит: «Не позволяйте рутинной текучке поглотить себя. Периодически просматривайте свои планы и удаляйте все несущественное, не позволяйте мелким и малозначимым вопросам занимать ваше время в ущерб решению действительно важных и значимых задач. Все то, что несущественно и потеряло актуальность, смело выбрасывайте в корзину!»

Выделите и сгруппируйте отдельно так называемые мелкие работы. Если не получается сдвинуть расписание, то вспомните о какой-нибудь обширной нудной работе — этаком «слоне», затем аккуратно разбейте «слона» на маленькие «отбивные» и «съедайте» небольшую порцию каждый раз, когда выдается свободная минутка. То есть *составьте список небольших дел*, на выполнение которых у

вас уйдет 5—10 минут. Это позволит должным образом использовать небольшие окна, которыми обычно наполнен ваш рабочий день (ожидание начала заседания, время между встречами, телефонный разговор и т.п.). Важно, чтобы выполнение этих небольших дел не мешало работе над решением приоритетных задач, т.к. можно заниматься несколькими тривиальными делами одновременно, но важное дело следует делать только одно за раз. Скажем, вы можете подписывать письма, не прерывая разговора по телефону, но если же будете заниматься по-настоящему серьезной проблемой, следует на время оставить все остальные дела и постараться избавиться от препятствующих факторов, например отключить телефон, прикрыть двери и закончить переписку. Так возможно лучше сконцентрироваться на задаче. Если же вас будут отвлекать, это может привести к так называемому «*эффекту пилы*», то есть если временно прекращать работать над заданием, понадобится дополнительная энергия, чтобы вернуться к задаче.

Не допускайте, чтобы прошел хотя бы один день без вашего личного контроля над собственным ресурсом времени.

Блокируйте каналы потери времени и боритесь с поглотителями. Эффективная организация времени предполагает выявление временных резервов, и если вы действительно записываете, куда потрачена каждая минута, вы удивитесь, сколько времени вы тратите на мелкие, но совершенно бесполезные дела, т.е. на поглотители времени. Не давайте сплетням, свежим анекдотам и ИСQ опустошать временные резервы.

Сведите к минимуму перерывы в работе. В офисе каждому из нас отведено строго определенное место, поэтому все знают, где нас найти. И действительно, любой сотрудник может в любой удобный для него момент прийти или позвонить, чтобы поболтать на пустяковые темы. Если не установить эффективную дисциплину, офис может превратиться из рабочего места в клуб развлечений. Перерывы в работе и различные поблажки отвлекают внимание от действительно значимых дел. Вместо того чтобы расправляться с большими порциями работы, мы подбираем крошки с рабочего стола. Опыт показывает: чтобы углубиться в суть дела, требуется потратить около двадцати минут, поэтому частые перерывы в работе чреваты потерей значительной части рабочего времени.

Воспитывайте уважение ко времени. Уважайте сами и заставьте других уважать свое время. Приобретите привычку мысленно давать вашему времени какую-то оценку и станете по-новому относиться к нему. Такой подход поможет судить о том, стоит ли именно вам заниматься теми небольшими делами, которые, может быть, про-

бываются в ваше рабочее время. Помните, что время необратимо, это «материал, из которого сделана ваша жизнь».

Попробуйте выделить некоторое количество времени в течение дня, когда другие не будут иметь к вам доступа. Используйте это время для решения задач или для их обдумывания. Это может быть время, когда все остальные направляются домой или еще спят, время обеденного перерыва можно перенести, чтобы остаться работать, когда коллеги уходят.

Намеренно уединяйтесь, это даст возможность сосредоточиться, а значит, повысить производительность труда и результативность, «гоните провокаторов», не позволяйте отрывать вас от текущих дел и вызывать сомнения. Если есть возможность, то в первой половине дня поработайте «за закрытыми дверями». Добрые друзья и товарищи по работе, любящие поболтать, могут начисто провалить самые лучшие ваши намерения выдержать сроки. Если в вашу комнату заходит много людей, попробуйте расположить рабочее место так, чтобы сидеть лицом к стене.

Весьма актуальна проблема и разговорчивого подчиненного, который зашел к вам в самое неподходящее время. Конечно, хорошо воспитанные люди не показывают коллеге на дверь с просьбой оставить их в покое. Преобладает чувство обязанности поговорить с такого рода визитером, даже если он пришел просто «поразмяться». А как же быть в таком случае с драгоценным временем и личными планами? Один начальник большого отдела, например, распорядился вынести из кабинета все стулья (естественно, кроме своего). После этого разговоры стали намного короче. Существует еще один рецепт избавления от назойливых визитеров. Допустим, что кто-то из заходящих без дела подчиненных входит в ваш кабинет. Немедленно подайте ему особую папку и скажите: «Коль уж ты здесь, то не будешь ли столь любезен помочь мне в срочном деле?» Затем поручите ему рассортировать, скажем, по датам, собранные в папки газетные вырезки. Здесь могут быть два результата: либо посетитель действительно окажет помощь, либо его визиты станут намного реже, а то и прекратятся вообще.

Можно предложить еще некоторые способы наверняка удержать контроль над личным временем:

- ✓ встречайтесь с людьми на их территории, а не на своей, — ведь гораздо проще уйти, чем указать на дверь;
- ✓ когда у вас есть время для других людей, оставляйте дверь своего офиса открытой, таким образом, когда вы ее закрываете, окружающие поймут, что это неслучайно; при необходимости повесьте на дверь табличку «Не беспокоить»;

- ✓ не позволяйте задерживать вас при разговоре по телефону, прежде чем человек ухватится за такую возможность, прервите его и попросите перезвонить вам позднее или передать для вас сообщение;
- ✓ когда в офисе или комнате для совещаний вы вступаете с кем-либо в неформальный разговор, продолжайте стоять — стоит вам только сесть, и вам не избежать продолжительной беседы.

Знайте, когда нужно отказать. Легко сказать — трудно сделать, но это позволит освободить время для дел, которые вы уже обещали выполнить. Научитесь говорить «нет», соизмеряя свои дела и цели, иначе окажетесь вовлеченным в такие проблемы, которыми никогда не занялись бы по собственной воле. Часть вашей программы самодисциплины и экономии времени именно и должна основываться на том, чтобы отделять второстепенное от главного, сдерживать значительно меньше обещаний и реже находить компромиссы.

Отвергайте все, что не продвигает вас вперед. Даже на конечной стадии работы не стоит принимать на себя обязательства по другой работе — у вас могут возникнуть непредвиденные трудности, и вам не удастся не только начать новую, но и хорошо закончить предыдущую. Ваша собственная работа не должна быть «принесена в жертву» услугам и просьбам. Конечно, если захочется отвлечься от дел, сходите поиграть в теннис или волейбол, в бассейн или посидите над шахматной партией — это зависит от ваших интересов, но избегайте бесцельных занятий, если в другом месте время можно провести с большей пользой.

Научитесь отсеивать лишние навязанные дела и выделять ключевые задачи с помощью ясных критериев, находя время на главное: расширьте арсенал ваших «стратегий отказа», приучайте окружающих к твердому «нет», «покупайте» время, заменяя часть работы профессиональной услугой.

Рационально использовать время возможно и когда вы в дороге: например, если машину ведет кто-то другой, необходимо только иметь при себе блокнот, документы, мобильный телефон, книги или ноутбук.

Прием «*Маленькая книга*» активно применяется при поездках в транспорте, когда можно читать книгу небольшого формата. Начать желательно с легкой литературы «дробного» содержания (стихи и т.п.), т.е. состоящей из достаточно самостоятельных элементов для облегчения переключения внимания на книгу и с книги. В результате транспортное время используется более эффективно, улучшается умение концентрировать внимание и отвлекаться от внешних помех.

Прием «Закладка для выписок» применяется при чтении книг, когда на закладку делаются выписки в формате: стр., верх/низ страницы, суть информации. Далее закладки могут обрабатываться при помощи полных выписок, единообразным складированием, оставлением закладки в книге. Желательно стандартизировать размер закладок. Удобно делать их из листов, сложенных в несколько частей стандартного размера, чтобы по окончании книги отрезать неиспользованные части. В результате вполне транспортабельными средствами создается набор ссылок на нужную информацию в книге, допускающий впоследствии любую обработку.

Сведите к минимуму затраты времени на систематически повторяющиеся функции управления, например на проведение оперативных собраний, совещаний, выдачу заданий и т.п.; тщательная их подготовка с обязательным установлением сроков начала и окончания, контролем соблюдения установленных норм просто необходима.

Используйте умение слушать, так как стремясь получить исчерпывающие указания и сведения, вы избежите серьезных ошибок, повторений и переделок. Если что-то останется неясным, сразу же переспросите, уточните, обратитесь за пояснениями.

Приучите себя *готовиться к телефонным звонкам* заранее и составлять краткий список того, что необходимо выяснить. Не увязайте в телефонных разговорах. Ничто не может соперничать с телефоном как средством экономии времени, когда надо получить какие-то данные, сделать заказ, выяснить недоразумение, отдать указания или условиться о встрече. Однако всегда есть искушение просто поболтать по телефону. Оберегайте себя от этого, заранее определяя, ради чего вы снимаете трубку и с кем собираетесь говорить, а затем ведите разговор на деловом уровне.

Существует еще один секрет эффективного использования времени. Например, меняя род занятий, вы сможете побороть ощущение усталости и сделать больше. Почти никогда тело не устает все сразу, обычно устают лишь отдельные группы мышц. Так, если несколько часов вы работали сидя, переключитесь на работу, которую можно делать стоя или при которой необходимо двигаться. Вы весь день на ногах? Займитесь сидячей работой. Вы не только увидите, что ваш организм способен на большее, но такая перемена сделает вас бодрее, более заинтересованным в работе.

Избегайте соблазна сначала убрать с дороги мелочи — не привыкайте к тому, чтобы начинать свой рабочий день с ознакомления с почтой, т.к. эта работа уведет вас от неотложных дел.

Придумывайте себе стимулы. Мы лучше делаем то, что нам хочется делать. Такие дела мы, как правило, выдвигаем впереди

тех, которые необходимо сделать. Отсюда задача: как-то превратить свои занятия из «надо» в «хочется», и продуктивность нашей деятельности повысится почти автоматически.

Избегайте незапланированных импульсивных действий.

Игнорируйте то, что может подождать. Если ваша работа просто «горит», согласитесь, можно пренебречь «смс» или электронной почтой. Если даже вы и не отвечаете, это все равно выбивает из колеи, отвлекает, не дает сосредоточиться. Отключайте смело все, что может помешать. В конце концов, вы всегда можете перезвонить или отписать позже — не бывает настолько безотлагательных дел. Если только не необходима срочная эвакуация, — но и в этом случае коллеги, уж конечно, найдут другой способ до вас достучаться.

Принципов и приемов эффективного использования времени можно предложить еще великое множество. Главное — уметь грамотно пользоваться ими, поэтому для удобства необходимо выбирать именно те, которые «по душе», выбирать то, что не противоречит внутреннему «я», и тогда время станет приятной составляющей вашей жизни. Используя предложенные рекомендации по эффективной организации собственного временного ресурса, вы получаете большую свободу, потому что именно вы отныне управляете своим временем. Вы будете больше успевать сделать на работе, повысите свою производительность, сократите количество стрессов по поводу того, что не управляетесь, научитесь наслаждаться жизнью, находить время для общения с друзьями и родными, для своего развития и роста и при этом позволите себе быть везде, где вы запланировали, вовремя.

Эффективное использование времени повышает продуктивность и способность к творчеству. К сожалению, осознание быстротечности бытия приходит, когда уже много лет позади, тогда и начинаются приступы запоздалого раскаяния, приводящие к глубоким депрессиям. Очень часто такой неудовлетворительный самоанализ является причиной кризиса среднего, позднего и прочих возрастов. Поэтому нужно как можно раньше осознать и оценить уникальность своей жизни, ее неповторимость, ценить каждую минуту.

Использование вышеназванных принципов организации временных ресурсов позволит стать более продуктивным в деятельности, успеть больше и буквально стать более успешными, испытывая при этом чувство самоудовлетворения.

И всегда помните — лучше вы будете управлять своим временем, чем время будет управлять вами!

Краткие выводы

1. Главная цель управления основным ресурсом времени — организация его таким образом, чтобы выполнять свои основные функции с большим удовольствием и результативностью, а также с меньшими затратами.

Историзм развития методов управления временем характеризуется четырьмя этапами: во-первых, были попытки упорядочить, систематизировать все, что требует затрат времени и сил, посредством записок, памяток и т.д.; во-вторых — появляются самые разнообразные календари, ежедневники, деловые дневники как первые попытки планирования событий и своей деятельности в будущем; в-третьих — появились идеи о расстановке приоритетов, ценностей, а также сравнения значимости различных дел; на четвертом этапе — акцентируется внимание на развитии навыков по управлению собой, планировании не только действий и затрат времени, а на достижении конкретных результатов.

2. Поскольку время является невозполнимым ресурсом, каждый человек должен вести его точный учет, чтобы научиться дорожить временем и отдавать себе полный отчет, каким образом оно расходуется; в этом может помочь инвентаризация и анализ временных затрат, таких как: карточка ежедневного учета времени А. Гастева, учет времени П.М. Керженцева, АВС-хронометраж, учет времени в Excel А. Федорова, фотография рабочей недели, хронометраж по Г.А. Архангельскому, журнал времени, анализ ежедневных помех времени.

3. В целях грамотного управления временем необходимо изменить следующую схему: последовательную реализацию этапов по постановке цели, планированию, принятию решений и установке приоритетов, по реализации и организации, анализу и контролю за выполнением результатов, а также коммуникации и грамотной работе с информацией.

Основными методами управления временным ресурсом, способствующими решению проблемы по эффективному и разумному управлению своим временем, можно назвать систему управления временем Б. Франклина, матрицу приоритетов Д. Эйзенхауэра, временной принцип В. Парето, систему «АБВ-анализа», метод «Альпы».

4. Необходимо применение принципов управления временем, правил наиболее рациональной организации временного ресурса для достижения поставленной цели, таких как: точное формулирование жизненных ценностей и долгосрочных целей, определение

зон личной ответственности, формирование личной системы планирования рабочего дня; расстановка приоритетов; отказ от практики откладывания; установление реальных сроков выполнения задач, учет принципа «60/40»; включение в деятельность внешних средств; внедрение техники фильтрации, хранения и оперативного перемещения информации; допущение контролируемого хаоса или приема «Отстойники»; периодический анализ использования рабочего времени; своевременная корректировка плана распределения рабочего времени; осознанный и творческий подход к своей работе; делегирование полномочий; навык саморазгрузки; блокировка каналов потери времени; воспитание уважения к времени и многие другие.

Вопросы для самопроверки

1. Сформулируйте понятие «ресурс времени».
2. Каковы основные причины дефицита ресурса времени?
3. В чем суть объективного и субъективного времени?
4. Зачем необходимо управлять ресурсом времени?
5. Раскройте методику ежедневного учета времени А. Гастева.
6. Назовите основные принципы «АВС-хронометража».
7. Для чего нужно использовать методику фотографии рабочей недели и в чем ее сущность?
8. В чем заключается анализ ежедневных помех времени?
9. Какими основными этапами можно представить историзм развития методов управления временем?
10. Поясните, как эффективно распоряжаться временным ресурсом, используя схему управления временем?
11. Перечислите основные методы управления временем.
12. Назовите основные принципы построения системы управления временем Б. Франклина.
13. В каких ситуациях наиболее эффективен метод, предложенный Д. Эйзенхауэром?
14. Назовите четыре категории дел по классификации, используемой в матрице приоритетов?
15. Каково значение «Правила 80/20» и метода В.Парето?
16. На какие категории целесообразно классифицировать задачи по методике «АБВ-анализа»?
17. Реализацию каких стадий планирования рабочего времени предполагает метод «Альпы»?
18. Определение зон личной ответственности — что подразумевает данный принцип?

19. В чем состоит принцип «вынужденной эффективности»?
20. При определении срока выполнения задания какие условия необходимо учитывать?
21. Как вы понимаете закон Паркинсона?
22. Что означает правило 60/40?
23. Как часто и каким образом рекомендуется проводить анализ использования рабочего времени?
24. Назовите ключевые этапы делегирования, определите положительные и отрицательные стороны данного принципа.
25. Какие каналы потери времени и способы их блокировки вам известны?
26. Какие из предложенных принципов кажутся вам наиболее эффективными? Почему?

3.

УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСОМ АКТИВНОСТИ И РАБОТОСПОСОБНОСТИ

Бедный, неудачный, несчастливый и нездоровый — это те, кто часто использует слово «завтра».
Внутри каждой проблемы лежит возможность.

Роберт Кийосаки

Учебные цели главы:

- *разобраться, что такое ресурс активности и работоспособности и определить его место в жизни современного человека;*
- *уяснить основные способы борьбы с последствиями малоподвижного образа жизни;*
- *уметь различать и использовать методы управления ресурсом активности и работоспособности;*
- *научиться определять личный потенциал данного ресурса у человека;*
- *узнать основные комплексы упражнений для поддержания здорового образа жизни;*
- *осмыслить значение управления работоспособностью человека по его временным и жизненным циклам;*
- *научиться вести здоровый образ жизни;*
- *понять основополагающие принципы закаливания, рационального питания организма человека, а также отказа его от вредных привычек и развитие системы личной гигиены, экологического сознания и нравственной регуляции;*
- *уяснить суть управления деловой карьерой.*

Изучение данной главы позволит вам оценить свой потенциал работоспособности и активности; даст возможность сформировать здоровый образ жизни и эффективно использовать свой ресурс



работоспособности; сформирует представление о возможностях управления своей деловой карьерой.

3.1. Понятие ресурса активности и работоспособности

Движение было необходимым условием для выживания организмов на протяжении длительной эволюции, приведшей к становлению человека. Сейчас, когда превалируют в основном сидячие профессии, мышечная работа уменьшилась, нервные напряжения остались и даже усилились. При нервных нагрузках по-прежнему выделяются в кровь гормоны, избыток которых действует на нервную систему человека, лишает сна, поддерживает беспокойное состояние.

Спокойная мышечная работа позволяет разрядить напряжение, так как при этом разрушаются гормоны, они перестают влиять на нервные центры, а усталость способствует быстрому наступлению сна. Вот почему физическая активность во многих случаях позволяет людям улучшить свое настроение, вернуть утраченное спокойствие²⁸.

Термин «активность» широко используется в различных сферах науки как самостоятельно, так и в качестве дополнительного в различных сочетаниях. Причем в некоторых случаях это стало настолько привычным, что сформировались самостоятельные понятия. Например, такие, как: активный человек, активная жизненная позиция, активное обучение, активист, активный элемент системы.

Вкратце активность личности — особый вид деятельности или особая деятельность, отличающаяся интенсификацией своих основных характеристик (целенаправленности, мотивации, осознанности, владения способами и приемами действий, эмоциональности), а также наличием таких свойств, как инициативность и ситуативность.

Понятие активности приобрело такой широкий смысл, что при более внимательном отношении его использование требует уточнений.

Словарь русского языка дает общеупотребительное определение активного как деятельного, энергичного, развивающегося. В литературе и бытовой речи понятие «активность» часто употребляется как синоним понятия «деятельность».

²⁸ Лукьянов В.С. О сохранении здоровья и работоспособности. М.: Медгиз, 1999.

В физиологическом смысле понятие «активность» традиционно рассматривается как всеобщая характеристика живых существ, их собственная динамика. Активность при этом соотносится с деятельностью, обнаруживаясь как ее динамическое условие, как свойство ее собственного движения²⁹.

У живых существ активность изменяется в соответствии с эволюционными процессами развития. Активность человека приобретает особое значение как важнейшее качество личности, как способность изменять окружающую действительность в соответствии с собственными потребностями, взглядами, целями.

Большое значение придается «принципу активности». Н.А. Бернштейн, вводя в психологию этот принцип, представлял его суть в постулировании определяющей роли внутренней программы в актах жизнедеятельности организма³⁰.

В действиях человека существуют безусловные рефлексy, когда движение непосредственно вызывается внешним стимулом, но это как бы вырожденный случай активности. Во всех же других случаях внешний стимул только запускает программу принятия решения, а собственно движение в той или иной степени связано с внутренней программой человека. В случае полной зависимости от нее мы имеем место с так называемыми «произвольными» актами, когда инициатива начала и содержание движения задаются изнутри организма.

В социологии используется понятие социальной активности. Социальная активность рассматривается как явление, как состояние и как отношение. В психологическом плане существенным представляется характеристика активности как состояния — как качество, которое базируется на потребностях и интересах личности и существует как внутренняя готовность к действию. А также как отношения — как более или менее энергичная самодеятельность, направленная на преобразование различных областей деятельности и самих субъектов.

В психологии в рамках деятельностного подхода также наблюдается некоторое непринципиальное расхождение в трактовке активности. Психологическая теория деятельности рассматривает макроструктуру деятельности в виде сложного иерархического строения. В ее состав включают несколько уровней, в числе которых называют: особые виды деятельности, действия, операции, психофизиологические функции. Особенные виды деятельности

²⁹ Википедия. Словарь терминов // <http://ru.wikipedia.org/>

³⁰ *Фомин Н.А., Вавилов Ю.Н.* Физиологические основы двигательной активности. М.: Физкультура и спорт, 2004.

в этом случае выступают как совокупность действий, вызываемых одним мотивом. К ним обычно относят игровую, учебную и трудовую деятельность³¹.

Б.Г. Ананьев помимо указанных к множеству «активно-деятельностных форм отношения человека к миру» причисляет также боевую и спортивную деятельность, познание, общение, управление людьми, самодеятельность.

По мнению К.А. Абульхановой-Славской, посредством активности человек решает вопрос о согласовании, соизмерении объективных и субъективных факторов деятельности, мобилизуя активность в необходимых, а не в любых формах, в нужное, а не в любое удобное время, действуя по собственному побуждению, используя свои способности, ставя свои цели. Таким образом, активность оценивается как часть деятельности, как ее динамическая составляющая, реализуемая ситуативно, то есть в нужный момент времени.

Еще одна трактовка понятия активности предложена В.А. Петровским, предлагающим рассматривать личность как подлинный субъект активности. Проследивая историю форм деятельности субъекта, он выделяет три последовательных этапа в истории становления деятельности³².

1. **Функционирование, или жизнедеятельность, особи как предпосылка деятельности;** Функционирование — первое и простейшее проявление жизни — может быть описано в плане взаимодействия субъекта с объектом, в ходе которого обеспечивается целостность присущих субъекту телесных структур. Функционирование опирается на возможности непосредственного взаимодействия субъекта с его окружением.

2. **Деятельность как условие выживания субъекта.** Посредством деятельности субъект получает возможность достичь предмет, прежде удаленный от него, но необходимый для функционирования.

3. **Активность как высшая форма развития деятельности.** В процессе развития человека возникают новые, вспомогательные формы взаимодействия с миром, нацеленные на обеспечение и поддержание самой возможности деятельности субъекта. Эти формы движения складываются внутри предшествующих деятельностей, и, перерастая в деятельность, носящую самоподчиненный характер, они становятся тем, что может быть названо активностью субъекта.

³¹ Там же.

³² *Смирнов В.Н., Дубровский В.И.* Физиология, физическое воспитание и спорт: Учебник для студентов средних и высших учебных заведений. М.: Владоспресс, 2002.

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

На основе анализа позиций специалистов выделяют ряд общих существенных признаков активности личности. К ним относятся представления об активности как:

- форме деятельности, свидетельствующей о сущностном единстве понятий активности и деятельности;
- деятельности, к которой у человека возникло собственное внутреннее отношение, в которой отразился индивидуальный опыт человека;
- лично значимой деятельности: форме самовыражения, самоутверждения человека, с одной стороны, и о человеке как о продукте активного и инициативного взаимодействия с окружающей социальной средой — с другой;
- деятельности, направленной на преобразование окружающего мира;
- качестве личности, личностном образовании, проявляющемся во внутренней готовности к целенаправленному взаимодействию со средой, к самодеятельности, базирующейся на потребностях и интересах личности, характеризующейся стремлением и желанием действовать, целеустремленностью и настойчивостью, энергичностью и инициативой³³.

На рисунке 3.1 изображены основные виды активности человека, направления профессиональной деятельности человека и управление им.

Они разделены на две основные группы — это активность, относящаяся к структуре личности, и активность, связанная с направлением деятельности индивидуума.

Так, например, базовыми пунктами классификации активности с точки зрения структуры личности являются эмоционально-психологическая, нравственная, идеологическая и физическая активность. При этом стоит отметить, что последняя употребляется в обеих группах, т.к. физическая форма человека относится к структуре личности, а боевая и спортивная активность — к направлениям деятельности.

Говоря о ресурсе активности в самоменеджменте, мы имеем в виду не только внутренние «запасы» личности человека, их пра-

³³ *Ермолаев Ю.А.* Возрастная физиология: Учебное пособие для студентов педагогических вузов. М.: Высшая школа, 2001.

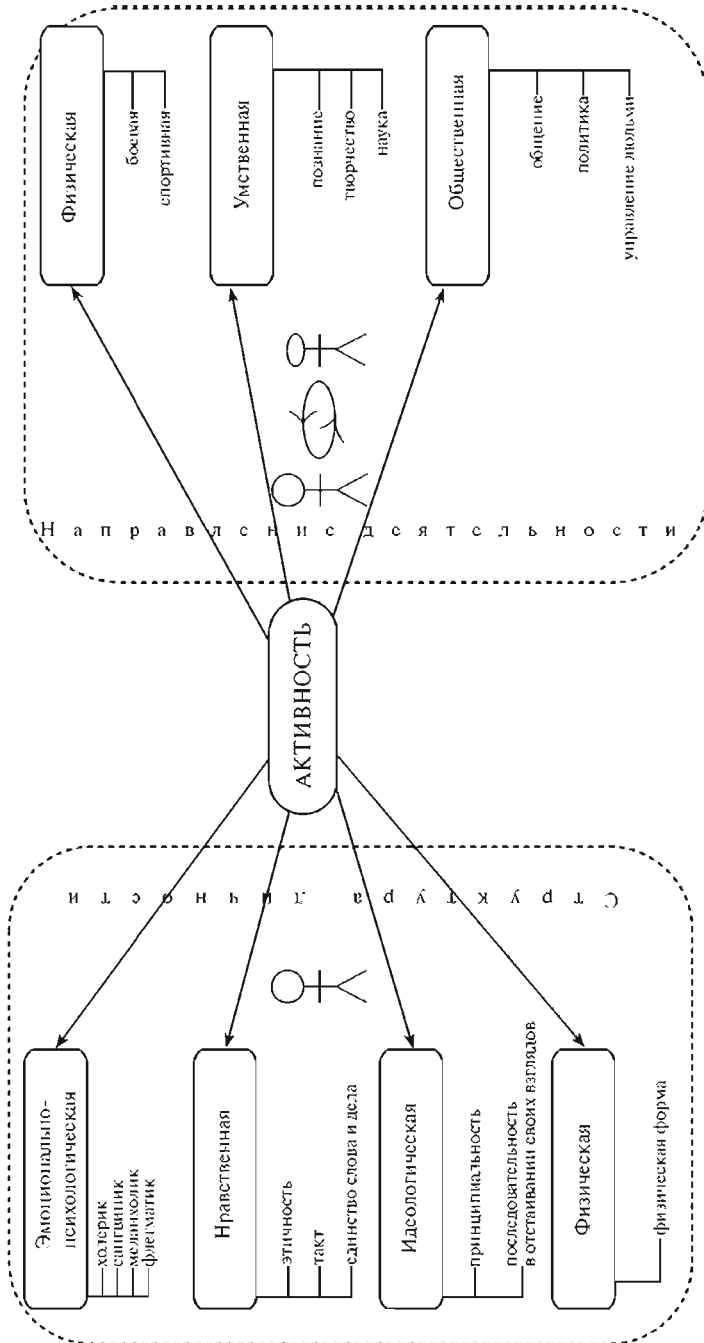


Рис. 3.1. Классификация активности человека

вильное использование и возможности пополнения, но также эффективный выбор основного.

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

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

Ресурс работоспособности — это совокупность функциональных возможностей организма человека, необходимая для выполнения конкретной работы.

Уровень работоспособности зависит от состояния здоровья, условий труда, возраста, навыков работы, мотивации к труду, индивидуальных особенностей человека и т.д. Повышению работоспособности на рабочем месте способствуют меры по совершенствованию процессов труда с учетом психофизиологических требований³⁴.

К ним относятся:

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

Ресурс активности человека напрямую связан с ресурсом его работоспособности, т.е. насколько хорошо индивидуум поддерживает свою физическую форму, имеет активную жизненную позицию и умеет ее отстаивать, зависят его профессионально-личностные результаты деятельности. Поэтому целесообразно объединить эти два ресурса в один: *ресурс активности и работоспособности — совокупность физических возможностей организма человека, характеристик его личности, а также условий окружающей среды, необходимых для эффективного выполнения конкретной работы.*

Главными факторами, влияющими на ресурс активности и работоспособности, являются физическое и эмоциональное здоровье человека. Причем первое, по нашему мнению, имеет доминирующее значение, поскольку, как говорится, в здоровом теле — здоровый дух.

³⁴ Лукьянов В. С. О сохранении здоровья и работоспособности. М.: Медгиз, 2001.

В настоящее время людям не только приходится ограничивать свою естественную двигательную активность, но и длительное время поддерживать неудобную для них статическую позу, сидя за компьютером. Малоподвижное положение отражается на функционировании многих систем организма, особенно на сердечно-сосудистой и дыхательной. При длительном сидении дыхание становится менее глубоким, обмен веществ понижается, происходит застой крови в нижних конечностях, что ведет к снижению работоспособности всего организма и особенно мозга, а именно снижается внимание, ослабляется память, нарушается координация движений, увеличивается время мыслительных операций³⁵.

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



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

Вследствие недостаточной активности возникает дефицит кислорода.

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

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

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

Физические упражнения не только обогащают человека ресурсом активности и работоспособности, но и вызывают положи-

³⁵ Там же.

тельные эмоции, бодрость, создают хорошее настроение. Именно поэтому человек стремится к регулярным занятиям физкультурой и спортом.

3.2. Методы управления ресурсом активности и работоспособности

«Хороший работник — здоровый работник». Эту нехитрую истину начинают принимать и в России. Здоровье — главный показатель эффективного управления ресурсом активности и работоспособности человека. Его основным методом управления с точки зрения самоменеджмента является поддержание здорового образа жизни (ЗОЖ)³⁶.

Для наиболее рациональной организации жизнедеятельности каждому человеку необходимо комплексно подойти к управлению своими внутренними ресурсами. Так, физкультуру нельзя рассматривать исключительно с точки зрения физических упражнений в виде спорта, гимнастики, подвижных игр и прочее. Она органически включает в себя общественную, личную гигиену, гигиену труда и быта, широко использует силы природы, воспитывает правильный режим труда и отдыха.

Перед тем как решить, какой уровень физических нагрузок необходим человеку, нужно прежде всего определить состояние его здоровья.

Физическая культура — культура тела, укрепление здоровья человека, систематическое и разностороннее совершенствование человеческого организма. Физическая деятельность уравнивает напряженное состояние умственных процессов. Мощный стимулирующий эффект мышечной деятельности основан на воздействии на кору мозга потока импульсов, идущих от мышц и усиливающих так называемую доминанту, господствующий участок возбуждения в коре мозга.

У работника умственного труда, занимающегося физкультурой и спортом, мощный поток импульсов, идущих от мышц, усиливает творческую доминанту, т.е. те участки коры головного мозга, которые связаны с интеллектуальной деятельностью³⁷.

Благотворное влияние физических упражнений объясняется также и тем, что продукты мышечного обмена (например, адено-

³⁶ Гармония здоровья (режим труда и отдыха) / Под ред. Покровского. М.: ФИС, 2003.

³⁷ Активность // <http://www.v miretrav.ru/razpitanie/aktivnost.html>

зинтрифосфорная кислота) являются стимуляторами сердечной и мозговой деятельности.

Методика управления ресурсом активности и работоспособности состоит из следующих этапов:

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

2 этап. Разработка программы физической подготовки, соответствующей уровню состояния здоровья человека. Курс упражнений составляется на конкретный определенный период времени с целью его последующего контроля и корректировки.

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

Данная методика конкретизирована в представленном ниже примерном алгоритме определения потенциала ресурса активности и работоспособности на рисунке 3.2. Анализируя этот рисунок, необходимо отметить, что третий этап методики управления ресурсом активности и работоспособности — контроль результатов отражается в обратной связи, т.е. по прошествии времени для самоконтроля человеку необходимо задавать себе вопрос, имеется ли у него/ее какие-либо недовольства существующим физическим, эмоциональным или умственным состоянием.

Существуют различные методики дозирования физических упражнений и двигательной деятельности (по объему, интенсивности, направленности и методике выполнения).

Метод упражнения в физическом воспитании — многократное выполнение каких-либо движений, действий согласно определенным методическим правилам. Упражнение — основной метод закрепления и совершенствования двигательных навыков и воспитания физических качеств человека.

Метод упражнения в зависимости от особенностей — физической нагрузки и отдыха — имеет ряд разновидностей. С точки зрения особенностей нагрузки, выделяют упражнения со стандартными и меняющимися (вариативными) нагрузками³⁸.

Данные формы метода упражнения возникают в связи с тем, что в процессе физического воспитания необходимо, с одной стороны, повторять определенные движения, действия, а с другой — изме-

³⁸ Фомин Н.А., Вавилов Ю.Н. Физиологические основы двигательной активности. М.: Физкультура и спорт, 2004.

нять их с общей тенденцией постепенного повышения нагрузок, усложнения требований.

Упражнение со стандартными нагрузками чаще всего применяется в виде повторного упражнения (в спорте оно носит название «повторной тренировки»). Например, многократное пробегание какой-либо дистанции с одинаковой скоростью; повторение гимнастической комбинации; многократное поднимание штанги одним и тем же способом и т.д.

Путем многократного выполнения движений при сохранении главных особенностей их формы, величины и характера нагрузки достигается приспособление организма к данной деятельности, устанавливается более высокий уровень его функциональных возможностей, формируются и упрочиваются соответствующие двигательные навыки. Из других разновидностей упражнения со стандартными нагрузками применяется *равномерное упражнение* (или равномерная тренировка), которое представляет собой длительное непрерывное выполнение какой-либо двигательной деятельности (ходьба, бег, бег на коньках на длинную дистанцию) с умеренной интенсивностью и в равномерном темпе.

Здесь, по существу, имеет место повторное упражнение, в котором нет интервалов отдыха между повторениями, что возможно в связи с невысокой интенсивностью нагрузки.

Упражнение с вариативными нагрузками имеет две основные разновидности: варьирующее (в частности, переменное) и прогрессирующее упражнения. В спорте они называются соответственно варьирующей (переменной) и прогрессирующей тренировкой.

При варьирующем упражнении нагрузка изменяется и в сторону увеличения и в сторону уменьшения (с общей тенденцией к повышению), и занимающиеся все время ставятся в новые условия (например, бег на различные дистанции с различной скоростью, перемежающийся с медленным бегом; выполнение игровых комбинаций в меняющейся обстановке).

В прогрессирующем упражнении нагрузка изменяется лишь в сторону повышения (например, поднимание штанги, вес которой увеличивается с каждым подходом). Путем изменения нагрузок к организму занимающихся предъявляются новые требования, стимулирующие развитие физических качеств. Изменения условий деятельности приводят к определенным сдвигам в структуре усвоенных двигательных навыков (тоньше дифференцируются пространственные и временные отношения нервных процессов, увеличивается их подвижность, образуются новые временные

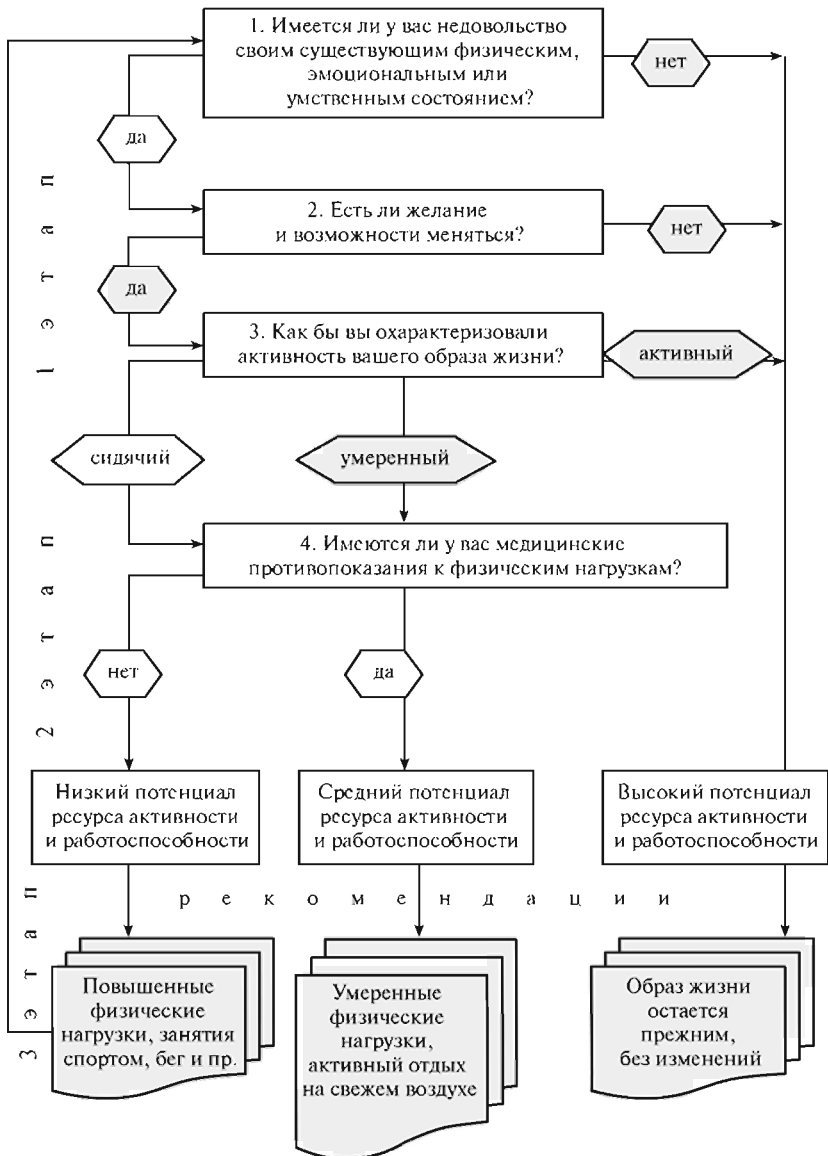


Рис. 3.2. Примерный алгоритм определения потенциала ресурса активности и работоспособности человека

связи), в результате чего навыки становятся более совершенными, вариативными, гибкими.

В процессе физического воспитания основные формы метода упражнения могут объединяться, образуя упражнение со *стандартновариативными нагрузками*. Последнее имеет множество разновидностей, поскольку повторные и вариативные нагрузки можно сочетать самым различным образом. Широко применяются, в частности, повторно-переменное, повторно-прогрессирующее упражнения и др.

Если рассмотреть метод упражнения с точки зрения особенностей отдыха между нагрузками, то можно выделить два характерных случая:

- а) когда время отдыха в течение занятия или ряда занятий остается практически неизменным;
- б) когда отдых от занятия к занятию (а иногда в течение одного занятия) сокращается.

Во втором случае говорят об интервальном упражнении (интервальной тренировке). Интервальное упражнение не существует помимо рассмотренных выше методов, оно — разновидность их (чаще всего повторно-переменного). Сущность интервального упражнения заключается в постепенном переходе (путем сокращения времени, отводимого на отдых) от выполнения упражнения по частям к целостному выполнению.

Интервальное упражнение используется главным образом при развитии специальной выносливости (скоростной, силовой и т.д.). Оно имеет также большое значение для воспитания чувства темпа, особенно при циклических упражнениях.

После определенных успехов, когда нагрузки удавалось с легкостью наращивать и результаты быстро росли, наступает другое время. Мышечной радости уже нет. Добавить нагрузку удастся, только собирая волю в кулак. Замедляется рост результатов.

Естественные возможности организма к адаптации (приспособлению) к физическим нагрузкам не безграничны. Есть потребности как в мышечных усилиях, так и в отдыхе, расслаблении. А достичь высокого уровня можно только благодаря серьезной работе над собой, большим объемам и интенсивности нагрузки — это уже не физкультура для здоровья. Дальше увеличивать нагрузки можно, только чередуя их с качественным восстановлением. Даже естественного восстановления работоспособности (наступающего просто при отдыхе, сне), не говоря уже о темпе восстановления современного горожанина в условиях нехватки витаминов и загрязненной окружающей среды, при занятиях спортом мало.

Один из основных методов ускорения восстановления организма — это применение разрешенных (не относящихся к допингу) фармакологических препаратов и специализированных пищевых продуктов, так называемых продуктов повышенной биологической ценности (ППБЦ). Это исключительно полезные средства, в первую очередь: 1) витамины, 2) гепатопротекторы, 3) иммуномодуляторы, 4) адаптогены.

Витамины обязательно должны быть в пище. Они не используются ни как источник энергии, ни для построения тканей. Они — незаменимые регуляторы биохимических процессов в организме. В том числе витамины в значительной степени регулируют биосинтез белка и обеспечение деятельности мышц³⁹.

При интенсивных нагрузках витамины ускоренно распадаются и выводятся из организма, потребность в них растет. Особого внимания достойны отдельные витамины, наиболее значимые для:

— усвоения белков в строительстве мышечной ткани: V_6 (пиридоксин), V_{12} (цианокобаламин) и V_9 (Вс, фолиевая кислота); в меньшей степени А (ретинол), Е (токоферол), К, D (кальциферол) и V_5 (пантотеновая кислота) и особо — карнитин (витамин V_7) — витаминоподобное вещество, участвует в процессах окисления жиров, способствует биосинтезу аминокислот и нуклеотидов. В выносливостных видах спорта способствует ускорению восстановительных процессов. Синтез карнитина в организме происходит только при достаточном количестве железа, витаминов С, РР, V_6 и на фоне хорошего состояния эндокринной системы;

— кроветворения и капиллярного кровообращения: V_{12} , V_9 , V_2 (рибофлавин), С (аскорбинген, L-аскорбиновая и дегидроаскорбиновая кислоты), Р (биофлавоноиды), причем вместе с такими микроэлементами, как железо, кобальт, медь;

— дыхания и энергообмена тканей: Е, D, V_2 , V_9 , РР (никотинамид);

— нервной деятельности, нормализации сна: А, V_1 , V_2 , V_6 , V_{12} , причем в сочетании с такими минералами, как магний, кальций, фосфор;

— антиоксидантной защиты: А, Е, С, Р, причем вместе с цинком, селеном⁴⁰.

Занятия спортом могут создать особые условия для печени. С одной стороны, интенсивный обмен веществ, повышенное

³⁹ Семёнов А.А., Марков Л.Н., Трегубов А.А. Лекарственные средства в спорте; Першин Б.Б. Стресс, вторичные иммунодефициты и заболеваемость. Материалы сайта <http://osu.ru/>

⁴⁰ Там же.

поступление белков с пищей, повышенный распад белков и обмен аминокислот в печеночных клетках (гепатоцитах) и, с другой стороны, механические причины осложняют выделение и отток желчи (из-за повышенного внутрибрюшинного давления при больших напряжениях).

Для профилактики рекомендуются гепатопротекторы, то есть средства, предохраняющие клетки печени от повреждения, и желчегонные препараты (усиливающие образование желчи гепатоцитами и способствующие ее выделению из желчного пузыря в кишечник).

Предпочтительны мягко действующие средства этой группы (растительного происхождения, особенно хороши расторопша, артишок, дымянка).

Иммуномодуляторы не влияют прямо на развитие выносливости, силы или скорости. Именно поэтому знание о них и разумное использование весьма полезно спортсмену. Дело в том, что если умеренные физические нагрузки стимулируют защитные силы организма и повышают общий уровень адаптационных возможностей, то огромные, истощающие нагрузки угнетают иммунитет.

Адаптогены — это не допинг, а разрешенные, полезные средства, получаемые из натурального сырья, — растительного или животного. История их применения — несколько веков, в восточной медицине — тысячелетия. Механизмы действия адаптогенов различны и во многом не выяснены окончательно.

Общее для всех адаптогенов: повышение функциональных возможностей, повышение приспособляемости (адаптации) при осложненных условиях⁴¹.

Наиболее продуктивные адаптогены:

— растительные: элеутерококк, лимонник китайский, женьшень; парагвайский чай, гуарана, кола, зеленый кофе; цветочная пыльца;

— животного происхождения: маточное молочко.

Применяя все формы и разновидности метода упражнения, употребляя достаточное количество витаминов и минеральных веществ необходимо руководствоваться общими принципами физического воспитания. Первостепенное значение имеют здесь принципы систематичности, доступности и учета индивидуальных особенностей занимающихся.

⁴¹ Семёнов А.А., Марков Л.Н., Трегубов А.А. Лекарственные средства в спорте; Першин Б.Б. Стресс, вторичные иммунодефициты и заболеваемость. Материалы сайта <http://osm.ru/>

3.3. Управление работоспособностью: жизненные и временные циклы

В древнейших учениях говорится, что жизнь человека делится на циклы, или периоды. Каждый длится семь лет и представляет собой весь наш век «в миниатюре»: от младенчества до старости. Прожив это время как целую жизнь, человек выходит на новый виток, — и все повторяется сначала.

Таким образом, периоды детства, юности, молодости, взросления, зрелости, старости, угасания происходят каждые семь лет. Важно учитывать их влияние на работоспособность и активность человека, чтобы не хвататься «в детстве» за дела, которые способен решить лишь переживающий очередную «зрелость».

Долгое время верования о семилетнем цикле жизни человека представлялись людям пустыми сказками, однако современная наука доказала, что примерно за семь лет клетки нашего организма полностью обновляются — и начинается следующий жизненный цикл.

«Возраста» в каждой семилетке человека распределяются следующим образом: первые два года соответствуют детству и юности, следующие два — это молодость и взросление, еще два — зрелость и старость и, наконец, последний год соответствует угасанию и

Таблица 3.1.

Жизненные циклы работоспособности человека

Жизненный цикл	Характеристика
Детство/юность	Время свершений. Путешествуйте, учитесь, осваивайте новые профессии и сферы деятельности. Кровь кипит, однако мудрости и предусмотрительности не хватает. Не следует принимать важных ответственных решений: менять работу, вступать в брак или разрывать семейные отношения.
Молодость/взросление	Активный духовный рост, пересмотр ключевых жизненных принципов. Нужно утвердиться в своем жизненном выборе или решиться ступить на новый путь.
Зрелость/старость	Реализация масштабных проектов — тех, что задумывались на прошлом этапе. Самые креативные годы, когда любая идея отличается оригинальностью и может быть реализована.
Угасание/перерождение	Упадок сил. Период размышлений, планов на будущее. Не стоит ничего менять.

перерождению. И каждый возраст открывает перед человеком свои перспективы, дарит свои возможности (табл. 3.1)⁴².

Анализируя таблицу 3.1, главное — помнить, что угасание работоспособности необходимый этап перед ее возрождением, — чтобы возродиться, непременно надо завершить предыдущий жизненный цикл.

Задачи самоменеджмента учитывают такой фактор деятельности человека, как биологический, который включает в себя понятие естественного ритма работы, индивидуального для каждого человека, и понятие биоритмов.

Интерес к регулярному повторению физиологических процессов организма человека прослеживается на протяжении многих веков. Гиппократ указывал на необходимость рассмотрения времен года и их воздействия на человека. На периодичность как основное свойство живых организмов обратили внимание в средневековой науке в эпоху Возрождения. Исследования Роджера Бэкона, Иогана Кеплера были также основаны на знании законов ритмичности⁴³.

Достижения отечественной биоритмологии нашли широкое применение в организации режима трудовой деятельности и отдыха, повышении работоспособности, физическом совершенствовании человека.

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

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

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

Поскольку продолжительность отдельных периодов различна (23, 28 и 33 дня), у каждого человека всегда наблюдаются различные, постоянно меняющиеся комбинации характеристик физического, психологического и интеллектуального состояния. Учет своего индивидуального биоритмического состояния позволяет правильно составить планы работы и улучшить свою работоспособность⁴⁴.

⁴² Александр Струнов, биоэнерготерапевт. Материалы сайта <http://osu.ru/>

⁴³ Там же.

⁴⁴ Дядичкин В.П. Психофизиологические резервы повышения работоспособности. Минск: Вышэйш. шк., 2001.

В таблице 3.2 представлены основные классификации биологических ритмов человека.

Анализируя таблицу 3.2, стоит добавить, что по выполняемой функции биоритмы делятся на физиологические (рабочие циклы отдельных систем организма) и экологические (адаптивные приспособления к периодическим влияниям окружающей среды).

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

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

2 группа — ритмы средней частоты (с периодом от 0,5 часа до 6 дней). Это смена сна и бодрствования, активности и покоя, около-суточные изменения обмена веществ и многих других функций.

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

Из всех перечисленных биологических ритмов наиболее исследован сегодня суточный ритм.

Говоря о биологических ритмах, не следует забывать о том, что в повседневной жизни человека окружают многочисленные физические и социальные синхронизаторы (датчики времени), которые приводят к оптимальному взаимодействию ритмов организма с ритмами внешней среды.

Таблица 3.2.

Классификация биоритмов человека

Наименование классификации	Виды биоритмов
По выполняемой функции	— физиологические — экологические
По длительности периода	— суточные (циркадианные) — месячные — сезонные — многолетние и пр.
Классификация Ф. Хальберга	— ритмы высокой частоты — ритмы средней частоты — ритмы низкой частоты
По степени зависимости от внешних условий	— экзогенные (внешние) — эндогенные (внутренние)

К физическим синхронизаторам относятся: чередование света и темноты; суточные и сезонные колебания температуры и влажности воздуха, барометрического давления, напряженности электрических и магнитных полей. Социальным датчиком времени выступает распорядок производственной и бытовой деятельности.

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

Основой периодических изменений функций организма человека являются суточные биоритмы. Благодаря им человек может напряженно работать в часы оптимального состояния организма, используя периоды относительно низкого функционирования для восстановления сил⁴⁵.

На все внешние воздействия человек реагирует в зависимости от фазы ритма, его силы и направленности реакции. Фаза биологических ритмов характеризуется положением колеблющейся системы в определенный момент времени. В период взаимодействия одного ритма с другим происходит совпадение или расхождение фаз. Резкое изменение внешних условий может привести к сдвигу фаз, который наблюдается, например, при перелетах человека на большие расстояния или при резкой смене климата.

В современной науке суточные ритмы человека используют в качестве универсального критерия оценки состояния здоровья и управления работоспособностью.

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

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

Немецкий исследователь Г. Хамп установил, что представители утреннего типа — в основном служащие, вечернего — люди

⁴⁵ Доскин В.А., Лаврентьева Н.А. Ритмы жизни. М.: Медицина, 2002.

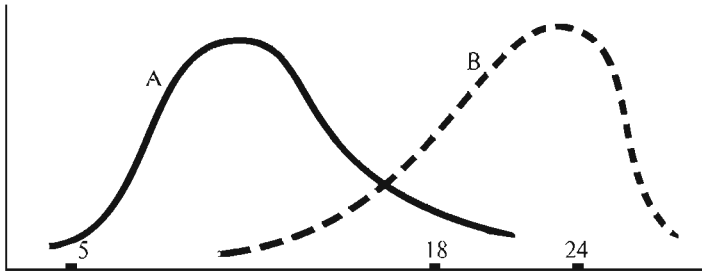


Рис. 3.3. Распределение работоспособности у «жаворонков» (A) и у «сов» (B)

умственного труда, аритмики — лица, занятые физической деятельностью.

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

Люди вечернего типа — совы — встают заторможенными, нередко с головными болями, наиболее работоспособны после 18 часов, поздно отходят ко сну⁴⁶.

С годами люди все больше становятся жаворонками. По мере старения организма биологические часы уходят вперед. К семидесяти годам они показывают время на час или полтора раньше, чем в детстве. Но ничего не поделаешь, вне зависимости от обстоятельств жаворонки и совы должны жить и работать вместе.

Для сохранения здоровья, повышения уровня работоспособности необходимо, чтобы образ жизни человека совпадал с фактическими колебаниями временных процессов его организма⁴⁷. Для этого существуют методики определения типа работоспособности, основанные на выявлении временных функциональных возможностей организма и их соответствии режиму трудовой деятельности.

Наиболее распространенным является тест Хорна-Остберга (см. практикум).

Суточный ритм температуры тела, выполняющий роль своеобразного биологического синхронизатора, имеет огромное значение для адаптации организма к постоянно меняющимся условиям окружающей среды. Он определяется физиологическими разли-

⁴⁶ Агаджанян Н.А. *Зерно жизни. Ритмы биосферы*. М.: Сов. Россия, 2003.

⁴⁷ Там же.

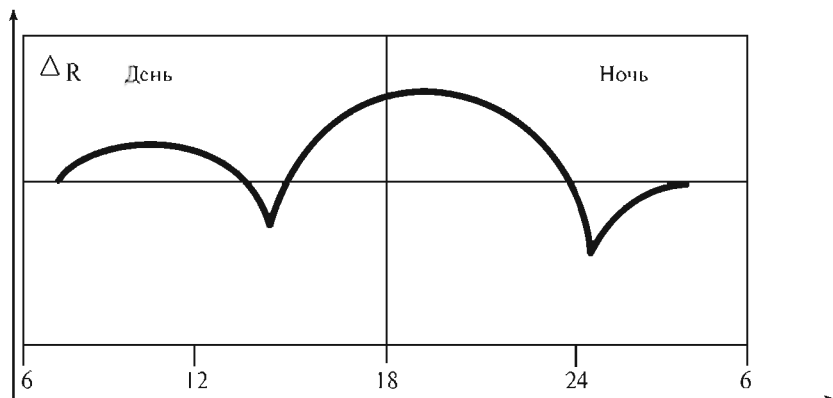


Рис. 3.4. Изменение работоспособности в течение суток

чиями, которые постоянно изменяются на фоне бодрствования и сна, активной деятельности и покоя⁴⁸.

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

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

Осмотр у окулиста лучше проходить рано утром, особенно если есть наследственная предрасположенность к глаукоме. В это время глазное давление самое высокое.

Собираясь к дантисту, на прививку или делать тату, желательно назначить встречу со специалистом на утро. В организме будет достаточно естественных обезболивающих веществ. В течение дня уровень природной анестезии падает и ближе к ночи снижается до минимума.

На рисунке 3.4 представлена кривая работоспособности человека, изменяющаяся с течением суток⁴⁹.

Обобщение опыта изучения периодических изменений организма человека, особенно его умственной, физической и психической активности, позволило ученым выразить общий суточный

⁴⁸ Там же.

⁴⁹ Куприянович Л.И. Биологические ритмы и сон. Материалы сайта <http://osu.ru/>

ритм, который можно использовать при организации процессов жизнедеятельности.

В упрощенном виде его можно представить следующим образом:

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

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

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

Десинхроноз — это рассогласование биологических ритмов организма с физическими и социальными датчиками времени.

Рассогласование и перестройка биологических ритмов проявляется в объективных и субъективных показателях.

К первым относятся изменение артериального давления, нарушение сна, плохой аппетит; ко вторым — раздражительность, упадок сил. Все это можно объединить в понятие «утомление» — состояние организма, возникающее вследствие его длительной или напряженной функциональной активности и проявляющееся в снижении работоспособности.

Скорость наступления усталости зависит от интенсивности работы: чем выше интенсивность, тем быстрее появляется усталость⁵⁰.

При прочих равных условиях быстро развивающаяся усталость ликвидируется быстрее, чем развивающаяся более медленно, но достигающая высоких степеней.

Усталость является своеобразной защитной реакцией организма, не позволяющей ему перейти предел, за которым возни-

⁵⁰ Теория физического воспитания / Под общ. ред. А.Д. Новикова, Л.П. Матвеева. М., 1999.

кают функциональные и биохимические изменения, не совместимые с жизнью.

Для объяснения усталости был предложен ряд гипотез. Наиболее распространенные из них: гипотеза «засорения», т.е. накопления в мышцах и крови продуктов обмена веществ (молочной кислоты и др.), и гипотеза «истощения», т.е. израсходования энергетических ресурсов организма (в первую очередь запасов гликогена в печени и мышцах)⁵¹.

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

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

Как показали опыты, хорошей формой отдыха является чередование различных видов деятельности, переключение с работы одних мышечных групп на работу др. Так, восстановление работоспособности утомленной правой руки быстрее наступает не при пассивном отдыхе, а при активной работе левой руки.

Причины этого лежат в усилении торможения в нервных центрах, иннервирующих мышцы правой руки, наступающем вследствие возбуждения центров, иннервирующих работающие мышцы левой руки.

В результате в более сильно заторможенных центрах восстановление нормальных биохимических соотношений работоспособности наступает быстрее, чем при пассивном отдыхе. Это явление послужило началом для развития учения об активном отдыхе и научного обоснования производственной гимнастики.

Меры профилактики утомления:

1. Своевременное назначение отдыха — активного или пассивного.

2. Увеличение микропауз — промежутков между работами.

3. Регламентация физической и умственной нагрузки.

4. Использование функциональной музыки.

5. Применение факторов, повышающих поток афферентных импульсов в ЦНС, например выполнение производственной гимнастики, выполнение самомассажа и взаимомассажа головы, лица, шеи, туловища.

6. Дыхательная гимнастика.

⁵¹ Там же.

3.4. Развитие навыков здорового образа жизни

3.4.1. Общие представления

Здоровье — бесценное достояние не только каждого человека, но и всего общества. Здоровье помогает людям осуществлять планы, успешно решать основные жизненные задачи, преодолевать трудности, а если придется, то и значительные перегрузки. Доброе здоровье, разумно сохраняемое и укрепляемое самим человеком, обеспечивает ему долгую и активную жизнь.

Научные данные свидетельствуют о том, что у большинства людей при соблюдении ими гигиенических правил и ведении здорового образа жизни есть возможность жить до 100 лет и более.

К сожалению, многие люди не соблюдают самых простейших, обоснованных наукой норм здорового образа жизни. Последние годы в силу высокой нагрузки на работе и дома и других причин у большинства отмечается дефицит в режиме дня, недостаточная двигательная активность, обуславливающая появление гипокинезии, которая может вызвать ряд серьезных изменений в организме.

Поэтому каждому человеку в процессе самоменеджмента необходимо сформировать навыки здорового образа жизни.

Навык — действие, сформированное путем повторения и доведения до автоматизма⁵². Всякий новый способ действия, протекая первоначально как некоторое самостоятельное, развернутое и сознательное действие, затем в результате многократных повторений может осуществляться уже в качестве автоматически выполняемого компонента действия. В отличие от привычки навык, как правило, не связан с устойчивой тенденцией к актуализации в определенных условиях.

Выработка навыка — это процесс, который достигается путем выполнения упражнений (целенаправленных, специально организованных повторяющихся действий). Благодаря упражнениям способ действия совершенствуется и закрепляется, что является показателем формирования навыков. Показателями наличия навыка является то, что человек, начиная выполнять действие, не обдумывает заранее, как он будет его осуществлять, не выделяет из него отдельных частных операций. Благодаря формированию навыков действие выполняется быстро и точно, и можно сконцентрироваться на развитии и получении новых знаний, умений и навыков.

⁵² Википедия // <http://ru.wikipedia.org/>

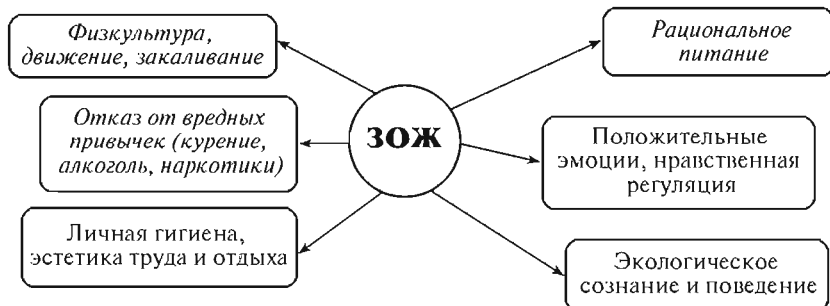


Рис. 3.5. Основные составляющие здорового образа жизни человека

На формирование навыка влияют:

1) мотивация, обучаемость, прогресс в усвоении, упражнения, подкрепление, формирование в целом или по частям;

2) для уяснения содержания операции — уровень личного развития, наличие знаний, умений, способ объяснения операции, обратной связи;

3) для овладения операцией — полнота уяснения ее содержания, постепенность перехода от одного уровня овладения к другому по определенным показателям (автоматизированность, скорость и пр.).

Различные сочетания этих факторов создают различные картины процесса формирования навыка: быстрый прогресс в начале и замедленный в конце или наоборот; возможны и смешанные варианты.

Теории механизмов формирования навыка, необходимых факторов и условий, без коих оно не может происходить, являются частным случаем теории учений⁵³.

Как показано на рисунке 3.5, основными составляющими здорового образа жизни (ЗОЖ) являются: физкультура, движения, закаливание; рациональное питание; отказ от вредных привычек (алкоголь, курение, наркотики); личная гигиена, эстетика труда и отдыха; положительные эмоции, нравственная регуляция; экологическое сознание и поведение.

Анализируя рисунок 3.5, стоит отметить, что понятия «ЗОЖ» и «физкультура» близки по своему смыслу.

Поэтому на рисунке 3.5 именно физическая культура, рациональное питание и отказ от вредных привычек выделены курсивом, т.к., по нашему мнению, они являются основой здорового образа

⁵³ Там же.

жизни. О физкультуре и движении сказано в предыдущих пунктах настоящей главы.

3.4.2. Закаливание организма

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

При действии указанных факторов внешней среды в организме возникает сложный физиологический комплекс ответных реакций, в котором участвуют не отдельные органы, а определенным образом организованные и соподчиненные между собой функциональные системы, направленные на поддержание температуры тела на постоянном уровне.

Закаливание — испытанное средство укрепления здоровья. В основе закаливающих процедур лежит многократное воздействие тепла, охлаждения и солнечных лучей. При этом у человека постепенно вырабатывается адаптация к внешней среде. В процессе закаливания совершенствуется работа организма, увеличивается работоспособность, снижается заболеваемость, особенно простудного характера, улучшается самочувствие.

В связи с этим в качестве закаливающих процедур широко используются пребывание и занятие спортом на свежем воздухе, а также водные процедуры (обтирание, обливание, купание, контрастный душ). При этом важна постепенность и систематичность в снижении температуры воды или воздуха.

Наиболее сильная закаливающая процедура — моржевание (плавание в ледяной воде) — имеет ряд противопоказаний. При длительных перерывах в закаливании его эффект снижается⁵⁴. Наиболее приемлемый способ закаливания для начинающих — это контрастный душ по утрам: чередование горячей и холодной воды в течение нескольких секунд.

3.4.3. Рациональное питание как важная составляющая здорового образа жизни человека

Следующий компонент ЗОЖ — это рациональное питание. С его помощью можно повысить работоспособность и умственную активность, уменьшить утомление, снять стресс и улучшить память. Для сохранения ясности мышления организму нужен белок. Он

⁵⁴ Википедия // <http://ru.wikipedia.org/>

необходим для выработки химических субстанций — таких, как допамин и адреналин, возбуждающих мозг, ускоряющих реакцию и процессы мышления, увеличивающих энергию.

Еда должна содержать хоть немного белка растительного или животного происхождения, препятствующего приглушению мышления углеводами. Часто приходится слышать, что мозгу необходим сахар. Это верно. Но кусочек сахара много пользы не принесет: он хоть и быстро усваивается, но столь же быстро сгорает в организме.

При этом крахмал — комплексное, постепенно расщепляющееся соединение сахара, содержащееся в черном хлебе, картофеле, орехах, рисе, горохе, фасоли, и эти продукты действительно помогут поднять умственную работоспособность на несколько часов.

Для продуктивной работы мозга необходимы различные биологически активные вещества, и если их не хватает, не поможет никакая зубрежка. Нервные клетки не могут правильно функционировать без витаминов группы В и никотиновой кислоты — витамина РР. Их много в рыбе и бобовых, крупах (особенно гречневой, пшеничной, овсяной), хлебе из муки грубого помола, яйцах, молочных продуктах, картофеле, дрожжах. Полиненасыщенные жирные кислоты рыбы, растительных масел оказывают благоприятное воздействие на мозг, повышают способность воспринимать информацию. Особенно много этих кислот в сельди, треске, тунце, карпе, угре, сардинах. Такие же соединения есть и в плодах авокадо, орехах.

Улучшают мыслительную деятельность калий и кальций кураги, изюма, йогурта, творога и других молочных продуктов. Орехи и семечки помогают снять утомление при тяжелой и длительной умственной работе.

Для того чтобы усилить способность к концентрации внимания, стоит включить в свое меню блюда из креветок, кальмаров, крабов, свежего репчатого лука, которые улучшают кровоснабжение мозга.

Снять излишнюю нервозность, мешающую сосредоточиться, поможет шоколад, но им не стоит злоупотреблять — существует риск набрать лишний вес или испортить зубы. Лучше воспользоваться бананом или клубникой, которые также содержат вещества, способные снимать стресс и концентрировать внимание. Клубника благодаря своему свойству снимать стресс получила за рубежом название ягоды менеджеров.

Активизируют обмен веществ в мозге, улучшают и обостряют память, облегчая запоминание, такие продукты, как морковь, имбирь и тмин. И если предстоит много учить наизусть, есть смысл съесть тарелку тертой моркови, заправленной тмином, имбирем и

Таблица 3.4.

Суточная потребность в калориях

Вид деятельности (пол) — возраст	Количество калорий в сутки
Студенты (м)	3300
Студенты (ж)	2800
Спортсмены (м)	4500—5000
Спортсмены (ж)	4000—4500
Лица, работа которых не связана с затратами физического труда (работники умственного труда, служащие):	
Мужчины: 18—40 лет	2800—3000
Мужчины: 40—60 лет	2600—2800
Женщины: 18—40 лет	2400—2600
Женщины: 40—60 лет	2200—2400
Работники механизированного труда и сферы обслуживания:	
Мужчины: 18—40 лет	3000—3200
Мужчины: 40—60 лет	2800—3000
Женщины: 18—40 лет	2550—2750
Женщины: 40—60 лет	2350—2550
Работники механизированного труда, связанного со значительными физическими усилиями:	
Мужчины: 18—40 лет	3100—3300
Мужчины: 40—60 лет	2900—3100
Женщины: 18—40 лет	2700—2900
Женщины: 40—60 лет	2500—2700
Мужчины, занятые весьма тяжелым физическим трудом:	
Мужчины	4500 и более
Люди пожилого возраста:	
Мужчины: 60—70 лет	2350—2500
Мужчины: старше 70 лет	2200
Женщины: 60—70 лет	2100—2200
Женщины: старше 70 лет	2000

сметаной (сметана нужна для того, чтобы лучше усвоился каротин моркови). Известно, что от многодневной работы за компьютером ухудшается зрение. Если к моркови добавить еще и чернику, то проблем со зрением быть не должно⁵⁵.

Потребность человека в энергии измеряется в килокалориях (ккал). Слово «калория» пришло из латинского языка и означает «тепло». В физике калориями измеряется энергия. Одна килокалория — это такое количество энергии, которое необходимо для нагревания 1 л воды на 1°С.

Суточная потребность человека в калориях разнится в зависимости от возраста, вида деятельности и интенсивности труда (табл. 3.4)⁵⁶.

В таблице 3.5 указана калорийность основных продуктов питания.

Таблица 3.5.

Таблица калорийности отдельных продуктов питания (на 100 г)

Продукт	ккал	Продукт	ккал
Йогурт натуральный 1,5% жирности	51	Ананас	48
Кефир нежирный	30	Бананы	91
Кефир жирный	59	Вишня	49
Молоко	58	Гранат	52
Молоко сгущенное с сахаром	315	Груша	42
Простокваша	58	Пряники	336
Ряженка	85	Персики	44
Сливки 10%	118	Черешня	52
Сметана 20%	206	Яблоки	46
Сырки и масса творожные особые	340	Апельсин	38
Сыр российский	371	Виноград	69
Творог полужирный	156	Белые грибы свежие	25
Маргарин молочный	746	Белые грибы сушеные	209

⁵⁵ Активность // <http://www.v miretrav.ru/razpitanie/aktivnost.html>

⁵⁶ Там же.

Продолжение табл. 3.5.

Продукт	ккал	Продукт	ккал
Томаты	19	Подберезовики свежие	31
Майонез	627	Подосиновики свежие	31
Масло растительное	899	Пирожное бисквитное	344
Масло сливочное	748	Вареная колбаса Молочная	252
Хлеб ржаной	214	Сардельки Свинные	332
Хлеб пшеничный из муки I сорта	254	Сосиски Молочные	277
Сдобная выпечка	297	Сырокопченая Московская	473
Сушки	330	Сазан	121
Сухари пшеничные	331	Сельдь	242
Мука пшеничная высшего сорта	327	Тунец	96
Гречневая крупа	329	Креветка дальневосточная	134
Манная крупа	326	Печень трески	613
Овсяные хлопья	345	Кальмар	75
Свекла	48	Краб	69
Салат	14	Креветка	83
Рисовая крупа	323	Фундук	704
Геркулес	355	Миндаль	645
Баклажаны	24	Грецкий орех	648
Кабачки	27	Арахис	548
Капуста белокочанная	28	Семя подсолнечника	578
Картофель	83	Мед	308
Лук зеленый (перо)	22	Конфеты, глазированные шоколадом	396
Лук репчатый	43	Пирожное слоеное с яблоком	454
Морковь красная	33	Сахар	374
Огурцы	15	Шоколад молочный	547
Петрушка	45	Вафли с жировыми начинками	530
Редис	20	Пирожное слоеное с кремом	544

3.4.4. Вредные привычки и их влияние на здоровье человека

Следующий навык, который следует выработать человеку, решившему стать на путь здорового образа жизни, — это отказ от вредных привычек, к основному числу которых относят злоупотребление спиртными напитками, зависимость от никотиновых изделий и наркоманию. Вредные привычки могут даже у изначально здорового человека спровоцировать проблемы с сердцем и сосудами и развитие заболеваний, понижающих качество жизни и даже приводящих к летальному исходу.

Так, курение — одна из самых опасных привычек современного человека. Установлено, что через 5—9 минут после выкуривания только одной сигареты мышечная сила уменьшается на 15%, снижается точность движений и ухудшается восприятие информации⁵⁷.

Постоянное и длительное курение является причиной возникновения опухолей полости рта, гортани, бронхов и легких, а также приводит к преждевременному старению. Нарушение питания тканей кислородом, спазмы мелких сосудов делают характерной внешность курильщика (желтоватый оттенок белков глаз, кожи, преждевременное увядание), а изменение слизистых оболочек дыхательных путей влияет на его голос (теряется звонкость, снижается тембр, появляется хриплость).

Курильщик примерно на 20% больше человека, не употребляющего никотиновые изделия, рискует заболеть сердечно-сосудистым заболеванием. А курящие родители увеличивают риск подобных болезней у своего будущего ребенка. Однако если человеку удастся полностью отказаться от курения, то уже через три-четыре года риск сердечных болезней у него снижается до обычного уровня.

Что касается спиртных напитков, то употребление их в достаточно больших количествах оказывает отрицательное воздействие на сердечно-сосудистую систему. После приема спиртных напитков сосуды, как кожные, так и мозговые и венозные, расширяются, однако на очень короткое время, после чего наступает их спазм. Повышается проницаемость сосудистых стенок. Алкоголь нарушает нормальное регулирование коронарного кровообращения.

Таким образом, спиртные напитки, особенно если их употреблять постоянно, провоцируют развитие сердечно-сосудистых заболеваний у здоровых людей и ухудшение течения любых подобных болезней, если они уже имеются. Людей со стенокардией алкоголь, к примеру, может привести к острому инфаркту миокарда.

⁵⁷ <http://isranova.ru/kardio/i50.html>

Как говорит статистика, смерть от сердечно-сосудистых заболеваний у людей до пятидесяти лет почти в 40% случаев наступает именно вследствие чрезмерного употребления алкоголя. Эта вредная привычка может навсегда повредить сосудам и сердцу, и даже в том случае, если человек впоследствии от нее избавится, исправить содеянное уже будет поздно.

Влияние наркотических веществ на организм человека бывает разным, в зависимости от того, о каком наркотики идет речь. Однако оно всегда негативно и проявляется очень быстро, а избавиться от наркотической зависимости, как известно, очень тяжело. Так что лучше никогда не притрагиваться к наркотикам.

Алкоголизм, наркомания, токсикомания — страшные враги здоровья человека. По данным Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), если потребление чистого спирта в стране превышает 8 литров на душу населения в год, это грозит вырождению нации. В нашей стране, по одним данным, потребляют 18 литров чистого спирта на человека, по другим — 22—23 л.

Число курящих за последние 10 лет в России увеличилось среди мужчин на 20%, женщин — на 35%, подростков — на 50%. Одновременно имеются данные, что население России ежегодно уменьшается на 750 тысяч человек, и, по некоторым прогнозам, через 15 лет россиян может стать меньше на 22 млн⁵⁸.

3.4.5. Личная гигиена человека, эстетика труда и отдыха

Гигиена (от греч. — целебный) — это область науки, в частности медицины, изучающая влияние условий жизни, труда на человека и разрабатывающая профилактику различных заболеваний; обеспечивающая оптимальные условия для существования; сохраняющая здоровье и продлевающая жизнь.

Под личной гигиеной понимают совокупность гигиенических правил, которые способствуют укреплению и сохранению здоровья человека, увеличению продолжительности его активной жизни.

Личная гигиена — неотъемлемая часть гигиены, включает правила гигиенического содержания тела, полости рта, половых органов, также пользования обувью, бельем, одеждой, жилищем. Рассматриваются вопросы отдыха и труда, режима сна, питания, психогигиена⁵⁹.

Соблюдение гигиенических правил является одним из условий, которые определяют культуру человека (рис. 3.6).

⁵⁸ <http://isranova.ru/kardio/i50.html>

⁵⁹ Гармония здоровья (режим труда и отдыха) / Под ред. Покровского. М.: ФиС, 2003.

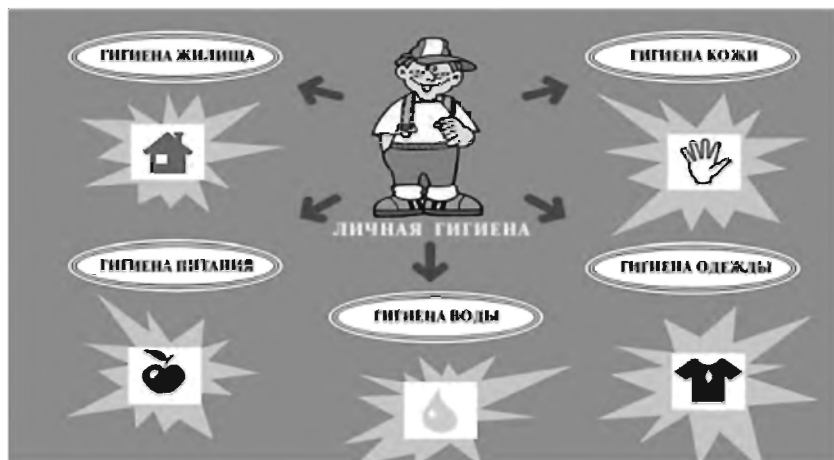


Рис. 3.6. Составляющие личной гигиены

Одной из наиболее важных составляющих личной гигиены человека (рис. 3.6) является уход за его кожей. Кожа — это наружный покров, который защищает организм от разных воздействий окружающей внешней среды.

Кроме защитной функции кожа выполняет такие функции, как регуляция теплообразования и теплоотдачи, дыхания, всасывания, восприятия внешних раздражителей и т.п. На ее состояние влияют климатические воздействия, условия труда. Кожа тесно связана с жизнедеятельностью всего организма.

Уход за кожей заключается в выполнении некоторых правил:

- мыться каждый день теплой водой с использованием специальных средств (мыло, гель и т.п.);
- менять белье, чулки, носки, колготки, гольфы;
- не выдавливать прыщи, т.к. это может привести к воспалению;
- стараться употреблять в достаточном количестве свежие фрукты и овощи, молоко — это обеспечит организм достаточным количеством минеральных веществ и витаминов, что будет способствовать гладкости и чистоте кожи;
- в холодное время года необходимо защищать кожу от обморожений;
- не носить одежду, которая вызывает раздражение кожи.

Уход за кожей лица сводится к трем моментам: очищение, питание, защита. Необходимо также ухаживать и за кожей рук. Рекомендуется мыть руки мягким туалетным мылом, которое содержит различные добавки, тщательно вытирать их полотенцем и смазывать при необходимости смягчающим кремом.

Также следует смазывать руки кремом перед выполнением работ по дому. Для замедления процесса старения кожи рук используют кремы с эластином, коллагеном и витаминами Е и А, которые восстанавливают эпидермис, делая кожу гладкой и эластичной. Растирать крем нужно от кончиков пальцев, заканчивая запястьем, массируя при этом поочередно каждый палец, затем всю ладонь. Для ухода за кожей ног делают ножные ванны, они улучшают кровообращение и снимают усталость. Если на коже ног есть потертости или мелкие трещинки, то полезно делать ванну с календулой (на 1 литр воды 1 столовая ложка календулы)⁶⁰.



Для профилактики грибковых заболеваний рекомендуют 2—3 раза в неделю протирать кожу ног столовым уксусом или специальным лосьоном. Целесообразно также применять смягчающие гели и кремы для ног, значительно улучшающие состояние кожи.

Большое значение для здоровья человека имеет состояние зубов, поэтому так важно ухаживать за полостью рта. Предупредить появление инфекции в полости рта поможет правильный уход за зубами. Чистить их следует ежедневно, пользуясь зубной щеткой и пастой, также следует применять специальные растворы для полоскания рта.

После еды необходимо прочищать межзубные промежутки с помощью зубочисток или специальных нитей. При первых же признаках заболеваний зубов и десен следует незамедлительно обратиться к стоматологу.

Сохранить зубы в хорошем состоянии поможет правильный уход за полостью рта и зубами, своевременное лечение заболеваний зубов, проведение профилактических мероприятий, которые рекомендованы врачом, и лечение, назначенное стоматологом.

К личной гигиене также относится и уход за волосами. Следует мыть голову теплой водой; если вода жесткая, то ее можно смягчить при помощи питьевой соды (добавить 0,5 чайной ложки соды на 1 литр воды). Частота мытья головы зависит от типа волос.

Что касается одежды человека, то она должна соответствовать климатическим условиям среды обитания, характеру работы. Обувь предпочтительнее носить из натуральной кожи, а ее покрой

⁶⁰ Гармония здоровья (режим труда и отдыха) / Под ред. Покровского. М.: ФИС, 2003.

полностью должен учитывать анатомо-физиологические особенности стопы.

Головные уборы также должны отвечать гигиеническим требованиям: быть легкими и не быть тесными, чтобы не нарушать кровообращения головы. Для холодного времени оптимальны головные уборы из натурального меха, а для летнего периода — из легких, светлых и малотеплопроводных материалов.

3.4.6. Экологическое сознание и поведение

Экологическое сознание человека в современном обществе находится в состоянии непрерывного изменения и развития⁶¹.

По нашему мнению, можно выделить следующие особенности экологического сознания человека и общества в целом.

1) значительное преобладание утилитарно-потребительского и футуристического экологического сознания над ноосферным;

2) низкий уровень развитости экологической культуры человека, образованности и воспитанности;

3) недостаточная обеспокоенность экологическими проблемами, низкая готовность противодействовать нанесению ущерба окружающей природной среде; недостаточная активность экологических движений и организаций;

4) неоднородность экологического сознания между различными группами населения и регионами России.

Экологическое поведение индивидуума заключается в организации такого образа жизни и мыслей человека, который соответствует его/ее осознанной заботе об окружающей среде.

Для развития данного навыка необходимы изучение специализированной литературы, общественный экологический настрой и индивидуальная сознательность человека.

3.4.7. Положительные эмоции и нравственная регуляция

Последней составляющей ЗОЖ является позитивный настрой человека, положительные эмоции и хорошее настроение. Известно, что большинство болезней «от нервов». Поэтому важной компонентой правильного образа жизни человека в самоменеджменте является управление стрессом. Стресс — физиологическое и/или психологическое напряжение, возникшее в результате воздействия стрессоров, которые нарушили существовавшее равновесие.

⁶¹ Мартынов А.С. Природа и люди России. Экология, религия, политика и действие. М., 1999.



То есть стресс — это перенапряжение. Стресс может вызывать депрессию. Это связано с тем, что при стрессе организм тратит резервы, а в послестрессовом периоде нуждается в восстановлении⁶².

Некоторая подавленность, угнетенность и нежелание что-либо делать являются вполне закономерными результатами стресса. Подоб-

ные эмоции препятствуют дальнейшей деятельности, что дает организму возможность быстрее восстановить свои силы. В норме такое состояние бывает не сильно выраженным, длится недолго и после отдыха исчезает.

Однако слишком длительный или слишком тяжелый стресс может привести к клинически значимой депрессии, которая требует квалифицированной помощи врача-психотерапевта или психиатра.

Отличить нормальную послестрессовую депрессию, которая проходит самостоятельно, от патологической можно с помощью тестов. Один из них приведен в практикуме.

Существует ряд ошибок мышления, которые могут приводить к неоправданно сильному, чрезмерному стрессу:

«Черно-белое мышление». Мир видится в черно-белых тонах, без цвета и полутонов. Человек мыслит категориями «все» или «ничего» и считает себя полным неудачником при малейшем несовпадении ожиданий с реальностью.

Чрезмерные обобщения. На основании единичных фактов формулируется глобальный (и ничем не подтвержденный) вывод. Часто используются слова «никогда, никто, ничего, все, всё, всегда».

Катастрофизация. Это своеобразное «раздувание из мухи слона». Происходит преувеличение негативного события до тех пор, пока оно не вырастает в сознании человека до размеров катастрофы. Могут использоваться слова «кошмарный, ужасный, страшный, трагический» и т.д.

Субъективизация. Другой вариант «превращения мухи в слона», когда человек настроен на определенное объяснение событий и упорно пытается найти этому подтверждение. Если же подходящих фактов не обнаруживается, «подтверждения» формируются из всего, что находится под рукой, в том числе из собственных эмоций.

⁶² Стресс. Депрессии // <http://stress.depressii.net>

Чрезмерный пессимизм. «Эффект подзорной трубы», при котором преуменьшаются хорошие новости и преувеличиваются плохие. Человек обращает внимание только на негативные стороны жизни, при этом упорно игнорируя позитивные моменты.

Мечтательность и отрицание реальности. Человек полон красочных, но абсолютно нереалистичных ожиданий насчет себя, других людей, работы, профессии, окружающего мира и т.д. При этом часто не видит реальной проблемы или убеждает себя, что проблемы не существует, хотя на самом деле она очень актуальна.

Чрезмерная требовательность. Человек предъявляет к себе, другим людям и миру в целом неадекватные, завышенные требования и прикладывает невероятные усилия к выполнению этих требований. Часто используются слова «должен, обязан».

Осуждение и ярлыки. Человек занимает позицию строгого судьи и выносит мысленный приговор себе или другому. Например: «я неудачник», «он плохой человек» и т.д.

Гедонистическое мышление. Мышление, нацеленное на максимальное удовольствие и полное устранение страданий и любых ограничений. Часто встречаются фразы: «я этого не выдержу», «мне это нужно прямо сейчас», «это слишком тяжело».

Вязкое мышление. Человек снова и снова возвращается к одной и той же мысли, пока она не заполняет собой все пространство сознания. При этом каждая последующая попытка решить проблему все менее успешна.

Перечисленные ошибки мышления время от времени встречаются у каждого человека. Их выявление и коррекция являются важной составляющей стресс-менеджмента. Этим можно заниматься как самостоятельно, так и под руководством специалиста. При этом результаты можно получить намного быстрее. Но и при самостоятельной работе можно заметно усовершенствовать свои навыки управления стрессом.

Стресс считается сегодня важнейшей причиной сокращения продолжительности жизни. В свою очередь, уровень стресса зависит от множества факторов, усиливающих стресс или, наоборот, повышающих стрессоустойчивость⁶³.

К факторам, которые вызывают и усиливают стресс, относятся: высокий уровень притязаний (стремление к достижению цели, несколько превышающее возможности, непосильная нагрузка); зависть; пессимизм; подозрительность; потеря близких или ценностей; ожидание угрозы (неудачи); постоянное пребывание в

⁶³ Там же.

рискованных ситуациях; травма от измены; болезни; бессонница; алчность, жадность; тщеславие; скрытость; суетливость; угрюмость; мнительность; мстительность; недоброжелательность; язвительность; злость и конфликтность; быстрый ритм жизни или его резкая смена; стресс от поражения, краха, провала.

Высокая сопротивляемость стрессу зависит от таких факторов, как: увлеченность, способность укрощать притязания, способность справляться со стрессогенными (вызывающими стресс) факторами, оптимизм, скромность, высокие интеллектуальные способности, толерантность, добродушие, спокойствие, сдержанность, коммуникабельность, благожелательность, хладнокровие, снисходительность.

Стресс — это напряжение. Существует три основных стратегии стресс-менеджмента: 1) уход от проблемы; 2) изменение проблемы; 3) изменение отношения к проблеме.



Расслабление (релаксация) является состоянием, противоположным напряжению. Именно поэтому обучение нервно-мышечной релаксации по методу Э. Джейкобсона является одним из наиболее эффективных способов борьбы с напряжением.

«Секрет» метода Джейкобсона заключается во взаимосвязи между отрицательными эмоциями и напряжением мышц. Отрицательные стрессовые эмоции (страх, тревога, беспокойство, паника, раздражение и др.) всегда вызывают мышечное напряжение.

Телевизор, чтение, игры и прочие виды досуга не дают полноценного расслабления. Все чаще люди не могут расслабиться даже ночью, в результате долго не могут заснуть, сон становится поверхностным, а утром не чувствуют себя бодрыми, свежими и жизнерадостными. Люди настолько прочно забыли состояние полноценного расслабления, что одного желания недостаточно, для того чтобы его «вспомнить».

Для этого необходим метод нервно-мышечной релаксации. Обучающийся выполняет определенные упражнения, чтобы утомить мышцы, а утомленные мышцы автоматически, без сознательных усилий, сами собой расслабляются. Остается лишь внимательно наблюдать за процессом расслабления.

Обучение методу релаксации проводится в три этапа.

На первом (базовом) этапе обучаемый учится целенаправленно расслаблять все мышцы своего тела.

Второй этап — обучение дифференцированной релаксации. Человек в положении сидя расслабляет мускулатуру, не участвующую в поддержании вертикального положения тела. Аналогичным образом тренируется расслабление мышц при письме, чтении, других занятиях.

На третьем этапе обучаемому ставится задача: повседневно наблюдая за собой, замечать, какие мышцы напрягаются у него при волнении, страхе, тревоге, смущении, и рекомендуется целенаправленно уменьшать, а затем снимать локальные напряжения мышц. При этом (за счет механизмов обратной связи) наблюдается значительное снижение выраженности субъективных эмоционально-стрессовых реакций.

В конце обучения человек приобретает возможность полностью освободиться от стрессового напряжения за 20—30 секунд. Но для достижения такого результата нужно трудиться немного, но регулярно. На первом этапе рекомендуется выделять на занятия релаксацией по 15 минут 3 раза в день. Базовый курс обучения длится до 2—3 месяцев⁶⁴.

Для формирования навыков указанных компонентов ЗОЖ необходимо составить правильный распорядок дня, подходящего для образа жизни каждого конкретного человека.

3.5. Управление деловой карьерой

В жизни современного человека карьера является естественной составляющей. Научные исследования и практика показывают, что от успешности карьеры во многом зависят все виды жизнедеятельности людей.

В своей жизни каждый человек переживает ситуации, в которых ему приходится осуществлять действия, направленные на принятие решений относительно выбора, планирования карьеры и реализации карьерных планов.

Такая деятельность предполагает наличие у человека определенной совокупности знаний, умений и навыков компетентного поведения в сфере трудовых отношений и, в частности, поведения на рынке рабочей силы.



⁶⁴ Методы преодоления стресса // <http://stress.depressii.net>

Термин «карьерера» берет свое начало от латинского слова *karrus* — повозка, телега и итальянского *carriera* — бег, жизненный путь⁶⁵.

С.И. Ожегов указывает на два значения слова «карьерера» в русском языке. Первое из них, устаревшее, означает род занятий, профессию.

Во втором «карьерера» есть не что иное, как путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также достижение такого положения. Это говорит о том, что в русском языке данный термин прошел путь от узкого (профессионально-деятельностного) к широкому (социальному) значению.

В новом «Словаре русских синонимов», в котором представлены скрытые от первого взгляда, лежащие не на поверхности смыслы слов, в качестве синонимов слову «карьерера» приводятся такие широкие по философскому наполнению категории, как будущность, судьба.

В англоязычных словарях представлены определения этого понятия, в которых карьера:

- 1) это всегда многолетняя деятельность или поприще, которое человек себе выбирает для более полной самореализации;
- 2) она нацелена на высокие достижения, успех;
- 3) она немыслима без постоянного самосовершенствования субъекта в данной области.

Карьера — это движение и положение (статус) человека, субъекта трудовой деятельности в системе социальных, экономических, деловых, имущественных и др. отношений, обусловленные складывающимся соотношением между его личностными позициями, ресурсами и социально-экономической ситуацией (внешними условиями, обстоятельствами) в конкретный период жизненного пути.

Многообразие моделей карьеры, представленное в литературе, можно свести к трем ее типам, которые будут охватывать все возможные карьерные траектории представителей различных социально-профессиональных групп: вертикальной, горизонтальной и ступенчатой.

Вертикальная карьера представляет собой продвижение человека по ступеням определенных структурных иерархий посредством использования сложившихся в них каналов и механизмов и в соответствии с имеющимися системами норм и правил «делания» карьеры.

Горизонтальная карьера — это тип карьеры, предполагающий либо выполнение определенной профессиональной, служебной,

⁶⁵ Шаповалов В.К., Минкина О.В. Консультирование по карьере: Учебное пособие. М.: Академический Проект, 2008.

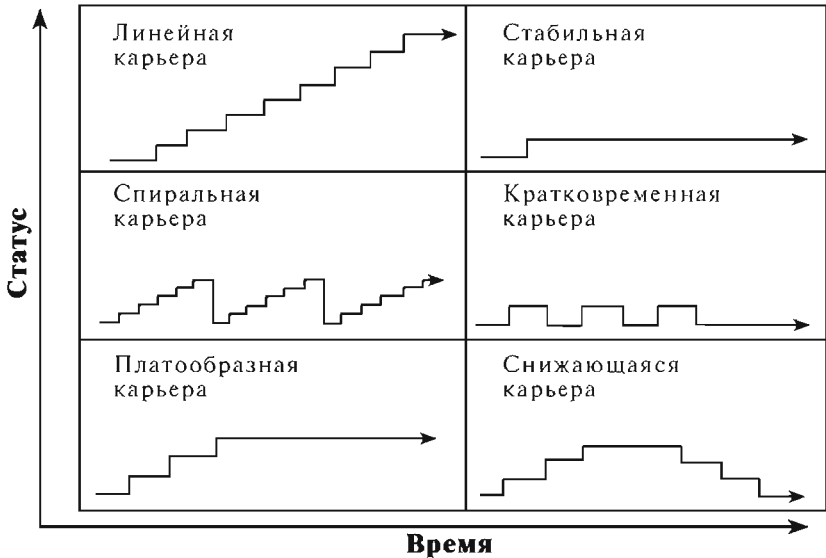


Рис. 3.7. Разновидности деловой карьеры человека в зависимости от его статуса и времени

социальной роли в одной сфере деятельности, либо перемещение в другую функциональную область деятельности, не связанное с непременным и постоянным движением вверх по ступеням какой-либо иерархии.

Ступенчатая карьера, которая встречается довольно часто, совмещает в себе все элементы горизонтальной и вертикальной карьеры. А продвижение работника в этом случае осуществляется посредством чередования вертикальных и горизонтальных дистанций. В некоторых исследованиях она обозначается как комбинированная⁶⁶.

Также существуют другие виды карьеры (рис. 3.7).

В управлении деловой карьерой изучается общая модель качеств современного менеджера, которая включает в себя самодисциплину, личную организованность, самоорганизацию личного здоровья, умение формулировать свои жизненные цели и т.д. В данном разделе изучается технология поиска жизненных целей и планирование карьеры, принципы саморекламы, адаптации в новом коллективе и закрепления успеха.

⁶⁶ Там же.

Управление деловой карьерой включает: определение жизненных целей; определение профессиональной карьеры; технологию поиска и получения работы; факторы успеха на работе.

Определение жизненных целей.

Значение постановки целей определяется тем, что люди, точно знающие, что делать, самоопределяются, самоутверждаются намного быстрее и являются наиболее преуспевающими.

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

Целеустремленность — пробный камень любого достижения, большого или малого. Сильный мужчина может быть побежден целеустремленным ребенком.

Как было сказано выше, цель есть образ результата, она не только предвещает всякую осознанную деятельность, но и упорядочивает ее, делает осмысленной. Цели, которые вы ставите перед собой, задают направление вашего движения. Каждая цель имеет смысл тогда, когда установлены подцели («дерево целей»), сроки воплощения и конкретные действия⁶⁷.

Постоянство и важность целей могут быть различны. Каждый человек думает о них так или иначе. Однако думать и записать на бумагу — не одно и то же. При записи целей они конкретизируются и сужаются. Документом, который позволяет установить цели, может быть «Декларация жизненных целей» или «Жизненный план». При обнаружении невозможности реализации целей необходимо задать себе вопросы:

Действительно ли цели важны для вас?

Реальны ли они?

Вложили ли вы в достижение целей достаточно внимания и сил?

Сохраняют ли они актуальность?

Достаточно ли вы привлекли к вашему делу окружающих?

Не слишком ли рано вы сдались?

Во многих случаях люди признают себя побежденными слишком рано, тогда как настойчивость могла бы привести к успеху.

Если вы стремитесь к профессиональным и деловым успехам, чтобы добиться еще большего удовлетворения, вы должны быть

⁶⁷ Теория управления: Учебник / Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. М.: Финансы и Статистика, 2007.

готовы к полной концентрации ваших сил и самоотдаче. При этом не следует забывать, что ваши желания должны соответствовать вашим возможностям, которые в свою очередь во многом зависят от ваших наклонностей и способностей.

Определение профессиональной карьеры. При постановке карьерных целей (как, впрочем, и других) нельзя переоценивать свои возможности, нужно учитывать свои личные качества и природные данные.

Классификация индивидуальных признаков, имеющих значение при определении карьеры, такова⁶⁸:

1. Черты характера (уверенность в себе, общительность, способность к самоутверждению, уравновешенность, реализм).

2. Профессиональные склонности (в 1988 г. в международном классификаторе профессий их было 9333, в нашей стране — около 7000). По методу академика Е.А. Климова, все виды профессиональной деятельности делятся на 5 основных групп: 1 — профессии типа «человек — природа», 2 — профессии типа «человек — техника», 3 — профессии типа «человек — знаковая система», 4 — профессии типа «человек — художественный образ», 5 — профессии типа «человек — человек». Многие профессии представляют собой комбинацию различных видов деятельности.

3. Способности и опыт.

4. Происхождение.

Очень важно правильно оценивать себя. Итак, что же нужно для профессионального успеха?

1. Личное желание занять более высокий пост (самотивация).

2. Умение работать с людьми (коммуникационные процессы).

3. Готовность рисковать и брать на себя ответственность (уровень самосознания).

Для того чтобы успешно закрепиться на новой работе, добросовестное и профессионально грамотное выполнение своих должностных обязанностей является необходимым условием. Но если вы хотите, чтобы ваша работа стала очередной ступенькой в восхождении по лестнице карьеры, то просто хорошей работы может оказаться недостаточно. Необходимо, чтобы вас заметили и выделили среди других коллег. Нужно привлечь к себе *положительное внимание*.

Макс Эггерт, автор книги «Блестящая карьера», дает на этот случай ряд советов:

1. Написать статью для внутрифирменного или профессионального издания.

⁶⁸ Там же.

2. Участвовать в конференциях и семинарах. Посещая их, выступать с комментарием по существенным вопросам, называя свое имя и организацию.

3. Добиться признания в качестве эксперта в области, относящейся к работе.

4. Планировать полезные для достижения известности встречи и осуществлять их.

5. Приходить на работу раньше и уходить позже, чем большинство.

6. Активно участвовать в профессиональных ассоциациях.

7. Искренне благодарить и хвалить тех, кем вы восхищаетесь и кто помогал вам.

8. Стараться участвовать в разработке проектов, перспективных в смысле достижения известности и расширения контактов.

9. Чаще общаться с людьми непосредственно, а не по внутреннему телефону.

10. Регулярно подавать начальнику краткий обзор ваших достижений и планов на следующий месяц.

11. Выступать с предложениями по улучшению работы и т.д.

Человек, стремящийся сделать карьеру, может продвигаться по иерархической лестнице почти безгранично. Чем выше поднимаешься, тем больше требуется усилий. Любая остановка — это путь вниз. Разумеется, данные советы и рекомендации не могут решить всех проблем успешной работы на новом рабочем месте. Целесообразнее всего заняться самообразованием⁶⁹.

Важно обратить внимание на такое средство управления деловой карьерой, как самомаркетинг.

Самомаркетинг — это разработка и реализация программы действий носителя карьеры, ориентированной на достижение его конкурентоспособности на рынке труда.

Стратегия самомаркетинга — это совокупность действий носителя карьеры, направленных на нахождение максимально благоприятных условий для развития и использования карьерного потенциала и охватывающих четыре элемента комплекса маркетинга: товар, цену, распределение, коммуникации⁷⁰. С.И. Сотникова предлагает следующую структуру элементов самомаркетинга (рис. 3.8).

Одно из самых эффективных средств самомаркетинга на рынке труда — хорошее резюме. В.А. Поляков обращает ваше внимание на два ключевых момента:

⁶⁹ Теория управления: учебник / Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. М.: Финансы и Статистика, 2007.

⁷⁰ Шаповалов В.К., Минкина О.В. Консультирование по карьере: Учебное пособие. М.: Академический Проект, 2008.



Рис. 3.8. Сегменты стратегии самореклинга

1. У вас единственный шанс преуспеть с помощью резюме — в тот момент, когда его читают в первый раз. Как правило, на просмотр резюме затрачивается не более двух-трех минут. Если внимание привлечь не удалось, значит, резюме не сработало.

2. Удачное резюме поможет вам получить интервью, т.е. личную встречу с работодателем или его представителем, а не работу. Это необходимо твердо осознавать. Ваша цель — добиться, чтобы читающий захотел встретиться с вами лично.

Резюме состоит из следующих основных блоков:

А. Личные данные (имя, адрес, телефон).

Б. Цель (не обязательно, но желательно): краткое описание того, на получение какой работы и почему вы претендуете (не более 6 строк, а лучше 2—3).

В. Опыт работы (обычно в обратном хронологическом порядке; эта часть — основная, соблюдайте пропорциональность, поскольку чрезмерное расширение одной информации за счет другой нелепо).

Г. Образование (чем больше прошло времени после окончания учебного заведения, тем меньше места этот пункт должен занимать в резюме; для выпускников и студентов следует помещать его перед предыдущим, так как опыт работы если и есть, то менее значителен. Можно сообщить о наградах, подчеркнуть те изученные дисциплины, которые соответствуют вашей цели; участие в научно-исследовательской работе упомяните и здесь, и в опыте работы).

Д. Дополнительная информация (не обязательно, но желательно): владение иностранными языками и компьютером, наличие водительских прав, членство в профессиональных организациях и т.п. (хобби следует упоминать только в том случае, если это тесно связано с желаемой работой).

Пять основных требований к стилю написания резюме:

- краткость,
- конкретность,
- активность (используйте энергичные глаголы, показывающие активность, никогда не пишите «участвовал», «оказывал помощь» и т.п. Это позволяет думать, что вы стояли в стороне и от случая к случаю оказывали разовые услуги),

- избирательность (не считайте, что чем больше дано разной информации, тем лучше; отбирайте информацию, исходя из цели резюме) и

- честность⁷¹.

Десять золотых правил успеха в карьере (Ричард Кох):

1. *Специализируйтесь в очень узкой области; развивайте собственные методы работы в этой области.*

2. *Найдите нишу специализации, в которой вы будете работать, получая удовольствие, сможете превзойти других, и ждите шанса стать признанным лидером в этой области.*

3. *Поймите, что сила — в знании.*

4. *Определите свой рынок и основных клиентов и предоставляйте им свои лучшие услуги.*

5. *Определите, где 20% усилий дадут вам 80% результатов.*

6. *Учитесь у лучших.*

7. *Начинайте работать на себя уже в начале своей карьеры.*

8. *Нанимайте на работу как можно большее число производителей прибавочной стоимости.*

9. *Отдавайте на сторону работу, которая не является вашей специальностью.*

10. *Используйте имеющийся у вас капитал в качестве средства обогащения⁷².*

Таким образом, при правильном управлении деловой карьерой человек приобретает следующие навыки:

- четкое формулирование жизненных целей;
- личная организованность и самодисциплина;

⁷¹ Шаповалов В.К., Минкина О.В. Консультирование по карьере: Учебное пособие. М.: Академический Проект, 2008.

⁷² Теория управления: учебник / Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. М.: Финансы и Статистика, 2007.

- технология поиска жизненных целей;
- адаптация в коллективе;
- техника планирования личного времени и организация дня;
- основные правила (техника) делегирования полномочий;
- техника быстрого чтения и развитие памяти;
- вербальные и невербальные средства общения;
- виды и техника слушания;
- управление стрессом.

Краткие выводы

1. Ресурс активности и работоспособности — совокупность физических возможностей организма человека, характеристик его личности, а также условий окружающей среды, необходимых для эффективного выполнения конкретной работы.

2. К основным вредным факторам, влияющим на состояние здоровья людей, работающих за компьютером, относят сидячее положение в течение длительного времени; воздействие электромагнитного излучения монитора; утомление глаз, нагрузка на зрение; перегрузка суставов кистей; стресс при потере информации.

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

4. Физическая деятельность уравнивает напряженное состояние умственных процессов. Мощный стимулирующий эффект мышечной деятельности основан на воздействии на кору мозга потока импульсов, идущих от мышц и усиливающих так называемую доминанту, господствующий участок возбуждения в коре мозга. У работника умственного труда, занимающегося физкультурой и спортом, мощный поток импульсов, идущих от мышц, усиливает творческую доминанту, т.е. те участки коры головного мозга, которые связаны с интеллектуальной деятельностью.

5. Один из эффективных методов ускорения восстановления организма — это применение разрешенных (не относящихся к допингу) фармакологических препаратов и специализированных пищевых продуктов, так называемых продуктов повышенной биологической ценности (ППБЦ). Это витамины, гепатопротекторы, иммуномодуляторы и адаптогены.

6. Задачи самоменеджмента учитывают такой фактор деятельности человека, как биологический, который включает в себя

понятие естественного ритма работы индивидуально для каждого человека и понятие биоритмов.

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

7. В жизни каждого человека присутствуют и воздействуют три различных потока энергии: физический ритм (влияет на физическую силу и на силу воли); психический ритм (обуславливает динамику чувств, настроений, творческих сил) и интеллектуальный ритм (влияет на умственные способности). Учет своего индивидуального биоритмического состояния позволяет правильно составить планы работы и улучшить свою работоспособность.

8. Организм человека как единое целое может существовать только при определенном соотношении разных колебательных процессов в клетках, тканях, органах и функциональных системах и их синхронизации с условиями окружающей среды. Десинхроноз — это рассогласование биологических ритмов организма с физическими и социальными датчиками времени.

Также это можно объединить в понятие «утомление» — состояние организма, возникающее вследствие его длительной или напряженной функциональной активности и проявляющееся в снижении работоспособности.

9. Основными составляющими здорового образа жизни (ЗОЖ) являются: физкультура, движения, закаливание; рациональное питание; отказ от вредных привычек (алкоголь, курение, наркотики); личная гигиена, эстетика труда и отдыха; положительные эмоции, нравственная регуляция; экологическое сознание и поведение.

10. Многообразие моделей карьеры, представленное в литературе, можно свести к трем ее типам, которые будут охватывать все возможные карьерные траектории представителей различных социально-профессиональных групп: вертикальной, горизонтальной и ступенчатой.

11. Управление деловой карьерой включает: определение жизненных целей, определение профессиональной карьеры, технологию поиска и получения работы, факторы успеха на работе.

Вопросы для самопроверки

1. Определите понятия ресурса активности и работоспособности.

2. Назовите ряд общих существенных признаков активности личности.
3. Какие вы знаете основные виды активности человека?
4. Назовите методы управления ресурсом активности и работоспособности.
5. Какие выделяют жизненные циклы работоспособности человека?
6. Какова классификация биоритмов человека?
7. Назовите суточные ритмы человека.
8. Охарактеризуйте изменение работоспособности в течение суток.
9. Что является основными составляющими здорового образа жизни?
10. Каковы составляющие личной гигиены?
11. В чем особенности экологического сознания человека?
12. Что такое стресс?
13. Что относят к факторам, которые вызывают и усиливают стресс?
14. От чего зависит высокая сопротивляемость стрессу?
15. Определите термин «карьера».
16. Назовите основные психологические принципы целеполагания в управлении.
17. Какие вопросы необходимо задать себе при обнаружении невозможности реализации целей?
18. Назовите виды индивидуальных признаков, имеющих значение при определении карьеры.
19. Что такое самомаркетинг?

4.

УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСОМ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ

Нажить много денег — храбрость; сохранить их — мудрость, а умело расходовать — искусство.

Б. Авербах

Думай, прежде чем вкладывать деньги, и не забывай думать, когда уже вложил их.

Ф. Дойл

Все преимущество иметь деньги заключается в возможности ими пользоваться.

Б. Франклин

Учебные цели главы:

- *уяснить смысл рационального финансового поведения;*
- *научиться использовать различные методики составления и ведения домашней бухгалтерии;*
- *уметь различать источники личных доходов, их отличительные черты;*
- *научиться экономить личные средства;*
- *понимать значение инвестирования: достоинства и недостатки различных инструментов;*
- *узнать виды страхования и его роль в жизни человека;*
- *ознакомиться с возможностями различных компьютерных программ при составлении личных бюджетов.*



Прочитав эту главу, вы научитесь анализировать и контролировать свое финансовое состояние, получите навыки финансового планирования. Задумаетесь о том, что такое гармония прихода и расхода денег, каковы взаимосвязи между вашими растущими доходами и возрастающими потребностями и как вести

домашнюю бухгалтерию на персональном компьютере. Материал главы поможет вам узнать основы рыночных отношений: источники доходов, виды инвестирования, роль страхования в жизни человека, способы экономии.

4.1. Финансовое планирование жизни

Рациональное финансовое поведение — это важный аспект самоменеджмента.

Финансовые средства не являются главной жизненной целью, но их значение трудно переоценить. Если мы стремимся к полному раскрытию своего потенциала, то деньги выступают важнейшей обеспечивающей наше движение системой, которая:

- позволяет финансировать за счет своих или заемных средств наши проекты, идеи, обучение и развитие;
- обеспечивает комфортное внутреннее состояние;
- избавляет от монотонного труда по найму, позволяя открыть свое дело или найти более интересную работу.

Финансовые проблемы возникают почти у всех людей независимо от уровня достатка. На определенном этапе мы приходим к выводу, что ситуация с деньгами должна быть под контролем. Достичь этого можно лишь с помощью финансового планирования. Финансовое планирование необходимо каждому человеку и каждой семье. Потому что отсутствие личного плана — это огромный риск.

Действительно, контроль над личными финансами необходим. Ведь если не вы управляете своими деньгами, они управляют вами. Научившись грамотно использовать имеющиеся в вашем распоряжении ресурсы, можно создать себе стабильный денежный поток, сделав серьезный шаг на пути к финансовой независимости. Наличие или недостаток финансовых ресурсов определяют качество нашей жизни. Стабильность личной финансовой системы влияет на нашу уверенность в завтрашнем дне.

Планирование связано, с одной стороны, с предотвращением ошибочных действий в области финансов, с другой — с уменьшением числа неиспользованных возможностей.

В основе системы управления личными финансами лежат определенные принципы финансового поведения. Эти действия важно осуществлять в совокупности, чтобы получить эффект синергии от их совместного применения.



Так, при выборе стратегии управления личными финансами можно воспользоваться следующими правилами⁷³.

1. Контроль всех финансовых потоков

Этот принцип говорит о том, что необходимо прежде всего вести строгий учет всех финансов, проходящих через ваши руки. В настоящее время этому способствует значительное развитие вычислительной техники и программного обеспечения. Компьютерный учет позволяет не только исключить рутину и ошибки, но и превратить процесс управления своими финансами в увлекательное занятие. Реализация этого принципа позволит в любой момент быстро получить полную картину состояния собственной финансовой системы.

2. Создание накоплений



Между доходами и расходами всегда должна существовать положительная разница — накопления. Практика показывает, что можно значительно сократить свои расходы, не изменяя практически при этом качество жизни. В любом случае, 10—20% вашего дохода обязательно должны переходить в накопления.

Это — ежемесячное инвестирование в собственную жизнь каждого, думающего о своем будущем.

Не стоит забывать и о доходах. Для получения максимального эффекта над этой составляющей необходимо периодически работать. Это может быть более высокооплачиваемая работа, дополнительный заработок или развитие вашего бизнеса. В итоге целью данного принципа является создание и укрепление финансового состояния.

3. Осуществление инвестиций

В современных условиях граждане получили существенно более широкий выбор вариантов экономического поведения. Деньги должны работать на вас. Они должны быть распределены между различными видами инвестиционных инструментов исходя из ваших целей, возможностей и отношения к рискам.

4. Страхование рисков

Страхование опасных для вашего финансового плана рисков представляет собой важный финансовый механизм сохранения и защиты достигнутого уровня благосостояния.

5. Личное финансовое планирование

Первый шаг к управлению личными финансами — составление финансового плана. Личный финансовый план — это своеобразный

⁷³ Выбираем стратегию управления личными финансами // Мир финансов. Капитал, Инвестиции, Технологии. <http://www.wfin.kz/node/4209>

отчет о доходах и расходах человека, позволяющий реально оценить его финансовое положение, а также рекомендации специалистов по увеличению доходов путем инвестирования средств в различные финансовые инструменты. Для реализации любого проекта нужен план. Создание прочной финансовой системы — важнейший проект в вашей жизни. Его осуществление невозможно без четкой расстановки приоритетов, формирования и расчета этапов его реализации. Эту функцию берет на себя личный финансовый план. Он содержит такие важные составляющие, как оценка имеющихся и требуемых ресурсов, постановка финансовых целей, последовательность и расчеты их достижения. Таким образом, личное финансовое планирование является ключевым принципом в стратегии управления личными финансами.

Очень важным моментом в данном процессе является умение расставлять *приоритеты при осуществлении расходов*. Они во многом определяются социально-культурными, возрастными, психографическими признаками и характеристиками личности.

Поэтому специалисты в области управления личными финансами предлагают для начала определиться с целями, а затем расставить приоритеты. Это нужно сделать, для того чтобы понять, какую из целей вы будете реализовывать в первую очередь, а какую во вторую, третью и т.д.

В помощь предлагается воспользоваться уже известными из тайм-менеджмента инструментами, такими как *матрица Эйзенхауэра*, в соответствии с которой строится четыре квадранта: срочно и важно; не срочно и важно; срочно и не важно; не срочно и не важно.

1. Срочно и важно

В эту группу расходов советуют отнести такие траты, как расходы на кредит, квартплату, продукты первой необходимости.

Эти расходы оказывают серьезное влияние на жизнь, поэтому мы учитываем их в первую очередь. Чтобы ни случилось, мы ежемесячно должны платить по данным счетам.

2. Не срочно и важно

Сюда относятся все расходы, которые очень важны как в настоящем, так и в будущем. Однако мы можем обойтись без них в трудную минуту. По своей значимости — это самый главный квадрант из всех приведенных.

3. Срочно и не важно

Сюда относятся все непредвиденные расходы, которые срочно необходимо совершить. Однако они могут быть не так важны на данный момент времени.

Возникают неожиданно, но требуют срочного вмешательства.



Рис. 4.1. Возможные приоритеты целей

4. Не срочно и не важно

В тайм-менеджменте дела, которые относятся к данному квадранту, называют «воры времени». Здесь такие расходы можно назвать «воры бюджета». В зависимости от ваших жизненных ценностей и целей такие расходы нужно сводить к нулю либо избавляться от них.

Затем стоит приступить к сортировке расходов по квадрантам важности и срочности. Важно знать о том, что ваши расходы могут с течением времени перетекать из одного квадранта в другой.

Например, матрица приоритетов целей в области личных финансов (расходов, платежеспособности) может выглядеть следующим образом (рис. 4.1)⁷⁴.

Дадим еще несколько советов по управлению личными финансами исходя из общих правил самоменеджмента.

Правило 60%. Данный метод был предложен консультантом MSN Money Ричардом Дженкинсом (Richard Jenkins). В рамках метода весь совокупный доход предлагается поделить на 5 частей⁷⁵.

1. Текущие расходы — 60%. Например, питание, коммунальные услуги, транспорт, одежда, газеты, косметика и т.п.

2. Пенсионные накопления — 10%.

3. Долгосрочные покупки и выплаты — 10%. Счет накоплений на крупные покупки (машина, ремонт) или накоплений на ипотеку. Также может использоваться для выплат текущих долгов.

⁷⁴ Кожин Р. Расставляем приоритеты в тратах (электронный ресурс) / Р. Кожин // <http://www.mytrouble.ru/>

⁷⁵ Jenkins R. A simpler way to save: The 60% Solution. <http://articles.moneycentral.msn.com/SavingandDebt/LearnToBudget/ASimplerWayToSaveThe60Solution.aspx>

4. Нерегулярные расходы — 10%. Деньги для нерегулярных расходов могут использоваться, например, на ремонт машины, лечение заболевшего зуба, подарки на юбилей родителям, новую стиральную машину и т.п.

5. Развлечения — 10%.

По-мнению Р. Дженкинсона, главное уложиться в цифру 60%.

А если долги очень велики и проценты по ним достаточно высоки, лучше на погашение долгов пускать не только предназначенные для этого 10%, но и 10% пенсионных накоплений до полного погашения долга или улучшения финансовой ситуации.

В соответствии с другим подходом 50—30—20 при составлении расходной части бюджета 50% должны составлять текущие расходы, 30% — расходы на ваши желания и 20% — сбережения⁷⁶.

Хороший совет: пусть войдет в привычку сберегать 20% от каждого полученного дохода. И чем раньше это превратится в *финансовую привычку*, тем лучше. Тем самым создается *финансовый резервный фонд* — защита себя и своих близких от непредвиденных финансовых проблем.

Все эти правила эффективно работают, если поставить их реализацию на регулярную основу. Например, записывать информацию о доходах и расходах (вносить их в компьютерную программу) ежедневно. Раз в месяц (обычно в конце) планировать бюджет на следующий месяц. В то же время удобно проанализировать расходы за прошедший месяц в целях их оптимизации. Это даст возможность повысить эффективность финансовых операций.

4.2. Личные финансовые отчеты. Домашняя бухгалтерия

Неслучайно говорят, что управление денежными средствами — это эффективное использование имеющихся ресурсов с целью наращивания индивидуального потенциала. Управлять — значит искать свои собственные пути сохранения и приумножения тех средств, которые есть. Действенным механизмом управления своими финансами является составление личных финансовых отчетов.



⁷⁶ <http://articles.moneycentral.msn.com/SavingandDebt/LearnToBudget/50-30-20-budget.aspx>

Система личных финансовых отчетов строится по аналогии с системой управления финансами организаций и включает: реестры доходов и расходов, финансовый отчет, финансовый бюджет, балансовый отчет.

Планируя свою жизнь, мы составляем финансовый план или бюджет. Личный бюджет — это способ управления собственными деньгами.

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

Доходы — все источники поступления средств в обозначенном периоде. К ним относят: заработную плату, премиальные, гранты, гонорары, стипендии, ренты от сдачи имущества внаем, проценты по депозиту и все прочие поступления от основной деятельности и из других источников.

Расходы — все средства, которые мы планируем потратить на себя и/или своих близких. Например, коммунальные платежи, затраты на содержание жилья, питание, телефон, одежду, транспорт, обучение, лекарства, путешествия, хобби, подарки друзьям и др. К расходам также относят ту часть средств, которую вы планируете инвестировать в ценные бумаги, банковские депозиты, векселя и прочие финансовые инструменты. А вот проценты и дивиденды с инвестированных средств являются доходами.

Степень детализации статей зависит от целей составления бюджета.

Самый простой способ учета финансовых поступлений — кассовый. Все приходы денежных средств — доход, все потраченные средства — расходы.

При составлении личного бюджета для начала следует перечислить все статьи доходов и расходов. Консультанты в вопросах управления личными финансами предлагают различные подходы к составлению перечня статей доходов и расходов^{77 78 79}. Можно составить следующий примерный перечень статей доходов и расходов (табл. 4.1, 4.2):

Анализ расходов лучше производить по *категориям*. Так, разделив расходы по категориям, можно планировать их величину. На каждую категорию можно определить допустимую, *оптимальную*

⁷⁷ Покудов А. Личные финансы-2. Секреты управления и индивидуальный финансовый план / А. Покудов. М.: Эксмо, 2007.

⁷⁸ Галкин А.А. Финансовое планирование жизни: гуманитарные финансы / А.А. Галкин. Ростов н/Д: Феникс, 2008.

⁷⁹ Шевцова С., Горба М. 10 способов стать богаче. Личный бюджет / С. Шевцова, М. Горба. Питер, 2007.

Таблица 4.1.

Примерные укрупненные статьи доходов

№ статьи	Название статьи
1	Основная заработная плата
2	Дополнительная заработная плата (работа по совместительству, гранты и пр.)
3	Проценты с банковского депозита
...	...
n	и т.д.

Таблица 4.2.

Примерные укрупненные статьи расходов

№ статьи	Название статьи
1	Затраты на жилье (покупка, ремонт, коммунальные услуги и т.д.)
2	Затраты на питание (питание дома, вне дома)
3	Затраты на услуги связи (Интернет, телефон, мобильный телефон)
4	Затраты на одежду и хозяйственные нужды
5	Транспорт (покупка, эксплуатация, аренда, общественный транспорт)
6	Здоровье и красота (расходы на лекарства, салон красоты, косметика и пр.)
7	Деловые расходы (самообразование, деловые подарки и пр.)
8	Долги
9	Хобби, отдых
10	Отложено на сбережения
11	Разное

норму расходов. Степень детализации статей, а также их названия могут варьироваться и зависят от целей составления.

Как мы уже отмечали, желательно записывать расходы и доходы *каждый день*.

Для этого используются чеки, блокноты, мобильные телефоны. Связано это с тем, что крупные траты запомнить несложно, а мелкие

Таблица 4.3.

Пример реестра доходов за месяц

Дата	Статья / Примечания	Номер статьи	Сумма, руб.
05.02.2010	Основная заработная плата за январь 2010	1	22800-00
06.02.2010	Проценты с банковского депозита	3	750-00
12.02.2010	Дополнительная заработная плата	2	5000-00
20.02.2010	Аванс	1	5500-00
	<i>Итого за месяц</i>		<i>34050-00</i>

Таблица 4.4.

Пример реестра расходов за неделю

Дата	Статья / Примечания	Номер статьи	Сумма, руб.
01.02.2010	Затраты на услуги связи (мобильный телефон)	3	1000-00
	Оплата коммунальных услуг	1	4000-45
	Питание дома (покупка продуктов на неделю)	2	4808-80
		<i>Итого</i>	<i>9809-25</i>
02.02.2010	Бензин	5	420-00
	Обед в кафе	2	550-00
	Косметика	6	1500
		<i>Итого</i>	<i>2470</i>
05.02.2010	Кино	9	500-00
		<i>Итого</i>	<i>500-00</i>
06.02.2010	100% дохода в сбережения	10	750-00
		<i>Итого</i>	<i>750-00</i>
	<i>Итого за неделю</i>		<i>13529-25</i>

часто выпускают из виду. Но именно эти «мелочи» в конце месяца составляют 40—50% доходов.

Таким образом, можно составить *реестр доходов* (табл. 4.3).

Расходы мы осуществляем чаще. Примерный реестр расходов за неделю приведен ниже (табл. 4.4).

Таблица 4.5.

Пример финансового отчета

Доходы			Расходы		
1	2	3	4	5	6
№	Статья	Сумма, руб.	№	Статья	Сумма, руб.
1	Основная заработная плата	28300-00	1	Затраты на жилье (покупка, ремонт, коммунальные услуги, эксплуатация и т.д.)	4000-45
2	Дополнительная заработная плата	5000-00	2	Затраты на питание (питание дома, вне дома)	10500-00
3	Проценты с банковского депозита	750-00	3	Затраты на услуги связи (Интернет, телефон, мобильный телефон)	2000-00
			4	Затраты на одежду и хозяйственные нужды	2500-00
			5	Транспорт (покупка, эксплуатация, аренда, общественный транспорт)	420-00
			6	Здоровье и красота (расходы на лекарства, салон красоты, косметика и пр.)	800-00
			7	Деловые расходы (самообразование, деловые подарки и пр.)	5600-00
			8	Долги	2000-00
			9	Хобби, отдых	1500
			10	Отложено на сбережения	3529-55
			11	Разное	1200
	<i>Итого</i>	<i>34050-00</i>		<i>Итого</i>	<i>34050-00</i>

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

Главная цель — контроль финансовых потоков, поиск резервов для увеличения доходов и обеспечения искомого уровня жизни. Этот анализ позволяет грамотно планировать расходы в соответствии с полученными доходами.

В итоге можно составить *финансовый отчет* за месяц (табл. 4.5).

В нашем примере сумма расходов равна сумме дохода. По результатам отчета следует сделать выводы о целесообразности тех или иных статей расхода, их удельном весе в общей стоимости.

После подобного анализа можно определить, какие расходы лучше сократить, перенести или исключить. Основной смысл такого построения отчета в том, чтобы понять, куда уходят деньги. А это нужно в свою очередь для изменения их потока и направления на более необходимые расходы.

Специалисты по управлению личными финансами советуют уделить особое внимание второстепенным статьям бюджета с мелкими расходами. Иногда избавиться от них намного проще, чем уменьшить затраты по основным статьям. Очевидно, для того чтобы вам хватало денежных средств, доходы должны быть не меньше расходов.

В данном случае мы говорим о *балансе* доходов и расходов.

$$\text{РАСХОДЫ} = \text{ДОХОДЫ}$$



В ситуации, когда расходы превышают доходы, наблюдается *дефицит* денежных средств, в противном случае можно говорить о *профиците* бюджета или излишке средств.

Превышение расходов над доходами сигнализирует о неправильном использовании денежных средств. Важно вовремя остановиться и принять меры по сокращению трат или увеличению доходов. Если средств не хватает, то необходимо либо увеличить доходы, либо снизить расходы. Планирование расходов — необходимый элемент в системе построения личной финансовой независимости — будет рассмотрено в п. 4.4. При наличии профицита возникает вопрос: как эффективно использовать свободные денежные средства? Этот вопрос более подробно рассмотрен в п. 4.5.

Кроме анализа движения денежных средств, необходимо *прогнозировать* денежные потоки. Прогнозирование сводится к построению бюджетов в планируемом периоде.

Так, с учетом планируемых доходов и расходов на основе анализа финансового отчета за определенный период можно составить *финансовый бюджет* на необходимый срок.

Бюджет — совокупность планируемых доходов и расходов. Может составляться как для государства, так и для отдельно взятой семьи или индивида.

Цели составления личного бюджета:

- научиться грамотно планировать свой бюджет;
- вести учет расходов;
- поиск финансовых резервов;

- сопоставить расходы и доходы;
- научиться тратить деньги эффективно.

В зависимости от стоящих целей бюджет может составляться на различные сроки: месяц, квартал, год. При этом, составляя бюджет на долгосрочный период, следует принимать во внимание инфляционные процессы.

Помесячное планирование является наиболее распространенным. За ним следует годовое планирование. Такой вид планирования распространен у людей, значительная часть доходов и расходов которых изменяется в весе не ежемесячно, а один либо несколько раз в год.

Однако даже если вы занимаетесь ежемесячным планированием личных финансов, рекомендуется хотя бы приблизительно прикинуть ваш семейный бюджет на весь предстоящий год. В первую очередь это обусловлено тем, что у каждого человека есть доходы и расходы, которые случаются с периодичностью один-два раза в 365 дней.

По мнению специалистов, оптимальным является совмещение ежемесячного и годового планирования личных финансов.

При этом ежемесячное планирование будет носить оперативный характер, а годовое планирование — стратегический⁸⁰.

Пример финансового бюджета на месяц приведен в таблице 4.6.

Правило планирования дает простые рекомендации: расходы по приоритетам. Например, если вы планируете улучшить жилищные условия, то сначала жилье, потом питание, транспорт и только потом — деньги на развлечения.

Если при этом на развлечения не хватило, значит, развлечений в этом месяце не будет. Нужно быть готовым, что финансовый план может существенно изменить привычный образ жизни. Это приучает к финансовой дисциплине.

Ряд консультантов советуют оценивать свои финансовые средства составлением балансового отчета, включающего активы и пассивы.

При этом активы — совокупность имущества и денежных средств (квартира, машина, банковские вклады, авторские права и пр.), в которые вложены ваши средства.

Пример активов приведен в таблице 4.7⁸¹.

⁸⁰ Диденко М. Кризис: ищем скрытые резервы в семейном бюджете (электронный ресурс) / М. Диденко // http://prodengi.kz/publikacii/krizis_iwem_ckrvtve_rezervy_v_semeinom_byudzhetе/

⁸¹ Савенок В. Как составить личный финансовый план. Путь к финансовой независимости / В. Савенок. Питер, 2006.

Таблица 4.6.

Пример финансового бюджета на месяц

Доходы			Расходы		
1	2	3	4	5	6
№	Статья	Сумма, руб.	№	Статья	Сумма, руб.
1	Основная заработная плата	28000-00	1	Затраты на жилье (покупка, ремонт, коммунальные услуги, эксплуатация и т.д.)	4000-00
2	Дополнительная заработная плата	5000-00	2	Затраты на питание (питание дома, вне дома)	8000-00
3	Проценты с банковского депозита	0	3	Затраты на услуги связи (Интернет, телефон, мобильный телефон)	2000-00
			4	Затраты на одежду и хозяйственные нужды	3500-00
			5	Транспорт (покупка, эксплуатация, аренда, общественный транспорт)	1500-00
			6	Здоровье и красота (расходы на лекарства, салон красоты, косметика и пр.)	0
			7	Деловые расходы (самообразование, деловые подарки и пр.)	—
			8	Долги	—
			9	Хобби, отдых	4000-00
			10	Отложено на сбережения	10000-00
			11	Разное	—
	<i>Итого</i>	<i>33000-00</i>		<i>Итого</i>	<i>33000-00</i>

Таблица 4.7.

Личные активы

Активы	Текущая стоимость	Годовой доход в рублях (долларах)	Ежегодный доход, % (3/2*100%)
<i>РЕАЛЬНЫЕ АКТИВЫ (приносящие доход)</i>			
<i>Доллары США</i>			
Банк (текущий счет)			
Банк (депозитный счет)			

Продолжение табл. 4.7.

Активы	Текущая стоимость	Годовой доход в рублях (долларах)	Ежегодный доход, % (3/2*100%)
Страховая компания			
Наличные			
Итого			
ЕВРО			
Банк (текущий счет)			
Банк (депозитный счет)			
Итого			
Рубли			
Банк (текущий счет)			
Банк (депозитный счет)			
Страховая компания			
Рентная недвижимость			
Бизнес			
Ценные бумаги			
ПИФы			
Пенсионный фонд			
Другие			
<i>Итого</i>			
<i>Итого реальных активов</i>			
<i>ДРУГИЕ АКТИВЫ (не приносящие доход), в USD</i>			
Квартира			
Автомобиль			
Дача			
Другие			
<i>Итого других активов</i>			
<i>Всего активов</i>			

Пассивы в данном случае — это совокупность долгов и обязательств (табл. 4.8).

Здесь мы говорим о балансе активов и пассивов и поиске резервов для инвестирования. Активная часть баланса дает сведения

Таблица 4.8.

Пассивы⁸²

Пассивы	Сумма	Процентная ставка	Сроки	Ежемесячные выплаты
Банковский кредит				
Долги друзьям				
Другие				
<i>ИТОГО</i>				

об общей сумме денежных доходов, позволяет проанализировать их структуру по источникам получения и динамику. Кроме того, данные баланса можно использовать при прогнозировании распределения дохода, покупательной способности денежных доходов, направлений инвестирования.

Составление и анализ подобных личных финансовых отчетов позволяет более эффективно управлять собственной платежеспособностью.

4.3. Доходы и их источники

Каждый человек стремится к полному раскрытию своего внутреннего потенциала в соответствующих историко-культурных условиях. В продуктивном периоде жизни он расходует свой внутренний потенциал, свою энергию, участвуя в производстве и обмене. Это определяет конкретные правила поведения и основные смысловые задачи в различных жизненных сферах. Для реализации любого личного проекта нужны финансовые средства.

Традиционно финансовые средства делятся на собственные и привлеченные.

Привлеченные финансовые ресурсы включают в себя банковские и потребительские кредиты (заемные средства), средства бюджетов бюджетной системы в виде социальных субсидий и денежных льгот отдельным категориям граждан, в том числе жилищно-коммунальных и ипотечных, материнского капитала при рождении второго и последующего ребенка.

При решении вопроса о привлечении заемных средств необходимо учитывать как минимум два основных момента. Первое — цель,

⁸² Савенок В. Как составить личный финансовый план. Путь к финансовой независимости / В. Савенок. Питер, 2006.

для которой берутся деньги. Второе — расчет схемы погашения займа. По мнению финансовых консультантов, безболезненной для личного бюджета является кредитная нагрузка в размере 10–15% текущего дохода⁸³.

Собственные финансовые ресурсы — доходы от коммерческой и непроизводственной предпринимательской деятельности; доходы в форме выручки от продажи произведенных товаров, работ и услуг; доходы в виде заработной платы; доходы, получаемые в форме социальных трансфертов (пенсий, пособий, стипендий и т.д.); прочие доходы (средства, получаемые в порядке наследования, дарения и др.).

Следует отметить изменение роли государства в формировании личных доходов. Если в планово-административной экономике отмечалось преувеличение роли государственного вмешательства в вопросах формирования доходов — существовал предел роста заработной платы, запреты на предпринимательскую деятельность, а также вторичную занятость для многих категорий работников, — то с переходом к рынку были сняты запреты на свободный выбор человеком направлений своей деятельности, произошла трансформация всех социально-экономических отношений в производстве, распределении, обмене и потреблении.

Частная собственность и рынок усилили свое воздействие на формирование доходов и заработной платы. На политику доходов и заработной платы оказывало влияние возрастание доли доходов частного сектора.

Изменилась структура доходов. В ней появились новые виды: от частной собственности (проценты, дивиденды и т.п.), предпринимательской деятельности (плата за предпринимательскую деятельность в виде части прибыли, процента, ренты)⁸⁴.

Главное — появилась возможность управлять своей структурой дохода.

Как уже отмечалось, *доходы* — оплата труда, пенсии, пособия, стипендии и другие социальные трансферты в денежной форме, поступления от продажи продукции сельского хозяйства, доходы от собственности в виде дивидендов, процентов по вкладам, выплатам доходов по государственным и другим ценным бумагам, доходы на вторичном рынке жилья, от предпринимательской деятельности, от продажи иностранной валюты, предварительной компенсации

⁸³ Галкин А.А. Финансовое планирование жизни: гуманитарные финансы. Ростов н/Д: Феникс, 2008.

⁸⁴ Политика доходов и заработной платы: Учебник / Под ред. П.В. Савченко и Ю.П. Кокина. М.: Юристъ, 2000.

по вкладам, а также страховые возмещения, ссуды и другие поступления.

Следует учитывать все денежные поступления наличными деньгами и по безналичным перечислениям. Так, в рыночной экономике основными источниками личных доходов являются:

- 1) трудовая деятельность;
- 2) предпринимательская деятельность;
- 3) собственность;
- 4) личные подсобные хозяйства (ЛПХ);
- 5) средства государства и предприятий, распределенные в соответствии с принадлежностью к определенной социальной группе и категории персонала;
- 6) прочие доходы.

Первому из указанных источников соответствует доход в виде заработной платы и гонорара. Второму — предпринимательская прибыль; третьему — дивиденды и проценты на капитал; четвертому — трансфертные платежи (пенсии, пособия, стипендии и т.п.), а также услуги предприятия своим работникам в виде медицинского обслуживания, повышения квалификации и др., пятому — продукты, возможности для отдыха, денежные средства от ЛПХ, шестому — наследство, дарение и др.

Если рассматривать с макроэкономических позиций, то доходы от предпринимательской деятельности, оплата труда и доходы от собственности являются *первичными доходами*, а доходы в виде социальных и других трансфертов — *вторичными доходами*. Первичные и вторичные доходы составляют совокупный доход (рис. 4.2)⁸⁵.

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

В настоящее время наблюдается динамика роста доли предпринимательских доходов и доходов от собственности.



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

Условно эти роли можно представить следующим образом: работник по найму, предприниматель, бизнесмен, инвестор.

⁸⁵ Барулин С.В. Финансы: учебник / С.В. Барулин. М.: КНОРУС, 2010.

В соответствии с этим разделением различаются и источники дохода.

Чаще всего *работающие по найму* имеют следующие источники доходов:

1. Доходы по основному месту работы: заработная плата, гонорары.

- Основная часть дохода — заработная плата, которая включает:
- тарифную часть — оплата по тарифным ставками и окладам;
 - доплаты и компенсации;
 - надбавки;
 - услуги фирмы работникам (социальные выплаты);
 - премии;
 - дивиденды по акциям предприятия.

У человека, только вступающего в самостоятельную жизнь, а очень часто и у зрелых людей это единственный или наиболее значимый источник дохода.

2. Доходы по неосновному месту работы отличаются от доходов по основному месту работы нерегулярностью поступлений наравне с неполной занятостью рабочего дня.

3. Фиксированные или процентные доходы от использования имущества и от размещенных под проценты свободных денежных средств.

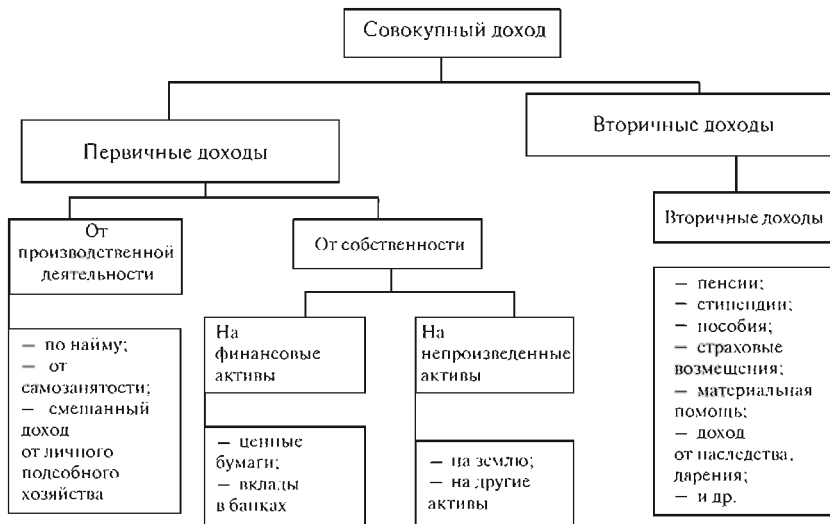


Рис. 4.2. Совокупный доход населения⁸⁶

⁸⁶ Там же.

Это доходы, получаемые в виде процентов от размещенных под проценты свободных денежных средств — от вкладов в банки, от взносов в накопительные виды страхования, от данных в долг денег, сдачи имущества.

Это могут быть и фиксированные платежи в виде арендной платы за сдаваемое внаем жилье или другое имущество.



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

Накопления (сбережения) — это, с одной стороны, важный инвестиционный ресурс экономики, а с другой — уверенность в завтрашнем дне.

Основные виды сбережений:

— вклады и депозиты в банках в рублях и валюте, в том числе на пластиковых картах;

- наличные деньги на руках;
- вложения в ценные бумаги;
- запасы средств в наличной валюте;
- резерв страховых взносов и др.

Однако следует отметить отсутствие культурных традиций использования населением разнообразных финансовых инструментов, особенно страховых, инвестиционных или фондовых.

Несмотря на достаточно развитое законодательство и нормативную базу, регулирующую финансовые рынки, наличие лицензированных предприятий финансовой сферы, следует отметить крайне незначительный объем оборотов личных накоплений граждан.

Доходы от собственности — это средства, получаемые от сдачи в аренду движимого и недвижимого имущества, доходы от земли (платы за пользование землей), доходы от страховых полисов, доходы от нематериальных активов (патентов, изобретений, авторских прав) и др.

Недвижимость является хорошим инструментом для увеличения доходов. Недвижимость обладает таким несомненным достоинством, как способность приносить постоянный и устойчивый доход при минимальных рисках. С течением времени дорожают все слагаемые стоимости строительства, включая стоимость земли. Здания и сооружения всегда можно застраховать, а процедуры их коммерческого использования достаточно прозрачны. Однако все эти достоинства недвижимости во всех странах приводят к постепенному наполнению этого рыночного сегмента капиталом,

существенно снижая получаемую доходность практически до нуля. При этом, по оценке ряда финансовых консультантов, возможность регулярно в течение 30—50 лет получать 3—5% годовых от ее коммерческого использования остается достаточно привлекательной⁸⁷. При этом следует не забывать о ежегодном износе, расходах на страховку, о необходимости выполнения плановых ремонтов.

Депозит банковский — денежный вклад юридического или физического лица в банк⁸⁸.

Депозит до востребования — это краткосрочный депозит, пользуясь которым клиент может изъять всю имеющуюся сумму или ее часть (в зависимости от условий депозитного договора). Срочный и сберегательный депозиты рассчитаны на хранение вклада в течение длительного времени.

У каждого вклада разные свойства. В зависимости от этих свойств различаются финансовые результаты. Свойства определяются потребностями клиентов.

Свойствами вкладов являются: процентная ставка — норма доходности финансово-кредитных сделок, размер процента.

Возможность пополнения вклада в течение срока.

Капитализация процентов. Чем чаще происходит капитализация, тем выше будет конечная сумма вклада.

Страхование вклада.

Срок вклада.

Валюта вклада.

Возможность частичного востребования вклада без потери процентов.

Инвестору, как и заемщику, важно иметь представление о способах начисления процентов — основы финансового менеджмента.

Напомним, что в мировой практике существует две концепции и соответственно два способа определения и начисления процентов.

Декурсивный способ начисления процентов⁸⁹. Проценты начисляются в конце каждого интервала начисления, и их величина определяется исходя из величины предоставляемого капитала. Соответственно декурсивная процентная ставка (ссудный процент) представляет собой выраженное в процентах отношение суммы

⁸⁷ Галкин А.А. Финансовое планирование жизни: гуманитарные финансы / А.А. Галкин. Ростов н/Д: Феникс, 2008.

⁸⁸ Финансовый словарь / А.А. Благодатин, Л.Ш. Лозовский, Б.А. Райзберг. М.: ИНФРА-М, 2005.

⁸⁹ Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Перспектива, 2003.

начисленного за определенный период дохода к сумме, имеющейся на начало данного периода.

Антисипативный (предварительный) способ начисления процентов. Проценты начисляются в начале каждого интервала начисления. Величина процентных денег определяется исходя из наращенной суммы. Процентной ставкой будет выраженное в процентах отношение суммы дохода, выплачиваемого за определенный период, к величине наращенной суммы, полученной по прошествии этого интервала.

При обоих способах начисления процентов процентные ставки могут быть либо *простыми* (если они применяются к одной и той же первоначальной денежной сумме в течение всего периода начисления), либо *сложными* (если по прошествии каждого интервала начисления они применяются к сумме долга и начисленных за предыдущие интервалы процентов).

В зависимости от потребностей подбирается вклад с необходимыми свойствами.

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

Если накопления недостаточны, — стоит подумать над их увеличением.

Индивидуальные предприниматели. Предприниматель как собственник выполняет свои функции самостоятельно, личным трудом создает продукты (услуги), принимает необходимые решения по ходу развития своего дела, обеспечивает производственную деятельность ресурсами, реализует продукцию и присваивает результаты собственного труда⁹⁰.

Их доход зависит только от них самих.

Управление финансами индивидуальных предпринимателей строится на элементах финансового менеджмента — на принятии эффективных управленческих решений по доходам и расходам, направленных на повышение благосостояния предпринимателя и его семьи, с учетом критерия максимума доходов при минимуме хозяйственных затрат.

Индивидуальный предприниматель представляет, как правило, в одном лице и руководителя, и финансиста или привлекает на эту

⁹⁰ Васильев Ю.В., Парахина В.Н., Ушвицкий Л.И. и др. Теория управления: Учебник / Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. 2-е изд., доп. М.: Финансы и статистика, 2005.

работу членов своей семьи. Он ведет свою деятельность за свой счет на принципах коммерческого расчета, на свой страх и риск. При недостатке собственных доходов предприниматель может воспользоваться банковским кредитом.

Финансовые ресурсы индивидуальных предпринимателей представляют собой совокупность денежных доходов, сбережений и внешних поступлений лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, которые предназначены для финансового обеспечения этой деятельности, выполнения обязательств перед государством и профессиональными участниками финансового рынка, а также для индивидуального и семейного конечного потребления.

Предпринимательский доход может принимать различные формы в зависимости от видов осуществляемой предпринимательской деятельности⁹¹:

- выручка от выполненных работ и оказанных услуг;
- выручка от реализации произведенной продукции (определяется производением продажной цены единицы продукции на объем ее реализации в натуральном выражении);
- выручка от продаж (перепродаж) товаров (определяется как разница между ценой приобретения и ценой продажи товаров);
- арендная и иная плата за сдаваемые во временное пользование объекты недвижимого и движимого имущества (земельные участки, дома, квартиры, транспортные средства и т.д.; размер этих доходов определяется договором);
- проценты и дивиденды, доли и паи от финансовых вложений (ценных бумаг, участия в совместной деятельности, в паевых фондах и т.д.).

Предпринимательский доход является основным источником формирования собственных финансовых ресурсов индивидуальных предпринимателей. Привлеченными финансовыми ресурсами индивидуальных предпринимателей могут быть:

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

Российские индивидуальные предприниматели нечасто пользуются заемными средствами. С одной стороны, не все банки с охотой идут на кредитование таких клиентов, которые относятся к категории рисковых. С другой стороны, индивидуальных предпри-

⁹¹ Барулин С.В. Финансы: Учебник / С.В. Барулин. М.: КНОРУС, 2010.

нимателей не всегда устраивают условия банковского кредитования (процентные ставки, обеспечение и др.).

Для заключения кредитных договоров индивидуальные предприниматели должны предоставить банку ряд документов (налоговую декларацию о доходах и расходах, книгу учета доходов и расходов, кассовую книгу и др.). Небольшие по размерам кредиты индивидуальные предприниматели могут получить в обществах взаимного кредитования (кредитных кооперативах).

Бизнесмен — это собственник, применяющий свой или заемный капитал в целях получения прибыли или предпринимательского дохода. Он может не занимать в своем предприятии никакой официальной должности, но может и входить в его правление или попечительский совет⁹². Имеет постоянный доход из прибыли, которую приносит собственный бизнес.

Инвесторы — частные лица. Эту группу инвесторов условно можно разделить на следующие категории.



1. Профессиональные инвесторы.

Спекулянты — в основном это инвесторы, располагающие достаточными средствами, чтобы доходы от операций с ними покрывали их текущие расходы и позволяли увеличивать капитал. Они, как правило, имеют значительный опыт работы с ценными бумагами. Чаще всего спекулянты имеют хороший опыт профессиональной работы на фондовом и (или) финансовом

рынке, который они могут грамотно применить в личных целях. Главная особенность — рискует только своими деньгами.

Управляющий — это такой тип инвестора, который берет под управление средства других людей. Как правило, это юридическое лицо либо индивидуальный предприниматель, оказывающий свои услуги на платной основе. Его задача — приумножить средства вкладчиков.

Он отлично разбирается в законах рынка, имеет определенную стратегию, а также необходимые знания и опыт. Управляющий также может совершать большое количество сделок купли-продажи ценных бумаг в течение дня, но его основное отличие от спекулянта заключается в том, что он рискует чужими деньгами.

⁹² Васильев Ю.В., Парахина В.Н., Ушвицкий Л.И. и др. Теория управления: Учебник / Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. 2-е изд., доп. М.: Финансы и статистика, 2005.

2. Рантье. Представители этой категории не используют операции на фондовом рынке как основной источник текущего дохода, а применяют их преимущественно для увеличения капитала. Рантье обычно не имеют возможности или времени, чтобы отслеживать все колебания рынка в краткосрочной перспективе.

Однако главной и единственной целью таких инвесторов является получение высокого дохода, превышающего доход от любого другого альтернативного вложения средств и не требующего слишком большого времени и усилий.

Как правило, по роду своей настоящей деятельности они часто принимают стратегические решения, но техническую работу и подробный анализ ситуации они предпочитают возложить на плечи профессионалов.

Таким образом, в основе стратегии рантье лежит предположение о том, что операции должны обеспечить больший по сравнению с другими операциями доход, но их проведение не должно требовать слишком много времени. Поэтому операции рантье не бывают слишком частыми.

3. Вкладчики. Они представляют собой неорганизованную часть рынка, которая, руководствуясь почерпнутой, например, из СМИ или рекламы информацией, решила поучаствовать в бизнесе на фондовом рынке. Основной целью вкладчика является получение прибыли. Необходимо учитывать, что именно представители данной группы наименее профессиональны и поэтому несут дополнительные риски, а получив убытки, достаточно быстро покидают рынок.



Их можно разделить на две подгруппы: самостоятельные и несамостоятельные инвесторы.

Самостоятельный — тип инвесторов, которые имеют знания в области инвестирования и предпочитают распоряжаться своими накоплениями по своему усмотрению. Самостоятельные сами принимают решения о том, в какие активы стоит вкладывать свои средства. А также полностью берут на себя все риски, связанные с данной деятельностью.

Их отличие от профессиональных инвесторов заключается в том, что инвестирования для них — как хобби. Такие люди зачастую работают по найму, ведут свой семейный бюджет, откладывают определенную часть своих доходов, которую направляют на соз-

дание активов. Они занимаются инвестированием в свободное от основной деятельности время.

Они характеризуются небольшим количеством сделок. Предпочитают делать долгосрочные вложения с периодическим пересмотром своего инвестиционного портфеля.



Несамостоятельный — это тип инвесторов, слабо разбирающихся в вопросах инвестирования, либо разбирающихся хорошо, но просто не имеющих свободного времени, для того чтобы заниматься инвестированием самостоятельно. Поэтому такие инвесторы предпочитают передавать свои средства в управление профессионалам. Это может быть как обычный студент, делающий свои первые накопления на банковском депозите, так и серьезный бизнесмен, владеющий крупным бизнесом, отнимающим у него основное время.

Все инвесторы, независимо от того, к какому из вышеперечисленных типов они относятся, различаются по степени готовности к инвестиционному риску.

Виды инвестиций и уровни их доходности рассмотрим в п. 4.5.

Кратко можно заметить, что историческая доходность инвестиционных финансовых инструментов зависит от величины инвестированных средств. Чем больше размер вложений, тем больше привлекательных инструментов и выше ожидаемый доход. Например, текущий срез доходности различных видов вложений сегодня в России⁹³:

— банковские депозиты (особенно для маленьких вкладов) позволяют получать 6—12% годовых в зависимости от надежности банка, что ниже инфляции, однако для инвестирующих более 2—3 млн руб. доступны финансовые инструменты с доходностью 15—20%, например векселя строительных компаний или сделки «репо» с паями фондов недвижимости;

— долевое участие в строительстве жилья приносило последние годы, как правило, 20—30% дохода (минимальный стартовый капитал — стоимость долевого участия в строительстве однокомнатной квартиры, от 1 до 3 млн руб.);

— вложения в акции российских предприятий при помощи управляющих компаний (счета доверительного управления) — 30—50% (минимальный размер счета — от 3 млн руб.).

⁹³ Галкин А.А. Финансовое планирование жизни: гуманитарные финансы / А.А. Галкин. Ростов н/Д: Феникс, 2008.

Таким образом, имея представление о доходах и их источниках, можно разработать индивидуальную стратегию увеличения финансовых поступлений.

4.4. Способы экономии личных средств

Звучит парадоксально, но жизнь вдвоем часто экономически невыгодна⁹⁴. Семейный бюджет имеет свойство уходить в минус еще быстрее, чем личные финансы. Однако с этими регулярными финансовыми кризисами вполне можно справиться.

Возможны два варианта:

- зарабатывают оба партнера;
- зарабатывает один партнер.

Рассмотрим способы планирования и распределения средств, когда оба партнера зарабатывают.



От всех по способностям — каждому по потребностям

Это значит, что оба партнера все свои финансовые поступления кладут в общий кошелек и изымают оттуда средства по мере надобности.

Обычно такой вид планирования предпочитают семьи, в которых зарплаты мужа и жены сильно различаются. Этот способ подходит либо очень патриархальным, либо очень дружным парам с одинаковыми интересами. Строго говоря, это способ распределения средств, а не способ планирования бюджета. Кроме того, если доходы членов семьи действительно сильно отличаются, то это отнимает стимул развиваться у того, кто зарабатывает меньше. То есть в финансовой перспективе такой социалистический вариант планирования бюджета оказывается проигрышным.

Семейная копилка

Доход делится строго на две части: общественную и личную. Дальнейшие варианты зависят от того, что стоит у семьи на первом плане: общие или личные нужды. Каждый из супругов отдает фиксированную сумму в общую копилку на общие нужды (продукты питания, хозяйственные товары и проч.). Такой метод распределения финансов подходит для индивидуалистов. Однако, как показывает практика, такой способ ведет к увеличению расходов.

⁹⁴ Правильная экономия. Семейный бюджет и хитрости его планирования (электронный ресурс) // <http://www.point.ru/news/stories/6742/>

Все по конвертам

Семейные расходы превалируют над расходами личными. В этом случае распределить средства чуть сложнее. Берутся несколько пустых конвертиков и подписываются согласно основным направлениям ваших семейных трат. В конверты оба члена семьи откладывают равные суммы. Правда, выяснить, сколько денег должно лежать в каждом из конвертов, можно только путем долгих экспериментов. То, что останется после того, как основная часть денег разложена по конвертам, считается личными средствами. А значит, может тратиться как угодно. Метод хорош для тех, у кого семья и ведение хозяйства — одно из основных «хобби». Но существует опасность, что тот из супругов, чья зарплата меньше, может остаться в минусе в плане личных средств после справедливого распределения финансов. Зато эта система перспективна: хочешь больше личных средств — работай больше.

Теперь рассмотрим вариант, когда зарабатывает лишь один из партнеров. Несколько советов от специалистов:

1. Считайте расходы.

Это обязательно приведет к убеждению, что тратите больше, чем зарабатываете. Считать нужно абсолютно все в течение не менее трех месяцев.

2. Откладывайте 10% от всех заработанных денег.

3. Урезайте расходы. Делать это нужно не только тому, кто в данный момент сидит без зарплаты, но и главному добытчику.

4. Учитесь грамотному шопингу.

Все свои покупки надо планировать, не поддавайтесь импульсу.

5. В гипермаркет ходите со списком.

Цены в гипермаркетах доступные, и если совершать покупки в этих магазинах обдуманно, то можно сэкономить. И берите самую маленькую тележку — психологически мы стремимся поскорее заполнить пустое пространство.



Практикой выработаны следующие способы экономии личных средств, позволяющие избежать ненужных трат, увеличить долю средств, направляемых на инвестирование, и в конечном итоге способствовать успеху в контроле над личными финансовыми ресурсами⁹⁵.

⁹⁵ Косолапов А. Способы экономии личных денег (электронный ресурс) // А. Косолапов. — http://www.kapital.ru/articles_review_1_52.htm

1. Планировать расходы. Составлять план расходов на месяц. Не совершать покупок, если они отсутствуют в плане.

2. Как часть расходов планировать статью «Непредвиденные покупки».

Все запланировать возможно далеко не всегда, и наличие такой статьи расходов позволит гибко реагировать на ситуацию. Разумеется, эта статья не должна составлять значительную часть бюджета, иначе смысл планирования теряется.

3. Вести учет расходов.

Невозможно экономить, если не видеть картину расходов в целом.

4. Покупать нужное, а не дешевое.

При покупке следует оценивать необходимость самого приобретения и лишь после этого смотреть на ценник. Невысокая цена не должна становиться причиной покупки ненужных вещей.

5. Распродажа, скидки — не причина для покупок. Покупать то, что нужно, а не то, что дешево.

Не пытайтесь сэкономить, покупая массу вещей на распродажах. Конечно, если вы спланировали покупку заранее, а теперь на нее объявлена скидка, — то это удачный момент для покупки. Если же мотивом покупки является лишь существенное снижение цены, от нее лучше отказаться. Распродажа выгодна в первую очередь организовавшему ее магазину (иначе бы магазин не стал ее устраивать!), а не покупателям, и всегда следует об этом помнить.

6. Планировать крупные расходы (отпуск, страховка) минимум на год вперед. Если не планировать крупные расходы, то, возможно, потребуются кредиты для их осуществления, т.е. они обойдутся в итоге дороже.

7. Рассчитываться наличными. Не использовать при расчетах пластиковую карточку.

При расчетах пластиковой карточкой не ощущается, как происходит расход средств. Расчет наличными позволяет ощутить, как деньги уходят из кошелька.

8. Не пользоваться кредитной картой.

Кредиты по карточкам — не самые выгодные. Кроме того, их труднее отследить.

9. Не снимать с карты всю зарплату за месяц сразу.

Лучше — по частям, раз в неделю.

10. Совершать покупки по заранее составленному списку.

Это существенно сократит расходы и избавит от импульсивных покупок зачастую ненужных вещей.

11. Пользоваться общественным транспортом вместо машины.

Результатом будет снижение расходов на бензин и сервисное обслуживание. Можно, например, пользоваться машиной лишь по выходным для поездок в магазины, а в будние дни использовать общественный транспорт. При этом общественный транспорт зачастую может быть не медленнее машины. Как вариант иногда удобнее воспользоваться такси, чем своей машиной.

12. Не покупать ничего в кредит.

Если у вас до сих пор нет денег на какую-либо покупку, то кредит не увеличит их количество в кошельке. Ведь если вы не смогли накопить необходимую сумму, то как планируете расплатиться за кредит? Ведь придется уменьшить расходы на сумму ежемесячного платежа по кредиту. Но если вы не делали этого ранее, то нет никаких гарантий, что это будет легко сделать. Получается, что кредит — своего рода разновидность финансового плана, но очень дорогая. Гораздо выгоднее (и дешевле) составить свой личный финансовый план.

Однако и в случае экономии семейного бюджета и личных финансов самым важным помимо желания сэкономить будет включение режима экономии, соблюсти которых помогут следующие способы экономии.

— Установите энергосберегающие лампы, счетчики воды и унитаза с экономным сливом воды. И квартплату можно будет «срезать» на 30%. Если электроэнергию вы оплачиваете по дневному и ночному тарифам, есть смысл запускать посудомоечную и стиральную машины после 23 часов, когда электричество в три раза дешевле.

— Покупайте проездные. Например, карточка на метро на 3 месяца окупает себя, если проходить по ней в метро чаще, чем раз в день.

— Если у вас есть машина, то бензин является мощным «сжигателем» средств. Но заправляясь на одной и той же заправке, можно приобрести дисконтную карту. Даже при скидке рубль с литра за месяц можно сэкономить вполне приличную сумму. При возможности заправляйтесь и мойте машину за городом, где цены на эти услуги меньше. Кроме того, избегайте пробок и не перегружайте машину — так вы сэкономите еще сколько-то рублей на топливе.

— Непортящиеся продукты (сахар, крупу, макароны) и хозяйственные товары покупайте большими упаковками. Ведь существенная часть цены товара — это упаковка и реклама.

Хотя эти способы касаются экономии, необходимо предостеречь желающих ими воспользоваться слишком активно действовать в этой области. Иначе можно остаться при деньгах, но потерять нечто более дорогое — личные отношения с окружающими близкими людьми. Ищите золотую середину.

4.5. Виды инвестирования денег

До того как успешно заняться инвестированием или сбережением денег, необходимо ответить на два основных вопроса:

- Каковы цели инвестирования?
- Сколько денег возможно выделить на регулярный инвестиционный план?

Чем более конкретно отвечать на указанные вопросы, тем больше вероятность того, что вы поставите перед собой реальные цели и сможете их достичь.



После того как у вас созреет приблизительное представление о том, сколько денег вам понадобится и сколько времени у вас есть на получение необходимой суммы, вы можете начать думать о том, какие инвестиционные инструменты вам подойдут и каких доходов вы можете в реальности ожидать. Прежде чем начать инвестирование, нужно определить личный инвестиционный стиль. Существуют две основные переменные для определения инвестиционного стиля — приемлемый уровень риска и количество времени, которое вы можете посвятить инвестированию.

Риск. Насколько комфортно вы будете себя чувствовать, если инвестируете в какой-то инструмент, цена которого меняется каждый день и не всегда в ту сторону, в которую хотелось бы? В инвестиционном спектре существуют разные степени риска: от правительственных облигаций, риск по которым считается нулевым, поскольку они гарантированы правительством, до товарных и денежных опционов и операций на валютном рынке, на которых можно потерять (что часто происходит) все свои деньги.

Необходимо подумать и о том, насколько комфортно вы будете себя чувствовать, видя, что ваши инвестиции увеличиваются в краткосрочной перспективе, а вы ожидали их роста в долгосрочной перспективе. Хотя акции исторически увеличивались в цене в течение двух последних столетий (по данным статистики американского фондового рынка⁹⁶), были и достаточно тяжелые периоды. Без учета дивидендов стоимость инвестиций в акции могла уменьшиться почти на 80%, если бы вы купили акции на уровне их максимума в 1929 г. перед экономическим кризисом. Вы могли бы потерять 40%, если бы купили акции на уровне максимума в 1972 г. В октябре

⁹⁶ Марк Твен: «Есть ложь, наглая ложь и статистика...»

1987 г. индекс Доу—Джонса упал на 25% за один день! В связи с акциями важно помнить, что вы ничего не потеряете, пока не продадите их. Например, если бы не поддались панике и не продали бы свои акции в октябре 1987 г., то получили бы очень неплохой доход, поскольку в последующие годы рынок поднялся⁹⁷.

Поэтому когда занимаетесь инвестициями на фондовом рынке, вам необходимо мыслить в долгосрочной перспективе. Не инвестируйте в акции тех денег, которые понадобятся вам через короткое время.

Государственные облигации обеспечивают гарантированный доход, а вклады на счетах в банках частично застрахованы. При инвестировании в акции не существует подобных гарантий или страхования. Никто не гарантирует, что путь акций будет гладким или что вы получите доходы на каждую сделанную вами инвестицию. Но если вы будете покупать акции хороших компаний и держать их в течение длительного времени, шансы будут в вашу пользу. Просто не забывайте о том, что самый безопасный путь не всегда бывает самым лучшим.

Время. Если говорить о долгосрочных инвестициях, время — это еще один важный элемент вашего инвестиционного профиля. Сколько времени вы хотели бы тратить на инвестирование? Насколько активную роль вы хотите играть в управлении своими деньгами?

Другой фактор времени: когда вам понадобятся деньги? Понадобятся ли они вам на следующей неделе или через 100 лет — вот что решительным образом повлияет на выбор инвестиционного инструмента. Хотя акции приносят очень высокий доход в долгосрочной перспективе, доходы, получаемые 3 года подряд или в течение более короткого периода, могут быть пугающими.

И если фактор времени при инвестировании можно учитывать, то фактором риска нужно управлять посредством разработки собственной стратегии инвестирования. Рассмотрим основные риски при инвестировании.

Во-первых, рыночный риск, то есть риск того, как может измениться стоимость ваших инвестиций. И здесь важно определить для себя, какой риск приемлем именно для вас (см. практикум, Задание 7 «Тест на определение склонности к риску»). Застраховать себя от рыночного риска нужно путем определения структуры своих инвестиций по степени рыночного риска. Возможны следующие варианты:

⁹⁷ Рубцов Б.Б. Зарубежные фондовые рынки // Рубцов Б.Б. М.: Инфра-М, 1996.

— консервативные активы — инвестиции, по которым имеются гарантии сохранности капитала, полученные от компаний или банков с рейтингом не ниже А (на данный момент такой рейтинг могут обеспечить только зарубежные банки, компании и фонды). Минимальная доходность по инвестициям 3%, реальная — 5—7% годовых. Если вы предпочитаете инвестировать в России, то вкладывать следует в умеренные активы.

— умеренные активы — инвестиции, дающие более высокий доход в долгосрочном периоде, но могут падать в цене. Нет гарантий ни по доходности, ни по сохранности капитала, однако предполагаемая доходность при размещении средств в эти активы принимается в размере 10% годовых.



— агрессивные активы — инвестиции, колебания цены которых (как вверх, так и вниз) могут быть весьма значительными. Доходность при инвестировании принимается на уровне 15% годовых.

Приведенные рекомендации для расчетов основаны на достаточно консервативном подходе. Реально полученная доходность по разработанным планам должны быть выше и итоговый капитал больше.

Распределение рисков зависит от возраста инвестора и обусловлено объективной возможностью исправить свои финансовые ошибки в более ранних возрастах. То есть чем старше инвестор, тем меньше доля рискованных активов в его инвестиционном портфеле. Существует неформальная формула для определения доли консервативных активов в портфеле инвестора⁹⁸:

$$\% \text{ консервативных активов} = \text{возраст}$$

Т.е. если инвестору 20 лет, то в его инвестиционном портфеле должно быть 20% облигаций (консервативные инвестиции) и 80% акций (умеренные и агрессивные инвестиции).

Во-вторых, валютный риск, то есть риск изменения курса валют и влияния этого изменения на стоимость активов. Чтобы не пострадать от изменения курсов, рекомендуется распределять свои активы по различным валютам. Специалисты предлагают придерживаться такой пропорции:

⁹⁸ Савенок В. Как составить личный финансовый план. Путь к финансовой независимости / В. Савенок. Издательство «Питер», 2006. С. 90.

- доллары США — 40%;
- евро — 30%;
- рубли — 30%.

Рассмотрев виды рисков и связанные с ними стратегии инвестирования, определим, какие финансовые инструменты относятся к той или иной степени риска.

Консервативные инструменты гарантируют сохранность капитала и получение минимальной доходности (на сегодняшний день — не более 3—5% годовых). К таким инструментам относятся:

- облигации эмитентов с рейтингом не ниже А;
- страховые компании и пенсионные фонды;
- инвестиционные фонды и банки, инвестирующие средства клиентов в консервативные инструменты (облигации);
- другие компании и фонды, инвестирующие в консервативные инструменты (облигации);

Умеренно консервативные инструменты — предполагают доходность в среднем и долгосрочном периодах 12—20% годовых (для расчетов принимаем 10% годовых). К таким инструментам относятся:

- взаимные и паевые фонды;
- акции крупных компаний;
- консервативные хедж-фонды;
- инвестиционные фонды и банки, размещающие средства клиентов в акции крупных компаний и облигаций.



Агрессивные инструменты — предполагают, что всегда существует риск потери части капитала, некоторые инструменты вообще не страхуют риски (валютный рынок, опционы, фьючерсы), доходность составляет 20—30% годовых и более (для расчетов принимаем 15% годовых). К таким инструментам относятся:

- хедж-фонды;
- доверительное управление;
- акции малых и средних компаний, подверженных значительным ценовым колебаниям;
- производные ценных бумаг: опционы и фьючерсы;
- валютный рынок.

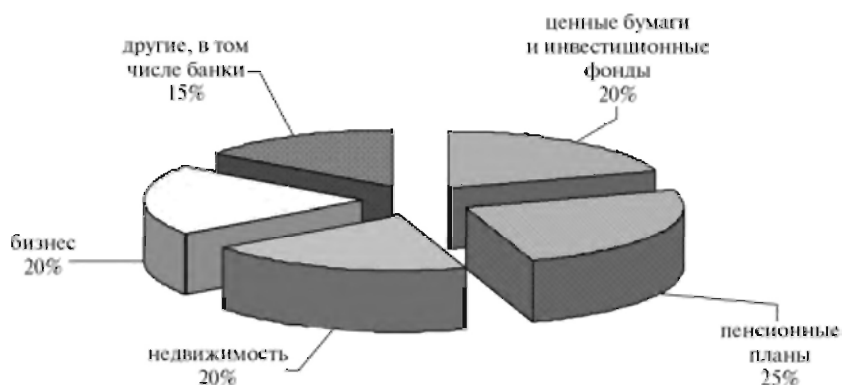


Рис. 4.3. Примерная структура инвестиционных рисков миллионеров

Есть данные о том, как миллионеры распределяют свои инвестиционные риски, т.е. как распределяют свой капитал по различным активам (приблизительная структура)⁹⁹ (рис. 4.3).

Из рисунка 4.3 можно сделать вывод, что доля инвестиций в собственный бизнес составляет только пятую часть. Это обусловлено тем, что хотя бизнес и является наиболее привлекательным и доходным активом, он же одновременно является и высокорисковым.

Кроме того, стратегии инвестирования по способу управления инвестициями можно разделить на активные и пассивные стратегии.

Активное инвестирование означает что вы (или тот, кто управляет вашими деньгами) выбираете компании, в акции которых инвестируете. Пассивное инвестирование означает, что ваши инвестиции определяются неким индексом, созданным третьей стороной.

Типичный пример активного инвестирования — это инвестиции в акции. Независимо от того, сам инвестор это делает, через брокера или через управляющую компанию, происходит активное управление деньгами.

В случае с пассивным инвестированием самой большой сложностью является понимание того факта, что, несмотря на то что активного управления деньгами не происходит, доходность таких инвестиций, возможно, даже выше активного варианта управления ими. Например, в течение более чем 5 лет, закончившихся в июне 1998 г., 90% акций ПИФов показали доходность ниже, чем

⁹⁹ Савенок В. Как составить личный финансовый план. Путь к финансовой независимости / В. Савенок. Издательство «Питер», 2006.

Standard and Poor's 500 Index — крупнейший сравнительный индекс для фондов акций¹⁰⁰.

Наиболее популярная стратегия пассивного инвестирования — это инвестирование в Standard and Poor's 500 Index, также известный как S&P 500, хотя индексы Russell 2000, Wilshire 5000 и различные международные индексы тоже используются как варианты пассивного инвестирования. В России — это инвестирование в индексы ММВБ и РТС.

Практикой выработаны основные принципы, которых следует придерживаться при инвестировании, а также основные ошибки, которые допускают инвесторы.

Основные принципы инвестирования.

1. Наличие собственной инвестиционной стратегии.

Риски, понимание рисков — это самое основное при инвестировании. Вы должны четко понимать, на какие риски вы готовы. Уоррен Баффет как-то сказал: «Если вы не можете спокойно наблюдать за тем, как рынок падает на 50%, вам не место на фондовом рынке». Если вы не хотите рисковать своим капиталом совсем, вам нужно выбирать консервативные инструменты для инвестирования, но при этом вы должны понимать, что получите невысокий доход. И наоборот, если вы спокойно относитесь к рискам, инвестируйте более агрессивно и, возможно, будете вознаграждены. Но в любом случае у вас должна быть четкая инвестиционная стратегия.

2. Наличие инвестиционного плана.

Инвестировать без плана — то же самое, что поднять паруса и ждать, куда приведет ветер. Конечная точка может совершенно не соответствовать ожиданиям. Именно такой план покажет, что вы сможете получить в будущем. Планируйте инвестиции так, чтобы они осуществлялись регулярно — каждый месяц, каждый квартал, каждый год. Это очень важный принцип, который позволит усреднить цену покупки активов — ведь вы же не собираетесь ловить колебания на рынке и ждать, когда наступит подходящий для покупки момент. Такая тактика, как правило, оказывается проигрышной.

3. Не поддавайтесь эмоциям, действуйте по плану!

Эмоции никогда не должны становиться основой для принятия решений об инвестициях. Инвестировать, основываясь на эмоциях, — то же, что и играть в рулетку. Удовольствие получить можно, заработать — нет. Это довольно сложно сделать, но раз вы

¹⁰⁰ Савенок В. Самоучитель. Личные финансы / В. Савенок. Издательство «Питер», 2009. С. 97.

встали на этот путь (путь инвестора), постарайтесь не поддаваться эмоциям.

4. Не использовать для инвестирования заемные средства.

Не следует инвестировать средства до тех пор, пока у вас есть банковские кредиты. В первую очередь это касается дорогих потребительских кредитов и кредитов по банковским картам. Инвестируя заемные средства, вы пытаетесь заработать процент выше, чем процент, под который взяли средства в кредит в банке. Если вы считаете, что это сделать несложно, попробуйте ответить на вопрос, почему банки дают вам в кредит под низкий процент, если на рынке без особых проблем можно заработать гораздо больше?

5. Инвестировать надолго. Уметь ждать. Не закрывать досрочно долговременные инвестиции.

Лишь долгосрочные инвестиции способны принести значительные плоды. Кратковременное снижение стоимости инвестиций не должно становиться причиной для выхода из них. Все рынки подвержены колебаниям, и угадать, когда будет рост, а когда — падение, крайне сложно.

Основные ошибки, допускаемые инвесторами:

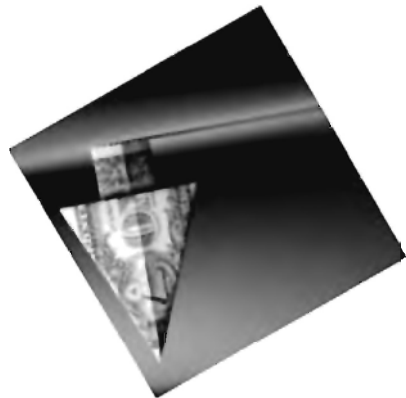
1) спонтанные инвестиции по советам непрофессионалов;

2) инвестирование под влиянием эмоций;

3) инвестиционная «близорукость» — расчет на быстрое получение дохода;

4) действия без плана;

5) инвестирование при каждом краткосрочном падении рынка.



Один известный экономист сказал как-то очень мудрые слова: «Неопределенность на рынке может продолжаться намного дольше, чем ваша кредитоспособность». Другими словами можно сказать так: рынок может падать намного дольше, чем вы останетесь платежеспособными. Поэтому не надо пытаться переключать свои деньги из одного актива в падающий в надежде, что это лишь краткосрочная коррекция на рынке. Лучше просто иметь хорошо диверсифицированный портфель активов.

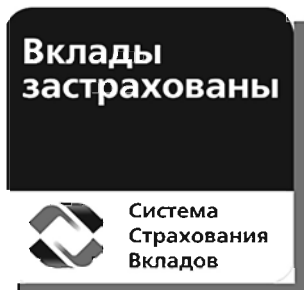
6. Купить дорого, продать дешево.

Несмотря на абсурдность формулировки, так поступают очень многие неопытные инвесторы, и обычно это происходит

по причине совершения второй ошибки — инвестирования под влиянием эмоций.

4.6. Страхование в жизни человека

4.6.1. Страхование вкладов



Банк, привлекающий средства населения, обязан входить в ССВ (Систему страхования вкладов). Основная идея работы ССВ заключается в проведении быстрых выплат вкладчикам из независимого финансового источника (например, специального фонда) в случае прекращения деятельности банка (отзыва у него соответствующей лицензии). Тем самым, не дожидаясь начала ликвида-

ционных процедур, вкладчики гарантированно получают доступ к своим средствам.

Опыт большинства экономически развитых стран мира показывает, что система страхования (гарантирования) банковских вкладов является эффективным инструментом для решения комплекса социальных и макроэкономических задач. Прежде всего она позволяет предотвращать панику среди вкладчиков, обеспечивая тем самым стабильность работы банковской системы и сокращая общественные издержки на преодоление последствий кризисных явлений. Кроме того, наличие ССВ повышает доверие населения к банковской системе, создавая предпосылки к долгосрочному росту частных депозитов¹⁰¹.

В настоящее время ССВ в различных формах существует в 104 странах мира. Более половины всех страховщиков входят в Международную ассоциацию страховщиков депозитов (МАСД или IADI).

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

Страхование подлежат денежные средства физических лиц, размещенные во вклады и на счета в банках, зарегистрирован-

¹⁰¹ Википедия // http://ru.wikipedia.org/wiki/Система_страхования_вкладов

ных на территории Российской Федерации, кроме некоторых исключений¹⁰².

Страхование вкладов осуществляется в силу указанного Закона и не требует заключения договора страхования. В целях управления системой страхования вкладов на основании Закона о страховании вкладов в январе 2004 г. Российской Федерацией создана государственная корпорация — «Агентство по страхованию вкладов».

В целях обеспечения функционирования системы страхования вкладов Агентство осуществляет выплату вкладчикам возмещений по вкладам при наступлении страхового случая; ведет реестр банков — участников системы страхования вкладов; контролирует формирование фонда страхования вкладов, в том числе за счет взносов банков; управляет средствами фонда страхования вкладов. Кроме того, Агентство наделено функциями по финансовому оздоровлению банков и корпоративного конкурсного управляющего несостоятельными банками.

В настоящее время в системе страхования вкладов 924 банка. Основными источниками формирования Фонда являются имущественный взнос государства (6,9 млрд руб.), страховые взносы банков и доходы от инвестирования средств Фонда.

Страховые взносы едины для всех банков — участников ССВ и подлежат уплате банком на ежеквартальной основе. Ставка страховых взносов банков в Фонд устанавливается советом директоров Агентства и в настоящее время составляет 0,1% среднего размера страховых вкладов физических лиц в банке за соответствующий квартал.

На 1 января 2010 г. размер фонда составляет 99,2 млрд руб. Случаев банкротства банков за все время существования агентства с 2004 г. — 85, и ССВ показала свою работоспособность — вкладчики получили причитающиеся им по закону суммы. Срок начала выплат — не позднее двух недель со дня отзыва лицензии¹⁰³.

¹⁰² Не подлежат страхованию:

1) средства на счетах физических лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица, адвокатов, нотариусов и иных лиц, если такие счета (вклады) открыты для осуществления предусмотренной федеральным законом предпринимательской или соответствующей профессиональной деятельности;

2) вклады на предъявителя;

3) средства, переданные банку в доверительное управление;

4) вклады в зарубежных филиалах российских банков;

5) денежные переводы без открытия счета;

6) средства на обезличенных металлических счетах.

¹⁰³ Официальный сайт Государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов» <http://www.asv.org.ru/>

Возмещение по вкладам в банке, в отношении которого наступил страховой случай, выплачивается вкладчику в размере 100% суммы вкладов в банке, но не более 700 тыс. рублей.

Если вкладчик имеет несколько вкладов в одном банке и суммарный размер обязательств банка перед ним по этим вкладам превышает 700 тыс. рублей, возмещение выплачивается по каждому из вкладов пропорционально их размерам.

В случае если вклад размещен в иностранной валюте, сумма возмещения по вкладам рассчитывается в рублях по курсу, установленному Банком России на день наступления страхового случая.

Выплата возмещения по вкладам производится в рублях.

На сайте Агентства по страхованию вкладов (<http://www.asv.org.ru>) есть калькулятор для расчета суммы страхового возмещения, используя который вы можете не только убедиться в правильности вышеприведенных расчетов, но и сделать расчет для своего конкретного случая.

Следует уточнить, что отзыв лицензии — лишь одно из двух возможных событий, при котором вкладчикам выплачивается страховое возмещение. Другая причина — введение Банком России моратория на удовлетворение требований кредиторов. Но для обычного вкладчика на самом деле не так важно, по какой причине он получает страховое возмещение. Главное — узнать о необходимости его получения и вовремя выполнить необходимые действия.

Чтобы получить возмещение, необходимо подать заявление и представить документ, удостоверяющий личность; причем это должен быть именно тот документ, который был использован при открытии счета в банке. Что должно быть написано в заявлении, где и когда можно его подать — вся эта информация будет содержаться в сообщении Агентства по страхованию вкладов. А сообщение это будет опубликовано в прессе, вывешено в самом банке и, наконец, отправлено индивидуальным письмом каждому вкладчику. Для рассылки писем будет использована информация о вкладчиках, полученная из банка, письма будут разосланы в течение месяца после получения этой информации Агентством по страхованию вкладов. Значит, если при открытии счета вы указали адрес прописки, а проживаете по другому адресу, то можете и не узнать о наступлении столь печального события.

Как правило, выплатой возмещения занимается банк-агент, располагающийся поблизости. Он будет выбран Агентством по страхованию вкладов. До окончания процедуры банкротства (при отзыве лицензии) необходимо прийти в этот банк с заявлением и документом, удостоверяющим личность. Главное — не пропустить

срок подачи заявления. Если вы пришли в банк-агент вовремя, то, как правило, возмещение вы получите в тот же день. Если же вы опоздали... Наиболее вероятный результат — вы не получите ничего. Хотя даже в этом случае вы можете попытаться вернуть свои деньги, но теперь будет необходимо доказать, что срок был пропущен по уважительной причине, и общаться придется непосредственно с Агентством по страхованию вкладов.

Если сумма вклада превышает полученное возмещение, то вы имеете право на получение от банка оставшейся части вклада в соответствии с действующим законодательством. Это означает следующее. При реализации активов банка-банкрота вы можете претендовать на часть полученной выручки. Но ваши шансы получить что-то существенно возрастут, если при этом вы обратитесь к квалифицированному юристу. Только в этом случае можно рассчитывать хоть на какой-то результат.

Различная официальная информация, в частности размер ставки рефинансирования, информация об отзыве лицензий, может быть найдена на сайте Центрального банка РФ по адресу: <http://www.cbr.ru/>.

Информация о страховании вкладов публикуется Агентством по страхованию вкладов, адрес сайта: <http://www.asv.org.ru/>.

Различную информацию о банках, в том числе рейтинги и рейтинги, можно найти, помимо ранее перечисленных источников, и на страницах финансовых журналов «Эксперт», «Финанс», «Профиль» и их сайтах в Интернете: <http://www.expert.ru/>; <http://www.finansmag.ru/>; <http://www.profile.ru/>.

4.6.2. Страхование жизни, здоровья, трудоспособности

Страхование жизни — страхование, предусматривающее защиту долговременных интересов. Предусматривает, как правило, регулярные долговременные финансовые отношения между страхователем и страховщиком. Из основных целей страхования жизни является накопление определенных денежных сумм, например к выходу на пенсию, или к совершеннолетию, или к другим событиям в жизни застрахованного лица.



Взносы, как правило, выплачиваются регулярно (например, ежемесячно) в течение накопительного периода (от момента заключения договора страхования до момента наступления страхового случая). В течение всего накопительного периода страховщик осуществляет операции с деньгами клиента, вкладывая их в различные активы (банковские депозиты, ценные бумаги, недвижимость и др. активы). В результате к моменту наступления страхового случая (дожитие застрахованным до определенного срока) накапливается сумма, значительно превышающая сумму накопленных взносов, за счет капитализации (процентного дохода) накопленной суммы.

Страховщик выплачивает страховое обеспечение, как правило, в виде пожизненного аннуитета (пожизненной финансовой ренты). Иногда в договорах может быть предусмотрена разовая выплата всей страховой суммы, после чего все обязательства страховщика по договору заканчиваются.

В страховании жизни реализуется накопительная функция страхования, также развиваются проекты, в которых долгосрочное страхование жизни с инвестиционной составляющей (англ. unit-linked) совмещены в одной программе¹⁰⁴.



Страхование жизни во многих развитых странах рассматривается как часть системы пенсионного обеспечения. По этому же принципу реформируется пенсионная система Российской Федерации относительно накопительной части пенсии.

Страхование жизни, здоровья, трудоспособности — один из самых неразвитых сегментов финансового рынка в России. Современное общество формирует страховую культуру своих граждан, делая это через различные виды обязательного страхования: при выезде за рубеж, при управлении транспортными средствами, при получении кредитов и везде, где возникают или могут возникнуть обязательства, требующие немедленного покрытия. Кроме того, действуют государственные программы социального страхования за счет работодателя, включающие кроме упомянутых рисков еще и риск потери работы. Но в настоящее время возмещение по всем подобным рискам будет зависеть от среднего уровня заработной платы и допустимой налоговой нагрузки на

¹⁰⁴ Википедия. http://ru.wikipedia.org/wiki/Страхование_жизни

предпринимателя. Поэтому размер предусмотренных выплат позволяет пока обеспечить только нищенское существование.

Мировая страховая индустрия накопила широкий выбор добровольных программ финансовой защиты от всевозможных непредвиденных событий. Каждая программа имеет множество опций, назначение которых надо хорошо понимать, чтобы, с одной стороны, не платить лишних денег за страховку, а с другой — покрыть максимальную зону рисков.

Например, жизнь можно застраховать от смерти по любой причине, а можно от несчастного случая или болезни. Можно подключить опции потери трудоспособности и быть защищенным при получении инвалидности. Но главное — необходимо научиться отвечать за свою жизнь, за последствия непредвиденных ситуаций, поскольку перестать быть рабом слепого случая есть первый шаг к личной свободе и зрелости¹⁰⁵.

Обычно вопрос о том, созрели ли в конкретной стране условия для развития индустрии страхования жизни, решается корпоративными аналитиками по набору ключевых экономических показателей. К таким показателям относятся: уровень доходов населения, темпы экономического роста, норма сбережений, инфляция и ряд других. Основная задача накопительного страхования жизни состоит в сохранении социального статуса семьи, если основной источник дохода перестал обеспечивать по каким-либо причинам. Сохранить социальный статус — это значит не уменьшить существенно расходы на покрытие жизненно необходимых текущих потребностей, оставить необходимый минимум социально-культурных расходов, но главное — дать соответствующее образование детям. Ведь именно дети в трудных жизненных ситуациях зачастую являются единственной надеждой семьи остаться на достигнутой ступени общественной иерархии.

В настоящее время на российском рынке страховых услуг в соответствии с законом страхованием жизни имеют право заниматься только специализированные компании. Это существенно упрощает изучение продуктовой линейки конкретных компаний, каждый брэнд из которой соответствует конкретному пакету взаимных обязательств клиента и компании, однако все они относятся к одному из трех основных направлений ее деятельности: рисковое страхование жизни, комбинированные программы рискового страхования с накоплением, страхование детей.

¹⁰⁵ Галкин А.А. Финансовое планирование жизни: гуманитарные финансы / А.А. Галкин. Ростов н/Д: Феникс, 2008.

Каждая конкретная страховая программа согласовывается компанией с государственным регулятором — Федеральной службой страхового надзора (ФССН)¹⁰⁶. ФССН является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в сфере страховой деятельности (страхового дела). Поэтому не стоит пытаться заключить индивидуальный договор на ваших условиях.

Рисковое страхование жизни в своем базовом варианте всегда будет включать в себя условия выплат денежных компенсаций в результате смерти, полной или частичной потери трудоспособности застрахованного лица. Однако риск смерти «по любой причине» существенно выше риска «смерти в результате несчастного случая».

При выборе программы рискового страхования жизни (ПиЭй — на сленге страховщиков, от английского Personal Assistance — личная помощь) следует сравнивать конкретный набор рисков, от последствий которых вы хотите защитить себя и своих близких. Примерные оценки разумных диапазонов основного соотношения — «страховая премия/страховое покрытие» (взнос/защита) зависят от половозрастных факторов, набора рисков, политики страховой компании. Разброс может быть от 1:30 до 1:300, однако сравнивать предложения разных компаний по стоимости необходимо по одинаковому набору рисков.

Основное правило при выборе конкретной страховой программы заключается в ее адекватности той цели, которая преследуется. Понятие адекватной страховой защиты включает в себя как перечень основных рисков, существенных для вас, так и размер страхового возмещения. Максимальный размер возмещения, выплачиваемого по одному полису страхования жизни, обычно в России не превышает 10 млн руб. Практика показывает, что немногие страхуют свою жизнь на такую сумму, большинство ограничивается суммой в десять раз меньше, а крупные компании, заключающие корпоративные договоры, страхуют своих работников не более чем на 100—200 тыс. руб.

Классическим продуктом на рынке рискового страхования жизни являются долговременные программы, заключаемые на срок до 15 лет. Именно при таких длительных отношениях страховые компании могут взять на себя риски смерти по любой причине, в том числе и риски возникновения у застрахованного лица таких опасных заболеваний, как инфаркт, инсульт, онкология, потеря зрения и пр. Однако сама возможность страхования указанных

¹⁰⁶ Официальный сайт Федеральной службы страхового надзора <http://www.fssn.ru/www/site.nsf>

рисков является большим преимуществом, поскольку делает страховку непрерывной, а также включающей в себя существенно более частые события, чем просто несчастный случай. Соответственно и стоимость такого рода страховок существенно выше (для женщин почти вдвое ниже, чем для мужчин), причем с возрастом стоимость увеличивается в разы.

По меркам развитых стран стоимость подобных страховок в России достаточно высока. По имеющимся демографическим «таблицам смертности», риски российских граждан сопоставимы с рисками солдат на передней линии окопов во время военных действий. Так, например, в солидных компаниях мужчина 30 лет должен будет внести примерно 20 тыс. руб. за страховое возмещение в 1,5 млн руб., а в 40 лет соответственно уже 45 тыс. руб. Конечно, обычная годовая страховка рисков смерти в результате просто несчастного случая будет в разы дешевле. Кроме того, если страхового события в течение действия полиса не произошло, практикуется возврат значительной части взносов (примерно 25%), что, конечно, является скорее моральным стимулом.

В сегодняшней России страховщики принимают на себя долговременные (15 лет) риски смерти по любой причине, как правило, граждан не старше 55 лет, тогда как в развитых странах эти возрастные ограничения на 10 лет дольше.

Программы накопительного страхования жизни (лайфы — на сленге страховщиков, от английского life — жизнь) позволяют обеспечить финансовую защищенность человека и членов его семьи за счет регулярных (обычно ежегодных) взносов. При этом решаются задачи как накопления нужной суммы к запланированному сроку (например, выходу на пенсию), так и защиты от последствий случайных событий, как то: несчастных случаев, болезней и других. Данный тип программ рассчитан прежде всего для людей, не располагающих значительными средствами, позволяющими выстроить надежную финансовую защиту при помощи инвестиционных инструментов, для тех, кто еще только формирует свой семейный капитал.

Сформулируем основные требования, которыми должны обладать финансовые инструменты, пригодные для долгосрочных сбережений и накоплений, например пенсионных. Во-первых, надежность, поскольку второй попытки собрать большую сумму может и не быть. Этот факт в значительной мере предопределяет и относительно невысокую доходность, на которую можно рассчитывать при использовании таких инструментов. Государственный регулятор жестко ограничивает перечень финансовых инструментов, которыми может пользоваться компания по страхованию

жизни, оставляя только самые малорискованные и потому, увы, малоодоходные. В этом состоит главная причина того, что обычно страховые компании не берут на себя обязательств начислять доход на накопленную часть ежегодных взносов больше 3—4% годовых. Однако реальная, ежегодно объявляемая доходность может быть значительно выше в зависимости от ситуации на рынке государственных и муниципальных облигаций. Тем не менее компании страхуются давать обещания более высоких процентов на 15—25 лет, помня об огромных убытках, понесенных страховщиками в Японии, когда доходности по государственным облигациям там упали ниже 1%.

Вторая важная характеристика страховых накопительных программ — это сложность доступа для нецелевого использования. То, что для инвестиционных инструментов является благом, например высокая ликвидность (скорость перевода в деньги), для сбережений и накоплений — скорее недостаток. На это есть несколько причин, первая — психологическая. Не у каждого хватит силы воли регулярно из года в год делать отчисления, и не каждый обладает железной дисциплиной, чтобы избежать соблазнов потратить сбережения на приобретающие иногда кажущуюся сверхважность текущие проблемы. Вторая группа причин, затрудняющих нецелевой доступ, — правовая. Юридически владелец полиса страховой компании не имеет права доступа к некоему подобию банковского счета в балансе компании, хотя лицевой учет его взносов и ведется. Соответственно ведется и ежегодный учет обязательств компании перед клиентом, в том числе и в виде выкупных сумм, указанных в договоре. Выкупная сумма выплачивается при досрочном расторжении договора и к концу срока договора быстро приближается к накопленной сумме, но несколько первых лет потери очень существенны.

Этот юридический механизм дает два принципиально новых свойства сбережениям. Первое — на эти сбережения не могут быть наложены взыскания по искам кредиторов, включая решения судебных органов, поскольку перечень событий, по которым проводятся выплаты, жестко оговорен в полисе. И второе — владелец полиса имеет существенную свободу в выборе бенефициариев (выгодоприобретателей), выделяя эти сбережения из общей массы своего имущества, попадающего под те или иные схемы наследования.

Страховая компания при получении оснований делает выплаты, как правило, в течение двух недель, без полугодичного срока ожидания даты вступления в наследство.

В связи с относительно невысокой доходностью накопительных программ страховых компаний есть смысл воспользоваться длительной рассрочкой в виде ежегодных платежей. Это высвободит основную часть капитала для использования в высокодоходных инвестиционных операциях.

Накопительные программы защиты детей в России открывают охотнее, чем даже страхование членов семьи, приносящих основной доход. Главная цель программ защиты детей — накопить нужную сумму путем регулярных взносов: к совершеннолетию, к свадьбе, на оплату высшего образования или просто как стартовый капитал. В этих программах два застрахованных лица: сам ребенок и страхователь — обычно, но не обязательно, родитель, он же плательщик и владелец полиса. Владелец полиса имеет право в любой момент расторгнуть договор и получить выкупную сумму, например в последний год страховки.



Защита ребенка подразумевает финансовую компенсацию в ситуациях, приводящих к инвалидности (но не смерти) ребенка или к невозможности для страхователя оплачивать полис вследствие либо несчастного случая, либо каких-то других оговоренных в полисе причин, включая уход из жизни. Во всех случаях, кроме выплаты страховых возмещений по отдельным страховым событиям, предусматривается нормальное завершение программы к оговоренному сроку, т.е. компания возьмет на себя ежегодное внесение платежей. Обычно основная программа имеет дополнительные опции, позволяющие возмещать медицинские расходы или увеличивающие многократно страховую защиту от частных рисков.

В остальном то, что касается характеристик программ защиты детей, а именно расчет ежегодного взноса и его индексация, выполняется аналогично описанным выше стандартным накопительным программам — лайфам (см.: практикум, задание б: «Расчет целевой суммы сбережений и понятие индексации взносов»).

Таким образом, при выборе страховой программы необходимо руководствоваться следующими соображениями.

Выбирать придется из конкретного перечня страховых программ, утвержденного компанией у государственного регулятора. Бессмысленно требовать индивидуальный договор, но можно комбинировать защиту из разных программ.

Основным показателем надежности компаний на финансовом рынке является ее кредитный рейтинг, регулярно рассчитываемый специальными агентствами. Кредитный рейтинг может быть или мировым, или национальным, но во всех случаях он показывает относительную взаимную расстановку участников рынка, определенную по той или иной выбранной агентством системе показателей. Рекомендуется международное агентство «Standard&Poor's» (www.standardandpoors.ru) и российское агентство «Эксперт Ра».

Чтобы сократить риски при решении задачи долгосрочных целевых сбережений и накоплений, можно предпринять дополнительные меры. Например, можно открыть накопительную программу сначала в одной компании, а затем вторую в другой, никак не связанной с первой. Кроме того, супруги могут открывать накопительные программы в разных компаниях.

Сегодня в России есть возможность пользоваться услугами отечественных страховых компаний для рискованного страхования жизни, но для накопительных программ лучше выбрать страховщика с мировым именем, имеющего более чем полувековой стаж безупречного исполнения своих обязательств. Возможно, это будет российская «дочка» такого страховщика, но всегда можно уточнить, распространяются ли на нее гарантии материнской компании. Итак:

- выбирая компанию по страхованию жизни, необходимо пользоваться кредитными рейтингами, отражающими надежность страховщика;

- рискованное страхование жизни можно выполнять у отечественных компаний, но для накопительных программ пока целесообразно воспользоваться услугами российских «дочек» мировых компаний;

- риски можно уменьшить, распределив семейный пенсионный план на несколько независимых страховых компаний.

4.7. Личные финансы на ПК

В простейшем варианте личный (семейный) бюджет — это финансовый план, который представляет собой список статей доходов и расходов с установленными ограничениями на некоторый период в будущем (чаще всего на месяц или год).

Основная задача при составлении бюджета — правильно распределить ожидаемые доходы за будущий период по различным расходным статьям: обязательные счета и расходы, продукты, одежда, транспорт, развлечения, инвестиции и т.п.

Цель составления бюджета — контроль над своим финансовым положением или финансовым положением семьи, достижение поставленных финансовых целей (квартира, машина, образование детей, пенсия, отдых), уменьшение незапланированных и ненужных расходов, осознанное планирование будущих покупок, формирование внутренней финансовой дисциплины.

Дата	Счет	Расход	Доход
02.05.08	Кошелек	10,00 р	0,00 р
01.05.08	Кошелек	520,00 р	6300,00 р
Σ		540,00 р	6300,00 р

Необходимость учета расходов и доходов личного (семейного) бюджета очевидна: проанализировав полученные в ходе учета данные, можно понять, откуда приходят и куда уходят деньги. А в дальнейшем и оптимизировать расходную часть.

Вести учет можно как угодно: на бумаге, в таблице Excel или в специализированной программе¹⁰⁷.

В подобных программах удобно учитывать и анализировать данные, поэтому обратимся к представленному на рынке программному обеспечению.

Условно программы можно разделить на две группы: со стандартным функционалом, позволяющим как учитывать данные, так и анализировать их, и с расширенным функционалом, в который добавлено бюджетирование.

Основные функции программ со стандартным функционалом следующие:

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

Программы с расширенным функционалом также включают данные функции, но вдобавок позволяют работать с бюджетами.

Бюджетирование — это прежде всего инструмент планирования и контроля исполнения плана.

Идея бюджета состоит в создании структуры статей расхода и дохода с соответствующими планируемыми значениями на определенный период и контроль соответствия фактического состояния дел с планируемым. Причем программы с расширенным функционалом существенно расширяют возможности управления бюджетом, разрешая иерархические конструкции с возможностью

¹⁰⁷ В подразделе использованы скриншоты «окно счетов», «окно учета расходов», «окно учета доходов» программы Домашняя бухгалтерия, версии для КПК.

совершаться в любой валюте, но лучше придерживаться правила: «Каждому счету свою валюту».

Клиент в программах с расширенным функционалом — это либо автор платежа, либо получатель средств.

Тип платежа — это статья дохода или расхода, в программе любой платеж может быть и тем и другим. Типы платежей имеют иерархическую структуру, от продуманности которой зависит удобство ввода и анализа данных.

Проект, еще одна «настройка», по группировке данных. Может иметь тип «долг» или «бизнес проект» со специфическим набором функций. Удобно в качестве проекта вводить информацию, например, о магазинах, где делались покупки, потом легко можно получить статистику расходов по конкретному магазину и взвешенно подойти к приобретению дисконтной карты.

Также у сделки могут быть установлены свойства:

- метка (декоративный элемент для выражения эмоций);
- напоминание (помеченная запись с возможностью быстрого поиска);
- планируемый платеж (т.е. не участвует в вычислении остатка по счету, в диаграммах по желанию пользователя).

Платеж может быть составным.

Данные в программе изменяются через операции: «добавить», «редактировать», «удалить». Редактирование может происходить непосредственно в таблице («счета», «клиенты») или через форму редактирования («платежи», «переводы»). Всегда следует помнить, что операции добавления новой записи или редактирования заканчиваются подтверждением сохранения, обычно это кнопки «ОК» или «Сохранить». Никогда нельзя завершать работу программы принудительно в момент редактирования, так как это приведет к потере последней сессии ввода и разрушению данных.

Обзор не охватывает все существующие программы, но затрагивает наиболее популярные разработки с русским интерфейсом для настольных компьютеров и ноутбуков (табл. 4.9).

Краткие выводы

1. Управление ресурсом платежеспособности является важным аспектом самоменеджмента. Умение рационально использовать свои финансовые возможности позволяет человеку минимизировать многие проблемы, связанные с деньгами. В этом смысле нам поможет финансовое планирование жизни, основанное на определенных принципах. Приоритетным в области управления личными

Таблица 4.9.

Обзор компьютерных программ по управлению личными финансами

Наименование	Стоимость	Недостатки	Дополнительные возможности	Безопасность	Сайт программы
Программы со стандартными возможностями					
AbilityCash	бесплатная	Отсутствие справки	Нет	Защита паролем	http://www.derivish.ru/
CashFly	бесплатная	Отсутствие загрузки курсов валют из Интернета Три уровня иерархии статей доходов и расходов	Введение лимитов на статьи доходов и расходов Адресная книга «Наломинка»	Защита паролем	http://www.insol.ebat.ru/
MyMoney	300 руб.	Одноровневые справочники	Ведение долгов	Защита паролем	http://www.plansoft.ru/products/mymoney/
Домашняя бухгалтерия	400 руб.	Замедление работы при использовании 3 и более валют Ограничение на работу только с 5 валютами Двухуровневые справочники статей доходов и расходов	Ведение долгов	Защита паролем Разграничение доступа	http://www.keersoft.ru/homebuh.htm
Программы с расширенными возможностями					
АссMoney	300 руб.	Двухуровневые справочники статей доходов и расходов Справка на английском языке	Ведение операций по инвестициям (акциям)	Защита паролем	http://www.mschad.net/products/assmoney/index_1.shtml
DomEsopom	Бесплатная	6 валют, строго заданных в программе Наличие только расходной части бюджета	Приложение DomEsopom для мобильных телефонов Загрузка операций с помощью sms-сообщений Ведение учета в разных тетрадах	Защита паролем Разграничение доступа	http://www.domesopom.ru/
Family 2007 PersonalFinance	410 руб.	Двухуровневые справочники статей доходов и расходов	Адресная книга, органайзер, инвентаризация домашнего имущества, ведение домашнего учета в конвертах, ведение финансовых целей	Защита паролем	http://www.samuel.com.ru/familv/index.html
Домашние финансы	400 руб.	Перегруженный интерфейс	Ведение долгов и проектов Сценарий проводок	Защита паролем	http://www.lab-lm.ru/

финансами является выбор целей, инструментария, позволяющих достичь результата.

2. Необходимым элементом ресурса платежеспособности человека выступает личный бюджет. Разумное распределение доходов и расходов позволит четко управлять собственными средствами, а значит, в какой-то мере повысить качество нашей жизни. В связи с этим следует использовать личные финансовые отчеты, в систему которых входят: реестры доходов и расходов, финансовый отчет, финансовый бюджет, балансовый отчет. Эффективно управлять своим ресурсом платежеспособности — это значит уметь грамотно составлять и анализировать личные финансовые отчеты.

3. Финансовые средства являются основой личного финансового проекта. Они делятся на собственные и привлеченные. Формирование личных доходов трансформируется в результате изменений экономической системы и участия государства в данном вопросе. В зависимости от конкретной роли субъекта в рыночной системе определяется структура и источники доходов. Знания о доходах и их источниках позволяют разрабатывать каждому личную стратегию увеличения финансовых поступлений.

4. Финансовое планирование жизни в обязательном порядке предусматривает способы экономии личных средств. Они зависят от вариантов семейного бюджета, когда зарабатывают один или оба партнера. В связи с этим существуют различные способы планирования и распределения финансовых средств, а также режим экономии. Только рациональное использование этих способов позволит достичь определенной гармонии в модели «деньги — окружающие близкие люди».

5. Инвестирование денежных средств при определении личного инвестиционного стиля позволит в будущем достичь ожидаемого результата в управлении своим ресурсом платежеспособности. В рыночной экономике при инвестировании существуют определенные риски: рыночный риск, валютный риск. Каждый вид риска имеет свои финансовые инструменты: консервативные, умеренно консервативные, агрессивные. Инвестирование с точки зрения стратегического подхода и способа управления инвестициями различается на активное и пассивное. Придерживаясь основных принципов инвестирования и избегая ошибок инвесторов, можно достичь своих финансовых целей.

6. Страхование в жизни человека играет важную роль, поскольку предусматривает защиту жизни, здоровья, трудоспособности, а также денежных вкладов. Эффективным инструментом в решении различных задач социального и макроэкономического характера является система страхования банковских вкладов, позволяющая

повысить степень доверия населения к банковской системе, обеспечивая стабильность ее работы, сокращение общественных издержек на преодоление последствий кризисных явлений и т.д. Страхование вкладов в Российской Федерации осуществляется в соответствии с Федеральным законом «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» № 177-ФЗ от 23 декабря 2003 г. В целях управления системой страхования вкладов на основании Закона о страховании вкладов в Российской Федерации создана государственная корпорация — Агентство по страхованию вкладов. Страхование жизни, здоровья, трудоспособности — один из самых незвонких сегментов финансового рынка в России.

7. Использование ПК в управлении личными финансами позволит облегчить ведение своего бюджета с помощью различных программ со стандартными и расширенными возможностями.

Контрольные вопросы

1. Сущность и содержание финансового планирования.
2. Как составляется финансовый план?
3. Цели составления финансового отчета и финансового бюджета.
4. Охарактеризуйте основные источники доходов.
5. Назовите состав личных финансовых ресурсов всех участников рыночных отношений.
6. Дайте характеристику основным группам частных инвесторов.
7. Какие способы экономии семейного бюджета и личных финансов вам известны?
8. Какие финансовые инструменты относятся к агрессивным?
9. Дайте характеристику взаимосвязи доходности финансовых инструментов и степени риска.
10. Какие основные ошибки допускают инвесторы?
11. Назовите основные принципы, которых следует придерживаться при инвестировании.
12. Почему система страхования (гарантирования) банковских вкладов является эффективным инструментом для решения комплекса социальных и макроэкономических задач?
13. Какие денежные средства физических лиц, размещенные во вклады и на счета в банках, не подлежат страхованию?
14. Охарактеризуйте основные направления программ страхования.
15. Дайте сравнительную характеристику компьютерным программам по управлению личными финансами.

5.

УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСОМ ОБРАЗОВАННОСТИ

Образование — это то, что остается, когда мы уже забыли все, чему нас учили.

Джордж Галифакс (XVIII в.)

Учебные цели главы:

- уяснить смысл понятий «грамотность», «образованность», «культура», «профессиональная компетентность» и узнать, как они взаимосвязаны между собой;
- понять значение самообразования в постиндустриальном обществе;
- сформировать представление об образовательном процессе как о творчестве личности, стремящейся реализовать себя;
- получить знания об образовательной среде и образовательном пространстве, роли образовательных учреждений и индивидуальных форм работы в их формировании;
- понять необходимость непрерывного образования в современном обществе и узнать о формах и способах получения новых знаний;
- изучить законы работы мозга и научиться ими пользоваться в познавательной деятельности;
- освоить технологии и инструменты эффективной учебной деятельности для развития своих способностей и компетенций;
- сформировать внутренние мотивы саморазвития, самосовершенствования и определить способы приобретения познавательных умений и навыков;
- научиться использовать различные методики совершенствования внимания, памяти, мышления, речи.



Прочитав эту главу, вы поймете, что значит образованность и почему она так важна для современного профессионала; узнаете, какие существуют способы приобретения новых и усовершенствования имеющихся знаний, навыков, умений; вы получите инструменты, благодаря которым сумеете усовершенствовать свои навыки в познавательной деятельности, повысите уровень креативности при решении профессиональных задач. Ознакомившись с материалами, представленными в этой главе, вы сможете применять на практике рекомендации известных консультантов, специалистов в области познавательной деятельности человека, проверенные многочисленными наблюдениями и опытами.

5.1. Взаимосвязь понятий: грамотность, образованность, культура

Новое общество, в котором знания становятся капиталом и главным ресурсом экономики, предъявляет новые требования как к общеобразовательной, так и к профессиональной школе. Общество, в котором преобладают интеллектуальные работники, предъявляет новые и еще более жесткие требования к социальной деятельности и социальной ответственности людей. Сегодня необходимо заново осмысливать, что такое образованный человек.

Современный, так быстро меняющийся мир требует учебы от огромной армии специалистов. Мы начинаем понимать, что обучение — это своего рода конвейер по производству профессионалов, *способных компетентно работать в изменяющихся условиях и без напряжения переучивающихся при необходимости*. Причем непрерывно, всю жизнь. Человек обучающийся вырывается из узких рамок условий, поставленных обстоятельствами и социумом, он может сам строить себя как личность. Обучение так же естественно для людей, как дыхание, питание, сон, игра или продолжение рода. «Грамотный человек — это прежде всего человек, подготовленный к дальнейшему обогащению и развитию своего образовательного потенциала. Грамотность обеспечивает человеку определенные стартовые возможности. Социальная справедливость требует, чтобы эти возможности были равными для всех людей, независимо от их индивидуальных различий»¹⁰⁸. В данном контексте речь идет об *общей грамотности*, достижение которой есть прерогатива общего среднего образования, являющегося обязательным и общедоступным.

¹⁰⁸ Гершунский Б. С. Философия образования: Учеб. пособие для высш. и средн. пед. учеб. заведений / Б. С. Гершунский; Акад. пед. и соц. наук, Моск. психол.-соц. ин-т. М.: Флинт, 1998.

Следующая ступень в иерархии уровней результатов образования определяется категорией «образованность». *«Образованность — это грамотность, доведенная до общественно и лично необходимого максимума. Образованность предполагает наличие достаточно широкого кругозора по самым различным вопросам жизни человека и общества. Но вместе с тем она предполагает и достаточно определенную избирательность по глубине проникновения и понимания тех или иных вопросов»*¹⁰⁹.

Понятие образованности носит более личностный характер, чем грамотность. Образованность определяет индивидуальные образовательные приобретения отдельного человека, чаще всего стимулируемые его личностными наклонностями и интересами. Поэтому в достижение уровня образованности значительный вклад вносят процесс самообразования и какие-либо другие формы индивидуального обучения. Безусловно, в основе образованности лежит грамотность, иначе говоря, не бывает образованности без грамотности.

В энциклопедическом словаре практической психологии дается следующее определение: «образованность — индивидуально-личностный результат образования, качество личности, которое заключается в его способности самостоятельно решать проблемы, опираясь на освоенный социальный опыт». То есть образованность человека может быть рассмотрена как его внутреннее свойство, которое: развивается под влиянием внутренних и внешних, объективных и субъективных факторов; характеризует способность человека к решению жизненно важных задач на основе освоения им человеческой культуры, человеческого опыта.

Можно формировать идеальные модели минимума и максимума образованности культурного человека применительно к разным этапам его взросления:

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

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

III этап (после 22 лет): удовлетворение собственных информационных потребностей и выработка знаний и умений оценивать себя: свои способности, свои возможности, свои достоинства и недостатки.

Образованность всегда понимается как ценностно-ориентированное знание. Например, античная система образования строилась на идеях рациональности и гражданственности, на

¹⁰⁹ Там же.

развитии личности, на знании как добродетели. В центр образовательного процесса ставилось искусство красноречия и правильного сочетания слов (риторика, грамматика, логика, философия). Античные стандарты образованности включали в себя не только знание знания, но и постоянную тренировку духа, речи и тела.

В любую эпоху к минимуму информационного насыщения всегда прибавлялся некий культурный компонент (например, знание Закона Божьего или знание языка цветов). Сюда можно еще добавить и социальный компонент — целенаправленное воспитание знаний и умений демонстрировать социально одобряемые качества. Если для древних греков это была активная гражданская позиция, то в эпоху христианского средневековья формируется личность, ориентированная на культуру стыда, то есть на общественное мнение и самоконтроль¹¹⁰.



Образованность в современном понимании включает в себя:

- знания и умения, необходимые для деятельности в конкретной области (например, следует разграничить фундаментальные и профессиональные знания: первые необходимы для выработки мировоззрения и методологии, вторые — для получения профессии);

- объемы гуманитарных и естественнонаучных знаний, позволяющих интегрировать культуру современного образованного человека;

- знание информационных технологий и иностранных языков, что, с одной стороны, представляет собой некий возврат к канонам образованности, существовавшим в дореволюционной России, а с другой — символизирует переход в XXI век;

- медицинские знания, необходимые человеку для сохранения своего физического здоровья, и психологические знания, способствующие наиболее комфортному существованию личности в окружающем ее социуме;

- знание практик общения и самопознания¹¹¹.

Таким образом, если кратко сформулировать, что такое *образованность в постиндустриальном обществе*, — это способность

¹¹⁰ Маркова О. Ю. Образованность в системе ценностей культуры современного человека // Сборник материалов международного симпозиума (г. Зугдиди, Грузия, 19—20 мая 2004 г.). Выпуск 2 / Под ред. В. В. Парцвания. СПб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2004. С. 177—187.

¹¹¹ Там же.

*общаться, учиться, анализировать, прогнозировать, проектировать, выбирать и творить*¹¹².

Уровень профессиональной компетентности ориентирован на определенную сферу трудовой деятельности человека. В условиях всеобщего разделения труда перед каждым человеком когда-то возникает задача выбора профессии. Профессиональная компетентность — сфера специального образования. Профессиональная компетентность — это прежде всего та самая функциональная грамотность, которая востребуется и актуализируется на собственно профессиональном уровне. Кроме того, «это те компоненты, которые могут быть отнесены не столько к предметному содержанию, сколько к формируемым качествам личности: ответственности, творчеству, любознательности, настойчивости, стремлению к приобретению новых знаний, эстетическому восприятию действительности и, конечно, к высокой нравственности, без которой немислим подлинный профессионал своего дела... “Эмбрионы” всех этих качеств должны присутствовать не только в структуре и содержании общего образования, но и в структуре грамотности».

«Культура — высшее проявление человеческой образованности и профессиональной компетентности. Именно на уровне культуры может в наиболее полном виде выразиться человеческая индивидуальность»¹¹³. В философской литературе существуют разные определения культуры. Как правило, все они совпадают по выделению некоторых атрибутов этой категории: глубокое знание наследия прошлого и уважение к нему; способность к творческому восприятию, пониманию и преобразованию действительности в той или иной сфере деятельности.

5.2. Образованность как стратегическое преимущество личности

В книге «Приоритеты реформирования образования» американский педагог Ф.С. Шлехти, ссылаясь на опрос многих бизнесменов, работодателей и функционеров, подчеркивает, что на вопрос: «Что вы хотите от обучения?» получал, как правило, один и тот же ответ: «Нам нужны люди, которые умеют учиться самостоятельно». Это и понятно, рассуждает автор, если человек знает, как учиться,

¹¹² Новиков А.М. Понятие «образованность» в постиндустриальном обществе // www.anovikov.ru

¹¹³ Гершунский Б.С. Философия образования: Учеб. пособие для высш. и средн. пед. учеб. заведений / Б.С. Гершунский; Акад. пед. и соц. наук, Моск. психол.-соц. ин-т. М.: Флинта, 1998.

способен достигать цели. Если он умеет получать знания, искать и находить необходимую информацию, чтобы решить те или иные проблемы, использовать самые разнообразные источники информации для решения этих проблем, то ему легче будет повысить свой профессиональный уровень, переквалифицироваться, приобрести любые необходимые дополнительные знания, — а ведь именно это и нужно в жизни. Конечно, добиться этого значительно труднее, чем научиться читать, писать, считать и усваивать сумму разнообразных знаний по различным предметам. Здесь уместно привести мнение одного из ведущих экономистов мира Лестера Туроу о том, что «Знание становится единственным источником долговременного устойчивого конкурентного преимущества, поскольку все остальное выпадает из уравнения конкуренции; но знание может быть использовано только через квалификацию индивидов»¹¹⁴.

Современный и будущий работодатель заинтересованы в таком работнике, который:

- умеет думать самостоятельно и решать разнообразные проблемы (т.е. применять полученные знания для их решения);
- обладает критическим и творческим мышлением;
- владеет богатым словарным запасом, основанным на глубоком понимании гуманитарных знаний.

Таким образом, человек, который будет жить и трудиться в третьем тысячелетии, в постиндустриальном обществе, должен обладать определенными качествами личности, в частности:

- гибко адаптироваться в меняющихся жизненных ситуациях, самостоятельно приобретая необходимые знания, умело применяя их на практике для решения разнообразных проблем, чтобы на протяжении всей жизни иметь возможность найти в ней свое место;
- грамотно работать с информацией;
- четко осознавать, где и каким образом приобретаемые им знания могут быть применены в окружающей действительности;
- самостоятельно критически мыслить, уметь увидеть возникающие в реальном мире трудности и искать пути рационального их преодоления, используя современные технологии;
- быть способным генерировать новые идеи, творчески мыслить;
- быть коммуникабельным, контактным в различных социальных группах, уметь работать сообща в разных областях, предотвращая конфликтные ситуации или умело выходя из них;
- самостоятельно трудиться над развитием собственной нравственности, интеллекта, культурного уровня.

¹¹⁴ Полат Е. С. Жизнь как постоянное учение // www.elitarium.ru

Постиндустриальному обществу необходимы самостоятельно мыслящие люди, способные к самореализации, разумеется, на основе объективной самооценки. Сошлемся еще раз на прогностический анализ американского экономиста Лестера Туроу: «Технология и идеология потрясают основы капитализма двадцать первого века. Технология делает квалификации и знания единственным источником стойкого стратегического преимущества». Осознание этого факта становится достоянием сегодняшнего дня¹¹⁵.

Самообразование — это необходимое самопроизвольное стремление человека или организации к изменениям внутренней базы данных и базы знаний. Организация самообразования состоит в постановке цели, определении приоритетов (главных направлений), выборе способа и обеспечении регулярности работы над собой.

Самообразование может проводиться в обычных формах общественного обучения (высшее, среднее и профессиональное образование) на базе государственных и частных образовательных учреждений, а также самостоятельно по индивидуальной методике.

5.3. Образовательная среда и образовательное пространство

5.3.1. Образовательная парадигма

Старая парадигма образования, ориентированная преимущественно на передачу и усвоение научных, однозначно интерпретированных знаний, сегодня вступила в противоречие с новой парадигмой, видящей мир и человека в их целостности, в культурном и индивидуальном измерении. Классическая школа пользуется моделью усвоения знаний по принципу «внимание — слушание — понимание — запоминание — воспроизведение». Она организована и действует на основании нормативно-репрессивного принципа, подкрепляясь системой оценок по критерию «правильно — неправильно». Наука воспринимается как путь к точному, законченному знанию. Классический тип мышления следует из механистической картины мира с



¹¹⁵ Там же.

установкой на однозначность решения и обязательное совпадение предполагаемого результата с результатом реальным.

Сегодня формируется *новая постмодернистская картина мира*, в которой чертами науки являются: сосуществование множества концепций, гипотетичность, неоднозначность интерпретации результатов, метафоричность, сближение научных и ненаучных форм познания. В центре внимания — проблемы общества и человека в их человеческом измерении, знание рассматривается как средство сохранения, воспроизводства и развития культуры, а не как способ удовлетворения потребностей социально-производственной практики или чистой науки. Знания становятся капиталом: капиталовложения в сферу образования и науки дают в развитых странах больше прибыли, чем в сферу производства. Вместо критерия «правильно — неправильно» выдвигается критерий «полезно — эффективно — безвредно». Становится понятным, что будущее зависит не от количества знаний, а от уровня культуры и способности человека к ориентации в нестандартных ситуациях или в ситуациях стандартных, но еще ему неизвестных.

Постклассическое образование предполагает формирование у индивида умения найти и освоить такую социально-экономическую, социально-статусную и социально-психологическую нишу, которая позволила бы ему реализовать себя и быть счастливым или как минимум не чувствовать себя ущербным и не быть несчастным. Образовательный процесс должен быть творчеством личности, самостоятельно осуществляющей свое образование. Актуальной становится задача — научиться самоменеджменту образования.

В рамках единой образовательной парадигмы с необходимостью возникают многообразные модели образования, реализующие единые цели в разных модификациях.

5.3.2. Образовательная среда и образовательное пространство: понятие, отличия

Социальная образовательная среда представляется как *горизонтальная структура* и информационная система культуры общества, функционирующая по принципу самоорганизации. Важнейшим фактором формирования социообразовательной среды является система послевузовского, дополнительного и *непрерывного* образования¹¹⁶.

¹¹⁶ Веряев А.А., Шалаев И.К. От образовательных сред к образовательному пространству: понятие, формирование, свойства // Педагог. 1998. № 4.

Понятие образовательного пространства в научных исследованиях наполняется различным содержанием. В одних работах оно рассматривается на уровне города, региона, России и всего мира в целом, что зачастую приводит к отождествлению понятий образовательного пространства и системы образования (А.П. Лиферов, Э.Д. Днепров и др.). В других речь идет о взаимодействии ребенка и взрослого (И.Д. Фрумин, Б.Д. Эльконин и др.); в третьих — рассматривается в качестве образовательной среды (Т.Ф. Борисова).

С одной стороны, оно «захватывает» некоторую часть окружающей среды, образуя то, что мы называем образовательной средой, с другой — человека, где человек как участник процесса образования выступает в качестве образующегося. Важным компонентом интересующего нас понятия является *процесс взаимодействия человека с образовательной средой*. Образовательное пространство может рассматриваться в качестве формы процесса образования, содержание которого характеризуется взаимодействием образующегося с образовательной средой.

Восприятие пространства базируется на реальных или потенциальных, но мысленно проигранных событиях. Если события имеют отношение к вхождению в процесс получения образования, выходу из этого процесса с дальнейшей возможностью практического приложения полученного образования, участия в образовательном процессе, то совокупность таких событий и порождает у человека представление об образовательном пространстве.

Отличием образовательного пространства является то, что на его формирование влияют не только реальные образовательные события, уже произошедшие, но и потенциально мыслимые, виртуальные, возможные, которые могут никогда и не произойти или происходят только в мыслях субъектов образовательного процесса. Например, человек имеет возможность поступить и обучаться в сотнях учебных заведений, но реально поступает и учится только в одном. Получив диплом о высшем образовании в одном городе, он может поступить на работу по соответствующей специальности в других городах, но реальный выбор может не совпадать ни с одним из имеющихся предложений. Но именно потенциальные возможности или мысленные события наряду с реальными и порождают представление об образовательном пространстве. Таким образом, на понятие образовательного пространства влияют не только объективные, но и субъективные причины. Само пространство существует как бы в двух плоскостях — *объективной и субъективной*¹¹⁷.

¹¹⁷ Там же.

Объективный характер образовательного пространства отражает представления о пространстве при наличии абсолютно полного знания обо всех возможных и невозможных событиях, ассоциируемых с образованием, субъективный характер отражает представления об образовательном пространстве конкретного субъекта образовательного процесса, информированность которого, естественно, ограничена. Именно память и знания человека способствуют объективизации представлений об образовательном пространстве.

Понятие образовательного пространства объединяет две основные идеи — идею пространства и идею образования. Образовательное пространство отражает некую образовательную протяженность, структурное сосуществование и взаимодействие любых возможных образовательных систем, их компонентов, образовательных событий.

Из всего сказанного можно сделать вывод, что *образовательное пространство представляет собой форму трансляции социального опыта от поколения к поколению, имеющего место без специально организованных процессов обучения и воспитания, естественный процесс — такой, который не интенсифицирован специальными воздействиями на субъекты образования.*

Образовательное пространство человека представляет собой вид пространства, место, охватывающее человека и среду в процессе их взаимодействия, результатом которого является приращение индивидуальной культуры образующегося.

Образовательное пространство *характеризуется* объемом образовательных услуг, мощностью и интенсивностью образовательной информации, образовательной инфраструктурой общества. Основными же характеристиками образовательной инфраструктуры являются качественный и количественный состав элементов данной инфраструктуры, их пространственное расположение и взаимодействие. Инфраструктура задает размеры и другие топологические свойства образовательного пространства¹¹⁸.

5.3.3. Социальное и индивидуальное образовательное пространство

Под *социальным образовательным пространством* понимается совокупность мест для разворачивания индивидуального и коллективного образовательного пространства. Социальное образовательное пространство устанавливает правила доступа

¹¹⁸ Веряев А.А., Шалаев И.К. От образовательных сред к образовательному пространству: понятие, формирование, свойства // Педагог. 1998. № 4.

к образовательной среде, к способам взаимодействия в течение образовательного процесса. При организации социального образовательного пространства должны учитываться не только образовательные взаимодействия, но и те, которые не приводят к приращению индивидуальной культуры. Необходимо учитывать как возможности использования образовательной среды одновременно определенным количеством людей, так и индивидуальные возможности и способности человека.

В этом контексте образовательное учреждение выступает как форма организации социально-образовательного пространства. Оно представляет собой комплекс правил и норм, регламентирующих образование, определяющих порядок разворачивания образовательного пространства человека.

Образовательное пространство личности (*индивидуальное образовательное пространство*) формируется на основе технологий инициативного формирования образовательного пространства личности, в которых рационально формируемая учебная среда (аудиторная, домашняя, рабочая, в поездках, на отдыхе) включает в себя текстовые и графические издания, видео и аудио, компьютерные и сетевые, радио и телевизионные источники информации.

В образовательное пространство личности входят технологии адаптации и погружения в среду обучения, технологии алгоритмического усвоения текстов и визуализации мышления, технологии активизации деятельности обоих полушарий мозга, сжатия текстов, скорописи, формирования структурных словарей и гиперсловарей, алгоритмического усвоения умений, развивающих тренингов, интерактивных игр, самоконтроля знаний, выполняющие и обучающие функции.

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

- ситуационный анализ,
- операционные игры, тренинги, тесты,
- составление планов, конспектов, ведение дневников, заметок,
- контакты с людьми, клубная деятельность,
- постоянное знакомство с информационными изданиями, прайс-листами фирм, ситуацией на книжном, компьютерном рынках¹¹⁹.

¹¹⁹ Пономарев Р.Е. Образовательное пространство как основополагающее понятие теории образования / Р.Е. Пономарев // Педагогическое образование и наука. 2003. № 1. С. 29—31.

5.4. Система открытого образования

5.4.1. Непрерывное образование как насущная потребность



Общество информационных технологий, или, как его называют, постиндустриальное общество, в отличие от индустриального общества конца XIX — середины XX в., гораздо в большей степени заинтересовано в том, чтобы его граждане были способны самостоятельно, активно действовать, принимать решения, гибко адаптироваться к изменяющимся условиям жизни.

Процесс обучения современного человека не заканчивается в школе, колледже, вузе. Он становится непрерывным. Система непрерывного образования — не декларация, а насущная потребность каждого человека.

Система открытого образования — это социальный институт, способный предоставить человеку разнообразные образовательные услуги, позволяющие учиться непрерывно, и обеспечить возможность получения современного профессионального знания. Такая система дает возможность каждому обучаемому выстроить ту образовательную траекторию, которая наиболее полно соответствует его образовательным и профессиональным способностям, где бы территориально он ни находился. Открытая образовательная система представляет собой ассоциацию (консорциум) связанных друг с другом учебных учреждений, которая обеспечивает создание пространства образовательных услуг, взаимосвязь и преемственность программ, способных удовлетворять запросы и потребности населения и создать возможность многомерного движения специалиста в образовательно-профессиональном пространстве, развития через обучение и функционирование постоянного образовательного профессионального консалтинга.

Ключевым элементом такой системы является специализированная информационная образовательная система (ИОС), позволяющая реализовать технологии дистанционного обучения (ДО) и представляющая собой совокупность средств передачи информационных ресурсов.

ИОС системы открытого образования представляет собой совокупность региональных и специализированных ИОС («виртуальных университетов» — ВУ), объединяющих в своем составе виртуальные

представительства (ВП) учебных заведений своего региона или отрасли. Единые принципы построения ВУ позволяют проводить каталогизацию ресурсов всей среды на федеральном, межрегиональном, региональном, межотраслевом и отраслевом уровнях, осуществлять мониторинг среды и формировать статистические показатели работы на различных уровнях. Согласованность работы всех компонентов среды обеспечивается рядом общесистемных соглашений, охватывающих различные аспекты работы: от организационных до форматов баз данных.

ИОС открытого образования соединяет в себе: современные технологии, предоставляемые возможностями Интернета; методические наработки конкретных учебных заведений; интеллектуальные ресурсы; максимальную автономию и самостоятельность каждого учебного заведения, открывающего свое ВП в рамках соответствующего ВУ; созданные и создаваемые в рамках различных научно-технических программ телекоммуникационные и учебно-методические ресурсы; средства поддержки пользователей; материальную заинтересованность каждого участника проекта (от автора учебного пособия до учебного заведения в целом); равные возможности учебных заведений по оказанию образовательных услуг практически независимо от их технической оснащенности¹²⁰.

5.4.2. Дистанционное образование

Под дистанционным образованием понимается комплекс образовательных услуг, предоставляемых с помощью специализированной информационно-образовательной среды, создаваемой для потребителя на любом расстоянии от образовательного учреждения. Цель ДО — интеллектуальное и нравственное развитие человека, продуктивно мыслящего, умеющего видеть и творчески решать возникающие проблемы. ДО — это основа открытой (предоставляющей возможности всем желающим) образовательной системы XXI в., новый тип организации учебного процесса, базирующегося на принципе самостоятельного инициативного обучения студента.



¹²⁰ Пономарев Р.Е. Образовательное пространство как основополагающее понятие теории образования / Р.Е. Пономарев // Педагогическое образование и наука. 2003. № 1. С. 29—31.

Стандартная среда ДО характеризуется тем, что учащиеся отделены от преподавателя в пространстве и/или во времени и тем не менее имеют возможность общения, активного обмена информацией, используя средства компьютерных телекоммуникаций. Часть учебного процесса и взаимодействия с преподавателем осуществляются с помощью технологий формирования внешней образовательной среды (спутниковой связи, компьютерных телекоммуникаций, национального и кабельного телевидения, мультимедиа, обучающих систем), другая — с помощью технологий формирования образовательного пространства личности, предоставляющих обучаемым возможность самим получать, обрабатывать и использовать требуемые знания.

Вместе с традиционными информационными ресурсами (учебные и методические пособия, справочная литература, лекции, семинары, лабораторные работы, консультации, экзамены и прочие виды «контактных» занятий, обязательно сохраняющихся в системе государственного дистанционного образования) новые информационные ресурсы (базы данных и знаний, компьютерные обучающие и контролирующие системы, видео- и аудиозаписи, электронные библиотеки) создают уникальную распределенную среду обучения, доступную самой широкой аудитории.

В отличие от традиционных систем ДО позволяет построить для каждого слушателя индивидуальную *траекторию обучения* и пройти ее, обращаясь к созданной для этого внешней и внутренней информационной среде в наиболее удобном и комфортном режиме. Отличительные черты учебного процесса ДО: гибкость, адаптивность, модульность, экономическая эффективность, ориентация на потребителя, опора на внешние и внутренние коммуникативные и информационные технологии.

Сегодня существуют такие формы ДО, как двусторонние видеотелеконференции, трансляция учебных курсов по радио и телевидению, обучение с помощью печатных учебных материалов, видео- и аудиокассет, компьютерных программ.

Наиболее распространенными являются следующие модели ДО¹²¹:

1. Заочное обучение *экстерном* для лиц, не могущих по тем или иным причинам посещать очные учебные заведения. Ориентировано на школьные или вузовские экзаменационные требования. Экстернат осуществляет помощь в проведении экзаменов на получение тех или иных аттестатов и степеней.

¹²¹ Пономарев Р.Е. Образовательное пространство как основополагающее понятие теории образования / Р.Е. Пономарев // Педагогическое образование и наука. 2003. № 1. С. 29—31.

2. *Университетское* обучение студентов на расстоянии (заочно или дистанционно), а не очно (on-campus), на основе новых информационных технологий, включая компьютерные телекоммуникации (off-campus). Студенту предлагаются печатные пособия (рабочие учебники), аудио- и видеокассеты, CD-ROM-диски, разработанные ведущими преподавателями вуза. В последнее время используются организационные телекоммуникационные технологии.

3. *Межуниверситетское* обучение. Сотрудничество нескольких образовательных организаций в подготовке программ заочного/дистанционного обучения позволяет сделать их профессионально более качественными и менее дорогостоящими. Такой тип обучения предлагается в Федеральной целевой программе «Создание системы открытого образования в России».

4. Обучение в специально созданных для целей заочного/дистанционного обучения образовательных учреждениях, ориентированных на разработку *мультимедийных курсов*. В их компетенцию входит также оценка знаний и аттестация обучаемых.

5. *Автономные обучающие системы*. Обучение ведется целиком посредством ТВ или радиопрограмм, CD-ROM-дисков и дополнительных печатных пособий.

6. Неформальное интегрированное обучение на основе мультимедийных программ. Программы самообразования ориентированы на обучение взрослой аудитории — тех людей, которые по каким-то причинам не смогли закончить школу.

7. *Виртуально-тренинговое обучение*. Оригинальная модель современного гуманитарного университета, реализующая оптимизационный принцип управления. Последний заключается в том, что выбор технических средств обучения (ТСО) зависит от особенностей социальных групп (возраст, качество предшествующего образования, материальное положение и пр.) и осуществляется оптимальным использованием «постадийных» технологий.

8. Инновационная модель формирования *индивидуального образовательного пространства* и культуры *самоменеджмента*.

Организация учебного процесса в системе с обратной связью представлена схемой на рисунке (рис. 5.1).

Эффективность любого вида ДО определяется такими составляющими:

- 1) организация эффективного *взаимодействия* преподавателя и обучаемого, физически разделенных расстоянием;
- 2) качество используемых *образовательных технологий*;
- 3) *структурная организация* учебного материала;

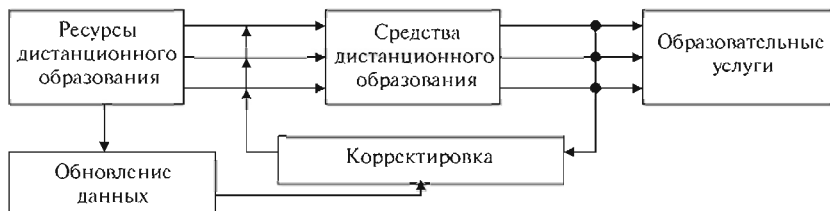


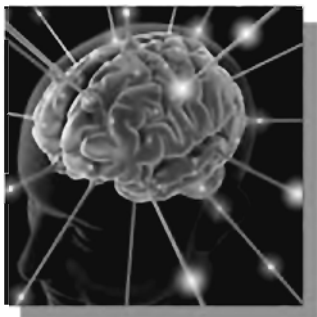
Рис. 5.1. Параметры организации учебного процесса

- 4) *эффективность* разработанных методических материалов, способов их доставки, методов их реализации;
- 5) *эффективность обратной связи* и системы контроля знаний.

5.5. Законы работы мозга

Мозг гораздо чаще ржавеет, чем изнашивается.

Кристиан Бови



Человеческий мозг состоит из двух полушарий, которые специализированы, но не изолированы. Взаимодействуя, они дополняют и улучшают работу друг друга, обеспечивая наиболее производительное и творческое интеллектуальное функционирование мозга. Такой интеграции можно и нужно помочь путем приобретения субъектом деятельности соответствующего опыта, поощряющего одно-

временную обработку информации от обоих полушарий. Левое полушарие управляет правой стороной тела, речью и логической деятельностью, которая производится последовательно. Правое полушарие управляет левой стороной тела, пространственным восприятием, одновременными действиями и артистической (художественной) деятельностью. Повреждение правого полушария приводит к тому, что люди плохо выполняют невербальные тесты, включающие манипуляцию геометрическими фигурами, мозаиками, дополнение отсутствующих частей картинок и фигур, и другие задачи с анализом формы, расстояния и места. Исследования показали, что левое доминирующее полушарие анатомически больше и более активно, чем правое, у большинства взрослых.

Длительный период эволюции придал мозгу человека такие качества, как способность к обучению и к обобщению, адаптивность, свойство контекстуальной обработки информации, устойчивость к ошибкам, низкое энергопотребление и др.

Сегодня считается, что человек не использует даже одного процента от возможностей своего мозга. Знание законов памяти и практическое использование этих знаний может помочь задействовать часть резервных возможностей мозга.

5.5.1. Основные законы памяти

1. Закон впечатления

Создайте глубокое, яркое, живое впечатление того, что вы хотите запомнить. Чтобы сделать это, вы должны сконцентрировать и сосредоточить ваше внимание на материале, который изучаете. Используйте ваши способности наблюдения.

Фотокамера не сможет сделать хорошее изображение при недостаточном освещении. Аналогично ваш мозг не будет регистрировать и запоминать впечатления, когда нет ясности и устойчивости в ваших мысленных образах от запоминаемого сюжета. Следовательно, впечатление является способностью воображать или изображать вашим мысленным зрением то, что вы хотите запомнить. Так, когда вы читаете, попытайтесь оживить и представить сюжет, и *визуализация* поможет вам запомнить информацию лучше.

Используйте все ваши чувства для формирования образов: визуальное — для письма, диаграмм, изображений, слуховое — для пересказывания, цитирования, чтения вслух, кинестетическое — при письме, рисовании и др. Если вы драматизируете, индивидуализируете и эмоционализируете что-то, то весьма вероятно, что вы это запомните. Применяйте *движение, необычность и преувеличение* в ваших мысленных изображениях.

2. Закон повторения

Разделите повторение на несколько этапов для лучшего запоминания. Повторите несколько раз, затем отложите материал; возвратитесь позже и повторите снова. Просматривание материала через определенные интервалы времени поможет запомнить вам больше информации за меньшее количество времени. Мы забываем 50% того, что читаем, немедленно, 80% — за следующие 24 часа и 90% — за 48 часов, если не делаем повторений. Систематический план повторений: спустя 10 минут, 1 час, 24 часа, неделю, месяц,

4 месяца. При изучении чередуйте периоды чтения и воспроизведения. Вспоминайте прочитанное в конце каждого раздела и главы. Психологи считают, что мы должны проводить не менее 50% нашего времени, повторяя информацию. Используйте не только устное повторение, но и письменное.

3. Закон ассоциации

Ассоциация это связывание новой информации со знанием и опытом, которыми вы уже обладаете. Примените методику постановки вопроса для наращивания необходимых связей и создания образа предмета в вашей памяти. Почему это так? Как это так? Когда это так? Где это так? Кто это сказал? Что еще могло бы быть выведено и получено? Законы ассоциации:

- 1) закон подобия: две идеи, два понятия могут быть связаны, если подходят друг на друга;
- 2) закон контраста: две сущности могут быть связаны, если они контрастируют друг с другом;
- 3) закон смежности: две сущности могут быть связаны, если они произошли совместно.

Имеется три метода для умственной организации:

- 1) размещение пунктов в хронологическом или алфавитном порядке;
- 2) группирование согласно некоторой общей характеристике;
- 3) организация запоминаемых единиц вокруг темы, типа работы, отпуска, праздника и т.д.

5.5.2. Детализированные законы памяти

1. Частота

Частота означает то же самое, что и повторение. За 24 часа мы забываем 80% того, что читаем, если не просматриваем прочитанное. Это подчеркивает важность просмотра критической информации в пределах этих 24 часов и последующей систематической работы. Например, самый лучший способ запомнить стихотворение — метод увеличивающейся части: добавлять новую строчку, продолжая повторять старую. Таким образом не перегружается кратковременная память и не происходит забывания вследствие интерференции. Метод *увеличивающейся части* целесообразно комбинировать с методом *целого* (см. дальше).

2. Интенсивность

Интенсивность, мотивация, интерес и уверенность — все компоненты взаимосвязаны. Каждый укрепляет другого. Развивайте

интенсивное внимание и концентрацию, чтобы эффективно запоминать и обучаться.

3. Принадлежность (метод целого)

Мышление предпочитает иметь общий обзор («вид сверху») на тему, перед тем как она начинает заполняться деталями (подробностями). Мы используем телескопический подход, идем от менее подробного к более подробному — подход гештальта.

4. Новизна (первенство)

Мы лучше помним то, что делали последним, т.е. недавно. Также мы помним лучше то, что мы делали сначала, по сравнению с тем, что было после. Принцип новизны/первенства предполагает, что чем больше стартов и финишей в периоде обучения, тем лучше. Немедленно после того как вы что-то выучили, вы помните это лучше всего (эффект *реминесценции — воспоминания*).

5. Эффект Пигмалиона

Похвала оказывает гораздо большее действие, чем критика. Небольшая похвала укрепит вашу мотивацию, поможет вам преуспеть. Очень эффективна также и самопохвала. Эффект Пигмалиона предполагает, что слушатель соответствует ожиданиям педагога. Если вас рассматривают как интеллектуального, зрелого и способного человека и устанавливают вам высокие стандарты эффективности, то вы, по всей вероятности, будете соответствовать этим требованиям. Это пример т.н. «самоосуществляющегося пророчества».

6. Эффект фон Ресторффа

Если вы хотите запомнить что-либо, вообразите это в необычном контексте, используя необычность, фарс, движение, яркое изображение, цвет, преувеличение и юмор. Это сделает информацию более запоминающейся.

5.5.3. Системы памяти

1. *Система места.* Система места также называется методом локализации, или системой комнаты. Основная идея состоит в использовании единиц мебели в каждой комнате вашего дома в качестве *ловушек* для ассоциирования или связывания с ними запоминаемого.

2. *Система связи.* Данная система использует ваши способности яркого живого воображения для ассоциирования запоминаемых

единиц вместе в последовательности. Иначе говоря, рассматривайте вещи (дела) в связанном действии контексте.

3. *Система алфавита*. Вы знаете все буквы русского (латинского) алфавита; это означает, что вы имеете 33 (26) ловушек для связывания с ними вещей (дел). Идея здесь состоит в том, чтобы изобрести слова, которые будут представлять каждую букву алфавита.

4. *Система чисел (рифмования, формы и фонетика)*. Рифмование чисел — общеизвестная система памяти: 1 — блондин, 2 — халва, 3 — жюри, 4 — гири, 5 — зять, 6 — тесть, 7 — крем, 8 — осень, 9 — невод. *Форма* — система основана на идее оживления цифр: 1 — палка, 2 — лебедь, 3 — бабочка, 4 — парусник, 5 — серп, 6 — змея, 7 — нос корабля, 8 — песочные часы или очки, 9 — трость для прогулок. *Фонетическая* система включает в себя связывание цифр с группами согласных, форма которых походит на эти цифры: 1 — т или г (одна вертикальная черта), 2 — п, 3 — ш, 4 — ч (четыре), 5 — л (римское 50 — L), 6 — б, 7 — к (к может быть образовано из пары семерок), 8 — ф (на боку), 9 — р, ь (зеркальное изображение), 0 — н (слово «ноль»).

5. *Создание мнемоник для запоминания*. Мнемоника (от греч. *mnemonic* — искусство запоминания: Мнемозина — муза памяти в древнегреческой мифологии) — совокупность приемов и способов, облегчающих запоминание и увеличивающих объем памяти путем образования искусственных ассоциаций. Мнемоники очень полезны для тренировки памяти. Примеры некоторых мнемоник:

Прямая мнемоника, позволяющая запомнить состав угля: NO CASH (нет наличности) — N — азот, O — кислород, C — углерод, A — зола, неорганические вещества, S — сера, H — водород.

Обратные мнемоники. Названия планет: «Мы Все Знаем Моря Южных Стран, Узнали Названья Планет» (по первым буквам: Меркурий—Венера—Земля—Марс—Юпитер—Сатурн—Уран—Нептун—Плутон). Цвета радуги: «Каждый Охотник Желает Знать Где Сидит Фазан».

5.6. Технологии эффективной учебной деятельности¹²²

5.6.1. Правила стратегии обучения

В 1976 году Джон Флейвелл (John Flavell) ввел термин «метапознание» (*metacognition*) — способность анализировать собственные мыслительные стратегии и управлять своей познавательной

¹²² Обучающая система // www.elitarium.ru

деятельностью. Этот термин также обозначает особенную форму образования, в процессе которого ученик не усваивает лишь сухие цифры и факты, а целостно развивается как личность в течение всего образовательного процесса.

Специалистами американского университета Св. Томаса (University of St. Thomas (UST), St. Paul, Minnesota) разработаны «Правила стратегии обучения», основные положения которых приведены ниже как «Правила метапознания».

Правила метапознания:

1. При изучении материала ищи смысл, а также сложные связи, старайся его переструктурировать.

2. Используй стратегии, минимизирующие объем запоминаемого материала (повторное воспроизведение только того материала, который нужно запомнить, укрупнение единиц информации).

3. Нет предела глубине изучения информации.

4. Избегай отвлечения на посторонние детали и помехи.

5. Отводи время для свободного воспроизведения (просмотр ассоциативных связей, анализ фактов, которые могли иметь отношение к искомому следу в памяти).

6. Используй краткое содержание, думай, что в нем отражено и что опущено, формулируй вопросы, которые помогут при чтении текста.

7. Используй метод повторного цитирования как можно большего числа фактов из того материала, который только что прочтен (для самопроверки).

8. Делай перерывы в тренировке. Если 14 часов тренировки растянуть на неделю (по 2 часа), то овладение навыком будет более глубоким, чем 14 часов тренировки в один день. В один день рекомендуется 2 часа тратить на один предмет, следующие 2 часа на другой и т.д.

9. Начиная обучение по частям. Интенсивно изучать и повторять на практике 1 или 2 составляющих навыка, после чего еще 1 или 2 составляющих. Это лучше, чем сначала теоретически изучать все методы, потом практиковаться, а уж затем переходить к смешанному способу научения.

10. Тщательно изучи составляющие навыка. Тщательно отработай основы (освоение простейших приемов) и только потом пытайся, например, писать сложные программы со многими функциями. Даже профессионалам полезно возвращаться к основам навыка.

11. Ищи способы узнать результаты (обеспечение обратной связи).

12. Выдели задачи в изучаемой области.

13. Сложные цели по возможности разбей на множество более простых и понятных целенаправленных действий.

14. Используй известные приемы (методики) заучивания, например метод SQ3R, который по-английски расшифровывается как “survey, question, read, recite, review”, т.е. «обзор, вопрос, чтение, пересказ, повторение» — известная методика обучения с элементами метапознания:

Первый шаг — обзор материала: просмотр заголовков и беглое чтение, чтобы представить общее содержание.

Второй шаг — к каждой теме сформулировать по одному вопросу.

Третий шаг — читать текст и по ходу чтения пытаться найти ответы на поставленные вопросы.

Четвертый шаг — ответить на эти вопросы.

15. Минимизируй нагрузку рабочей памяти (использование рациональных стратегий, приемов решения задач, а также технических средств, постепенное усложнение задачи).

16. Поддерживай интерес к процессу обучения.

17. Обеспечивай немедленное поступление сигналов об ошибках.

18. Поддерживай состояние активного участия в обучении (необходимо чаще вводить тесты в занятия).

19. Обеспечивай контекст для инструкции — полезно отрабатывать отдельные компоненты навыка в таких условиях, которые имеют общие черты с контекстом реальной задачи.

20. Переноси навыки решения конкретной задачи на решение разнообразных задач.

5.6.2. Инструменты профессионального саморазвития

Почти каждый человек, занимающийся интеллектуальным трудом, понимает необходимость саморазвития. Но очень немногим удается довести эту идею до какого-то конкретного результата. Чаще всего либо из-за того, что не понятно, с чего начать, либо выбираемые способы самосовершенствования оказываются трудными, неинтересными и не дают быстрых результатов. Знание методов саморазвития позволяет начать и поддерживать данную активность менеджера даже при наличии умеренной по силе мотивации к профессиональному росту. Основной принцип этой работы заключается в том, чтобы *рассматривать все имеющиеся возможности как определенный ресурс профессионального развития, затем искать возможности для использования этих ресурсов в развитии*

своих способностей и компетенций. В целом это и будет основой саморазвития.

Для активизации профессионального саморазвития менеджеру не обойтись без специальных приемов, методик, технологий. Рассмотрим некоторые из них, наиболее доступные для каждого.

1. *Самоконтроль компетентности.* Оценка знаний современной экономики, менеджмента, отраслевых технологий, а также новаций, используемых в управлении, в том числе при проведении организационных преобразований. Для получения таких оценок можно использовать тесты знаний, практические задачи и анализ конкретных ситуаций. На основе полученных оценок важно сделать правильный вывод о характере изменения своей профессиональной компетентности за последний период времени.

Оценка своих личностных профессионально важных качеств, например таких, как критичность—самокритичность, уверенность—самоуверенность, зависимость—самостоятельность. Эти качества можно оценить также с помощью специальных личностных тестов, анкет, самоанализа собственного поведения в значимых профессиональных ситуациях. Здесь также важно не просто измерить какие-то качества, а определить, в чем наблюдается прогресс (положительная динамика), а в чем он отсутствует.

Определение причин как положительной динамики компетентности, так и ее отсутствия — это позволит уточнить и конкретизировать планы работы над собой на следующем этапе карьерного роста.

Самоконтроль компетентности — процедура, которую желательно проводить если не постоянно, то как минимум периодически, не только с помощью самонаблюдения, но и посредством качественного инструментария.

2. *Инвентаризация перемен в работе и в себе.* Процедура, которую необходимо проводить раз в квартал или как минимум раз в полгода. Суть ее в учете, анализе и систематизации всех изменений в задачах, содержании, требованиях выполняемой работы, с одной стороны, и тех изменений, которые за этот период произошли в собственной личности и профессиональной компетентности — с другой. Подобные оценки позволяют определить, насколько они соответствуют друг другу. Смысл этой процедуры состоит в том, чтобы своей профессиональной готовностью постоянно опережать уровень изменяющихся требований к решаемым задачам.

3. *Умение учиться у других.* Создание у себя установки на поиск и освоение нового в различных ситуациях, где могут быть интересная информация, полезные знания, новый опыт. Управление своими мотивационными установками обеспечивает высокий эффект

развития даже в работе на традиционных совещаниях, семинарах и тем более в специально организованных формах обучения и развития. Примером такой установки на саморазвитие с помощью других является следующее положение одного из древних учений индийской философии: «Каждый другой человек — гуру (учитель), у которого можно научиться чему-нибудь полезному».

4. *Таблица жизненных и профессиональных целей.* Составление и периодическая коррекция содержания таблицы жизненных и профессиональных целей. Основные задачи методики состоят в том, чтобы:

- осознать как можно больше реальных мотивов и соответствующих целей поведения;
- дифференцировать свои мотивы и цели на личностные (относящиеся в целом к жизни) и профессиональные;
- определить степень соответствия у себя жизненных и профессиональных мотивов, а затем уже провести осознанную их коррекцию.

5. *Дневник достижений и неудач.* Подробное или обобщенное описание ситуаций с анализом причин и факторов положительных и отрицательных результатов собственной деятельности. Помогает избегать ситуаций, когда повторно «наступают на одни и те же грабли», позволяет лучше осознавать, а также критично оценивать и систематизировать собственный опыт, делая практичные и правильные выводы.

6. *Моделирование своего профессионального портрета.* Процедура составления своей профессионально-психологической характеристики в виде наиболее ярких черт, как положительных, так и отрицательных, которые были продемонстрированы за какой-то период (например, последнюю неделю) или при решении какой-то ответственной задачи. Лучше всего использовать графические средства моделирования. В этом случае профессиональный портрет будет выглядеть как схематизированный рисунок с краткими словесными обозначениями. Данную процедуру следует проводить периодически, при этом желательно чередовать успешные и неудачные этапы работы, в которых менеджер выглядит по-разному, и соответственно его профессиональный портрет будет существенно отличаться.

После составления модели с ней необходимо работать. Полезно сравнивать полученный портрет с предыдущими, можно планировать «косметические» изменения, проводить уточнения, выделять случайные и постоянные черты. Визуализация своих профессиональных качеств и компетенций позволяет более четко их осознать, лучше использовать и контролировать.

7. *Развитие мотивации к управленческой деятельности.* Здесь рекомендуются следующие методы самомотивирования:

- стремиться к целям, в том числе и перспективным, но жить сегодняшним днем, хорошо понимая, что настоящая жизнь всегда присутствует только здесь и сейчас;
- брать на себя основную ответственность за мотивацию к жизни. Чем в большей степени человек ощущает себя причиной своего поведения, чем больше он самостоятелен в своих действиях и чем выше его личный вклад в деятельность, тем выше мотивированность и удовлетворенность;
- учитывать, что организации и люди развиваются с помощью кризисов. Следует вырабатывать и соответствующее отношение к этому: кризис — это не конец, а этап, необходимый атрибут карьеры; он может и должен быть преодолен, но из него обязательно следует извлекать уроки. Сам кризис — средство личностного роста;
- учитывать, что мотивация к работе — лишь часть мотивации к жизни. Одна-единственная «мотивационная линия» личности, замыкающаяся исключительно на профессиональной сфере, является рискованной установкой. Если она терпит крах, наступает «мотивационный вакуум», приводящий к тяжелым последствиям утраты смысла жизни и личностным драмам.

5.6.3. Концентрация внимания

Внимание — это умение концентрировать, сосредотачивать свои мысли на каком-либо одном объекте. Оно дает нам возможность ясно мыслить, принимать правильные решения, контролировать и осознавать то, что с нами происходит. Напряженное, собранное внимание всегда требует от нас некоторых усилий. Если мы нервничаем, переживаем и беспокоимся, очень сложно заставить себя сконцентрироваться. Нам бывает гораздо легче сосредоточиться, если мозг находится в спокойном эмоциональном состоянии и ничем посторонним не занят.

Внимание можно рассматривать как связующее звено между способностью сознания воспринимать информацию и способностью подсознания ее обрабатывать. Эта способность определяется возможностью мозга выделять требуемые факты из потока информации, анализировать и готовить подсознание к принятию решения. Невозможно назвать ни одной сферы человеческой деятельности, где не требуются такие качества, как внимание и аккуратность. Однако, несмотря на то что эти качества необходимы каждому из

нас, способность головного мозга распознавать образы и выделять главное в определенный момент времени мало изучена.

Наше внимание имеет склонность переключаться с одного объекта на другой. Попробуйте удержать его на чем-либо в течение двух минут, и вы увидите, что это не так-то просто.

Доктор Эберхард Хойль (Eberhard Heuel), консультант по вопросам поведения и коммуникации, преподаватель университета города Хаген так определяет сущность концентрации внимания:

- Концентрация — это способность человеческой психики удерживать внимание на каком-либо объекте в течение продолжительного отрезка времени.
- Лучше сконцентрироваться удастся лишь в том случае, если объект или деятельность нам интересны.
- Способность концентрироваться — это прежде всего способность управлять своим вниманием и удерживать свое внимание долгое время на каком-либо объекте.
- У каждого человека есть способность концентрироваться. Регулярные тренировки поддерживают ее в должной форме.

Мы концентрируемся тогда, когда наше внимание сосредоточено только на чем-то одном. Концентрация в этот момент — это совокупность всех мыслей и восприятия, чтобы сохранять свое внимание на этой вещи, игнорируя все остальное.

Не прикладывая усилий, мы можем концентрировать наше внимание тогда, когда нам интересна работа, деятельность, событие, или находимся в стрессовой ситуации. Концентрация — это усилия нашей психики. При этом мозг начинает активно снабжаться кровью, и способность воспринимать и обрабатывать информацию значительно повышается.

Не все, что мы делаем, действительно составляет для нас особый интерес. Научиться концентрироваться означает уметь сосредоточивать свое внимание на вещах даже в тех случаях, когда они нам не интересны. То есть управлять своим вниманием, сделать его инструментом своей воли.

Даже выполняя какую-то работу, мы рано или поздно чувствуем, что наше внимание ослабевает. Причем речь идет о совершенно обычной усталости: усталость в любом виде деятельности — это ее неизбежный атрибут. Но при помощи специальных целевых тренировок можно сохранять концентрацию более длительное время.

Отвлекают внимание, не позволяя сосредоточиться, сконцентрироваться на работе, следующие факторы:

1. Объективные факторы (внешние и внутренние):

1) *внешние факторы* (работающая техника; посторонние вопросы; запахи и др.) — практически невозможно работать в условиях, когда вообще ничто не мешает. Нам приходится жить среди мешающих сконцентрироваться факторов. Единственное решение — это научиться приспосабливаться работать в таких условиях.

2) *внутренние факторы*: проблемы, связанные со здоровьем, неправильное питание, недостаток сна.

2. Субъективные факторы:

1) *отсутствие интереса*. Интерес служит одним из средств, помогающих человеку сконцентрироваться. Там, где отсутствуют интерес и мотивация или они неярко выражены, присутствует равнодушное отношение к делу, а отсюда сниженное внимание и некачественный результат. Одной из удивительных способностей нашего мозга является способность отбрасывать звуки, которые не представляют для него интереса.

2) *переутомление или слишком высокие требования*. Потеря концентрации внимания зависит от того, является ли для нас задание посильным, от объема этого задания и как долго мы его выполняем. Слишком легкая работа, которая не требует особого внимания, также притупляет способность концентрироваться.

3) *отсутствие цели*. Любому виду деятельности, требующему внимания, необходима цель, которая вывела бы к определенному результату. Способность концентрироваться тесно связана с личностной целеустановкой, с действиями, направленными на достижение определенных целей.

4) *отсутствие самодисциплины*. Не всякая работа доставляет нам удовольствие, и не для всякого задания у нас бывает достаточно мотивации, чтобы довести дело до конца, а не отложить его в «долгий ящик» или выполнить работу спустя рукава, поэтому для концентрации необходимы также самодисциплина и определенное упорство. Самодисциплина способствует тому, что вы можете регулировать свое внимание и направлять свой интерес на объект или деятельность.

5) *негативный настрой*. Думай положительно! — вот одно из правил жизни, которое упрочит веру в ваши силы, когда речь идет о концентрации. Плохой настрой заставляет вас работать против самих себя, вы вводите себя в замкнутый круг, который мешает потенциальному улучшению вашей памяти и внимания, а также психической и физической работоспособности.

6) *отсутствие внутреннего равновесия*. Мы все переживаем этапы в жизни, когда мы недовольны, взволнованны и неуравновешенны. Все наши органы чувств настроены на проблемы, так что наша способность концентрироваться пропадает.

7) *недостаток целенаправленных тренировок.* Концентрироваться можно научиться.

Итак, что же блокирует концентрацию и с чем следует бороться?

- Концентрация может быть блокирована разнообразными факторами из нашего окружения. Такие преграды мы можем частично ликвидировать, но не бывает условий, которые бы нам вообще не мешали. К помехам и мешающим нам концентрироваться факторам необходимо приспосабливаться. Тренировки помогут выработать терпение и научат не обращать внимания на отвлекающие факторы.
- Наше плохое самочувствие также может блокировать концентрацию. Процесс выздоровления и хороший сон быстро восстанавливают способность концентрироваться. Специального тренинга для этого нет.
- Концентрация может быть также блокирована либо слишком завышенными, либо слишком заниженными требованиями.
- Концентрация может быть нарушена и нашим собственным внутренним настроем и поведением. Тренинг концентрации — это прежде всего работа над собой, преодоление своих личных комплексов, выработка веры в свои способности, приведение своего внутреннего состояния к гармонии и равновесию, улучшение собственной организации и самодисциплины.

5.6.4. Советы по улучшению концентрации

1. *Начните с наблюдения за собой.* Слабая способность концентрироваться может выражаться по-разному. Один не может внимательно слушать, что ему говорят; другой быстро теряет основную нить при умственной работе; третьему постоянно мешает шум, царящий вокруг него. Для начала проанализируйте себя. Установите, когда вы не можете сосредоточиться. Какие каналы восприятия прежде всего затрагиваются при этом? Как вы можете объяснить это? Чем чаще вы наблюдаете за собой, тем точнее вы подберете методы и упражнения для улучшения вашей способности концентрироваться.

2. *Беритесь только за одно дело.* Многие люди предпочитают заниматься одновременно несколькими делами. Нам удастся повысить качество своего внимания, если мы будем заниматься только одним-единственным делом. Ведь концентрация — это удержание внимания на одном объекте, а не распыление на несколько. Полноценно сконцентрироваться можно лишь тогда, когда занимаешься одним-единственным делом.

3. *Следуйте своему биоритму.* В какое время суток вы чувствуете себя в наивысшей степени активными, а когда у вас появляются пассивность и упадок сил? В течение дня мы можем чувствовать чередование подъема и упадка сил. Поэтому беритесь за дела, которые требуют наибольшей концентрации, тогда, когда вы наиболее работоспособны и активны.

4. *Создайте «стеклянный колпак».* Шум и различные раздражители, окружающие нас, мешают концентрироваться. Работать под «стеклянным колпаком» — значит, отгородиться от всех источников шума и раздражителей. Но в нашем современном мире очень трудно найти такое место, где бы абсолютно ничего не мешало сосредоточенно работать. Все же попытайтесь найти на несколько часов более или менее спокойное место, чтобы поработать.

5. *Соберитесь с мыслями.* Для концентрации необходим не только внешний покой, но и внутренний. Перед тем как приступить непосредственно к работе, расслабьтесь и соберитесь с мыслями. Отбросьте все мысли, касающиеся других ваших обязанностей, и постепенно мысленно «подберитесь» к тому, чем вам предстоит заниматься. Затем подумайте, как вам лучше всего добиться поставленных целей и выполнить поставленные требования. Затем спокойно приступайте к выполнению работы.

6. *Планируйте!* Концентрация подразумевает сосредоточение внимания только на одном объекте, процессе или деятельности. В этом вам поможет составление плана, где будет упорядочено все множество заданий и обязанностей, которые необходимо выполнить. Это может быть план на день, неделю или на целый месяц. Чем, когда и после чего я буду заниматься? Лишь выполнив одно задание и отметив его выполнение, вы можете переходить к следующему. Вносите также время, когда вы хотели бы выполнить ту или иную работу.

7. *Обострите свои органы чувств.* Пять органов чувств связывают нас с внешним миром. Но во время работы этот бесконечный поток информации, воспринимаемый органами чувств, следует фильтровать. Если мы читаем сложный текст, то в данный момент для нас главным является зрение. Целенаправленное управление органами чувств способствует концентрации, поэтому эту способность следует регулярно тренировать.

8. *Тренируйте свою память.* Чем лучше развита память, тем лучше мы оперируем информацией, а значит, можем лучше концентрироваться на работе. С хорошо развитой памятью вам не нужно будет тратить время и усилия на поиск информации. У вас в голове будет содержаться масса информации, которую

вы сможете использовать при необходимости. Каждый шаг на пути улучшения памяти — это также шаг в развитии способности концентрироваться.

9. Мотивируйте себя. Если задание интересно, то мы справляемся с ним с легкостью. По-другому ситуация обстоит с заданиями, которые нам не нравятся, в которых мы не видим смысла. Чтобы заставить себя выполнять подобные дела, нам нужен стимул. Собственно говоря, увидеть положительное в деле, которое не хочется, но приходится выполнять, и означает мотивацию. Попробуйте найти пользу и выгоду для себя в любом деле.

10. Беритесь за дело немедленно. Интерес к какому-либо делу зачастую появляется только тогда, когда уже начинаешь заниматься этим делом. Труднее всего сделать первый шаг, а интерес появится позже. Поэтому приступайте к выполнению неинтересного для вас дела как можно скорее, не откладывая.

11. Усложняйте задания. Отсутствие интереса снижает способность к концентрации. Но каким образом можно получить интерес к делу, которое нам кажется скучным и не увлекательным? Попробуйте следующий метод: попытайтесь найти особые задачи для себя при выполнении какого-либо задания, которые придали бы вам мотивацию и интерес. Если, например, вы выполняете изо дня в день одно и то же задание, то попробуйте сегодня потратить на его выполнение на 20% меньше времени, чем обычно.

12. Не должно быть никакого давления со стороны. Часто концентрироваться мешают внешние факторы: назойливая трель телефона; торопит начальник или коллега хочет посоветоваться. Как правило, мы не в силах сопротивляться этим помехам, и страдает наша концентрация. Но на самом деле у нас есть альтернативные варианты. Никто нас не заставляет снимать трубку телефона. С шефом или коллегами мы можем переговорить позже, в заранее обговоренное время. В конце концов, многое зависит от нас, будем реагировать на помехи или нет.

13. Избегайте переутомления. За сколько заданий вы беретесь в день, и сколько из них вы выполняете? Чем больше заданий на нас сваливается, тем больше шансов получения стресса. Огромное количество нагрузки препятствует свободному ходу нашей энергии и ослабляет силу концентрации. Внимательно планируйте свой рабочий день, вносите в него только то, что вы точно выполните.

14. Сделайте свое рабочее место удобным и практичным. Когда нам удобно за рабочим столом, тогда повышается наша трудоспособность и, в частности, концентрация. Обстановка рабочего места играет при этом решающую роль. Чем больше оно соответствует

требованиям нашего организма, тем лучше мы работаем и меньше устаем, а значит, дольше можем концентрироваться. Обратите внимание на правильную высоту стула, на свою позу за столом, освещение и на расстояние между экраном монитора и вашими глазами. Правильное освещение, удобный стул и благоприятная температура помещения способствуют концентрации.

15. Расслабляйтесь душой и телом. Если мы нервничаем, напряжены, то не можем сосредоточиться. Если же мы, напротив, спокойны, уравновешенны и расслаблены, то можем подключить все свои энергетические резервы и полноценно работать. Упражнения по расслаблению помогают справиться с нервозностью, внутренним напряжением и стрессом, усиливая при этом концентрацию. Существует целый ряд самых разных методик расслабления (о них сказано выше, в разделе 3) — от дыхательной гимнастики и медитации до аутогенного тренинга. Решайте сами, какая методика вам больше подходит.

16. Определяйте наиболее трудные задачи. Наши энергетические резервы не безграничны, поэтому мы устаем. Чтобы рационально использовать свою способность концентрироваться, следует в плане на рабочий день сразу же определять приоритеты и задачи наивысшей сложности. Какие задачи самые важные? Какие задачи требуют повышенной концентрации? Какие задачи можно отнести к повседневной рутине? Концентрируйтесь на заданиях с самым высоким приоритетом.

17. Высыпайтесь. Одним людям нужно много спать, другим — меньше. Но любой человек, который недостаточно спал, чувствует снижение работоспособности и концентрации. Если же вы регулярно высыпаетесь, то тогда вы усиливаете свою способность к концентрации.

18. Определите свои сильные стороны. Можете ли вы действительно работать концентрированно? Или вы говорите себе каждый раз, что вы не способны внимательно работать? Вы постоянно склоняетесь к тому, что начинаете сомневаться в себе и ориентироваться на негативный результат? Но негативный настрой и сомнения в себе можно преодолеть только при помощи веры в свои силы и способности. Начните с того, что говорите себе: «Я все могу, и у меня все получится!». Тот, кто верит в себя, тот обладает великолепной концентрацией.

19. Содержите в порядке свое рабочее место. Для многих людей порядок на рабочем столе или в мастерской понимается как само собой разумеющееся. Если вы не относитесь к такому роду людей, то тогда вам следует научиться поддерживать в порядке свое рабочее

место. Порядок на столе влияет на концентрацию — например, если на вашем столе будут лежать только те бумаги и распечатки, которые необходимы в данный момент, не нужно будет тратить время и энергию на поиск требуемого документа (если на столе царит бумажный хаос).

20. Не забывайте делать паузы. Невозможно работать концентрированно долгое время. Кто работает без перерывов и пауз, тот работает неэффективно. Давайте возможность своему мозгу отдыхать. Через определенные промежутки времени делайте паузы интервалом 5—15 мин., чтобы дать организму отдых. Пройдитесь немного, поговорите с коллегами (но не о текущей работе!), примите душ (если вы находитесь дома). Не забывайте во время этих пауз открывать окно и проветривать помещение, в котором работаете.

21. Поддерживайте хорошую физическую форму. Некоторые профессии не требуют от человека большой физической активности. Мы слишком много сидим и парализуем при этом свой дух. Вялость нашего организма тормозит поток энергии к нашему мозгу, поэтому мы быстрее устаем и теряем концентрацию внимания. Устав сидеть за письменным столом, встаньте, сделайте несколько физических упражнений или пройдите по зданию. Поддерживайте себя в хорошей физической форме, уделяйте время спорту, занимайтесь йогой, аэробикой, плаваньем — тем видом спорта, который вам по душе.

22. Определите свои цели. У кого нет цели, тот ничего не добьется. Тот, кто выполняет какое-либо задание, не ориентируясь на цель, тот растрчивает впустую свою энергию и рассеивает внимание. Для каждой деятельности следует определять цели. Устанавливайте цель перед тем, как приступить к выполнению задания, а также время, за которое вы собираетесь достичь этой цели. Это может быть цель, которую можно достичь за короткий отрезок времени («До обеда я напишу квартальный отчет»), а могут быть цели, на достижение которых понадобится больше времени («В этом году я куплю себе квартиру»).

23. Управляйте своими мыслями. Наши мысли свободны, порой они текут вне зависимости от нашей воли. Однако вы можете влиять на ход мыслей и на их направление. Это происходит, когда вы настраиваетесь на что-то позитивное, а также когда препятствуете отклонению хода ваших мыслей от темы. Поэтому когда ваши мысли начинают «уходить в сторону», вы должны сказать себе «Стоп!» и вернуть свои мысли к заданию, которое вы выполняете.

24. *Отложите в сторону проблемы.* Когда наша голова занята всякими текущими проблемами, мы не можем полноценно сконцентрироваться. Чтобы сконцентрироваться, мы должны либо решить эти проблемы, либо изменить наше представление о них. При этом хорошо помогает метод визуализации. Представьте себе, к примеру, ваши проблемы в виде высокой горы, а затем мысленно уменьшите эту гору до размеров холма. Возьмите какую-либо беспокоящую вас проблему, представьте ее себе образно, а затем уменьшите и символично бросьте ее через плечо. Таким образом вы внутренне освобождаетесь от гнетущих вас проблем.

25. *Все в ваших руках.* Само собой разумеется, всегда есть причины, из-за которых вы не могли сконцентрироваться. Прошлой ночью вы плохо спали, было слишком жарко, постоянно звонил телефон... Частично вы правы, ссылаясь на эти факторы. Но все же отнеситесь к концентрации с полной серьезностью. Будьте упорны, терпеливы и последовательны в достижении своей цели. Все в ваших руках, и только от ваших действий зависит, выйдут ли события из-под вашего контроля, или же вы будете целенаправленно выполнять поставленные перед собой задачи.

5.6.5. Упорядочение знаний

У каждого человека в его подсознательной кладовой имеется громадный запас сведений и познаний. Хоть что-нибудь да знает он о всяком предмете, который когда-либо привлекал его внимание или интерес даже в самой малой степени. Сведения накапливались механически, а попытки воскресить их отсутствовали ввиду того, что человек в своей повседневной жизни не нуждался в них. Извлекая эти сохраняемые воспоминания, мы принуждены классифицировать их, ставить в надлежащую друг от друга зависимость, сравнивать, замечать ассоциации, делать выводы, активно пользуясь при этом своим умственным потенциалом.

Джон Уильям Аткинсон (John William Atkinson), американский психолог, специалист в области психологии мотивации и мотивации достижения, открыл систему «воскрешающей мысли», найденную полезной как им самим, так и всеми теми, кому он разъяснил ее сущность. Она проста, но действенна, и постоянное пользование ею непременно даст результат. Она *увеличивает работоспособность мозга*, являясь наиболее действенным воспитательным методом.

Система состоит из десяти вопросов; при применении их к занимающему вас предмету и при ответах, даваемых на них, вы вносите в поле сознания все сведения, касающиеся данного пред-

мета, и соответственно пользуетесь ими. Следующий набросок дает вам понятие об этой системе. Вначале надо выяснить самый предмет, а потом предложить себе десять вопросов и по порядку на них ответить.

1. Его происхождение и корни.
2. Причины его происхождения, его история.
4. Его качества и характерные черты.
5. Предметы, связанные с ним и относящиеся к нему.
6. Его употребление и применение.
7. Что он доказывает.
8. Его результаты и следствия.
9. Его конец и возможная будущность.
10. Ваше общее мнение о нем и причины этого мнения.

Вы убедитесь, что эта система вопросов ответит на все ваши прежние сомнения относительно данного предмета, а также заставит вас классифицировать, привести в порядок, обсудить, рассмотреть и определить его различные свойства. Она разовьет способности припоминать, мыслить, изучать и наблюдать. Вы увидите, что ваши сведения о предмете значительно расширились. Кроме того, запомнив вопросы, при дальнейших своих наблюдениях и изучении какого-либо другого предмета вы естественно будете согласовывать все это с вопросами.

Не испытав ввиду кажущейся простоты этой системы, не отказывайтесь от нее. Воспользуйтесь ею хотя бы на одном предмете при подходящем случае, и вы увидите всю ее полезность. Понятно, искусство вызывать впечатления ответом на вопрос по мере практики будет возрастать, пока ум не свыкнется с этим процессом. Испытайте эту систему и повторите ее относительно того же предмета неделю спустя, и вы найдете большое улучшение, как будто запас впечатлений по этому вопросу возрос за этот промежуток времени. Объяснение заключается в том, что ваши вопросы заставили работать подсознание, трудящееся над извлечением сокровищ из глубины кладовой памяти. Они стали для них приказанием, и маленькие работники занялись выполнением повелений, в то время как сознание ваше было занято другим.

5.7. Качества творческой личности

Самоактуализация — это именно то, что составляет ядро, основу любого действия менеджера-профессионала. Самоактуализация — это полное использование и реализация способностей личности, ее таланта и творческого потенциала. Самоактуализирующиеся

личности полностью реализуют все, на что они способны, они развиваются до уровня, полностью адекватного их возможностям. Предела развитию, конечно, нет. Самоактуализация это не результат, а процесс.

Вот качества творческой личности, которые выявили американские психологи Э. Торренс и Л. Холл:

- высокая способность к действиям, выходящим за рамки обычных явлений;
- высокая способность к проникновению в нужды других;
- способность внушать веру в свои силы партнеру по общению, проявлять сопереживание, интуицию, дружелюбие, оптимизм;
- способность разрешать конфликты там, где они не имеют логического решения;
- наличие чувства грядущего — яркое представление того, что будет.

Творческое мышление всегда нешаблонно и отличается умением воспринимать обычные вещи необычным образом, увидеть парадоксально новое в ортодоксально старом. Если говорить образно, то шаблонное мышление — это поиск в одном и том же направлении, углубление одной и той же ямы. Нешаблонное — попытка копать яму в другом месте. Нежелание оставлять вскопанную наполовину яму объясняется отчасти тем, что жаль усилий, затраченных на ее создание. С другой стороны, люди могут находиться в тенетах обязательств перед социумом — необходимость идти по ранее выбранному пути.

По мысли психолога Э. Боно, существуют 4 основных принципа нешаблонного мышления:

- осознание господствующих идей и способность отказаться от них;
- поиски альтернативных подходов к проблеме;
- высвобождение из-под жесткого контроля шаблонного мышления;
- использование случая.

Знаменитый исследователь проблем менеджмента Генри Минцберг полагал, что при ведении бизнеса ко многим решениям не могут быть применены рациональные подходы, так как ситуации в нем часто бывают очень неопределенными. Поэтому в трудных случаях надо обращаться к внутреннему чувству — интуиции, то есть быстрому познанию чего-либо без всякого размышления.

Принципы обращения к интуиции, разработанные Г. Минцбергом, таковы:

- для убеждения других и самого себя в правильности интуитивного решения надо в дальнейшем подкреплять его языком логики;
- чем выше уровень иерархии, на котором принимается решение, тем больше требуется интуиции. На низких уровнях иерархии достаточно формальных правил и процедур;
- интуиции требуется тем больше, чем больше нестабильности и неопределенности в ситуации.

Интуицию связывают с процессами мышления, которые осуществляются на бессознательном уровне. Для улучшения процессов мышления можно улучшить психические познавательные процессы, такие как *ощущения, восприятия, память, воображение* и др.

5.8. Развитие познавательной деятельности



Управление ресурсом образованности невозможно без развития познавательной деятельности человека, которая представляет собой готовность приобретать необходимые знания и умения для решения профессиональных задач. В качестве основных направлений развития познавательной деятельности можно выделить: форми-

рование устойчивой познавательной мотивации и совершенствование познавательных умений и навыков.

5.8.1. Формирование устойчивой познавательной мотивации

Формирование устойчивой познавательной мотивации человека является необходимым условием для функционирования эффективной мыслительной деятельности при решении им профессиональных задач.

В психологии выделяют две группы мотивов познавательной деятельности: внешние и внутренние. Внешняя мотивация ориентирована на решение задачи ради достижения определенных результатов и не предусматривает глубокого познания объекта, выявления его взаимосвязей, неявных свойств самой ситуации¹²³.

В данном случае потребность в активных мыслительных операциях достаточно низка и решение может основываться на готовых стереотипных знаниях.

¹²³ Тихомиров О.К. Психология мышления. М.: Академия, 2002.

Внутренняя мотивация включает в себя аспекты, связанные с потребностью определения специфики рассматриваемой проблемы, источников ее происхождения, методов ее решения, закономерностей развития, влияния на другие элементы системы, вероятности повторения и т.д. Следовательно, в данной ситуации будут возникать некоторые препятствия и затруднения при решении проблемы, формирующие актуализацию потребности познания, проявляющуюся в желании выявить причины появления трудностей и определения методов их преодоления, что в свою очередь приводит к необходимости дополнительного анализа решаемой задачи.

Таким образом, усложнение проблем будет вести к развитию познавательной деятельности человека исходя из того, что действия, основанные на внешней мотивации, будут дополняться влиянием внутренних мотивов познания, которые уже будут не просто взаимодействовать с внешними мотивами, а иметь свою собственную логику развития в ходе решения проблемы.

В соответствии с нашим мнением, развитие внутренней познавательной мотивации может осуществляться на основе двух групп факторов: объективных и субъективных. Так, усложнение задачи, обнаружение несоответствия используемых способов действия содержанию проблемы, разрыв между условиями и требованиями задачи, противоречие между исходным и искомым, отношения между предыдущими и последующими целями при их последовательном достижении — все это выступает как объективный источник развития внутренней познавательной мотивации человека в ходе решения проблемы.

Субъективными источниками будут являться процессы саморазвития и самосовершенствования личности. Как отмечал Л.Н. Толстой, стремление к самосовершенствованию уже потому свойственно человеку, что он никогда, если правдив, не может быть доволен собой.

Побуждают к самосовершенствованию три обстоятельства:

- а) наличие у человека потребности в самоуважении и в одобрении другими, потребности в социальном престиже;
- б) рассогласование в образах своих «Я идеальное» и «Я реальное»;
- в) возникающие на этой основе самооценки и самоотношения.

Психологами выявлены наиболее типичные мотиваторы (установки), затрагивающие три сферы отношений человека (к жизни, к людям и к себе) и показывающие, ради чего он может стремиться к самосовершенствованию.

Мотиваторы, затрагивающие отношение к жизни:

- материальное благополучие — «чтобы иметь материальные блага»;
- облегченное существование — «чтобы легче жить»;
- улучшение жизни — «чтобы лучше жить»;
- избегание неприятностей.

Мотиваторы, затрагивающие отношение к людям:

- хорошие взаимоотношения с людьми — «чтобы хорошо относиться к людям»;
- альтруизм — возможность помогать другим.

Мотиваторы, затрагивающие отношение к себе:

- положительное отношение людей — «чтобы ко мне относились с уважением»;
- совершенствование — «чтобы совершенствовать себя»;
- самореализация.

При этом установки, связанные с отношением к жизни, встречаются несколько чаще, чем установки, характеризующие отношение к себе.

Исходя из этого любому человеку необходимо формировать у себя внутренние мотивы саморазвития, что может осуществляться на основе обучения, тренингов личностного роста, информационно-просветительской работы, воспитания.

5.8.2. Совершенствование познавательных умений и навыков

Процесс осуществления профессиональной деятельности предусматривает использование человеком умений всей совокупности познавательных процессов, присущих любому индивиду, однако, по нашему мнению, наиболее важными из них являются: внимание, память, мышление, речь.

Внимание и его значение в профессиональной деятельности

Внимание представляет собой процесс сознательного или бессознательного отбора человеком определенной информации, поступающей через органы чувств, при игнорировании другой. Внимание — один из самых специфических познавательных процессов в деятельности человека, т.к. оно выступает как сторона или момент любого другого психологического процесса. Для памяти внимание выступает как фактор, способный удерживать нужную информацию в кратковременной и оперативной памяти, как обязательное условие перевода запоминаемого материала в долговременную память.

Для мышления внимание выступает как обязательный фактор правильного понимания и решения задачи. В системе организационных отношений внимание способствует лучшему взаимопониманию, адаптации сотрудников друг к другу, предупреждению и своевременному разрешению межличностных и межгрупповых конфликтов.

Внимание способствует более успешному обучению и достижению больших успехов в профессиональной деятельности.

Внимание — это направленность сознания человека на определенные объекты, имеющие для него устойчивую или ситуативную значимость, сосредоточение сознания, предполагающее повышенный уровень сенсорной, интеллектуальной или двигательной активности¹²⁴.

Наиболее важными свойствами внимания, необходимыми в деятельности, являются устойчивость, сосредоточенность, переключаемость, распределение и объем, которые играют важную роль в усвоении предоставляемой информации.

Устойчивость проявляется в способности в течение длительного времени сосредоточивать внимание на каком-либо объекте, предмете деятельности, не отвлекаясь и не расслабляясь. Устойчивость внимания определяется как субъективными факторами (индивидуальные физиологические особенности человека, психическое состояние, мотивация), так и внешними объективными обстоятельствами осуществления деятельности (наличие отвлекающих раздражителей, значимости информации и др.).

Так, например, неустойчивость внимания человека в определенных ситуациях может быть обусловлена особенностями его нервной системы, состоянием здоровья, эмоциональным состоянием, отсутствием интереса к объекту внимания, завышенными требованиями, внешними помехами или большим объемом предоставляемой информации.

Сосредоточенность (концентрация) проявляется в различиях, которые имеются в степени акцентирования внимания на одних объектах и его отвлечении от других. Человек, к примеру, может сосредоточить свое внимание на развитии отдельных личностных качеств при игнорировании других.

Важным условием поддержания внимания является психическое состояние человека. Утомленному специалисту очень трудно сосредоточиться. Многочисленные наблюдения и опыты показывают, что к концу рабочего дня увеличивается количество ошибок при

¹²⁴ Немов С.Р. Психология: В 3 кн. М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2003.

выполнении работы, а также субъективно переживается состояние усталости: трудно сосредоточить внимание.

Переключаемость внимания заключается в переводе его с одного объекта или вида деятельности на другие. Это свойство внимания проявляется в скорости, с которой человек переводит свое внимание с одного объекта на другой. При этом переключаемость может быть произвольной, основанной на сознательном акцентировании внимания на определенном объекте, и непроизвольной, характеризующейся случайной заинтересованностью в чем-либо.

Устойчивость, переключаемость и сосредоточенность внимания в основном определяются специальными свойствами нервной системы человека, такими, как лабильность, возбудимость и торможение. Исходя из этого их следует рассматривать в основном как природные факторы.

Распределение внимания характеризуется способностью параллельно выполнять несколько видов деятельности или совершать несколько различных действий, что определяется возможностью человека быстро переключаться с одного вида деятельности на другой, успевая возвращаться к продолжению прерванного до того, как наступит забывание.

Распределение внимания зависит от психологического и физиологического состояния человека. При утомлении, в процессе выполнения сложных видов деятельности, требующих повышенной концентрации внимания, область его распределения обычно сужается.

Объем определяется количеством информации, одновременно способной сохраняться в сфере повышенного внимания человека. Психологами экспериментально доказано, что численная характеристика среднего объема внимания людей — 5—7 единиц информации.

Внимание в профессиональной деятельности выполняет много различных функций. Оно активизирует нужные и тормозит ненужные в данный момент психологические и физиологические процессы, способствует организованному и целенаправленному отбору поступающей информации, обеспечивает избирательную и длительную сосредоточенность активности человека на одном и том же объекте или виде деятельности. Улучшение внимания позволяет повысить эффективность действий и качество трудовой деятельности.

Известный консультант по вопросам поведения и коммуникации Эберхард Хойль утверждает, что «концентрация внимания это психический процесс, которым располагает каждый индивид, ему

следует учиться, как и многим другим навыкам, и способность к концентрации следует постоянно поддерживать в форме»¹²⁵. При этом он рекомендует развивать навыки внимания на основе таких методов, как анализ, тренинги и изменение поведения.

Анализ позволяет выявлять личностные факторы понижения внимания. Его можно осуществлять на основе опросника Эберхарда Хойля, представленного в Практикуме.

В зависимости от выявленных в процессе анализа причин пониженного внимания целесообразно проводить ежедневные тренинги, включающие специальные упражнения, которые позволят сформировать определенные умения и навыки управления вниманием и изменить свое поведение.

В качестве комплекса упражнений рекомендуются программы, позволяющие:

- тренировать органы чувств и память;
- формировать умение расслабляться и мотивировать себя;
- получить навыки организации своей деятельности и окружения;
- развивать свои личностные качества.

Многие жизненные психологические или профессиональные проблемы зависят от возможности обеспечить длительное и устойчивое внимание человека к запоминаемому или припоминаемому материалу.

Если удастся обратить внимание человека на что-либо, сосредоточить его внимание на этом, то соответствующий материал лучше запоминается и, следовательно, дольше сохраняется в памяти.

Влияние памяти на эффективность трудовых усилий

Память определяется как способность к получению, хранению, воспроизведению информации и жизненного опыта. Память лежит в основе способностей человека, является условием успешного приобретения знаний, формирования умений и навыков. Без памяти невозможно нормальное функционирование ни отдельной личности, ни социальной группы.

Память любого человека представляет собой психофизиологический и культурный процессы, выполняющие в повседневной жизни и профессиональной деятельности функции запоминания, сохранения, воспроизведения и узнавания информации.

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

¹²⁵ Хойль Эберхард. Искусство концентрации: Как улучшить память за 10 дней. Ростов н/Д: Феникс, 2005.

Сохранение представляет собой активную переработку, систематизацию, обобщение материала, овладение им.

Воспроизведение и узнавание — это процессы восстановления прежде воспринятого. Различие между ними заключается в том, что узнавание имеет место при повторной встрече с объектом, при повторном его восприятии. Воспроизведение же происходит в отсутствие объекта.

Рассмотренные функции памяти различны по своей структуре, исходным данным и результатам, а также по тому, что у разных людей развиты неодинаково. Есть люди, которые, например, с трудом запоминают, но зато неплохо воспроизводят и довольно долго хранят в памяти запомненный ими материал. Это индивиды с развитой *долговременной* памятью. Есть такие люди, которые, напротив, быстро запоминают, но зато и быстро забывают то, что когда-то запомнили. У них более сильна *кратковременная* память.

Кратковременная память играет большую роль в жизни человека. Благодаря ей перерабатывается самый большой объем информации, сразу отсеивается ненужная и остается потенциально полезная. Вследствие этого не происходит информационной перегрузки долговременной памяти излишними сведениями, экономится время человека. Кратковременная память имеет большое значение для организации мышления; материалом последнего, как правило, становятся факты, находящиеся или в кратковременной, или в близкой к ней по своим характеристикам оперативной памяти.

Именно данный вид памяти активно работает и в процессе делового общения человека. Установлено, что в том случае, когда впервые встретившихся людей просят рассказать о своих впечатлениях друг о друге, описать те индивидуальные особенности, которые они во время первой встречи заметили друг у друга, в среднем ими называется обычно такое количество черт, которое соответствует объему кратковременной памяти, т.е. $7+2$. Кратковременная память выступает в роли обязательного промежуточного хранилища и фильтра, который пропускает нужную, уже отобранную информацию в долговременную память¹²⁶.

Объем *кратковременной памяти* индивидуален. Он характеризует природную память человека и обнаруживает тенденцию к сохранению в течение всей жизни. Им в первую очередь определяется механическая память, ее возможности.

С особенностями кратковременной памяти, обусловленными *ограниченностью ее объема, связано такое свойство*, как замещение.

¹²⁶ Немов С.Р. Психология: Учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. 4-е изд. М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2003.

Оно проявляется в том, что при переполнении индивидуально ограниченного объема кратковременной памяти вновь поступающая информация частично вытесняет хранящуюся там, и последняя безвозвратно исчезает, забывается, не попадает в долговременное хранилище. Это, в частности, происходит тогда, когда человеку приходится иметь дело с информацией, которую он не в состоянии полностью запомнить и когда она предъявляется непрерывно и последовательно. Например, человеку приходится испытывать серьезные трудности при запоминании и сохранении в памяти имен, фамилий и отчеств новых людей, с которыми приходится знакомиться в рамках деловых совещаний или конференций. Это происходит потому, что объем информации, имеющейся в этих словах, находится на пределе возможностей кратковременной памяти, и если к нему добавляется новая информация (а это как раз и происходит, когда представленный человек начинает говорить), то старая, связанная с его именем, вытесняется. Непроизвольно переключая внимание на то, что говорит собеседник, человек тем самым перестает повторять его имя, фамилию и отчество и в результате скоро о них забывает.

Переход информации из кратковременной в долговременную память связан с рядом особенностей. В кратковременную память попадают последние 5 или 6 единиц информации, поступившие через органы чувств, они-то и проникают в первую очередь в долговременную память. Сделав сознательное усилие, повторяя материал, можно удерживать его в кратковременной памяти и на более длительный срок, чем несколько десятков секунд. Тем самым можно обеспечить перевод из кратковременной в долговременную память такого количества информации, которое превышает индивидуальный объем кратковременной памяти. Этот механизм лежит в основе *запоминания путем повторения*. Обычно же без повторения в долговременной памяти оказывается лишь то, что находится в сфере внимания человека.

Память можно развивать, тренировать, значительно улучшать, повышать ее продуктивность. Продуктивность памяти складывается из параметров: объем, быстрота, точность, длительность, готовность к запоминанию и воспроизведению. На продуктивность памяти влияют субъективные и объективные причины.

К субъективным причинам относятся: интерес человека к информации, выбранный тип запоминания, применяемые приемы запоминания, врожденные способности, состояние организма, предшествующий опыт, установка человека. Объективными факторами, влияющими на продуктивность памяти, являются: характер и количество информации, ее наглядность и ритмичность, осмыс-

ленность и понятность, ее связность и особенности обстановки, в которой происходит заучивание.

В настоящее время разработано и на практике используется большое количество разнообразных систем и методов практического влияния на память человека с целью ее улучшения. Все эти методы основаны на установленных в научных исследованиях и подтвержденных жизнью фактах связи памяти с другими психическими процессами человека и его практической деятельностью¹²⁷.

Одни из этих методов основаны на регуляции внимания, другие предполагают совершенствование восприятия материала, третьи базируются на тренировке воображения, четвертые — на развитии у человека способности осмысливать и структурировать запоминаемый материал, пятые — на приобретении и активном использовании в процессах запоминания и воспроизведения специальных мнемотехнических средств¹²⁸.

В качестве способов улучшения запоминания можно предложить следующие рекомендации.

1. Для запоминания текста необходимо заранее продумать и четко сформулировать к нему вопросы, ответы на которые могут быть найдены в процессе чтения текста, — это способствует его лучшему запоминанию. В этом случае текст в памяти хранится дольше и точнее воспроизводится, чем тогда, когда вопросы к нему ставятся уже после его прочтения.

2. Запоминается обычно легче и лучше то, что мы можем выразить словами, чем то, что было воспринято только зрительно или на слух.

Если, кроме того, слова не просто выступают как вербальная замена воспринятого материала, а являются результатом его осмысления, т.е. если слово не название, а понятие, содержащее в себе связанную с предметом существенную мысль, то такое запоминание является наиболее продуктивным.

3. Успешность припоминания повышают два основных фактора: правильная организация запоминаемой информации и обеспечение при ее воспроизведении таких психологических условий, которые идентичны тем, в которых происходило запоминание соответствующего материала.

¹²⁷ *Васильева Е.Е., Васильев В.Ю.* Суперпамять или как запомнить, чтобы вспомнить. М: Хранитель, АСТ, Астрель, 2007; *Доминик О'Брайен.* Как развить совершенную память. Режим свободного доступа // <http://book.invlad.ru>

¹²⁸ *Латт Даниэль.* Улучшаем память в любом возрасте / Пер. с франц. М.С. Фанченко. М.: Мир, 1993; *Пугач Ю.К.* 126 упражнений по развитию памяти. Эйдос, 1994.

4. Для лучшего запоминания списка слов рекомендуется сгруппировать их по смыслу, а также сформулировать различные обобщающие слова-стимулы, с помощью которых можно облегчить припоминание. Чем богаче и разнообразнее стимулы-средства, которыми мы располагаем для запоминания, чем более просты и доступны они для нас в нужный момент, тем лучше произвольное припоминание.

5. Чем больше умственных усилий прилагается, чтобы организовать информацию, придать ей целостную, осмысленную структуру, тем легче она потом припоминается. Организация запоминаемого материала в различного рода структуры способствует его лучшему воспроизведению, потому что значительно облегчает последующий поиск необходимой информации в долговременной памяти.

6. На вспоминание материала влияют и связанные с ним эмоции, причем в зависимости от специфики ассоциированных с памятью эмоциональных переживаний это влияние может проявляться по-разному. О ситуациях, оставивших в нашей памяти яркий, эмоциональный след, мы думаем больше, чем об эмоционально нейтральных событиях. Связанные с ними впечатления мы лучше организуем в своей памяти, больше и чаще соотносим с другими. Положительные эмоции, как правило, способствуют припоминанию, а отрицательные препятствуют.

7. Эмоциональные состояния, сопровождающие процесс запоминания, являются частью запечатленной в памяти ситуации, поэтому когда они воспроизводятся, то по ассоциации с ними восстанавливается в представлениях и вся ситуация, припоминание облегчается. Опытным путем было доказано, что если в момент запоминания человек находится в приподнятом или подавленном настроении, то искусственное восстановление у него соответствующего эмоционального состояния при припоминании улучшает память.

8. На технике улучшения восприятия материала базируются различные приемы обучения так называемому «ускоренному» чтению. Человека здесь учат быстро обнаруживать в тексте наиболее важное и воспринимать главным образом это, сознательно пропуская все остальное¹²⁹.

Следует помнить, что продуктивная память обеспечивает целостность и развитие профессиональной компетенции человека и занимает центральное положение в системе его познавательной деятельности.

¹²⁹ Столяренко Л.Д. Основы психологии. Издание третье, переработанное и дополненное. Ростов н/Д: Феникс, 2000. С. 179.

Мышление и методы его развития

Мышление представляет собой наиболее обобщенную и опосредованную форму психического отражения, устанавливающую связи и отношения между познаваемыми объектами¹³⁰. Мышление позволяет с помощью умозаключения выявить то, что не дано непосредственно в восприятии. Задача мышления — раскрытие отношений между предметами, выявление связей и отделение их от случайных совпадений.

С помощью мышления человек способен познавать как настоящее, так и прошлое и будущее. Мышление осуществляется с помощью мыслительных операций (анализа, синтеза, сравнения, абстрагирования, обобщения, конкретизации, систематизации и классификации).

Выделяют три вида мышления: наглядно-действенное, наглядно-образное и словесно-логическое.

Если мыслительные операции осуществляются путем манипулирования предметами — это наглядно-действенный вид мышления, который активно используется человеком в ходе выполнения тактических задач профессиональной деятельности.

Наглядно-образное мышление, опирающееся на первичные и вторичные образы, используется в тех случаях, когда словесно описываемое представляется наглядно или когда умственная задача решается с помощью схем или рисунков.

Для словесно-логического мышления характерно оперирование абстрактными понятиями, закодированными в словесной форме.

Таким образом, в своей практической деятельности человек задействует все три вида мышления. Опираясь словами-категориями, он использует и соответствующие им образы. Воспринимая тот или иной объект, он создает его образ, а затем дает ему словесное обозначение.

С помощью мышления, оперируя понятиями и умозаключениями, человек осуществляет процессы обобщения и анализа, а также подключает один из уровней психического отражения, включающий как осознанный, так и неосознанный компонент. Продукты мышления формируют специфическое интегральное образование, которое А.Н. Леонтьев назвал «образом мира», и вместе с тем составляют качественно своеобразный его элемент.

Мышление также непосредственно включено и в общение, оно является необходимым компонентом воздействия на другого человека, процессы коммуникации и межличностного познания.

¹³⁰ Там же. С. 180.

Мышление как любой познавательный процесс можно развивать. Развитие мышления, так же как и обучение любому умению, требует последовательных, непрерывных затрат сил. Разница в том, что если навыки в любой области формируются в течение 2—15 лет, то процесс мышления не ограничен ни временем, ни результатом.

В настоящее время различные лаборатории и научно-исследовательские институты психологии и развития способностей предлагают обучающие программы, направленные на комплексное развитие мышления взрослых. Предлагаемые методики разработаны на основе фундаментальных и прикладных исследований в области нейрофизиологии и с успехом применяются на практике уже более десяти лет.

Обучение направлено на улучшение памяти и развитие неординарных интеллектуальных способностей. Естественным следствием повышения скорости мышления становится всецелостное развитие интеллекта. В результате обучения происходит развитие интуиции и логического мышления, аналитических и профессиональных творческих способностей¹³¹.

Культура речи и способы улучшения навыков письма и чтения

Речь является одним из основных средств общения, с помощью которого человек получает и передает информацию, имеющую большую смысловую нагрузку или фиксирующую в себе то, что невозможно воспринять с помощью органов чувств. Благодаря речи как средству общения индивидуальное сознание не ограничивается личным опытом человека, а обогащается опытом других людей, причем в гораздо большей степени, чем это может позволить наблюдение и другие процессы неречевого непосредственного познания, осуществляемого через органы чувств: восприятие, внимание, воображение, память, мышление¹³².

По своему значению речь имеет полифункциональный характер. Она является не только средством общения, но и средством мышления, носителем сознания, памяти, информации, средством управления поведением других людей и регуляции собственного поведения человека.

Речь выступает как полиморфная деятельность человека, т.к. в своих различных функциях она представлена в разных

¹³¹ Программы для развития способностей человека: Режим свободного доступа. <http://www.niipsycho.ru>

¹³² Панкратов В.Н. Искусство управлять собой. М.: Изд-во Института психотерапии, 2001.

взаимосвязанных формах: внешней, внутренней, монолога, диалога, письменной, устной и т.д.

Внешняя речь играет в основном роль средства общения, внутренняя — средство мышления. Письменная речь чаще всего выступает как способ запоминания информации. Монолог обслуживает процесс одностороннего, а диалог — двустороннего обмена информацией¹³³.

Речевое поведение осуществляется в соответствии с законами, сформулированными Е.А. Юниной и Г.М. Сагач и представленными как законы речевого поведения.

Концептуальный закон предполагает систематизацию материала обсуждения, всесторонний анализ предмета речи и выстраивание знаний о нем (концепция, замысел) (К).

Закон моделирования аудитории предусматривает знание собеседника (аудитории), которое определяется тремя важнейшими признаками: социально-демографическими характеристиками (пол, возраст, национальность, уровень образования, профессия), социально-психологическими характеристиками (уровень понимания обсуждаемых проблем, отношения к предмету речи) и индивидуально-личностными признаками (тип нервной системы, темперамент, склад ума и т.п.) (А).

Стратегический закон. Исходя из характеристик собеседника (аудитории) и на основе концепции, замысла выстраивается стратегия, конкретная программа действий (С).

Тактический закон предусматривает на основе выработанной стратегии в процессе общения использовать те или иные тактические приемы, для того чтобы заинтересовать, вызвать на размышление и обсуждение предмета речи собеседника (Т).

Закон словесно-речевого выражения предусматривает умение облекать мысль в действенную речевую форму (СВ).

Закон аффективного общения предусматривает умение устанавливать, сохранять и закреплять контакт с собеседником (аудиторией), завоевывать его симпатии и внимание, интерес. Для этого необходимо управлять собственным поведением, управлять поведением аудитории, корректировать, если необходимо, план встречи (ЭО).

Системно-аналитический закон предусматривает умение анализировать полученный результат (СА).

Отношения между этими законами выражаются в формуле речевого поведения, которую можно представить таким образом:

¹³³ Панкратов В.Н. Саморегуляция психического здоровья: Практическое руководство. М.: Изд-во Института психотерапии, 2001.

$$P = K + A + C + T + CB + ЭО + СА.$$

В деловом общении основная доля времени уходит на совещания, согласования, поручения, встречи, переговоры, поэтому в каждом случае важно найти необходимую форму общения, тональность, аргументы.

Интонация подчеркивает, а иногда и изменяет сущность слов и смысловую информацию. Простое слово, хорошо подобранные аргументы, эмоциональная окраска — средства, которые характеризуют уровень культуры речи и способствуют установлению психологического контакта между людьми.

Одним из важных аспектов культуры речи является владение голосом, включающее звучность, тембр, высоту, артикуляцию и темп речи.

Звучание голоса зависит от его выразительности в пределах не только одного слова (ударение), но и фразы (эмоциональное выделение того или иного слова). Чтобы добиться звучности голосового аппарата, необходимо систематически тренировать физическую основу звучания — правильное дыхание, которое включает в себя глубокое, частое и контролируемое дыхание.

Тембр голоса определяет окраску произносимого звука или слова. Как и другие элементы голоса, тембр во многом зависит от психического состояния и настроения человека. Улучшения тембра голоса можно добиться лишь тренировкой, проводя ее в процессе любой речевой деятельности. К несовершенствам тембра можно отнести одышку, хрипоту, резкость, гортанность и др.

Темп речи связан с быстротой, длительностью звучания отдельных слов, интервалами и длительностью пауз между словами. Скорость речи у каждого различна, и это зависит от многих обстоятельств: типа нервной системы, сформировавшегося стиля мышления и деятельности, от возрастных и индивидуальных особенностей партнеров.

Высота звука представляет собой определенный диапазон колебаний голосовых связок. Умение управлять высотой звучания своего голоса позволяет создавать индивидуальный рисунок речи.

Следует акцентировать внимание на недопустимости крика при общении с другими людьми. Наиболее привлекательными в общении считается плавная, размеренная, ненапряженная речь. Когда человек легко сбивается на крик — это верный признак того, что он не умеет владеть собой и не может донести до других информацию нормальным тоном. Практика показывает, что эффективность крика в ситуации, когда нужно убедить человека или склонить

к своей точке зрения, близка к нулю. Поэтому исключение крика из арсенала делового общения, несомненно, повысит не только речевую культуру человека, но и явится важнейшим показателем его общей культуры и интеллигентности.

Профессиональная деятельность делового человека часто неотделима от необходимости овладения навыками риторики, т.е. навыками построения, подготовки и доведения до слушателей публичного выступления в различных формах, будь то сообщения на служебных совещаниях, доклады на конференциях и семинарах, лекции, выступления на переговорах, презентациях и т.п.

Во многом навыки публичного выступления закладываются общим уровнем воспитания, образования, наличием определенных личностных качеств человека. Несмотря на это, навыки риторики отбатываются в процессе накопления профессионального опыта при наличии знаний основных правил риторики.

Знание этих правил позволяет человеку подать свое выступление в более выгодном свете — как с точки зрения эффективного восприятия слушателями, так и с точки зрения позитивной оценки аудиторией профессиональных качеств выступающего¹³⁴.

Не менее важен для развития речи словарный запас человека, правильное употребление новых, особенно иностранных слов, что формируется на основе использования энциклопедических словарей, справочников, научной литературы, чтения профессиональных и художественных книг.

При этом для развития навыков чтения необходимо формировать рациональное и быстрое чтение, которое помогает лучше справиться с потоком информации, поскольку бессистемное чтение означает потерю времени и пустую трату средств¹³⁵.

В качестве рекомендаций по развитию навыков рационального чтения можно предложить следующие:

1. Сортируйте свой материал для чтения и читайте только то, что вам безусловно нужно для получения информации. Процесс сортировки подчиняется ответам на шесть вопросов: Что мне следовало бы прочитать? Что я обязан прочитать? Что я хочу прочитать? Что я хочу с этим предпринять? Что можно было бы прочитать позднее? Что мне вообще не нужно читать?

2. Собирайте небольшие тексты одного (или сходного) профиля для серийной проработки в рабочие блоки и резервируйте в своем недельном плане по крайней мере один час для их прочтения.

¹³⁴ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М: ИНФРА-М, 1997.

¹³⁵ *Огарков А.А.* Центр дистанционного образования // www.elitarium.ru

3. Используйте три метода чтения:

— ориентирующее чтение (первое общее восприятие содержания, последняя проверка на предмет того, надо ли обрабатывать данный текст, вникать в него);

— изучающее чтение (поиск, выделение существенного в тексте, определение того, какая информация важна, менее важна или не нужна совсем);

— обобщающее чтение и критическая оценка прочитанного материала (фиксация основных мыслей, выводов из прочитанного).

4. При просмотре и чтении текста думайте о том, какую информацию вы хотите из него получить; просмотрите названия глав и разделов, аннотацию, предисловие, вступительные замечания и введение; выясните, что именно вы хотели бы прочитать более внимательно; не задерживайтесь на примечаниях, частях текста, напечатанных мелким шрифтом, на статистических данных, подробных описаниях и отступлениях.

5. Следуйте смысловому содержанию и идее текста; отыскивайте такие используемые автором (соавторами) смысловые указатели, как подзаголовки, выделенные слова, предложения, таблицы.

6. Не забывайте, что указатели в виде следующих слов обращают внимание на наиболее важные вводные замечания, акценты: вводные сигналы («особенно», «следовательно», «поэтому», «тем самым», «так как» и т.п.) указывают на основную или поясняющую мысль.

7. Усиливающие сигналы («также», «кроме того», «дополнительно» и т.д.) подчеркивают мысль, которая ранее была уже кратко изложена.

8. Изменяющие сигналы («но», «не говоря», «с другой стороны», «однако», «напротив», «несмотря на» и др.) указывают на то, что направление (или тенденция) хода мысли меняется на противоположное; опускайте малоинформативные пассажи и замедляйте темп чтения на важных участках текста.

9. Учитывайте специфику структуры различных текстов: справочные тексты в газетах и журналах важнейшую информацию содержат в начале; в комментариях и высказываниях по какому-либо вопросу существенная информация (выводы) приводится, как правило, в заключительных предложениях; специальные статьи содержат во введении описание проблемы, в основной части — разработку путей ее решения, в заключительной — выводы.

10. Обрабатывайте текст с помощью разного рода пометок, выписок, указательных знаков и т.п.¹³⁶

Для овладения методом ускоренного чтения необходимо выполнять следующие рекомендации:

1) скорочтение редко можно использовать при чтении учебников и художественной литературы;

2) четко определите цель чтения, не забывайте о ней;

3) при скорочтении необходимо отказываться от проговаривания (озвучивания) читаемых слов и перейти только на чистое зрительное восприятие. Избавиться от вокализации (внутреннего проговаривания) помогут прикладывание при чтении пальца к губам, прижатие языка зубами, выстукивание карандашом какого-либо ритма;

4) не прочитывайте каждое слово, зрительно схватывайте опорные слова, отражающие смысл фразы;

5) воспринимайте слова как графические знаки, превращайте их в образы, ищите связи в группах слов, улавливайте смысл целой фразы, абзаца. Читайте синтагмами (группы слов, связанные по смыслу), абзацами;

6) непрерывно расширяйте «экран чтения» (одновременный охват взглядом части текста), сокращайте количество остановок при чтении;

7) схватывайте более крупные фрагменты текста, уменьшая количество «скачков»;

8) стремитесь добиться движения зрачков по странице не горизонтального, а зигзагообразного и вертикального направления. Водите пальцем (или маленькой указкой) не по строчкам, а сверху вниз;

9) не читайте все слова подряд. Тренируйте боковое зрение, увеличивая свой угол зрения. Читайте, не отрывая взгляд от указки, которая должна двигаться быстро вертикально посередине текста. Текст по сторонам старайтесь угадывать, вызывая яркие зрительные образы;

10) встретив нечто важное, остановитесь, сделайте пометку;

11) категорически запрещается возвращаться к прочитанному. Применяйте пейсинг — принудительное чтение со скоростью выше привычной. Часть текста может остаться непонятной. Не смущайтесь. Пейсинг постепенно отучит вас от небрежного отношения к тексту, разовьет цепкость вашей памяти;

¹³⁶ Берд Полли. Приемы рационального чтения. Элитариум: Центр дистанционного образования // www.clitarium.ru

12) тренируйтесь сначала на нетрудных, интересных текстах, напечатанных узкой колонкой. Постепенно переходите к более сложным и широким текстам;

13) контролируйте скорость чтения:

- плохо — 150—200 слов в минуту,
- хорошо — 200—250 слов в минуту,
- отлично — 300—350 слов в минуту;

14) не напрягайтесь, упражняйтесь регулярно. Не напрягайте зрение, держитесь свободно, спокойно, уверенно. Не рассчитывайте на очень быстрый успех¹³⁷.

В современных организациях высоко ценятся и навыки письменной речи сотрудников, проявляющиеся в таких качествах, как умение составить деловую бумагу, отчет, написать речь, аналитическую статью, эссе, письменно сформулировать направления деятельности и т.д.

К основным правилам написания текстов относятся следующие:

1. Всегда записывайте все хорошие идеи, приходящие в голову (где угодно, когда угодно, на чем угодно), не надейтесь, что вспомните позже.

2. Размышляйте вслух над текстом, говорите об этом с другими, делайте записи.

3. Сделайте «скелет» темы, ответив одним предложением на вопросы (это будет суть текста): о чем я пишу; как читатель будет (может) это использовать; что необходимо читателю знать; как я могу убедить читателя.

4. Сформулируйте всю тему одним-тремя предложениями, определив ключевые моменты.

5. Изложите тему вслух, затратив на это не более трех минут.

6. Ответьте на вопросы: кто? что? где? когда? как? почему? Затем расширьте ответы.

7. Составьте «карту» текста. В центре поместите цель. Далее запишите центральные идеи. Нарисуйте «маршрут» движения, соединив все это линиями. Не пытайтесь все сразу окончательно сгруппировать.

8. Пишите! Улучшение, изменение, исправление происходит во время письма. В самом начале напишите вступление — краткое изложение всего последующего.

9. В самом конце напишите заключение-вывод.

10. Прочитывайте написанное вслух. Тестируйте текст на качество.

¹³⁷ Вельков А.И. Власть над печатным словом Элитариум: Центр дистанционного образования // www.elitarium.ru

11. Не пишите длинных, сложных, многословных фраз. Будьте кратки.

12. Не злоупотребляйте союзами, не делайте длинных, сложных предложений.

13. Излагайте мысли по существу.

14. Используйте сильные, яркие, образные слова.

15. Поставьте себя на место того, кто будет это читать, и сконцентрируйтесь прежде всего на целях и задачах читателя.

16. Если текст обращен к конкретному лицу, сыграйте на его самолюбии, используя его звания и ранги.

17. Используйте дружеский тон.

18. Не используйте банальных выражений и клише.

19. Незнакомое объясняйте, сравнивая с чем-то хорошо знакомым.

20. Сообщайте подробно о фактах, на которых базируются ваши умозаключения.

21. Утверждения делайте точно и конкретно, не используйте неопределенных оборотов, используйте точные цифры и другие показатели.

22. Делайте короткие абзацы, выделяйте фразы и фрагменты, оставляйте широкие поля.

23. Если текст больше одной страницы, в заключении сделайте вывод, основанный на выполнении поставленной в начале цели.

24. Просматривая черновик, вычеркните все слова, без которых текст не ухудшится.

25. Привлекайте внимание в первом абзаце, поделитесь хорошим в самом начале, сообщите плохие новости в самом конце¹³⁸.

Соблюдение предложенных рекомендаций, безусловно, позволит повысить эффективность вашей письменной и устной речи.

5.9. Повышение уровня креативности при решении профессиональных задач

Необходимость формирования профессионального творчества в процессе практической деятельности человека детерминирована не только необходимостью повышения эффективности трудовых усилий, но и его развитием. Одним из первых, кто предпринял попытку дать ответ на вопрос о том, что такое творческое мышление, был Дж. Гилфорд. В работах, посвященных креативности (творческому

¹³⁸ Вельков А.И. Власть над печатным словом Элитариум: Центр дистанционного образования // www.elitarium.ru

мышлению), он изложил свою концепцию, согласно которой уровень развития креативности определяется доминированием в мышлении четырех особенностей.

Во-первых, это оригинальность и необычность высказанных идей, стремление к интеллектуальной новизне. Человек, способный к творчеству, почти всегда и везде стремится найти свое собственное решение.

Во-вторых, творческого человека отличает семантическая гибкость, т.е. способность видеть объект под новым углом зрения, способность обнаружить возможность нового использования данного объекта.

В-третьих, в творческом мышлении всегда присутствует такая черта, как образная адаптивная гибкость, т.е. способность изменить восприятие объекта таким образом, чтобы видеть его новые, скрытые стороны.

В-четвертых, человек с творческим мышлением отличается от других людей способностью продуцировать разнообразные идеи в неопределенной ситуации, в частности в такой, которая не содержит предпосылок к формированию новых идей.

Таким образом, творчество человека, его креативность заключается в нестандартности и оригинальности мышления. В это понятие входят такие качества, как гибкость, обучаемость, самостоятельность, стремление находить нестандартное решение в самых безвыходных ситуациях.

Креативность — это внутреннее качество человека, зависящее от его личностных характеристик и совершенно не связанное со сферой его профессиональной деятельности. При этом креативность базируется на твердых знаниях и профессиональном опыте, к которым прилагаются гибкий ум и творческое мышление.

Следует обратить внимание на актуальность развития креативности в управленческой деятельности, что связано с быстрыми темпами и многоплановостью современной жизни, которые требуют умения гибко и творчески реагировать на происходящие изменения. С одной стороны, руководитель призван выполнять четкий алгоритм управленческой деятельности, с другой стороны, он «хронически устает» от рутины, повторения одних и тех же управленческих методов, способов и форм своей работы, что формирует необходимость развития творческого подхода к его профессиональной деятельности.



Кроме того, динамическое, быстро изменяющееся общество требует от управленца саморазвития и совершенствования. Сегодня, в условиях жесткой конкуренции, ни одна компания не может позволить себе расслабиться. Именно поэтому работодатели так заинтересованы в людях, способных нестандартно мыслить, находить новые идеи и подходы к управлению.

Основной характеристикой креативности в менеджменте является отсутствие страха перед преодолением стереотипов, что проявляется в нарушении традиций, использовании нестандартных методов и внедрении инновационных решений, основанных на предвидении изменений.

Проверить наличие творческих способностей у человека при приеме его на работу можно, предложив ему в качестве тестового задания какую-либо типичную для компании ситуацию, требующую оперативного решения. Если кандидат на должность действует по стандартной схеме, принятой в фирме, это подтверждает высокий уровень его профессионализма. Если же он предлагает неожиданную схему действий, которая к тому же позволяет разрешить ситуацию наиболее оперативным или с наименьшими затратами, то перед вами креативный профессионал¹³⁹.

Профессиональное творчество, как и многие качества личности, можно развивать и стимулировать. Человека можно научить генерировать мыслительную креативность, но для этого необходимы следующие условия:

- возможность самореализации, саморазвития и обучения;
- благоприятный психологический климат в коллективе;
- предоставление свободы действий и самостоятельности при выполнении функциональных обязанностей;
- мотивация и стимулирование творческой активности.

Существуют разнообразные инструменты и методы развития креативности. Одним из таких инструментов является «боквое» мышление («латеральное мышление»), которое основано на формировании провокации, представляющей собой не традиционное суждение, а заведомо неверное утверждение относительно рассматриваемой проблемы или объекта, которое будет являться точкой отсчета для нестандартного мыслительного процесса и разработки оригинальных идей¹⁴⁰.

В основе такого процесса мышления лежит метод инверсии, который представляет собой один из методов творческой деятель-

¹³⁹ Тичи Поэл, Беннис Уоррен. Решение принято, или Главный итог творчества руководителя. Harvard Business Review — Россия, ноябрь 2007.

¹⁴⁰ Королев Антон. Как развить навыки креативного мышления в менеджменте // <http://interface.net.ru>

ности, ориентированный на поиск решения творческой задачи в новых, неожиданных направлениях, чаще всего противоположных традиционным взглядам и убеждениям, которые диктуются формальной логикой и здравым смыслом. Часто в ситуациях, когда стереотипные приемы мышления заходят в тупик, естественно предположить, что оптимальной является принципиально противоположная альтернатива решения.

Метод инверсии базируется на принципе дуализма, диалектического единства и оптимального использования противоположных (прямых и обратных) процедур творческого мышления (анализа и синтеза, дивергентного и конвергентного мышления).

Основные правила применения метода инверсии:

- старайтесь неоднократно переформулировать задачу с целью ее глубокого осмысления;
- наряду с прямой задачей ставьте обратные задачи;
- всегда учитывайте, что инверсия — поиск идей в направлениях, противоположных традиционным взглядам, убеждениям, противоположных здравому смыслу и формальной логике;
- стремитесь в процессе решения творческих задач использовать противоположные процедуры, средства.

Одним из главных психологических барьеров в решении творческих задач является инерция мышления и неспособность человека уйти, отказаться от наиболее очевидного способа и найти новый подход, новое направление в поисках решения. В определенной мере преодолеть инерцию мышления позволяет *метод организованных стратегий*, основанный на принципе самоуправления личности в выборе новых стратегий решения творческой задачи и принципе отстранения, т.е. рассмотрения объекта, предмета, процесса всякий раз с неожиданно новой точки зрения¹⁴¹.

При использовании этого метода обязательным требованием является запись всех спонтанно возникающих идей (стратегий), а также использование и проверка спонтанно возникающих стратегий.

Кроме того, в процессе решения творческой задачи рекомендуется использовать определенные виды стратегий, а именно:

1. Стратегию функционально-целевого анализа:

- для чего это нужно сделать? (анализ потребностей);
- что нужно сделать? (каковы цели решения задачи);
- почему следует это сделать? (анализ и синтез причин);
- где следует это сделать? (уточнить место действия);
- когда это можно сделать? (время действия);
- с помощью чего? (средство);

¹⁴¹ Андреев В.И. Деловая риторика. М.: Народное образование, 1995.

- как это сделать? (метод).
2. Стратегию анализа противоречия:
 - каково исходное состояние противоречия;
 - в чем суть противоречия;
 - что будет, если довести его до степени конфликта;
 - какова динамика противоречия с начала его возникновения;
 - как разрешить противоречие;
 - что произойдет, если оно будет разрешаться самотеком;
 - с помощью чего можно управлять процессом разрешения противоречия.
 3. Стратегию преодоления барьера (препятствия):
 - как устранить препятствие;
 - как обойти препятствие;
 - можно ли частично воздействовать на препятствие;
 - как усилить препятствие;
 - как преодолеть препятствие по этапам;
 - можно ли воздействовать на препятствие с неожиданно новой позиции или принципиально новыми средствами.
 4. Стратегию использования информации:
 - где взять информацию, применимую к решению данной задачи;
 - как собрать дополнительную информацию;
 - возможно ли использование опыта других;
 - как преобразовать информацию с учетом специфики задачи;
 - возможно, ли проверить достоверность, точность, надежность информации.
 5. Стратегию поиска идеи, противоположной общепринятой или наиболее очевидной.
 6. Стратегию оценочных суждений:
 - высока ли сложность, трудность исходной ситуации;
 - каковы критерии (признаки), по которым будут даны оценочные суждения;
 - каковы результаты наиболее важных этапов решения задачи;
 - высока ли степень риска;
 - каковы достоинства и недостатки каждого варианта решения;
 - как сравнить и оценить наиболее оригинальные варианты решения задачи;
 - как соотносится идеальный конечный результат с наиболее оригинальным, оптимальным вариантом решения.
 7. Стратегию принятия решений:

- каково наиболее оригинальное решение задачи в ее окончательном варианте;
- каково наиболее эффективное;
- каково окончательное решение¹⁴².

Для активизации творческого мышления психологи рекомендуют применять специальные формы организации группового мыслительного процесса, например «*мозговой штурм*», или *брейн-сторминг*, *метод синектики*, *метод фокальных объектов*, *метод многомерных матриц*, *метод контрольных вопросов* и др.

Метод *брейнсторминга* был предложен А. Осборном (США) и предназначался для продуцирования идей или решений при работе в группе. Основные правила проведения «мозгового штурма»:

— группа состоит из 7—10 человек, желательно различной профессиональной направленности (для уменьшения стереотипизации подходов), в группе имеется лишь несколько человек, сведущих в рассматриваемой проблеме;

— «запрет критики» — чужую идею нельзя прерывать, критиковать, можно лишь похвалить, развить чужую идею или предложить свою.

— участники должны быть в состоянии релаксации, то есть в состоянии психической и мышечной расслабленности, комфорта. Кресла должны быть расположены по кругу;

— все высказываемые идеи фиксируются (на магнитофоне, в стенографических записях) без указания авторства.

Собранные в результате брейнсторминга идеи передаются группе экспертов — специалистов, занимающихся данной проблемой, для отбора наиболее ценных идей. Как правило, таких идей оказывается примерно 10 процентов. Участников в состав «жюри-экспертов» не включают¹⁴³.

«Мозговой штурм», который ведет группа, постепенно накапливающая опыт решения различных задач, положен в основу так называемого метода *синектики*, предложенного американским ученым У. Гордоном. Термин «синектика» обозначает объединение разнородных элементов. Творческий процесс даже отдельного человека, с точки зрения Дж. Гордона, аналогичен творческому процессу коллектива людей, имеющих в совокупности разностороннюю подготовку.

Метод синектики получил дальнейшее развитие и теоретическое обоснование в работах Г.Я. Буша. Суть метода синектики заключается в следующем. На первых порах его применения идет процесс обучения «механизмам творчества». Часть этих механизмов авторы методики предлагают развивать обучением, развитие

¹⁴² Андреев В.И. Деловая риторика. М.: Народное образование, 1995.

¹⁴³ Роберт М.-А., Тильман Ф. Психология индивида и группы / Пер. с франц. М.: Прогресс, 1988.

других же гарантируется. Первые называются «операционными механизмами» — к ним причисляют прямую, личную и символическую аналогии. Такие явления, как интуиция, вдохновение, абстрагирование, свободное размышление, использование не относящихся к делу возможностей, применение неожиданных метафор и элементов игры, считают «неоперационными механизмами», развитие которых не гарантируется обучением, хотя может оказать на их активизацию положительное влияние.

При «синектическом штурме» предусмотрено обязательное выполнение четырех специальных приемов, основанных на аналогии: прямой (подумайте, как решаются задачи, похожие на данную); личной, или эмпатии (попробуйте войти в образ данного в задаче объекта и рассуждать с этой точки зрения); символической (дайте в двух словах образное определение сути задачи); фантастической (представьте, как бы эту задачу решили сказочные волшебники).

В условиях применения метода синектики следует избегать преждевременной однозначной формулировки проблемы, творческой задачи, так как это сковывает дальнейший поиск решения. Обсуждение целесообразно начинать не с самой задачи (проблемы), а с анализа некоторых общих признаков, которые как бы вводят в ситуацию постановки проблемы, неоднократно уточняя ее смысл.

Успешность использования данного метода во многом зависит от руководителя, его мастерства, такта, находчивости, от его умения стимулировать творческое воображение участников. Он должен овладеть искусством задавать вопросы, давать подсказки, уточнения, разъяснения, вставлять реплики, которые бы растормаживали фантазию, воображение учащихся, то сужая, то расширяя поля поиска решения творческой задачи.

При использовании метода синектики следует помнить:

— лучших результатов добивается группа от 5 до 15 человек, когда ее члены имеют разные уровни способностей, профессиональных интересов и подготовки.

— побуждая участников к генерированию идей, чаще используйте такие вопросы: «Ну и что? Как вы себе это представляете? А что здесь нового? А что, если сделать наоборот? А если усилить (ослабить) этот эффект?»

— целесообразно анализировать объект исследования с самых неожиданных точек зрения: внешних и внутренних, научных и житейских, в различных временных ситуациях и положениях.

Еще один способ активации поиска — *метод фокальных объектов*. Он состоит в том, что признаки нескольких случайно выбранных объектов переносят на рассматриваемый (фокальный, находящийся в фокусе внимания) объект, в результате чего получаются необычные сочетания, позволяющие преодолевать психологическую инерцию и

косность. Так, если случайным объектом взят «тигр», а фокальным «карандаш», то получаются сочетания типа «полосатый карандаш», «клыкастый карандаш» и т.д. Рассматривая эти сочетания и развивая их, иногда удается прийти к оригинальным идеям.

Метод многомерных матриц заключается в том, что вначале выделяют главные характеристики объекта, а затем по каждой из них записывают всевозможные варианты-элементы. Наиболее полное обоснование и практическое применение этого метода представлено швейцарским ученым Ф. Цвики. Содержание метода основано на том, что новое очень часто представляет собой иную комбинацию известных элементов (устройств, процессов, идей и т.д.) или комбинацию известного с неизвестным, следовательно, матричный метод позволяет составить такую комбинацию не путем проб и ошибок, а целенаправленно и системно.

Применение метода многомерных матриц требует выполнения следующих правил:

- метод многомерных матриц дает положительные результаты как на этапе выявления проблемы (противоречий), так и в процессе разработки новых идей и их всевозможных комбинаций;

- при составлении матриц добивайтесь полного перечня признаков (характеристик, идей, процессов) с целью их системного анализа;

- старайтесь преодолеть стремление к поверхностному анализу вновь полученных комбинаций элементов;

- не спешите отбросить вновь найденную идею, а стремитесь всесторонне ее осмыслить и проанализировать;

- побуждайте участников к поиску не любых, а оригинальных оптимальных идей и решений;

- при построении матриц целесообразно использовать не более 7 элементов, т.е. двумерная матрица должна быть не более 7×7 (7 — оптимальное число признаков, при большем их трудно удержать в оперативной памяти);

- основные этапы применения многомерных матриц: уточнение формулировки проблемы; выделение и систематизация всех возможных параметров объекта исследования; построение многомерной (вначале двумерной) матрицы для целей системного анализа возможных комбинаций, сочетаний (параметров, признаков, процессов, идей и т.д.) объекта исследования, отбор из всех возможных комбинаций наиболее приемлемой и рациональной;

- запрет на защиту идеи на этапе критики, высказывание предложений по развитию наиболее оригинальной идеи, предложения по ее практической осуществимости.

Таким образом, метод многомерных матриц базируется на принципе системного анализа новых связей и отношений, которые проявляются в процессе матричного анализа исследуемой проблемы.

Способствует интенсификации творческого поиска и *метод контрольных вопросов*, который предусматривает применение для этой цели списка наводящих вопросов, например: «А если сделать наоборот? А если изменить форму объекта? А если взять другой материал? А если уменьшить или увеличить объект?» и т.д.

Практика показывает, что применение методов активизации творческого мышления становится эффективным после преодоления своеобразного психологического барьера, который формирует обычный логический, традиционный подход к решению задач и который преодолевается после цикла повторов участия в реализации этих методов.

Безусловно, в условиях рыночной системы хозяйствования творческое мышление человека во многом позволяет ему оставаться конкурентоспособным, поэтому это качество необходимо всячески развивать и культивировать.

Краткие выводы

1. Образованность человека может быть рассмотрена как его внутреннее свойство, которое развивается под влиянием внутренних и внешних, объективных и субъективных факторов; характеризует способность человека к решению жизненно важных задач на основе освоения им человеческой культуры, человеческого опыта. Уровень профессиональной компетентности ориентирован на определенную сферу трудовой деятельности человека. Культура — высшее проявление человеческой образованности и профессиональной компетентности.

2. Самообразование — это необходимое самопроизвольное стремление человека или организации к изменениям внутренней базы данных и базы знаний. Организация самообразования состоит в постановке цели, определении приоритетов (главных направлений), выборе способа и обеспечении регулярности работы над собой.

Самообразование может проводиться в обычных формах общественного обучения (высшее, среднее и профессиональное образование) на базе государственных и частных образовательных учреждений, а также самостоятельно по индивидуальной методике.

3. В центре внимания современной образовательной парадигмы — проблемы общества и человека в их человеческом измерении. Знания становятся капиталом: капиталовложения в сферу образования и науки дают в развитых странах больше прибыли, чем в сферу производства. Становится понятным, что будущее зависит не от количества знаний, а от уровня культуры и способности человека к ориентации в нестандартных ситуациях или в ситуациях стандартных, но еще ему неизвестных.

4. Процесс обучения современного человека не заканчивается в школе, колледже, вузе. Он становится непрерывным. Система непрерывного образования — не декларация, а насущная потребность каждого человека. Система открытого образования — это социальный институт, способный предоставить человеку разнообразные образовательные услуги, позволяющие учиться непрерывно и обеспечить возможность получения современного профессионального знания.

5. Длительный период эволюции придал мозгу человека такие качества, как способность к обучению и к обобщению, адаптивность, свойство контекстуальной обработки информации, устойчивость к ошибкам, низкое энергопотребление и др. Сегодня считается, что человек не использует даже одного процента от возможностей своего мозга. Знание законов памяти и практическое использование этих знаний может помочь задействовать часть резервных возможностей мозга.

6. Почти каждый человек, занимающийся интеллектуальным трудом, понимает необходимость саморазвития. Основа саморазвития заключается в том, чтобы рассматривать все имеющиеся возможности как определенный ресурс профессионального развития, затем искать возможности для использования этих ресурсов в развитии своих способностей и компетенций.

7. Внимание можно рассматривать как связующее звено между способностью сознания воспринимать информацию и способностью подсознания ее обрабатывать. Не прикладывая усилий, мы можем концентрировать наше внимание, когда нам интересна работа, деятельность, событие, или находимся в стрессовой ситуации. Научиться концентрироваться означает уметь сосредоточивать свое внимание на вещах даже в тех случаях, когда они нам неинтересны, то есть управлять своим вниманием, сделать его инструментом своей воли. Необходимо знать объективные и субъективные факторы, блокирующие концентрацию, а также использовать советы по ее улучшению.

8. Управление ресурсом образованности невозможно без развития познавательной деятельности человека, которая представляет собой готовность приобретать необходимые знания и умения для решения профессиональных задач. В качестве основных направлений развития познавательной деятельности можно выделить: формирование устойчивой познавательной мотивации и совершенствование познавательных умений и навыков.

9. Процесс осуществления профессиональной деятельности предусматривает использование человеком познавательных процессов. Наиболее важными из них являются: внимание, память, мышление, речь.

Наиболее важными свойствами внимания, необходимыми в деятельности, являются устойчивость, сосредоточенность, переключаемость, распределение и объем, которые играют важную роль в усвоении предоставляемой информации. В зависимости от причин пониженного внимания целесообразно проводить ежедневные тренинги, включающие специальные упражнения, которые позволят сформировать определенные умения и навыки управления вниманием и изменить свое поведение.

Память определяется как способность к получению, хранению, воспроизведению информации и жизненного опыта. Память любого человека представляет собой психофизиологический и культурный процессы, выполняющие в повседневной жизни и профессиональной деятельности функции запоминания, сохранения, воспроизведения и узнавания информации.

Задача мышления — раскрытие отношений между предметами, выявление связей и отделение их от случайных совпадений. С помощью мышления человек способен познавать как настоящее, так и прошлое и будущее. Мышление осуществляется с помощью мыслительных операций (анализа, синтеза, сравнения, абстрагирования, обобщения, конкретизации, систематизации и классификации). Выделяют три вида мышления: наглядно-действенное, наглядно-образное и словесно-логическое.

Речь является одним из основных средств общения, с помощью которого человек получает и передает информацию, имеющую большую смысловую нагрузку или фиксирующую в себе то, что невозможно воспринять с помощью органов чувств. По своему значению речь является не только средством общения, но и средством мышления, носителем сознания, памяти, информации, средством управления поведением других людей и регуляции собственного поведения человека. Речь представлена в разных взаимосвязанных формах: внешней, внутренней, монолога, диалога, письменной, устной и т.д.

10. Творчество человека, его креативность заключается в нестандартности и оригинальности мышления. В это понятие входят такие качества, как гибкость, обучаемость, самостоятельность, стремление находить нестандартное решение в самых безвыходных ситуациях. Профессиональное творчество, как и многие качества личности, можно развивать и стимулировать.

Вопросы для самопроверки

1. Что включает в себя понятие «образованность» в современном понимании? Как взаимосвязаны между собой понятия «культура», «грамотность», «образованность»?

2. Почему квалификации и знания Л. Туроу назвал единственным источником стойкого стратегического преимущества в XXI в.?
3. Охарактеризуйте основные принципы классической и современной образовательной парадигмы. В чем состоит основное противоречие между ними?
4. Какие вам известны основные законы памяти?
5. Как вы понимаете термин «метапознание»? Кто его ввел?
6. Какие специальные приемы, методики, технологии профессионального саморазвития необходимо знать менеджеру?
7. Какие качества творческой личности выявили американские психологи Э. Торренс и Л. Холл?
8. С чем связывал Генри Минцберг необходимость обращения к интуиции в принятии решений? В чем заключаются разработанные им принципы обращения к интуиции?
9. Что такое познавательная деятельность. Какие основные группы ее мотивов вы знаете?
10. Каковы объективные источники развития внутренней познавательной мотивации человека в ходе решения проблемы?
11. Перечислите наиболее важные свойства внимания, необходимые в деятельности человека. Каково их содержание?
12. Охарактеризуйте основной комплекс упражнений программ, рекомендуемых психологами для повышения концентрации внимания.
13. Какой психологический процесс лежит в основе способностей человека, является условием успешного приобретения знаний и формирования умений и навыков?
14. Каковы основные функции памяти? Дайте их характеристику.
15. В чем заключается специфика субъективных и объективных причин, влияющих на продуктивность нашей памяти?
16. Перечислите основные способы улучшения запоминания.
17. Какие виды мышления задействует человек в своей практической деятельности? В чем специфика каждого из них?
18. Дайте характеристику основным законам речевого поведения.
19. На основе каких элементов осуществляется процесс владения голосом, определяющий культуру речи человека?
20. Каковы рекомендации по развитию навыков рационального чтения?
21. Каковы основные правила написания текстов?
22. Какой из методов активизации творческого группового мыслительного процесса вам наиболее импонирует? Обоснуйте.

6.

ПРАКТИКУМ ПО ОЦЕНКЕ И РАЗВИТИЮ НАВЫКОВ САМОМЕНЕДЖМЕНТА

6.1. Упражнения по оценке уровня готовности к самоменеджменту

Задание 1. Оценка вашего отношения к самоменеджменту и управлению временем

Только вы сами способны изменить свое поведение. Окружающие могут лишь стимулировать вас при этом (либо удерживать вас от этого). В то же время вы можете сами встать у себя на пути. По этой причине мы хотим предложить вам следующее упражнение.

Тест 1. Подумайте, какие внутренние причины могут помешать вам использовать методы самоменеджмента и управления временем на практике. Ниже следует набор возможных ответов. Отметьте в таблице 6.1.1 те пункты, с которыми вы согласны. Чтобы оценить ваше отношение к управлению временем, запишите себе одно очко за каждое из представленных ниже утверждений, если оно соответствует вашим убеждениям.

Таблица 6.1.1.

Оценка отношения к самоменеджменту

	Утверждение	Да	Нет
1.	«Мне не дается планирование времени, так как от рождения я неорганизованный человек»		
2.	«Постоянное планирование времени отнимет у меня слишком много сил»		
3.	«Управление временем функционирует только в теории»		
4.	«Планирование времени лишит мою жизнь спонтанности»		
5.	«Для моей практической работы в качестве _____ самоменеджмент не подойдет»		
6.	«Это все азбучные истины»		

Продолжение. табл. 6.1.1.

	Утверждение	Да	Нет
7.	«Нечто подобное я делаю уже на протяжении ряда лет»		
8.	«Реальность не будет соответствовать моим планам»		
9.	«Мои коллеги (шеф, подчиненные) высмеют меня, если я начну фиксировать затраты времени»		
10.	«Я и так работаю максимально продуктивно на протяжении всего дня»		
11.	«Я все равно не успею сделать то, что запланировано»		
12.	«Если я захочу, чтобы работа была сделана, я сумею ее выполнить, не прибегая к тайм-менеджменту»		
13.	«Если бы это было так просто, то это бы делал каждый»		
ВАШ РЕЗУЛЬТАТ			

Тест 2. «Ваши сильные и слабые стороны в управлении временем»

Для самоанализа вашего реального рабочего стиля и выявления его слабых сторон, ведущих к нерациональному использованию рабочего времени, существенную пользу может принести периодическое обращение к следующему тесту. Ответьте на поставленные вопросы и проанализируйте возможные причины ваших временных потерь.

Потери времени из-за проблем в планировании

- Имею ли я систематический обзор задач, которые возникают в сфере моей деятельности?
- Готовлю ли я каждый день план «Что нужно сделать?»
- Обновляю ли я регулярно мои личные и производственные планы?
- Имею ли я достаточное представление о взаимосвязи моей работы с функционированием всего предприятия?
- Приходится ли мне выполнять слишком много различных дел?
- Занимаюсь ли я слишком многими различными делами?
- Руководжу ли я своими подчиненными путем постановки конкретных целей (целеориентированный менеджмент)?
- Работаю ли я регулярно над собой: развиваю ли новые идеи, расширяю ли свои знания, совершенствую ли навыки?
- Знаю ли я примерное распределение времени (в процентном соотношении), необходимое для выполнения предстоящих дел?

- Готов ли я к возможным трудностям (кризисам) при выполнении работы?
- Предусматриваю ли я резервное время для непредвиденных случаев, кризисов и помех?
- Записываю ли я сроки, задачи и активность в дневнике времени?

Потери времени при выработке решений

- Оцениваю ли я работу, прежде чем приступить к ней (стоит ли она затрат времени)?
- Устанавливаю ли приоритетность дел в зависимости от их важности?
- Уделяю ли я отдельным делам нужное количество времени в соответствии с их значением (важностью и срочностью)?
- Уделяю ли я слишком много внимания мелким незначительным делам или частностям?
- Отвожу ли я слишком много времени чисто рутинным занятиям?
- Занимаюсь ли я при выполнении какой-либо задачи слишком многими деталями, притом что знаю о более важных для меня вещах?
- Веду ли я слишком долгие частные разговоры в перерывах между выполнением отдельных дел?
- Возникают ли у меня в определенных рабочих ситуациях одни и те же трудности?

Потери времени из-за плохой организации работы

- Планирую ли я уже накануне вечером свой предстоящий рабочий день?
- Начинаю ли каждое дело спонтанно, без того чтобы его предварительно продумать?
- Забочусь ли я о достаточной подготовке моей трудовой активности?
- Работаю ли я слишком долго над одной проблемой так, что отдача часто становится все меньше?
- Располагаю ли я сотрудниками или помощниками, которым я мог бы поручить выполнение соответствующей задачи?
- Предрасположен ли я к тому, чтобы все делать самому?
- Могут ли другие заменить меня на рабочем месте в мое отсутствие?
- Завален ли постоянно бумагами мой письменный стол?
- Кладу ли я каждую вещь на свое место?

- Могу ли я без труда найти необходимые бумаги в моем архиве?
- Использую ли я современные вспомогательные средства, которые могут облегчить мой труд (диктофон, автонабор для телефона, формуляры, опросные листы и т.п.)?
- Занимают ли меня вопросы систематического упрощения труда в моей сфере деятельности?

Потери времени из-за «пожирателей»

- Болтаю ли я с коллегами или секретарем, прежде чем приступить к работе?
- Занимаюсь ли я в первую очередь личными делами?
- Просчитываю ли я в начале каждого дела определенное время, чтобы приступить к работе?
- Трачу ли я слишком много времени на телефонные разговоры, прием посетителей или совещания, которые не имеют серьезного значения?
- Часто ли во время работы меня прерывают коллеги и подчиненные?
- Откладываю ли я важные дела из-за неумения отказать руководству и коллегам в срочных просьбах?
- Занимаюсь ли я трудными проблемами или задачами в середине или конце рабочего дня?
- Откладываю ли я начатое дело, не доведя его до конца?
- Предпринимаю ли я слишком много деловых визитов или служебных командировок?
- Принимаю ли надлежащие меры против помех, чтобы не отрываться от своей работы?

Все ответы (первого и второго тестов) отрицательного характера являются потенциально вашими слабыми сторонами.

Задание 2. На развитие нестандартного мышления

Ситуация 1. Работник из города N не имеет перспектив служебного роста в своем регионе. Как он должен поступить, чтобы осуществить желание продвинуться по карьерной лестнице? Предложите как можно больше вариантов его действий.

Возможные варианты:

- переехать в другой регион, в котором есть такая возможность;
- создать новое направление бизнеса в своем городе;
- повысить темпы развития компании, с тем чтобы появилась перспектива расширения штата;

- сменить вид деятельности на смежный, более перспективный в плане карьерного роста;
- поменять работу.

Ситуация 2. Два ковбоя состязались в скорости верховой езды. Зрители делали ставки, и участники получали от этого хороший доход. Но так как они были наездниками равной силы и почти всегда приходили к финишу вместе, публике вскоре это надоело, и люди перестали делать ставки. Ковбои решили поменять условия: выигрывает тот, чья лошадь придет к концу дистанции последней. Это вызвало большой интерес, было вложено много денег в игру. Но на старте ни один из ковбоев не захотел трогаться с места первым, ведь тогда он рисковал проиграть. Зрители начали возмущаться, грозились побить их за обман, как вдруг к состязающимся подошел старик, что-то сказал им, и они с огромной скоростью помчались к финишу. Что сказал старик?

О т в е т :

Старик предложил им поменяться лошадьми, ведь в этом случае тот, кто приедет к финишу первым, оставит позади свою лошадь, на которой скачет соперник.

Задание 3. Как грамотно организовать личную работу

Ваш общий взгляд на жизнь в значительной степени определяется тем, как лично вы понимаете время и как пытаетесь его организовать.

Тест Филипа Зимбардо. «Ваши индивидуальные временные зоны»

Исследования доктора Филипа Зимбардо из Стэнфордского университета говорят о том, что *каждый человек может жить в одной (или в двух) из четырех временных зон*. Представленный ниже тест позволит вам определить, в какой из них предпочитаете жить вы, а также лучше понять особенности своего индивидуального рабочего стиля. Вы можете обнаружить, что, например, на работе вы предпочитаете четвертую зону, а дома или во время отдыха — первую. После теста приведены описания наиболее характерных особенностей людей в зависимости от предпочитаемых ими «временных зон».

Зона 1: Я предпочитаю спокойную жизнь, свободную от излишнего напряжения. Я люблю работать в собственном темпе и занимаю расслабленную позицию по отношению к предельным (крайним) срокам. Я считаю, что если что-то не сделано точно в срок, то это не имеет особого значения. Я не особенно хорошо организован и редко вовремя прихожу на встречи.

Зона 2: Наибольшее удовольствие доставляет мне общение с друзьями. Я люблю ужинать в компании и посещать вечеринки. Я часто поступаю импульсивно и не всегда достаточно продумываю последствия своих поступков. Я скорее буду вести себя спонтанно, чем пытаться планировать каждую деталь жизни. Я предпочитаю работу, отличающуюся большим разнообразием, и ту, где можно быстро видеть результаты своего труда.

Зона 3: Я стараюсь тщательно организовать свою жизнь и предпочитаю заведенный порядок разнообразию. Я внимателен к своему питанию, регулярно выполняю физические упражнения, имею медицинскую страховку и застраховал свою жизнь. Я тщательно продумываю свои действия.

Зона 4: Я люблю работать в условиях сжатых конечных сроков и горжусь своей пунктуальностью. Обычно я хорошо организован и лучше всего работаю в напряженных условиях. Я согласен, что мне сложно расслабиться. Мне нравится решать задачи, содержащие вызов. Как правило, я прихожу на встречи вовремя и в последнюю минуту.

Выберите свою зону!

Что показал ваш выбор?

Зона 1: Люди этой зоны имеют так называемый «сиюминутный фаталистический» взгляд на жизнь. Их философию лучше всего можно обобщить испанским словом «маньяна» (т.е. завтра). Они занимают расслабленную позицию отсрочки и предпочитают, насколько это возможно, откладывать свои решения. Если вы отнесли себя к этой зоне, то вашим препятствием к лучшей организации времени может быть неспособность начать новое дело или отсутствие настойчивости в продолжении начатого.

Зона 2: Живущие в этой зоне люди называются «гедонистами настоящего» (от греч. «наслаждение»; этическое учение, давшее название философской школе, которая целью жизни и высшим благом признает наслаждение), потому что ими руководит стремление к скорому вознаграждению и удовольствию. Если вы отнесли себя к этой зоне, то возможной преградой к организации времени может стать ваша неприязнь к планированию и организации вообще. Вы можете отложить срочные, но неприятные задания в пользу менее приоритетных, но более приятных дел.

Зона 3: Говорят, что люди, выбирающие эту зону, «ориентированы на будущее», потому что они ставят перед собой долгосрочные личные цели и планируют карьеру намного вперед. Если вы отнесли себя к этой зоне, то вполне вероятно, что вы уже достаточно эффек-

тивно организовали себя и свое время. Однако ваше умение можно отточить, а время организовать еще более эффективно.

Зона 4: Это выбор людей, которых называют «остро ощущающими время». Они любят работать по строгому графику и требуют пунктуальности как от себя, так и от других. Если вы отнесли себя к этой зоне, то вам, возможно, трудно иметь дело с менее пунктуальными людьми, не так неукоснительно соблюдающими установленные сроки. Помехой для улучшения организации времени может быть упомянутая выше увлеченность пиковым состоянием, возникающим с приближением крайнего срока.

Задание 4. Модель качества менеджера (может быть использована и для другой специальности)

В приведенном ниже тесте в форме таблицы 6.1.2 отметьте позиции, наиболее значимые, с вашей точки зрения. Для этого в первой графе против каждой позиции поставьте оценку важности (В) по пятибалльной системе. Если отдельные позиции покажутся вам несущественными или неверными, поставьте прочерк (или низкий балл) и не ориентируйтесь на них.

После оценки важности того или иного качества против каждой рекомендации поставьте во второй графе отметку по пятибалльной системе, отражающую исполнение (И) лично вами этой рекомендации в практической деятельности. Сравнив между собой первую и вторую графы, рассчитайте отклонение (О), и вы увидите, на что вам необходимо обратить особое внимание. Добавьте, если необходимо, собственные рекомендации, важные лично для вас.

Тщательный анализ результатов данного теста поможет вам постоянно совершенствовать вашу личную жизнь и деятельность, правильно и умело принимать управленческие решения в различных ситуациях.

Таблица 6.1.2.

«Модель качеств менеджера, умеющего управлять самим собой»

Требования к качествам менеджера (или другого специалиста)	В	И	О
1	2	3	4
1. Способность правильно формулировать жизненные цели			
1.1. Способность познать самого себя			
1.2. Умение формулировать свои жизненные цели			
1.3. Умение принимать решения			
1.4. Умение планировать карьеру			

Продолжение табл. 6.1.2.

1	2	3	4
2. Личная организованность			
2.1. Приверженность системному подходу			
2.2. Умение ценить и эффективно использовать время			
2.3. Умение сосредоточиться на главном			
2.4. Умение все делать по порядку			
2.5. Умение не упускать из виду мелочи			
2.6. Умение учитывать и анализировать затраты времени			
3. Самодисциплина			
3.1. Обязательность, способность держать слово			
3.2. Пунктуальность, точность исполнения			
3.3. Собранность, умение не разбрасываться			
3.4. Наличие чувства ответственности			
3.5. Умение отказываться от удовольствий ради главного			
4. Знание техники личной работы			
4.1. Умение организовать рабочее место			
4.2. Умение пользоваться оргтехникой и ПК			
4.3. Умение работать с информацией			
4.4. Умение составлять документы			
4.5. Умение говорить по телефону			
4.6. Умение слушать			
4.7. Умение планировать свои дела			
4.8. Знание методов рационализации личного труда			
4.9. Умение пользоваться записной книжкой			
4.10. Умение менять занятия			
4.11. Знание технологии коммуникаций			
4.12. Умение найти и получить работу			

Продолжение табл. 6.1.2.

1	2	3	4
4.13. Умение адаптироваться в коллективе			
4.14. Умение взаимодействовать с секретарем			
4.15. Умение делегировать полномочия			
5. Самоорганизация личного здоровья			
5.1. Физические нагрузки			
5.2. Правильное питание			
5.3. Сон			
5.4. Дыхание			
5.5. Водные процедуры			
5.6. Закаливание			
5.7. Борьба с шумом			
5.8. Тренированность нервной системы			
5.9. Умение расслабляться			
5.10. Отказ от вредных привычек			
5.11. Режим труда и отдыха			
6. Эмоционально-волевой потенциал			
6.1. Воля			
6.2. Трудолюбие			
6.3. Упорство в работе			
6.4. Целеустремленность			
6.5. Решительность			
6.6. Напористость			
6.7. Умение заинтересовать, мотивировать себя			
6.8. Оптимизм и жизнерадостность			
6.9. Увлеченность работой			
6.10. Преданность работе и коллективу			
6.11. Семейное благополучие			
6.12. Уверенность в самом себе			
6.13. Психологическая подготовка к работе			

Продолжение табл. 6.1.2.

1	2	3	4
7. Самоконтроль своей жизнедеятельности			
7.1. Знание функций самоконтроля			
7.2. Контроль процессов			
7.3. Контроль времени			
7.4. Контроль результатов			
7.5. Самоконтроль дня			
7.6. Умение создавать и контролировать собственный имидж			

Задание 5. Прочитав первую главу, пожалуйста, запишите видение будущего своего состояния и составьте цели, которые его обеспечат. Если вы этого не сделаете, вы просто потеряли время, изучая ее. Не важно, если вы в чем-либо ошиблись, составляя цели. Самую большую ошибку, которую вы можете сделать в жизни, — это не ставить целей и отдать свою жизнь на волю случая.

Задание 6. Хорошие и плохие цели. Как вы считаете, чем (в контексте управления временем) «хорошая» цель отличается от «плохой» цели? Попробуйте привести примеры «хороших» и «плохих» целей из своей личной жизни или из практики деятельности вашей организации. Дайте как минимум пять ответов на вопрос: каким образом «плохая» цель выступает в роли «вора времени»? Приведите примеры.

Задание 7. Рассмотрите ситуацию. Вы чувствуете, что намеченные на день дела не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии. Как вы поступите в данной ситуации:

- а) Постараетесь быстро все сделать сами?
- б) Перепоручите некоторые дела секретарю или помощнику?
- в) Перенесете несделанное на другие дни? Выбранное решение обоснуйте.

Задание 8. Рассмотрите ситуацию. Вы — начальник отдела крупного предприятия, у вас в подчинении находится 50 служащих. Некоторые ваши подчиненные постоянно обращаются к вам за советом или

рекомендациями по вопросам, которые должны решать самостоятельно, и тем самым отвлекают вас от неотложных и более важных дел. Как вы поступите в этой ситуации и есть ли в сложившейся ситуации ваша вина как руководителя?

Задание 9. Рассмотрите ситуацию. Вы — руководитель крупной строительной организации. В первую очередь вы всегда выполняете неотложные дела. Вы пытаетесь самостоятельно решать все важные вопросы и тем самым тратите большую часть своего рабочего времени, но часть дел так и остается «лежать на столе». Как исправить сложившуюся ситуацию?

Задание 10. Рассмотрите ситуацию. Вы заняты выполнением важного и срочного дела. В это время вам звонят по телефону и просят консультацию по вопросу, который находится в компетенции вашего заместителя. Ваши действия?

Задание 11. Рассмотрите ситуацию. В конце рабочей недели у вас сложилась ситуация, когда возникло много задач, которые требуют вашего внимания и сил. Как вы справитесь с данной ситуацией?

Задание 12. Для получения навыков в делегировании полномочий заполните по приведенному образцу так называемый реестр поручений, в который необходимо заносить: конкретные задачи (в соответствии с приоритетностью АБВ) сроки исполнения и результаты контроля.

Приоритет			Конкретные задачи	Время на исполнение	Кому поручено	Начало выполнения	Промежуточный контроль	Окончание выполнения	Примечание
А	В	С							

6.2. Упражнения по развитию умений управления своим временем и тесты по его оценке

Тест 1. «Управление личным временем человека»

Приведенный тест, разработанный бизнес-консультантом Л. Форсайтом, поможет глубже проникнуть в проблему организации

рабочего времени применительно к профессиональной деятельности. Предлагается ответить на вопросы, используя следующие варианты:

- 1) ПС — полностью согласен;
- 2) С — согласен;
- 3) НС — не согласен;
- 4) АНС — абсолютно не согласен.

Вопросы теста:

1. Мне постоянно требуется дополнительное время, чтобы закончить свою работу.
2. Я регулярно беру работу на дом.
3. Я готовлю ежедневный перечень дел.
4. На работе у меня практически не остается времени для себя.
5. Мой шеф часто просит меня выполнить непредвиденную работу немедленно.
6. Я люблю с утра сделать работу попроще, оставляя более сложные и кропотливые дела на послеобеденное время.
7. Я трачу много времени на совещания и встречи.
8. Мне всегда трудно приступить к выполнению какого-то сложного дела или проекта.
9. Чтобы выполнить все намеченное, мне нужно приезжать на работу еще до начала рабочего дня и уезжать домой намного позже его официального завершения.
10. Много времени у меня уходит на поездки.
11. Я постоянно вынужден участвовать в решении всех спорных вопросов в моем деле.
12. Каждый день я ставлю перед собой определенную конкретную цель.
13. Я сам разбираю свою почту.
14. Мне зачастую бывает трудно самому закончить большое и сложное дело, довести его до конца самостоятельно.
15. Мой шеф постоянно интересуется тем, как идет работа по тому или иному ключевому заданию.
16. Я люблю вникать в детали проекта, чтобы знать его досконально и быть уверенным в том, что работа над ним идет в правильном направлении.
17. Много моего рабочего времени бесполезно тратится на всякого рода совещаниях и собраниях.
18. Я постоянно пишу перечень заданий, которые нужно выполнить.
19. Мне нравится, когда мне дают дополнительные задания.

20. У меня есть должностная инструкция моего шефа.
21. Мой рабочий стол завален бумагами, не мешало бы навести на нем порядок.
22. Мне не хватает времени на чтение, чтобы быть в курсе всех новинок по моей специальности.
23. Я трачу много времени на бумажную работу.
24. У меня не хватает времени на семью, отдых, друзей.
25. У меня существует внутренний тормоз, когда речь идет о каком-то сложном и большом деле.
26. Мне проще все сделать самому, чем просить кого-то.
27. Свой рабочий день я начинаю с чтения газет, дружеских бесед, кофе.
28. Меня постоянно отрывают от дела.
29. Много времени трачу на поиски нужной мне информации.
30. Неприятные дела я всегда откладываю на потом.
31. Мне трудно бороться с перегрузками и стрессами.
32. Нередко я просто забываю проверить список заданий и сделать то, что мне поручено.
33. У меня бывает много посторонних посетителей во время работы.
34. Я зарываюсь в мелочах, и из-за этого у меня постоянные заторы в работе.
35. У меня постоянное ощущение, что деловые совещания могли бы быть более эффективными.
36. Я люблю работать допоздна.
37. Я перепрыгиваю с одного дела на другое и ничего не довожу до конца.
38. При желании я всегда могу выкроить пару минут, чтобы перевести дыхание и расслабиться.
39. У меня есть специальный план обучения и для себя, и для своих подчиненных.
40. Я постоянно встречаюсь со своими подчиненными, чтобы быть в курсе их работы.
41. После некоторых совещаний у меня остается впечатление, что от меня ждали чего-то другого.
42. Я часто не обращаю внимания на очень важные детали.
43. На выходные я беру работу домой.
44. Иные дела занимают больше времени, чем предполагалось с самого начала, и порой мне приходится завершать несколько дел одновременно.
45. Я часто не использую отпуск до конца.
46. Мне нравится менять привычки и приобретать новые.

47. Я жду от своих подчиненных сверхурочной работы.

48. Моя система работы с документами может быть улучшена.

49. Все совещания, которые я провожу, длятся ровно столько, сколько запланировано, начинаются и заканчиваются вовремя.

50. Справляться с большими производственными нагрузками мне позволяет постоянная смена приоритетов.

Пояснение:

Цель работы — вопросы 1, 20, 37, 39, 41, 49. Эти профильные вопросы направлены на то, чтобы выяснить, можете ли вы концентрировать свою энергию и усилия на решении определенных задач. Ответы на эти вопросы помогут вам понять, почему ваши усилия дают именно такой результат, а также получить ответ, почему именно так, а не иначе вы тратите свое рабочее время.

Виды работы — вопросы 4, 9, 12, 13, 15, 36, 46. Много вашего времени уходит на рутинные дела. Анализ ответов на эти вопросы поможет вам выяснить, как именно используется ваше рабочее время, знаете ли вы заранее, куда и на что его потратите, а также есть ли разрыв между тем, что вы хотите получить от работы, и тем, что выходит на самом деле.

Медлительность — вопросы 7, 8, 14, 30, 37. Эти вопросы касаются вашего обыкновения начинать работу без промедления, не откладывать дела в долгий ящик, не затягивать выполнение ответственных поручений, а также ваших способностей находить выход из любой ситуации. Несмотря на то что большинство из нас любит начинать с решения более простых вопросов и задач, это не всегда представляется правильным и разумным. Начинать следует не с простого, а с самого важного и срочного.

Планирование работы — вопросы 3, 18, 22, 25, 32, 38, 42, 44, 50. Вопросы связаны с тем, как именно вы планируете свой рабочий день, чтобы добиться оптимальных результатов: фиксируете ли вы в течение дня все происходящие события, пытаетесь ли проконтролировать, как используете свое рабочее время.

Пожиратели времени — вопросы 17, 21, 27, 28, 33, 35, 41. «Пожиратели» времени — это те люди, которые мешают вам работать, нарушают планы, ломают распорядок рабочего дня, снижая эффективность и производительность вашего труда.

Люди — вопросы 5, 6, 11, 16, 26, 31, 34, 40, 47. Эти вопросы выявляют ваши способности и умение работать с другими людьми, совместно решать те или иные проблемы. Совместная работа — это обязательная составляющая нашей производственной деятельности, хотим мы этого или нет. Мы часто грешим на других, обвиняя

их в том, что они не столько помогают, сколько мешают, а может быть, стоит иногда «и на себя оборотиться...».

Бумажная работа — вопросы 23, 29, 48. В любой работе не обойтись без документов. Ответы на эти вопросы помогут вам прояснить, как именно вы работаете с ними — быстро даете им ход или, наоборот, накапливаете, превращая ваш стол в склад бумаг.

Персонал — вопросы 2, 10, 19, 24, 31, 43, 45. Вопросы помогут вам ответить, как именно ваши подчиненные влияют на распорядок вашего дня, каков баланс между временем, потраченным на чисто производственные дела и на другое, не имеющее прямого отношения к работе.

Тест 2. «Обладаете ли вы чувством времени?»

Постоянная нехватка времени при высоком трудовом напряжении руководителей — типичное явление в практике их работы. Поэтому серьезной проблемой является поиск путей рационального использования времени людей, выполняющих функции управления. Предлагаемый тест позволит улучшить использование рабочего времени.

Выбирайте один вариант ответа.

1. Есть ли у вас время, чтобы выспаться среди недели?
 - а) да;
 - б) нет;
 - в) чаще да.
2. Если у вас много дел, а телефонный разговор затянулся, можете ли вы закончить беседу вежливой фразой?
 - а) да;
 - б) редко;
 - в) если думаю, что не обижу собеседника.
3. Считаете ли вы, что определенные дела нужно всегда делать в один и тот же день недели?
 - а) нет;
 - б) такое не приходит мне в голову;
 - в) да.
4. Планируете ли вы в начале года, как будете проводить отпуск?
 - а) нет, так как каждый год провожу его одинаково;
 - б) нет;
 - в) да.
5. Знаете ли вы, кто самый близкий друг вашей жены (мужа) по работе?
 - а) нет;

- б) да;
в) кажется, один раз об этом заходила речь.
6. Есть ли у вас время на хобби?
а) жалко тратить на это время;
б) хорошо, что его хватает на то, что необходимо;
в) да.
7. Решаете ли вы братья за большую домашнюю работу?
а) да;
б) если нет выхода;
в) нет.
8. Как вы читаете роман?
а) если интересно, то «глотая» его, оставив дела;
б) читаю ежедневно несколько страниц;
в) нет на это времени.
9. Есть ли такой день на неделе, когда вы отключаетесь от дел, отдыхаете?
а) иногда есть, но заранее такой день не планирую;
б) есть;
в) везет тем, кто может себе это позволить.
10. Мучает ли вас совесть, если чувствуете, что что-то недоделали?
а) мучает всегда;
б) мучает, из-за этого не могу спать;
в) нет.
11. Часто ли из-за работы не хватает времени на семью?
а) да;
б) нет;
в) иногда.
12. Планируете ли вы в новом году лучше распределять и использовать свое время?
а) планирую, но не верю в успех;
б) для этого не нужен новый год;
в) в этом для меня нет нужды.

Ключ к тестовому заданию

Для подсчета суммы баллов используйте таблицу:

Вопрос	Вариант ответа			Вопрос	Вариант ответа		
	а	б	в		а	б	в
1	10	0	8	3	5	0	8
2	10	1	8	4	3	8	10

Окончание табл.

Вопрос	Вариант ответа			Вопрос	Вариант ответа		
	а	б	в		а	б	в
5	10	2	8	10	6	8	0
6	0	8	2	11	7	10	0
7	10	2	8	12	0	10	7
8	10	8	0	13	2	4	10
9	5	6	0				

Результаты:

Если вы набрали:

10—40 баллов — у вас ни на что не хватает времени. Советуем заранее составлять план;

41—70 баллов — вы все успеваете, но есть резервы;

71—95 баллов — вы знаете цену времени, но не являетесь его рабом;

96—120 баллов — вы очень эффективно используете время.

Тест 3. «Умеете ли вы ценить время?»

Ответьте на вопросы «да» или «нет».

1. Есть ли у вас желание уменьшить затраты своего времени за счет улучшения организации труда и внедрения оргтехники на своем рабочем месте?

2. Созданы ли вами какие-то правила, инструкции, позволяющие экономить время?

3. Отдаете ли вы предпочтение принципу «делай все сам»?

4. Ставится ли вами цель в беседе?

5. Считаете ли, что в изложении мыслей вы кратки?

6. Считаете ли, что в разговорах по телефону вы кратки?

7. При передаче сообщений или сведений предпочитаете ли вы телефон другим видам связи?

8. Считаете ли вы, что документы приведены вами в порядок и отыскиваются почти не глядя?

9. Часто ли вам приходится выполнять работу, которую могут сделать ваши подчиненные?

10. Удастся ли вам начинать совещание в точно назначенное время?

11. Устанавливаете ли вы регламент при его проведении?

12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вам не хватает времени?

13. Используйте ли вы в своей работе вычислительную, организационную и другую технику?

14. Умеете ли вы при проведении «летучек» уложиться в 5—10 минут?

Ключ к тестовому заданию:

№ вопроса	Варианты ответа		№ вопроса	Варианты ответа	
	Да	Нет		Да	Нет
1	3	1	8	3	1
2	2,5	1	9	1	2,5
3	1,5	2	10	3	1
4	2,5	1	11	3	1
5	3	1	12	1	3
6	3	1	13	2,5	1
7	3	1,5	14	3	1

Если вы набрали:

15—21 балл — Вы не умеете ценить время;

22—27 баллов — Вы пока не научились ценить время, но вам не хватает настойчивости в доведении задуманного до конца;

34—39 баллов — Вы цените время, благодаря этому вам постоянно удается добиться хороших результатов.

Практическое задание 1

«Сколько времени еще у вас есть?»¹⁴⁴

Задумывались ли вы над тем, сколько осталось в вашем распоряжении времени для профессиональных и личных дел?

В наш век, когда мы привыкли иметь дело с миллионными (если не с миллиардными) величинами, быстро проведенный расчет на модели определенно заставит кое над чем задуматься.

Если вы сложите обе величины (капитал рабочего времени + капитал свободного времени), вы получите ВАШ ЛИЧНЫЙ ВРЕМЕННОЙ КАПИТАЛ.

¹⁴⁴ *Зайверт Л.* Ваше время в ваших руках: советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время / Пер. с нем. М.: ИНФРА-М, 1995.

Мой личный капитал времени (К)

60 лет: пенсионный возраст

$$60 - (\text{возраст к настоящему времени}) = \boxed{\text{A}}$$

$$K1 = A \times 1760 \text{ (220 рабочих дней} \times 8 \text{ часов)} = \boxed{\text{.....часов}}$$

Капитал рабочего времени, оставшийся до пенсии

$$K2 = A \times 660 \text{ (220 рабочих дней} \times 3 \text{ часа)} = \boxed{\text{.....часов}}$$

$$K3 = A \times 1740 \text{ (145 выходных дней} \times 12 \text{ часов)} = \boxed{\text{.....часов}}$$

$$K2 + K3 = \boxed{\text{.....часов}}$$

Капитал свободного времени, оставшийся до пенсии

Для многих результат наверняка окажется неожиданным, так как в этой модели капитал свободного времени больше, чем капитал рабочего времени. Конечно, соотношение ежедневного рабочего времени и времени для досуга не могут быть абсолютно одинаковыми для каждого. Что ж, варьируйте число дней и часов!

В любом случае можно констатировать:

Личный временной капитал составляет в зависимости от возраста величину порядка лишь нескольких десятков тысяч часов!

Даже если рабочее время составляет 10 часов ежедневно, трудовая жизнь длится в общей сложности менее 90000 часов (40 лет \times \times 220 дней \times 10 часов = 88000 часов).

Если сложить вместе капиталы рабочего и свободного времени и исходить из оптимальных прогнозов, то можно считать, что вы имеете максимально 200000 часов!

Практическое задание 2

«Анализ “поглотителей” времени»¹⁴⁵

Попытайтесь в заключение идентифицировать пять причин временных потерь, которые повторяются.

¹⁴⁵ *Зайверт Л.* Ваше время в ваших руках: советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время / Пер. с нем. М.: ИНФРА-М, 1995.

Просмотрите следующий список, состоящий из 30 самых существенных «поглотителей», или «ловушек», времени и наметьте «свои» пять важнейших:

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Попытка слишком много сделать за один раз.
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения.
5. Плохое планирование трудового дня.
6. Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.
7. Чрезмерное чтение.
8. Скверная система досье.
9. Недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе).
10. Поиск записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
11. Недостатки кооперации или разделения труда.
12. Отрывающие от дел телефонные звонки.
13. Незапланированные посетители.
14. Неспособность сказать «нет».
15. Неполная, запоздалая информация.
16. Отсутствие самодисциплины.
17. Неумение довести дело до конца.
18. Отвлечение (шум).
19. Затяжные совещания.
20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
21. Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь.
22. Болтовня на частные темы.
23. Излишняя коммуникабельность.
24. Чрезмерность деловых записей.
25. Синдром «откладывания».
26. Желание знать все факты.
27. Длительные ожидания (например, условленной встречи).
28. Спешка, нетерпение.
29. Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел.
30. Недостаточный контроль за перепорученными делами.

Задумайтесь над этим.

Одолев свои пять важнейших «поглотителей» времени, вы уже сможете добиваться значительного повышения своей продуктивности. В процессе чтения этой книги вы получите целый ряд импульсов, для того чтобы подступиться к комплексам проблем.

Поскольку никто лучше вас не знает ваших проблем в части организации труда, постольку вы уже сейчас должны начать практиковать активный самоменеджмент. Прежде всего проанализируйте в тезисном порядке ваши «поглотители» времени и найдите способы их устранить.

«Поглотитель» времени	Возможные причины потерь времени	Меры по устранению

Задание 3. Составление плана и эффективное ведение ежедневника

1. Разработайте индивидуальную форму записей запланированных дел на день, неделю, месяц, год.

2. Создайте удобный для себя дневник времени на год (ежедневник).

Задание 4. «Методы развития чувства времени»

Самое простое упражнение — *калибровка*. Выполняется следующим образом. Перед началом события смотрим на часы и говорим себе: «Я выполню его за N минут». При этом помните, что закладывать час на десятиминутное дело — заведомо обманывать самого себя. Все-таки мы же для себя стараемся, верно? Назначайте реальные сроки для выполнения! Выполняем дело, снова смотрим на часы. Сверяем запланированное время с реально потраченным. Оцениваем, насколько наше предсказание отличается от реальности. Если в 60-минутном деле вы ошиблись на ± 3 и менее минуты — у вас хорошее чувство времени, развивать особо нечего, но не забывайте, что навыки без тренинга при тупеют. Если ошибка составила ± 5 и более минут, то степень развития чувства времени оставляет желать лучшего. Пять минут погрешности при часе работы — 12% вашего временного капитала. Более 1000 часов в год!!! Позволительна ли такая роскошь? Соответственно, чем дальше вы вылезли за 5 минут, тем ниже точность ваших внутренних часов. Как упражнение калибровку можно практиковать в любое время в любом месте. Для этого нужны только две вещи: часы и какое-либо занятие. Первые результаты калибровки появляются уже на 3-й—4-й день. Самое большое достоинство упражнения — свободная форма выполнения: не нужно ничего писать, и главное, что нужно запомнить, — это расхождение предполагаемого и реально потраченного времени. А далее ваша задача — отслеживать изменение этого показателя:

растет он, понижается или стоит на месте. А может, скачет — то маленький, то большой? Все это дает вам понимание того, где именно кроются ресурсы вашего управления временем.

Следующее упражнение, занимающее первое место по эффективности, — *хронометраж*. Что это такое? Вы берете бланк, на котором разлинована таблица из нескольких полей: время начала, время окончания, дело. Далее в течение дня заносите туда все, что делаете. Фиксируете время начала, окончания и кратко — название дела. К примеру:

Время начала. Время окончания. Дело.

10.07—10.50. Дорога на работу

10.55—11.44. Подготовка к совещанию

Для чего мы фиксируем это на бумаге? Ведь можно и в голове запоминать. Однако, согласитесь, что вряд ли вы вспомните с точностью до минуты, что делали на протяжении позавчерашнего дня. А неделю назад? Во-вторых, вынося эти данные на бумагу, мы разгружаем нашу память. Ей совершенно нет нужды хранить все эти записи. Пусть этим займется бумага. Наша цель — выработать чувство времени, а не запоминать, что и когда мы делали. И самое главное: сам процесс записи переводит фокус нашего внимания на время, а именно это и нужно. Обратите на него внимание. Чем чаще мы это будем делать, тем быстрее наработаем отличное чувство времени. Итак, суть хронометража для выработки чувства времени — это момент фиксации нашего внимания на времени, а процесс записи в бланк позволяет держать наше внимание в нужном русле. Именно поэтому важно делать это письменно, включая идеомоторную реакцию организма. В двух словах, как это выполнять проще. Фиксировать виды деятельности символами-сокращениями. Обычно на второй-третий день уже есть пять—семь часто используемых значков. Такой вариант стенографической записи позволяет сократить затраты на хронометраж до 5—7 минут в день!

Основное правило применения хронометража впервые — не переборщить. Как мышцы нужно нагружать постепенно и регулярно, так и здесь следует знать меру. Начать нужно с двух-трех дней хронометража в неделю. Сделать недельный перерыв. Провести хронометраж пяти рабочих дней. Снова неделя отдыха. И потом две недели непрерывного хронометража. После такой последовательной подготовки ваш мозг готов к настоящим нагрузкам. Хотя к тому времени многие уже наверняка получают ожидаемый результат. И на первое время этого может быть достаточно.

Отметим, что хронометраж дает большой качественный скачок в точности наших внутренних часов. Уже на первой-второй неделе

человек реально изменяет политику своего расхода времени, начинает чувствовать его движение. Результаты хронометража следующие. За 4—6 недель человек нарабатывает 80% точности своих часов. Этого вполне достаточно, чтобы получать хорошие результаты в планировании. Следует заметить, что человеку, чья жизнь была и до занятий жестко регламентирована, может потребоваться всего 1—2 недели. А людям творческим, кто на часы никогда не обращал внимания, и 8 недель окажется недостаточно. Однако для успешного управления собой во время работы следует уделить еще 4—6 недель хронометражу и довести точность до 90—95%. Вот этого будет более чем достаточно. Напоминаем, что чувство времени, как и мышцы, нужно держать в тонусе. Для этого минимум две недели в год следует вести хронометраж. Ведь любые часы разлаживаются в процессе работы и требуют «сверки с курантами». Двухнедельный хронометраж — вполне достаточная профилактика, дабы «смазать механизм» ваших внутренних часов на год вперед да подвести стрелки.

Следует отметить, что любая деятельность, предусматривающая жесткий регламент (космические технологии, ракетные войска, спорт), хорошо тренирует чувство времени. Неудивительно, что среди успешных менеджеров немало людей, вышедших из армии. Регулярная дисциплина развивает массу навыков и среди них — чувство времени. Что для вас значит минута? Это много? Что вы успеете за 1 минуту? Для спринтера, бегущего стометровку, каждая сотая доля секунды важна! Потому что от этого зависит победа. Поэтому в процессе тренировок он учится чувствовать каждую секунду. Хороший бегун может в 9 случаях из 10 точно сказать, за сколько пробежал ту или иную дистанцию. Он ее чувствует.

Как видим, спортивные достижения — также отличная школа успешного менеджера. Почему? Потому что чувство времени — неотъемлемая часть успеха в работе управленца. Это основной элемент системы, без которого невозможно продвижение к успеху. Например, автомобиль может ехать: без фар, без сидений, без спидометра и т.д. Без покрышек тоже может (ну, не так быстро, конечно!). А вот без двигателя — нет. Без колес — тоже, и ряда других деталей. Чувство времени — именно такая деталь, без которой регулярный успех невозможен. Случайно можно добиться успеха без многого. А регулярно показывать хорошие результаты, особенно результаты финансовые, можно только с развитым чувством времени.

Чувство времени есть у каждого из нас. Развито оно хорошо или слабо — зависит от рода деятельности. Любой человек может легко и просто повысить точность своих внутренних часов. Требуется чуть-

чуть усилий и некоторое время, как, впрочем, и в тренировке любого иного навыка. Добавьте к этому капельку здравого смысла и немного смелости в принятии решений — и вы сможете сполна порадовать себя и окружающих результатами использования внутренних часов. И последнее: в своей работе нужно учитывать искажение восприятия времени. Этим вы добавите себе шансов на успех.

И в завершение этой темы затронем искажение восприятия чувства времени. Что это такое? Когда одно и то же событие воспринимается нами как длящееся во времени с разной скоростью. К примеру, два события длительностью 30 минут могут восприниматься совершенно по-разному. Интересная лекция пролетает незаметно, а скучное совещание воспринимается как бесконечная зубная боль. Хотя на самом деле оба мероприятия длились одинаковое время, наши внутренние часы отсчитывали их по-разному. Почему так происходит?

Наше сознание может находиться в разных состояниях. В каждом состоянии время воспринимается особо. И самое главное — есть контраст между восприятием времени, когда мы эмоционально возбуждены (положительно либо отрицательно), сосредоточенно работаем, спим или погружены в размышления (пребываем в раздумье). Хорошо известен следующий феномен. Если человек находился в трансе около часа и после выхода его спросить, сколько прошло времени, то ответ расположен в интервале 5—10 минут. Разница в десятки раз, цифра серьезная. Теперь представьте, что при планировании вы не учли состояние сознания, в котором будете находиться. Вполне реальна следующая ситуация. Собираетесь на вечеринку, ориентируетесь пробыть там три часа. У вас отличное чувство времени, и вы решаете, что без проблем почувствуете, когда пора уходить. Появляйтесь на вечеринке. Она идет на редкость весело, интересно — время летит незаметно. И ваши внутренние часы подают первые признаки тревоги не то что через три, а через все шесть часов. Хорошо, если после таких провалов не запланировано никаких мероприятий, а следующий день — выходной. А если иначе? Знай вы, как искажается чувство времени, могли выделить на вечеринку больше времени изначально либо найти способ напомнить себе и покинуть ее вовремя. К примеру, поставить таймер.

Ситуация с переговорами. Если идут интересно и интенсивно, время никто не замечает. В результате рушатся ранее составленные планы либо, что еще хуже, вы не успеваете решить за время переговоров важные пункты и прийти к согласию. В итоге требуется назначить дополнительную встречу, а это расход времени, измене-

ние планов. Одним словом — потери. То же происходит со временем в дороге. Монотонный гул мотора, мелькание машин и светофоров, вы погружены в пространство движения, и восприятие времени меняется. Час может стать пятнадцатью минутами либо пятнадцать минут — часом. Ведь бывает такое? Здесь очень важно прикидывать дорогу не на глазок, а замерять ее (используйте калибровку). Тогда и расход времени на дорогу будет точный, и опозданий меньше. Что не может не радовать, особенно ваших коллег и близких.

Чувство времени — очень важная часть управления собственной жизнью. Начните его развивать, приложите немного усилий — и довольно скоро получите приличный результат. Согласитесь, лучшее, что мотивирует в работе, — это положительные результаты наших усилий. Тем более, если эти результаты адекватны затратам.

Практическое приложение. *Насколько высока ваша личная эффективность?*

Задача теста — помочь вам проанализировать ваш рабочий стиль на материале расходов времени за один день. Такой анализ поможет вам лучше представить сильные и слабые стороны вашей системы организации деятельности и наметить способы повышения личной эффективности. Отличие этого теста от других подобных состоит в том, что вам приходится не отвечать на абстрактные вопросы вроде «Хорошо ли вы делегируете? — оцените по 5-балльной системе», а работать с конкретным фактическим материалом, непосредственно отражающим расходы вашего времени.

Для начала обеспечим себя этим фактическим материалом. Вооружитесь листочком бумаги, желательно в клетку. В левом столбике будет «портрет» вашего рабочего дня. При желании можно включить и нерабочее время. Для анализа лучше всего взять вчерашний день, но если он плохо отражает ваш обычный рабочий день, возьмите какой-нибудь другой, если вы его можете неплохо вспомнить. Можно вообще нарисовать портрет «типичного», «среднестатистического» рабочего дня, как вы его себе представляете, только обязательно «как это обычно бывает», а не «как мне хотелось бы, чтобы это обычно бывало». Здесь заметим, что всякий анализ собственного времени требует предельной честности и без нее не имеет смысла. Это ваша внутренняя информация, которая должна быть доступна только вам и которая должна давать вам объективную картину реально происходящего.

Выберите точность учета — для начала рекомендуем 15 или 30 минут. В каждую клетку левого столбца вам нужно будет записать содержимое соответствующего отрезка дня. Лучше начинать с тех дел, которые вы помните хорошо, с тех событий, время начала

которых отчетливо запечатлелось в памяти. Вслед за ними можно восстанавливать то, что запомнилось хуже, вспоминая логические связи между событиями, используя разные каналы памяти (представьте себе зрительно картину происходившего, вспомните звуки и слова, и т.д.). Можно привлечь записи в органайзере, и т.д. Если некоторые части дня вспоминаются очень плохо, отметьте их галочками в первом столбце. Соответствующие «белые пятна» можно просто не учитывать в дальнейшем анализе, а можно заполнить типичными делами, которые обычно случаются в это время.

Первое, что вам предстоит оценить, — это то, насколько вы владеете информацией о расходах собственного времени. Подсчитайте количество «оптических» клеточек в первом столбце и разделите на количество строчек, соответствующее портрету дня. Если представить себе человека малым предприятием (ООО И.И. Иванов), в котором вы — генеральный директор, то процент, который вы получите, характеризует ваше владение ситуацией с информационной стороны. Т.е. именно в такой степени вы осведомлены о происходящем в фирме, остальное для вас покрыто завесой таинственности и соответственно неуправляемо.

Теперь займитесь вопросом приоритетов. Попробуйте выделить из ваших дел (отметив галочками во втором столбце) те, которые «работают» на важнейшие, крупные, долгосрочные цели. Получившийся процент показывает, насколько сильно вы ориентированы на достижение реальных стратегических результатов и насколько легко поддаетесь затягивающей мелкой «текучке». Подумайте, нельзя ли как-то уменьшить ее количество? Примерно прикиньте, каких затрат потребует избавление от части таких дел. Имейте в виду, что сейчас вы теряете на этих мелких делах очень много, поскольку из-за них откладываются более крупные, важные и результативные дела.

Заметим: если относительно какого-то дела вы не уверены, к какому классу его отнести, а дело длинное и занимает несколько строчек, можно часть дела отметить, а часть оставить неотмеченной. Можно кроме галочек использовать какой-нибудь другой, «половинный», значок для повышения точности оценок. Хотя точность цифр здесь — не главное. Важно хорошо прочувствовать, обдумать, изучить структуру своего времени, понять, в каком направлении стоило бы над ним поработать. Численные оценки в этом играют вспомогательную роль.

Следующий этап — оценка управляемости ситуации. Попробуйте в третьем столбце разделить дела по признаку «обделенные» — «поглотители». «Обделенные» — это такие дела, на которые следовало бы тратить больше времени, уделять им больше внима-

ния, но по каким-то причинам не удастся. «Поглотители», наоборот, съедают слишком много времени, не принося вам ни результатов, ни удовлетворения. Отмечайте галочками и те, и другие. Те дела, на которые, по-вашему, тратится нормальное количество времени, оставляйте неотмеченными. Процент галочек — это мера того, насколько структура вашего времени соответствует вашему желанию, проще говоря — насколько свободно вы владеете своим временем. Если угодно, «обделенные» — это перспективные направления деятельности вашего «ООО», а «поглотители» — платежи налоговой инспекции, в роли которой в данном случае выступают ваши внешние обстоятельства. Подумайте, нельзя ли каким-то образом снизить эти «платежи», побороться с поглотителями и за счет выигранного времени «профинансировать» обделенные перспективные направления?

Близкое по смыслу направление оценки — количество помех. Работа в этом направлении может быть особенно полезна, если вы работаете в офисе с другими людьми и вас часто отрывают от дела телефонные звонки, посторонние посетители и т.п. Попробуйте в четвертом столбце вспомнить количество таких мелких отвлечений, соответствующих каждому периоду времени. Подумайте над тем, сколько времени в среднем отнимает каждое такое отвлечение (время на переключение внимания, на само отвлечение, на «возврат» в прежнюю деятельность). Помножьте на количество отвлечений и получите сумму времени, потерянного совершенно напрасно, так сказать, отходы производства, не подлежащие никакой переработке и не стоящие ни копейки. Можете с помощью этой цифры внести соответствующие коррективы в показатель предыдущего пункта. Но главное — есть смысл задуматься о том, как можно снизить такие потери.

Теперь оценим качество привязки дел к времени. В пятом столбце поставьте галочки напротив тех дел, время выполнения которых, как вам кажется, было выбрано неудачно. Например, следовало бы сделать это дело еще неделю назад, тогда бы результат был заведомо лучше. Или: в то время, когда у вас была высокая работоспособность, вы занимались чем-то не самым важным и не самым сложным. Итоговая оценка будет показывать, насколько хорошо вы как генеральный директор вашего собственного предприятия учитываете окружающую ситуацию и закономерности ее развития. Чем выше процент «несвоевременных» дел, тем, значит, ваше «ООО» более склонно предлагать внешнему миру сани летом, а телегу зимой. Возможно, стоит подумать о планировании, бюджетировании и прочих достижениях цивилизации.

Далее — соотношение функционирования и развития. Отметьте в шестом столбце те дела, выполнение которых дает вам что-то для собственного развития — вырабатывает новые умения, дает новые знания и т.п. За бортом останутся те, которые можете выполнять легко и уверенно, выполнение которых не вносит никакого вклада в развитие. Процент, который вы получите, характеризует соотношение функционирования и развития, ориентации на краткосрочную и долгосрочную перспективу в вашем «ООО». Здесь нельзя дать точных рекомендаций по наилучшему размеру этого соотношения — главное, чтобы оно вам было известно и вас удовлетворяло.

Итак, вы окинули беглым взглядом ваш типичный рабочий день. Искренне надеемся, что вы довольны собой не на 100%, ибо в таком случае вы или совершенно уникальный человек, или очень несамокритичный. Конечно, этот тест не даст вам вполне серьезной и глубокой информации о том, в каком направлении развиваться, какие меры принять для повышения вашей личной эффективности, — это задача нескольких недель хронометража. Но, надеемся, тест выполнил свою главную задачу — обратить внимание на проблему организации вашего времени, выявить «в первом приближении» узкие места, наметить пути дальнейшей работы.

«А зачем 7-й столбец?» — спросит дотошный читатель. Вспомните принцип: идеальную систему человек может сделать только сам. Вы уверены, что мои вопросы охватили все ваши потребности? Может быть, есть какие-то параметры дел, важные именно для вас, которые вам хотелось бы отследить? Например, насколько хорошо вы делегируете — какие из задач могли бы быть поручены? Или: какой процент времени дня вы провели в хорошем эмоциональном состоянии? Таких показателей может быть множество. Так почему бы не создать собственные критерии качества, начав самостоятельное творчество, своими руками создавая систему повышения личной эффективности?

На протяжении всего теста использовалась аналогия «человек — фирма». Действительно, управление самим собой часто напоминает управление фирмой. Тут и стратегия, и бухгалтерия, и контроль, и мотивация... Так не пора ли подумать о проекте комплексного личного реинжиниринга?

Очень часто современный компьютеризированный человек, решивший серьезно заняться своим временем, начинает с поисков подходящих программ. Позиция в корне неверная, поскольку все проблемы с организацией времени находятся исключительно в головах и начинать их решение нужно именно оттуда. «Вот

обзаведусь софтом, и тогда...» — расписка в том, что человек признает себя зависящим от софта и не способным навести порядок в своих делах без него. При таком переключении ответственности на программу трудно ожидать хороших результатов, и поэтому от такого подхода к тайм-менеджерскому программному обеспечению хотелось бы всячески предостеречь.

Совершенно другое дело, когда человек начал реальную работу над своим временем, над методами, с помощью которых он организует свою деятельность. Когда выработано направленное на эффективность мышление и нет опасности замаскировать программой его отсутствие, можно вооружать это мышление инструментами. При этом программа, поддерживающая управление временем, может стать весьма полезным подспорьем в работе над организацией личного труда, поскольку информационные потоки, которые обрабатывает современный человек, все более «электронизируются», и все больше дел у человека так или иначе связано с компьютером.

Исходя из того, что оптимальную систему человек может создать себе только сам, первое требование: программа должна не навязывать вам некий жестко заданный способ организации времени, а быть максимально гибким орудием в ваших руках. Еще одно важное свойство, на которое стоит обратить внимание, — это «картотечность», дифференцированность информации, т.е. каждая единица информации имеет свой автономный «носитель», который можно копировать, перемещать и т.д. Это дает значительную свободу действий при оперировании информацией.

Принцип *«не увлекаться планированием»* дает нам еще ряд требований. Наряду с привычными методами планирования программное обеспечение должно давать возможность ориентироваться в большом количестве дел, не привязанных жестко к определенному времени, и вспоминать о нужном деле именно в тот момент, когда его уместнее всего сделать. Технически это в первую очередь означает возможность удобной и наглядной сортировки задач по произвольным признакам, определяемым самим пользователем, а не разработчиками. Это может быть приоритет, «контекст выполнения» («в магазине», «во время серфинга по Интернету» и т.п.), человек, с которым как-то связана задача, и т.д.

«Мышление, направленное на эффективность». Из сказанного выше видно, какое значение для выработки такого мышления имеет хронометраж. Поэтому в тайм-менеджерском программном обеспечении крайне желательна возможность фиксации расходов времени на различные задачи. Кроме возможностей фиксации, естественно,

желательны возможности обработки: группировки и суммирования затрат времени по каким-либо признакам за определенный период; экспорт в Excel для более серьезной обработки данных.

Можно назвать такие свойства программы, как «самопонятность», удобство в использовании, эргономичность. Конечно, это касается любого программного обеспечения, но тайм-менеджерского — в особенности. Представьте себе революционно-прогрессивную зубную щетку с подробной инструкцией по употреблению и необходимостью перед каждой чисткой зубов проделывать десяток вспомогательных операций. Можно предположить, что, несмотря на прогрессивность этой щетки, реальная польза от нее сомнительна. Проще говоря, программа не должна помогать вам хорошо организовывать время, занимая все ваше время изучением ее самой и тем самым отвлекая вас от более полезных занятий. Требование очевидное, но далеко не все программы для организации личной работы ему удовлетворяют.

Можно отметить также возможность распечатки данных в желаемой форме, поскольку, как правило, оптимальная система организации личного времени лежит где-то посередине между электронными и бумажными носителями информации, используя преимущества тех и других. Желательна интеграция системы с почтовым клиентом, поскольку электронная почта становится все более значимым потоком информации, на котором к тому же бывает достаточно удобно строить систему личной работы. Вообще, чем больше информационных потоков будет собрано «под одной крышей» и взаимосвязано, тем лучше. Это может касаться не только задач и времени, но и денег, и систем обзора информации (картотек, программ архивации данных).

Наконец, если вы ищете программное обеспечение для организации личного времени, ищите продукт с максимальной открытостью к совершенствованию. Направлений такого совершенствования может быть очень много. Например, могут пригодиться программные модули поддержки принятия решений. Открытость программы к совершенствованию можно определить, попытавшись связаться с компанией-производителем напрямую и проверив, насколько разработчики прислушиваются к запросам пользователей. Многое об открытости говорит история продукта, по которой видно, насколько быстро и гибко разработчики вносят в программу действительно необходимые вам усовершенствования. Если вам понравится характер изменения продукта от версии к версии, то можно с уверенностью предположить, что использование программы будет действительно полезным для вас и всех людей,

внимательно относящихся к своей эффективности и к своему времени, то есть в конечном итоге — к своей жизни.

Задание 5. «Моя минута»

Цель упражнения: диагностика работоспособности группы.

Точное чувство времени является свидетельством адекватного восприятия действительности и высокой работоспособности человека.

Участников просят подготовиться, сесть свободно, расслабиться, закрыть глаза и слушать ведущего. По его сигналу все одновременно начинают отсчитывать про себя минуту, т.е. считать до 60. Дается команда «Закончили!» Каждый запоминает число. Если счет закончился на числах 57—63, то это свидетельствует о высокой работоспособности в данный момент.

Следующий важный этап управления временем — это составление плана реализации целей, расстановка приоритетов в задачах и внимательное продумывание действий и шагов. Ясная система планирования и умение придерживаться разработанного плана, когда каждый день я знаю, что делаю то, что решил.

Есть много людей, которые начинали планировать свою жизнь, покупали ежедневник и даже вносили в него задачи и дела, но не так много людей, кто научился пользоваться им каждый день и сверять свои действия с намеченным планом, кто сделал привычным для себя такое состояние, когда жизнью управляют не желания или нежелания, а приверженность себе и своим целям, когда не нужно заставлять себя вставать по утрам с мыслью: «Боже, еще один ужасный день», а можно просыпаться с предвкушением еще одного дня, который пройдет энергично, насыщенно и легко, оставляя к вечеру приятную усталость и наслаждение заслуженным отдыхом.

Все это возможно, если помимо ясных целей и продуманных планов есть желание эти планы реализовывать, т.е. мотивация, достаточная для выполнения каждого из намеченных шагов. Конечно, хорошо, когда сам план является такой мотивацией, но что делать, если ее не хватает? Как ее туда внести?

Задание 6. Учет затрат времени

1) Составьте табличную форму учета затрат рабочего времени руководителя с указанием:

- ✓ вида затрат времени;
- ✓ количества затрачиваемого времени;
- ✓ точного времени выполняемых операций.

2) Разработайте анкету для анализа эффективности использования рабочего времени руководителя.

6.3. Упражнения по развитию активности человека

Задание 1. Экспресс-тест «Ваше здоровье»

Экспресс-тест «Ваше здоровье»

1. У меня часто плохой аппетит.
2. После нескольких часов работы у меня начинает болеть голова.
3. Часто выгляжу усталым и подавленным, иногда раздраженным и угрюмым.
4. Периодически у меня бывают серьезные заболевания, когда я вынужден несколько дней оставаться в постели.
5. Я почти не занимаюсь спортом.
6. В последнее время я несколько прибавил в весе.
7. У меня часто кружится голова.
8. В настоящее время я курю.
9. В детстве я перенес несколько серьезных заболеваний.
10. У меня плохой сон и неприятные ощущения утром после пробуждения.

За каждый ответ «да» на тест, представленный выше, ставится по 1 баллу и подсчитывается сумма.

Результаты:

1—2 балла. Несмотря на некоторые признаки ухудшения здоровья, вы в хорошей форме. Ни в коем случае не оставляйте усилий по сохранению своего здоровья.

3—6 баллов. Ваше отношение к своему здоровью трудно назвать нормальным, уже чувствуется, что вы его расстроили довольно основательно.

7—10 баллов. Как вы умудрились довести себя до такого состояния? Удивительно, что вы еще можете ходить и работать. Вам немедленно нужно менять свои привычки, иначе...

Конечно, каждый вправе не согласиться с данной интерпретацией результатов, но лучше раньше задуматься о своем образе жизни и начать заниматься физической культурой.

Задание 2. Тест Хорна—Остберга для определения типа работоспособности

Проставьте баллы в соответствии с вашими ощущениями и оценками в таблице 6.3.1. Для анализа полученных результатов необходимо сложить получившиеся цифры и сравнить суммарный балл со следующей шкалой «утренности» и «вечерности»:

- определенно утренний тип 70—86;
- умеренный утренний тип 59—69;
- ни один из этих типов 42—58;
- умеренный вечерний тип 31—41;
- определенно вечерний тип 16—39.

Задание 3. Тест на оценку стрессового состояния

Ответьте «да» или «нет» (к чему вы больше склоняетесь) на следующие 10 вопросов:

1. Чувствуете ли вы угнетенность, подавленность, тоску?
2. Утратили ли вы способность испытывать удовольствие от тех занятий, которые вас обычно радовали (работа, увлечения, чтение и т.д.)?
3. Испытываете ли вы постоянное чувство усталости и утраты энергии?
4. Отмечаете ли вы снижение уверенности и самооценки?
5. Чувствуете ли вы вину перед другими?
6. Бывают ли у вас мысли о том, что жизнь больше не имеет для вас ценности?
7. Испытываете ли вы затруднения при сосредоточении внимания и принятии решений?
8. Жалуетесь ли вы на беспокойство или, напротив, чувство общей заторможенности?
9. Страдаете ли вы бессонницей или, наоборот, спите больше обычного?
10. Отмечаете ли вы снижение или повышение аппетита или веса?

Если вы положительно ответили на любые два из первых трех вопросов, общее количество положительных ответов четыре и более, эти симптомы не связаны с соматическими заболеваниями и вы отмечаете их у себя на протяжении двух и более недель, — вероятность диагноза «депрессия» является довольно высокой. В этом случае было бы правильно обратиться к врачу-психотерапевту, психоневрологу или психиатру для уточнения диагноза и назначения эффективного лечения¹⁴⁶.

¹⁴⁶ Депрессии — нет // <http://stress.depressii.net>

Таблица 6.3.1.

Тест Хорна-Остберга для определения типа работоспособности

№ п/п	Вопрос
1	2
1	<p>Вы чувствуете себя прекрасно. В какое время вы вставали бы, если бы исключительно от вас зависело, как спланировать свой день? (См. шкалу № 1.)</p>
2	<p>Чувствуя себя прекрасно, в какое время вы бы легли спать, если бы это зависело исключительно от вас? (См. шкалу № 2.)</p>
3	<p>Если вы должны встать в определенное время, насколько вы можете обойтись без будильника?</p> <p>Могу полностью обойтись 4 Почти могу обойтись 3 Обойтись довольно трудно 2 Совсем не могу обойтись 1</p>
4	<p>При одинаковых окружающих условиях насколько вам легко вставать утром?</p> <p>С большим трудом 1 Не очень легко 2 Довольно легко 3 Очень легко 4</p>
5	<p>Насколько бодрым вы себя чувствуете в первые полчаса после пробуждения утром?</p> <p>Никакой бодрости 1 Небольшая бодрость 2 Довольно бодрым 3 Очень бодрым 4</p>
6	<p>Какой у вас аппетит в первые полчаса после пробуждения утром?</p> <p>Очень плохой 1 Довольно плохой 2 Довольно хороший 3 Очень хороший 4</p>
7	<p>Насколько усталым вы чувствуете себя в первые полчаса после пробуждения утром?</p> <p>Очень усталым 1 Довольно усталым 2 Довольно отдохнувшим 3 Очень отдохнувшим 4</p>

Продолжение табл. 6.3.1.

1	2
8	<p>Когда у вас нет дел на следующий день, во сколько вы ложитесь спать по сравнению с вашим обычным временем?</p> <p>Редко или никогда позже 4 Меньше чем на час позже 3 На один-два часа позже 2 Больше чем на два часа позже 1</p>
9	<p>Вы решили заняться физкультурой. Друг предлагает заниматься по часу два раза в неделю, и самое удобное время для него между 7 и 8 часами утра. При условии, что вы прекрасно себя чувствуете, какая у вас была бы спортивная форма?</p> <p>Хорошая 4 Неплохая 3 Было бы нелегко 2 Было бы очень трудно 1</p>
10	<p>В какое время вечером вы чувствуете себя усталым и поэтому хотите спать? (См. шкалу № 3.)</p>
11	<p>Вы хотите иметь ясную голову перед экзаменом, который, как вы знаете, будет очень утомительным и продлится два часа. Вам ничто не мешает распланировать ваш день по собственному разумению, учитывая только то, в какое время дня вы лучше всего себя чувствуете. Какое время для этого вы бы выбрали (укажите одно из четырех):</p> <p>8.00—10.00 6 11.00—13.00 4 15.00—17.00 2 19.00—21.00 1</p>
12	<p>Если вы легли спать в 11 часов вечера, насколько вы чувствуете себя усталым?</p> <p>Совершенно не усталым 0 Немного усталым 2 Довольно усталым 3 Очень усталым 5</p>
13	<p>По той или иной причине вы легли спать на несколько часов позже обычного, но на следующее утро вам нет необходимости вставать в определенное время. Что бы вы предпочли из перечисленного ниже?</p> <p>Проснуться в обычное время и не заснуть снова 4 Проснуться в обычное время и немного подремать 3 Проснуться в обычное время, но снова заснуть 2 Проснуться позже обычного 1</p>
14	<p>Вам предстоит остаться бодрствующим между 4.00 и 6.00 утра, охраняя какой-то объект. На следующий день вы не заняты. Что бы вы предпочли из перечисленного ниже?</p> <p>Не ложиться спать до окончания смены 1 Вздремнуть перед сменой и поспать после нее 2 Поспать перед сменой и вздремнуть после нее 3 Полностью выспаться перед сменой 4</p>

- в) Полагаетесь на случай?
- 2. Проснувшись утром, вы:
 - а) Сразу вскакиваете с постели и принимаетесь за дела?
 - б) Встааете не спеша, делаете гимнастику?
 - в) Еще несколько минут нежитесь под одеялом?
- 3. Из чего состоит ваш обычный завтрак:
 - а) Из кофе или чая с бутербродами?
 - б) Из мясного блюда и кофе или чая?
 - в) Вообще не завтракаете дома, а едите часов в 10?
- 4. Какой вариант рабочего распорядка вы бы предпочли:
 - а) Необходимость точного прихода на работу в одно и то же время?
 - б) Приход в диапазоне плюс-минус 30 минут?
 - в) Гибкий график?
- 5. Вы предпочли бы, чтобы продолжительность обеденного перерыва давала возможность:
 - а) Успеть поесть в столовой?
 - б) Поесть не торопясь и еще спокойно выпить чашку кофе?
 - в) Поесть не торопясь и еще немного отдохнуть?
- 6. Сколь часто в суете служебных дел и обязанностей у вас выдается возможность немного пошутить и посмеяться с коллегами:
 - а) Каждый день?
 - б) Иногда?
 - в) Редко?
- 7. Если на работе вы оказываетесь вовлеченным в конфликтную ситуацию, как вы пытаетесь разрешить ее:
 - а) Долгими дискуссиями?
 - б) Флегматично устранившись от споров?
 - в) Ясным изложением своей позиции и отказом от споров?
- 8. Надолго ли вы обычно задерживаетесь после работы:
 - а) Не более чем на 20 минут?
 - б) До 1 часа?
 - в) Более 1 часа?
- 9. Чему вы обычно посвящаете свое свободное время:
 - а) Общественной работе?
 - б) Хобби?
 - в) Домашним делам?
- 10. Что означают для вас встречи с друзьями и прием гостей?
 - а) Возможность встряхнуться и отвлечься от забот?
 - б) Потерю времени и денег?
 - в) Неизбежное зло?
- 11. Когда примерно вы ложитесь спать;

- а) Всегда в одно и то же время?
 б) По настроению?
 в) По окончании всех дел?
12. Как вы используете свой отпуск:
 а) Весь сразу?
 б) Часть — летом, а часть — зимой?
 в) По 2—3 дня, когда у вас накапливается много дел?
13. Какое место занимает в вашей жизни спорт:
 а) Ограничиваетесь ролью болельщика?
 б) Делаете зарядку на свежем воздухе?
 в) Находите рабочую и домашнюю нагрузку достаточной?
14. За последние 14 дней вы хотя бы раз:
 а) Танцевали?
 б) Занимались физическим трудом или спортом или прошли пешком не менее четырех километров?
 в) Не делаете ничего перечисленного?
15. Как вы проводите свой летний отпуск:
 а) Пассивно отдыхаете?
 б) Физически трудитесь, например в саду?
 в) Гуляете и занимаетесь спортом?
16. Ваше честолюбие проявляется в том, что вы:
 а) Любой ценой стремитесь достичь своего?
 б) Надеетесь, что ваше усердие обязательно принесет плоды?
 в) Намекаете окружающим на вашу истинную ценность?

Ключ к тестовому заданию:

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	30	10	20	0	0	30	0	30	10	30	30	20	0	30	0	0
2	20	30	30	10	10	10	10	20	0	0	30	30	30	30	20	30

Если сумма составит:

400—480 баллов — вы хорошо организовали режим работы и отдыха, что, безусловно, положительно скажется на вашей карьере;

280—400 баллов — вы близки к идеалу, хотя и не достигли его. У вас есть резервы для повышения производительности за счет более разумной организации своего распорядка;

160—280 баллов — если вы и дальше будете жить в таком режиме, ваши шансы дожить до пенсии в добром здравии невелики;

Менее 160 баллов — вам срочно нужен совет врача — гигиениста или психолога. В своих бедах и со здоровьем, и на службе можете

смело винить свой образ жизни. Лучше всего найти в себе силы преодолеть нынешний жизненный кризис и попытаться вернуть здоровье.

6.4. Упражнения на развитие творческого мышления

Задание 1. Тесты Гилфорда

1.1. Способность к генерированию идей

Написать как можно большее количество идей, связанных с данной темой. Например: работа на железной дороге, в больнице, на почте, в газете. Что надо делать для того, чтобы данная организация хорошо функционировала? Какие работы и должности должны быть введены?

Найти необычное применение обычного предмета — карандаша, кирпича, палки, веревки. Это задание можно использовать для оценки спонтанной гибкости на основе перехода из одного класса объектов в другой. Так, кирпич можно использовать в строительстве, но из него можно сделать пудру для посыпки дорожек в саду или чистить этой пудрой кухонную посуду. Заранее надо предупреждать об использовании предметов только в гуманных целях. Например:

- газету можно читать, а можно...
- соль можно добавлять в пищу, а можно...
- в кастрюле можно варить суп, а можно...
- удочкой можно ловить рыбу, а можно... и т.д.

1.2. Развитие ассоциативной беглости

Написать синонимы какого-нибудь слова. Например, синонимами слова «жесткий» будут — бессердечный, негибкий, суровый, холодный, твердый, крепкий, строгий, безжалостный, резкий.

1.3. Развитие беглости выражения

Сравнить одни объекты с другими. При этом чем более они отдалены друг от друга, тем лучше. Например, мода подобна:

- весне: она ветрена и непостоянна;
- телеграфному столбу: таким образом одни люди сообщают другим сведения о своей привлекательности;
- тяжелому танку: возьмет любое неприступное сердце или раздавит любой кошелек.

1.4. Развитие оригинальности

Придумать заглавие к короткому рассказу. Можно брать произведения, изучаемые по программе, или отдельные фрагменты из литературных повестей и романов. Учитывают только ориги-

нальные названия, то есть такие, в которых имеется сдвиг, перенос понятий, которые приводят к необычным и новым идеям.

1.5. Развитие невербального интеллекта

Придумать простые символы к предметам или действиям, то есть символически выразить содержание темы: «Гнев», «Гордость», «Свобода», «Любовь», «Человек гуляет», «Самолет взлетает». Буквальное представление темы не принимается во внимание, например изображение гуляющего человека.

1.6. Развитие семантического видения

Придумать для символа (образа) род деятельности человека (профессию или работу), раскрывающий суть символа (образа). Например, светящаяся электрическая лампочка может символизировать профессию инженера-электрика. Другие варианты заданий — раскрытая книга, свеча, крест, камень.

Задание 2. Тесты Торренса

Согласно Торренсу, креативность — это чувствительность человека к проблемам, к пробелам в знаниях, к смешению разноплановой информации, к дисгармонии окружающей среды. Творческий человек определяет эти проблемы, ищет их решения, выдвигая предположения и гипотезы о возможных решениях, проверяет и опровергает некоторые из выдвинутых гипотез. Он пытается избежать общепринятых и очевидных решений и проверяет свои догадки, пока не найдет нужного решения. Вот несколько примеров.

2.1. «Неполные фигуры»

Даются фигуры из прямых или волнообразных линий. Предлагается их дополнить таким образом, чтобы получились различные предметы или рисунки, желательно необычные. После этого надо дать своему рисунку название.

2.2. «Воображаемые небывлицы»

Задание — сочинить рассказ о поведении животного или человека с какими-либо особенностями. Например, о собаке, которая не лает; о человеке, который всегда плачет; о льве, который всегда смеется; об обезьяне, которая летает.

Задание 3. Варианты творческих заданий, построенных на моделях Гилфорда и Торренса

3.1. Пословицы

Одна команда сообщает одному из участников другой команды какую-либо пословицу. Этот участник изображает пословицу на

доске с помощью рисунка, где каждое слово — отдельный символ. Его команда должна отгадать пословицу за 5 минут, задавая стоящему у доски вопросы, на которые он отвечает только словами «да» или «нет».

3.2. Ассоциации

Один из участников первой команды выходит из комнаты. В это время вторая команда загадывает простое слово. Затем игрок возвращается. Участники первой команды предлагают ему свои ассоциации с загаданным словом. Задача этого игрока — угадать за один круг заданное слово. Затем аналогичное задание предлагается второй команде.

3.3. Басни

Зачитывается не до конца малоизвестная басня в прозе. Командам дается по 10 минут, для того чтобы придумать три концовки басни — назидательную, юмористическую и печальную.

3.4. перевоплощения в вещь

Один из участников теста получает указание от ведущего перевоплотиться в определенную вещь. Он должен вообразить себя этой вещью, погрузиться в ее мир, ощутить ее характер. От лица этой вещи он начинает рассказ о том, как она живет, что чувствует.

3.5. перевоплощения в животное

Ведущий задает вопрос, с каким животным участники теста могут сравнить себя и свою жизнь. Например, один из ответов — «Я как лошадь, все время пашу, чтобы другим было хорошо».

3.6. Последствия

Задание — описать последствия. Допустим, такие: что будет, если

- будет постоянно идти дождь;
- люди перестанут умирать;
- люди смогут жить под водой;
- человек станет невидимым;
- обезьяны тоже станут разумными существами;
- Земля вдруг остановится.

3.7. Кружки и овалы

Это невербальный тест на выявление образной гибкости, беглости и оригинальности. Участникам предлагаются листы бумаги с 20 кругами и 20 овалами. Надо их дополнить, дорисовав различные предметы или образы, вызванные ассоциациями с этими кругами.

3.8. Расшифровка аббревиатур

Задание — расшифровать сокращенные названия министерств, вузов или же придумать предложения на четыре или пять произ-

вольных букв. Например, МГУ — Молодежь губит учеба, или — Москва гудит ульем.

3.9. Эмоции и краски

Предлагается выразить различные эмоции — любовь, гнев, радость, сарказм, шутку и т.д. в рисунках в манере абстрактной живописи.

6.5. Упражнения на развитие умственной выносливости

(Автор — А.Р. Ораджа (A.R. Oradje))

Многие виды умственной деятельности требуют хорошей психической выносливости. Выносливость ума повышается за счет регулярного напряжения. Вы должны ставить себя в такие положения, когда необходимо продолжительное время поддерживать концентрацию внимания.

Вычисления — старый проверенный способ добавить твердости мышлению и выносливости уму. Платон хорошо понимал значение развития вычислительных способностей, когда написал в диалоге «Государство»: «Кто от природы силен в вычислениях, тот будет проявлять природную сметливость и во всех других научных занятиях, а те, у кого это выходит хуже, могут за счет упражнений и занятий развить свои арифметические способности и таким путем стать умнее и сообразительнее».

Каждый из типов упражнений требует, чтобы вы интенсивно использовали свои вычислительные «мышцы». Большинство упражнений построены так, что если вы упустите нить внимания, то потеряете и свое место в цепочке вычислений. Вам следует точно знать, где вы сбились, чтобы иметь возможность вернуться и попытаться удерживать концентрацию еще некоторое время. Когда ваши вычислительные «мышцы» окрепнут, попробуйте перейти к более сложным упражнениям.

Задание 1. Упражнения с числами

1. Продолжите восходящие и нисходящие последовательности:

- вверх, с шагом 2: 2, 4, 6, 8, ..., 100 вниз, с шагом 2: 100, 98, 96, 94, ..., 2
- вверх, с шагом 3: 3, 6, 9, 12, ..., 99 вниз, с шагом 3: 99, 96, 93, 90, ..., 3
- вверх, с шагом 4: 4, 8, 12, 16, ..., 100 вниз, с шагом 4: 100, 96, 92, 88, ..., 4

- вверх, с шагом 5: 5, 10, 15, 20, ..., 100 вниз, с шагом 5: 100, 95, 90, 85, ..., 5
- вверх, с шагом 6: 6, 12, 18, 24, ..., 96 вниз, с шагом 6: 96, 90, 84, 78, ..., 6
- вверх, с шагом 7: 7, 14, 21, 28, ..., 98 вниз, с шагом 7: 98, 91, 84, 77, ..., 7
- вверх, с шагом 8: 8, 16, 24, 32, ..., 96 вниз, с шагом 8: 96, 88, 80, 72, ..., 8
- вверх, с шагом 9: 9, 18, 27, 36, ..., 99 вниз, с шагом 9: 99, 90, 81, 72, ..., 9

2. Назовите в восходящем порядке числа от 1 до 100,

- содержащие цифру 7 (или 5, или 9, или 1);
- содержащие цифры 4 или 6 (2 или 5, 6 или 1);
- в которых сумма цифр равна 7 (или 6, или 9, или 8);
- в которых сумма цифр делится на 3 или 4.

3. Произнесите про себя числовую последовательность, одновременно записывая другую:

Произнося последовательность 3, 6, 9, 12, ..., записывайте на бумаге последовательность 4, 8, 12, 16, ...

Произнося восходящую последовательность 4, 8, 12, 16, ..., записывайте нисходящую последовательность 100, 98, 96, 94, ...

4. Произнесите все цифры от 1 до 100:

- когда число делится на 3, — поднимите левую руку;
- когда число делится на 4, — поднимите правую руку;
- когда число делится на 3 и 4, — хлопните в ладоши;
- когда число делится на 5, — топните ногой.

Задание 2. Упражнения с буквами

1. Произнесите буквенно-числовые комбинации для приведенных ниже фраз, высказываний и цитат, подставляя порядковый номер буквы в алфавите. Например, слово «Абракадабра» будет читаться как 1-2-18-1-12-1-5-1-2-18-1.

- Ниагара ревет снова.
- Пять боксирующих волшебников быстро прыгали.

2. Мысленно переведите серии чисел в осмысленные фразы:

- 1 18-16-9-1 21-17-1-13-1 15-1 13-1-17-21 1-9-16-18-1 (А роза упала на лапу Азора);
- 14-29-19-13-30 — 31-20-16 19-6-14-33 17-16-19-20-21-17-12-1 — 31-14-6-18-19-16-15 (Мысль — это семя поступка — Эмерсон);

- 17-6-18-3-1-33 14-29-19-13-30 15-6 3-19-6-4-5-1 19-1-14-1-33 13-21-25-26-1-33 — 1-13-30-22-30-6-18-10 (Первая мысль не всегда самая лучшая — *Альфьери*);
- 14-29-26-13-6-15-10-6 17-16-5-16-2-15-16 13-32-2-3-10 10 19-14-6-18-20-10 — 12-1-8-5-29-11 10-9 15-1-19 5-16-13-8-6-15 31-20-16 5-6-13-1-20-30 19-1-14 — 5-8-6-11-14-19 5-8-16-11-19 (Мышление подобно любви и смерти — каждый из нас должен это делать сам — *Джеймс Джойс*).

3. Прочитав предложение, повторите его, слово за словом, в обратном порядке:

- Мы удерживаем власть и несем ответственность. — *Авраам Линкольн*.
- Порою я даю себе мудрые советы, но не могу ими воспользоваться. — *Мэри Уортли Монтегю*.
- Один за всех, все за одного. — *Три мушкетера*.
- Тот, кто только болтает, вреда не приносит. — *Уильям Блейк*.

4. Прочитайте правильно следующие предложения, в которых все слова написаны в обратном порядке:

- оґонМ зар я летох ытачломаз и ытанзу, ов отч я ан момас елед юрев. — намппиЛ ретлоУ;
- теувтсешуС авд адив ынитси — яалам анитси и яашьлоб анитси. яалаМ анитси ястеачилто мет, отч йе тиотсовиторп ьжол, в от ямерв как йошьлоб енитси тиотсовиторп яагурд анитси. — сьлиН роБ;
- ытсонСЯ, еинаминоп и еиневонкинорп в ыгус йещев ынжомзов ышил адгок ыльым телмерд и му теувтсйедзеб. окьлоТ в еикат ытуним ыв етидив есв с йоньледерп юьтсонся и етежом ытазакс, отч етееми еонневтсдерсопен еитяирпсов, укьлоксоп шав гзом еелоб ен теадзос хемоп. тоВ в меч тиотсос еоннитси еинаминоп и, оньлетаводелс, еокат еинаминоп ытсе еивтсйед. огогурД итуп ен теувтсешус. — Д. итруманширК.

5. Прочитайте правильно не разделенные на слова предложения:

- Очевидноодинизпарадоксовтворчествазаключаетсяавтомчто-мыслитьоригинальномыможемлишьпослетогокакхорошопознакомимсясчужимиидеями;
- Привычкаестьприближениеживотнойсистемыкпримитивизму. Этопризнаниеошибкивысшейнервнойфункцииживогосущества, котораяподразумеваетсамоопределениеприполномосознаниивсеохрожающихобстоятельств.

6.6. Упражнения на развитие внимания

Задание 1. Опросник Эберхарда Хойля для выявления личностных факторов понижения внимания¹⁴⁷

Внешние факторы, мешающие концентрироваться

Вспомните ситуации, в которых вас отвлекали. Определите отвлекающие факторы.

Проблемы, связанные с самочувствием; плохое питание, нехватка сна

Присущ ли вам нездоровый образ жизни и есть ли у вас болезни, которые способствуют снижению работоспособности.

Отсутствие интереса

Определите причины равнодушия к проблеме, мешающие вашей работе.

Переутомление и завышенные требования

Предъявляются ли к вам требования, которые не соответствуют вашим способностям. Какие, где и кем?

¹⁴⁷ Хойль Эберхард. Искусство концентрации: Как улучшить память за 10 дней. Изд-во «Феникс». Ростов-на-Дону, 2005. С. 112—207.

Отсутствие внутреннего равновесия

Волнуют ли вас личные проблемы?
 Какие проблемы близких или семьи влияют на вашу работоспособность?

Проанализируйте факторы, представленные вами в опроснике, определите основные из них на данный момент и выберите цикл упражнений (восприятие, обработка информации, логическое и творческое мышление), позволяющий устранить эти факторы или снизить их влияние.

Задание 2. Упражнения О.В. Козловского

Внимание — это сосредоточенность деятельности субъекта в данный момент времени на каком-либо реальном или идеальном объекте (предмете, событии, образе, рассуждении и т.д.). У большинства людей объем внимания составляет 7 ± 2 единицы.

Внимание характеризуется:

- во-первых: объемом, интенсивностью, устойчивостью;
- во-вторых: колебаниями, переключаемостью.

Внимание бывает:

- произвольным (активным, волевым);
- непроизвольным (пассивным, эмоциональным);

Условия, благоприятствующие развитию произвольного внимания:

1. Нормальное физическое и психическое состояние.
2. Планомерная организация работы (создание благоприятных внешних и внутренних условий).
3. Четкая постановка цели.
4. Сочетание умственных и физических действий (например, конспектирование при чтении).
5. Чередование видов деятельности (например, попеременное чтение учебника и детектива).

Упражнение 1

Посмотрите на незнакомую картинку в течение 3—4 сек.

Перечислите детали (предметы), которые запомнились.

Ключ:

- запомнил менее 5 деталей — плохо;
- запомнил от 5 до 9 деталей — хорошо;
- запомнил более 9 деталей — отлично.

Упражнение 2

Назовите количество групп из трех последовательных цифр, которые в сумме дают 15:

489561348526419569724

Упражнение 3

Сколько чисел одновременно делятся на 3 и на 2:

33; 74; 56; 66; 18

Упражнение 4

1. Поставьте будильник перед телевизором во время какой-либо интересной программы.

2. В течение 2-х минут удерживайте внимание только на секундной стрелке, не отвлекаясь на ТВ-передачу.

Упражнение 5

1. Возьмите два фломастера.

2. Попробуйте рисовать одновременно обеими руками. При этом одновременно начиная и заканчивая. Одной рукой — круг, второй — треугольник. Круг должен быть по возможности с ровной окружностью, а треугольник — с острыми кончиками углов.

3. А теперь попробуйте нарисовать за 1 минуту максимум кругов и треугольников.

4. Система оценивания:

- меньше 5 — плохо;
- 5—7 — средне;
- 8—10 — хорошо;
- больше 10 — отлично.

Упражнение 6

1. Нарисуйте одновременно круг и треугольник двумя разными пальцами одной руки.

2. Придумайте, как закрепить фломастеры, потренируйтесь.

3. Сколько вы нарисуете кругов и треугольников таким образом за 5 минут?

4. Оцените себя:

- ни одного — плохо;
- 1—3 — неплохо;
- 4—5 — хорошо;
- более 5 — отлично.

Упражнение 7

Теперь рисуйте так же, но разные цифры: 1 и 2, или 2 и 3, или 3 и 4 и т.д.

Упражнение 8

Отыщите во фразах спрятанные имена (пример: «Принесите кофе дяде» — Федя).

1. Невкусный этот омар и яблоки тоже. Няня, дай свежие — в апельсиновом желе!
2. Не мешает и майский свет, а плохо мне от ночи ранней.
3. Принеси горький перец с летнего рынка, пожалуйста!
4. Ковал я железо ярким днем.

Упражнение 9

1. Перед собой поставьте какой-нибудь предмет.
2. Спокойно и внимательно смотрите на него несколько минут.
3. Закройте глаза и вспомните вещь во всех деталях.
4. Откройте глаза и найдите «пропущенные» детали.
5. Закройте глаза.
6. Повторяйте так до тех пор, пока не будете в состоянии абсолютно точно воспроизвести предмет в своей памяти.

Упражнение 10

1. Спрячьте использованную в предыдущем упражнении вещь.
2. Нарисуйте ее во всех деталях.
3. Сравните оригинал с рисунком.

Упражнение 11

1. Сегодня перед сном вспомните все лица и предметы, с которыми сталкивались за день.
2. Припомните слова, обращенные к вам в течение прошедшего дня. Дословно повторите то, что было сказано.

3. Восстановите в памяти последнее совещание, лекцию и т.п. Вспомните речи, манеры и жесты ораторов, проанализируйте их.

4. Дайте оценку своей наблюдательности и памяти.

Упражнение 12

1. «Симультанное» означает «мгновенное»: за одно мгновение, за одну короткую вспышку света наш мозг способен воспринять (увидеть, понять, обработать) огромный объем информации.

2. Как этого добиться? Тренировками:

Выполнение пальминга не менее 10 мин.

Короткий взгляд на ярко освещенную страницу с целью увидеть и опознать как можно больший объем информации.

Упражнение 13

1. Положите на стол семь различных предметов, накройте их чем-нибудь.

2. Снимите покрывало, сосчитайте медленно до десяти, снова накройте предметы и опишите предметы на бумаге как можно полнее.

3. Увеличивайте количество предметов.

Упражнение 14

1. Зайдите в незнакомую комнату.

2. Быстро осмотрите обстановку и «сфотографируйте» в уме как можно большее количество характерных черт и предметов.

3. Выйдите и запишите все, что видели. Сравните записанное с оригиналом.

Упражнение 15

1. Представьте, что изучаете изображение, например, движущегося автомобиля.

2. Вызовите при этом характерные звуковые ощущения.

3. Делайте это всегда, когда нужно что-то основательно запомнить.

Упражнение 16

1. Возьмите любое стихотворение.

2. Выделите в нем фразы.

3. К каждой фразе поставьте несколько вопросов. Делайте это всякий раз, когда вам нужно что-то хорошо запомнить.

Упражнение 17

1. Определите себе маршрут движения от пункта А до пункта Б.
2. Пройдите пешком этот путь, замечая все яркие приметы.
3. Составьте карту необычных примет.

Упражнение 18

Понаблюдайте одновременно за несколькими объектами сразу, одинаково хорошо воспринимая каждый из них, при этом концентрируйте внимание на том предмете, который вы выберете главным.

Упражнение 19

Станиславский все пространство внимания разделил на три круга:

- большой — все обозримое и воспринимаемое пространство (в театре — весь зрительный зал);
- средний — круг непосредственного общения и ориентировки (в театре — сцена с актерами);
- малый — сам человек и ближайшее пространство (в театре — сам артист и ближайшее пространство, в котором он играет роль).

Владимир Леви добавил четвертый круг: внутреннее психологическое пространство человека.

1. Представьте, что у вас в голове находится мощный прожектор.
2. Выберите точку в большом круге и точку на границе малого и внутреннего.
3. Совершите «взмахи» луча «прожектора» от одной точки до другой и обратно. При этом предельно цепко «впивайтесь» в выбранные точки.

Задание 3. Упражнения для развития внимания Столяренко Л.Д.¹⁴⁸

1) «Игры индейцев» для развития объема внимания: двум или нескольким соревнующимся в течение короткого времени показывают сразу много предметов, после чего каждый отдельно говорит ведущему, что он видел, стараясь перечислить и подробно описать возможно большее число предметов.

2) «Печатная машинка» — это классическое театральное упражнение развивает навыки сосредоточения. Каждому человеку даются 1—2 буквы из алфавита; ведущий называет слово, и участники должны «выстучать» его на своей пишущей машинке. Называют

¹⁴⁸ Столяренко Л.Д. Основы психологии. 3-е изд. перераб. и доп. Ростов-на-Дону: Феникс, 2000. С. 163—165.

слово и делают хлопок, затем делает хлопок тот человек, с чьей буквы начинается слово, затем хлопок ведущего, вторая буква, хлопок ученика и т.д.

3) «**Кто быстрее?**» Участникам предлагается как можно быстрее и точнее вычеркнуть в колонке любого текста какую-либо часто встречающуюся букву, например «о» или «е». Успешность выполнения теста оценивается по времени его выполнения и количеству допущенных ошибок — пропущенных букв: чем меньше величина этих показателей, тем выше успешность. При этом надо поощрять успехи и стимулировать интерес.

Для тренировки переключения и распределения внимания задачу следует изменить: предлагается зачеркивать одну букву вертикальной чертой, а другую — горизонтальной или по сигналу чередовать зачеркивание одной буквы с зачеркиванием другой. Со временем задание можно усложнить. Например, одну букву зачеркивать, другую подчеркивать, а третью обводить кружком. Цель такой тренировки — выработка привычных, доведенных до автоматизма действий, подчиненных определенной, четко осознаваемой цели.

4) «**Корректур**». Ведущий пишет на листе бумаги несколько предложений с пропуском и перестановкой букв в некоторых словах. Участникам разрешается прочесть этот текст только один раз, сразу исправляя ошибки цветным карандашом. Затем он передает лист второму участнику, который исправляет оставленные ошибки карандашом другого цвета. Возможно проведение соревнований в парах.

5) «**Пальцы**». Участники удобно располагаются в креслах или на стульях, образуя круг. Следует переплести пальцы положенных на колени рук, оставив большие пальцы свободными. По команде «Начали» медленно вращают большие пальцы один вокруг другого с постоянной скоростью и в одном направлении, следя за тем, чтобы они не касались друг друга. Сосредоточить внимание на этом движении. По команде «Стоп» прекратить упражнение. Длительность 5—15 минут. Некоторые участники испытывают необычные ощущения: увеличение или отчуждение пальцев, кажущееся изменение направления их движения. Эти трудности связаны с необычностью объекта сосредоточения.

6) «**Ассоциации**». Во время просмотра телевизора или журнала сконцентрируйте свое внимание на каком-либо понравившемся предмете. Если это продукт питания — представьте его запах, почувствуйте особенный вкус, присущий только ему. Возможно, понравившейся вещь станет какая-то одежда, тогда мысленно

ощутите ее материал на теле, попытайтесь застегнуть замок и так далее. Ассоциации могут помочь также в запоминании множества чисел, так или иначе проходящих через нашу жизнь.

Задание 4. Упражнения на сосредоточение внимания¹⁴⁹

1) Возьмите предмет (часы, ключ, книгу); осмотрите его внимательно в течение 30 секунд, затем закройте глаза и попытайтесь как можно точнее его воспроизвести. Если некоторые детали не представляются четко, посмотрите на предмет снова, затем закройте глаза и т.д. — до полного воспроизведения предмета.

2) Выберите 3 предмета для размышления: например, ваш план работы, научный или литературный сюжет и личное воспоминание (отпуск, путешествие и т.д.). Посвятите 3 минуты на размышления о каждом из трех сюжетов. Во время первых 3-х минут думайте только о предмете п. 1; затем переходите к п. 2; наконец, к третьему сюжету. Во время каждой фазы нужно избегать рассеивания мыслей и особенно воспоминаний о других сюжетах.

3) Представьте лицо человека, которого вы видите часто; вы отметите, что имеете о нем только общее представление, а детали исчезают. Дополните ваши наблюдения, когда увидите человека вновь, и начните упражнение снова — до того момента, пока вы не будете представлять его совершенно четко.

4) Включите радио, затем постепенно уменьшите громкость; установите самый нижний предел громкости, когда еще можно понимать, что говорят. Слабая интенсивность звука заставит вас сосредоточиться. Не продолжайте это упражнение больше 3-х минут.

6.7. Упражнения на развитие умений управления собственными финансами

Задание 1. На основе приведенных данных составьте бюджет на планируемый месяц, дайте свои рекомендации.

Алексей — 28 лет, менеджер со средним ежемесячным доходом — 45 000 руб. Не женат. Доход складывается из заработной платы — 36 000 руб. и процентов по депозиту 9000 руб.

Ежемесячные расходы состоят из оплаты жилья — 5000 руб., оплаты услуг связи — 2000 руб., трат на: бензин для автомобиля — 3600 руб., лекарства — 1000 руб., одежду — 6000 руб., продукты — 10 500 руб., питание вне дома — 5000 руб., развлечения — 8000 руб.,

¹⁴⁹ Пугач Ю.К. 126 упражнений по развитию памяти. Эйдос, 1994.

сигареты — 1500 руб., тренажерный зал — 500 руб. В следующем месяце планирует сделать несколько покупок. Расходы составят примерно 6900 руб.

Задание 2. Ознакомьтесь с ситуацией для анализа, проанализируйте активы и пассивы семьи, составьте годовой семейный финансовый бюджет, дайте свои рекомендации.

Ситуация для анализа

Состав семьи 4 человека. Глава семьи — Сергей (38 лет), его жена Анастасия (38 лет), их старший сын Алексей (17 лет) и младший Александр (10 лет). После рождения младшего сына Анастасия и Сергей решили, что мама должна больше времени уделять детям. Поэтому Настя устроилась на работу, которая удовлетворяла ее запросам: гибкий рабочий график, но с небольшой заработной платой — 10 000 рублей. Основной доход семьи — 100 000 рублей — составляет зарплата мужа. Сергей работает директором дилерского центра. Расходы семьи представлены в таблице 6.6.1.

Таблица 6.6.1.

Ежемесячные расходы семьи

№ п/п	Статья расхода	Сумма расходов (руб.)
1	Продукты питания	16 000
2	Одежда	8000
3	Коммунальные услуги	4000
4	Автомобиль	5000
5	Мобильная связь, Интернет	2500
6	Проезд на транспорте	2000
7	Развлечения, культурные мероприятия, подарки	5000
8	Отпуск	8000
9	Прочие хозяйственные расходы	4000
10	Образование	6000
11	Медицина	3000
	Всего расходов	63 500
12	Сбережения	20 000
	Итого	83 500

Старший сын Сергея и Анастасии Алексей — студент первого курса вуза бюджетного отделения. Однако в семейном бюджете присутствует статья «образование». Сюда отнесены расходы на занятия английским языком Алексея и Александра — 68 000 руб. в месяц.

На депозите в банке у них лежит 380 000 рублей под 11 процентов годовых. Семья старается увеличить свой доход. Поэтому Сергей ежемесячно выделяет из своей зарплаты 20 000 рублей под 11% годовых.

В следующем году семья планирует сделать несколько крупных покупок. Расходы составят примерно 90 000 руб.

Задание 3. Составьте собственный финансовый отчет за прошедший месяц, расписав статьи расходов и доходов. Проведите анализ структуры ваших расходов.

Задание 4. Проведите оценку собственных активов и пассивов. Разработайте стратегию финансового поведения.

Задание 5. Ознакомьтесь с порядком расчета целевой суммы сбережений и понятием индексации взносов. Произведите расчет целевой суммы сбережений и размер ежегодного взноса, исходя из цели получать дополнительную ренту в 15 тыс. руб. ежемесячно начиная с года достижения государственных пенсионных оснований.

Расчет целевой суммы сбережений и понятие индексации взносов. Длительный (15—20 лет) срок действия страховых программ с накоплением ежегодных взносов в условиях инфляции требует некоторых знаний для правильного принятия решения. Прежде всего следует определиться с необходимой суммой и конкретным сроком, к которому она потребуется. Предположим, вы решили пожизненно получать дополнительную ренту в 10 тыс. руб. ежемесячно начиная с года достижения государственных пенсионных оснований. Для этого перемножаем желаемую ежемесячную ренту на количество месяцев в году и делим на коэффициент, называемый аннуитетом. Точное значение аннуитета зависит от выполненных компанией статистических расчетов средней продолжительности жизни своей клиентской группы, от финансовой политики конкретной компании, от вашего пола и возраста. Приводится приблизительный разброс значений, на который следует рассчитывать, понимая, что чем надежнее компания, тем более консервативную финансовую политику она проводит (от 0,08 до 0,06). Получается, что придется накопить от 1,5 до 2 млн руб.

После определения требуемой суммы накоплений нетрудно рассчитать размер ежегодного платежа, который зависит от количества оставшихся лет до намеченного срока. Обычно страховые компании предлагают дополнительные опции, помогающие сгладить неравномерность ваших доходов. Это могут быть, например, специальные инвестиционные счета, на которые можно вносить резервы для предстоящих платежей. Для учета возможного временного снижения дохода клиента можно использовать оговоренные отсрочки или возможности уменьшения ежегодного взноса. Также следует знать, что кроме пожизненного могут быть и другие рентные планы, например выплаты точно десять лет или выплаты фиксированных сумм с возвратом неизрасходованной части наследникам. Кроме того, есть возможность сразу забрать накопленную сумму без использования пенсионных планов.

После определения суммы, которую следует накопить, можно определить требуемый размер ежегодного взноса. Для этого необходимо просто разделить сумму накоплений на количество лет до срока получения и не учитывать процентный доход, поскольку неизбежная инфляция (и еще больший рост стоимости жизни), скорее всего, снизят покупательную способность ренты, на которую можно рассчитывать. Для компенсации этого последнего обстоятельства лучше всего прислушиваться к ежегодным предложениям компании по индексации взносов. На эту величину можно добровольно увеличивать ежегодный взнос, что гарантирует сохранение покупательной способности вашей ренты.

Задание 6. Определите собственную склонность к риску, пройдя нижеприведенный тест, и запишите, к какому типу инвесторов вы относитесь, заполнив таблицу 6.6.2.

Таблица 6.6.2.

Итог теста склонности к риску

Моя цель	
Сумма	
К какому сроку	
Горизонт инвестирования	
Инвестируемая сумма	
Мой тип	

Для того чтобы понять, к какому уровню риска вы склонны, ответьте на вопросы теста. На каждый из вопросов дайте один из ответов: «да», «скорее да, чем нет», «скорее нет, чем да», «нет».

Задание 7. Тест на определение склонности к риску¹⁵⁰

1. Вы часто нарушаете правила дорожного движения?
 2. Вы играете в азартные игры?
 3. Могли бы вы, играя в азартную игру, сделать ставку, превышающую вашу ежемесячную зарплату?
 4. Вы потеряли работу. Вам предлагают новую работу с очень высокой заработной платой, но опасную для жизни. Согласитесь ли вы?
 5. Ваши знакомые предлагают вам поучаствовать в некоем предприятии. Они заранее предупреждают, что это финансовая пирамида, но говорят, что на этом можно очень хорошо заработать. Примете ли вы участие?
 6. У вас есть возможность купить картину неизвестного художника. Вы не разбираетесь в живописи, картина вам не очень нравится, но есть предположение, что она может оказаться очень ценной. Купите ли вы картину?
 7. Вам предлагают вложить деньги в сделку, которая с большой вероятностью принесет хороший доход. Однако свободных средств у вас нет. Готовы ли вы для этой цели взять в долг?
 8. Ваш друг просит у вас займы довольно крупную сумму денег. Деньги у вас есть, но вы не совсем уверены в том, что друг сможет их вернуть. Дадите ли вы ему в долг?
 9. У вас есть временно свободные средства. Один из банков предлагает депозит сроком на 3 месяца под высокий процент (значительно выше, чем в других банках), но вам известно, что, по оценке экспертов, этот банк не отличается надежностью. Вы положите деньги на этот депозит?
 10. Часто ли вы принимаете решения, связанные с вашими финансами, основываясь только на своей интуиции?
- Оцените ваши ответы: «да» — 4 очка; «скорее да, чем нет» — 3 очка; «скорее нет, чем да» — 2 очка; «нет» — 1 очко. Подсчитайте общий результат.

Результаты теста

Вы набрали от 10 до 20 очков.

¹⁵⁰ Савенок В. Самоучитель. Личные финансы / В. Савенок. Издательство «Питер», 2009. С. 291—292.

Вы склонны к низкому уровню риска и относитесь к консервативному типу инвесторов. Вам важно сохранить то, что вы уже имеете. Надежность ваших финансовых вложений стоит для вас на первом месте, доходность — лишь на втором. Если вы набрали минимальное количество очков (10), вы расположены к чрезмерной осторожности.

Вы набрали от 21 до 29 очков.

Вы склонны к среднему уровню риска и относитесь к умеренному типу инвесторов. Для вас в одинаковой степени важны как надежность, так и доходность ваших вложений. Принимая решения, связанные с финансами, вы стремитесь найти золотую середину. Иногда вы готовы идти на риск, но не готовы рисковать всем. Если по результатам теста вы набрали от 21 до 24 очков, вы более склонны к надежности ваших финансовых вложений, если от 26 до 29 очков — к риску.

Вы набрали от 30 до 40 очков.

Вы склонны к высокому уровню риска и относитесь к агрессивному типу инвесторов. Главным для вас при вложении средств является получение максимального дохода. Желание получить высокую прибыль часто оказывается сильнее, чем опасение потерять деньги. Если вы набрали максимальное количество очков (40), вы склонны к чрезмерному риску.

6.8. Упражнения для развития памяти

Задание 1. Прочитайте список слов и изучите его в течение полутора минут. Попробуйте произнести слова по порядку. В случае ошибок пересчитайте все слова, которые удалось запомнить точно.

Если вы запомнили от 18 до 20 слов, великолепно; от 15 до 17 — это еще хорошо; от 10 до 14 — среднее; если меньше 10 — это доказывает, что вы не умеете пользоваться вашей памятью. Но в любом случае будьте уверены, что это положение поправимо и в учебнике вы найдете необычный способ для запоминания такого листа по порядку (это способ изобразительных ассоциаций).

Занесите в клетку ваш результат.

Вы сможете его сравнить с тем, что у вас будет впоследствии.

Список слов: *Кастрюля, Стул, Барабан, Парусник, Мыло, Банан, Ковер, Буква, Автомобиль, Река, Пробка, Орудие, Сандалия, Булавка, Сумка, Перо, Картина, Ваза, Вережка, Медаль.*

Задание 2. Прочтите текст внимательно, но только один раз.

Текст для чтения:

Шестого марта около Шато-Тьерри произошел любопытный случай. Грузженный поезд, подходя вечером к вокзалу, сошел с рельс. Состав состоял из 34 вагонов; в 16-ти была солярка, а в 18-ти — вино. Две цистерны солярки по 40 м³ и 4 цистерны вина были повреждены, и смесь из вина и дизельного топлива вылилась на национальную автостраду, что послужило причиной ухода в кювет 10-тонного грузовика, перевозившего масло. К счастью, никто серьезно не пострадал, и только водитель грузовика получил легкие ушибы.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Куда направлялся поезд?
2. Каких вагонов было больше — с вином или с соляркой?
3. Сколько цистерн с вином было повреждено?
4. Чего больше разлилось — вина или солярки?
5. Сколько было всего вагонов?
6. В какое время суток произошло крушение?

Проверьте результаты.

Этот тест покажет вам, что обычно положение таково, что мы, увлекаясь цифрами, часто забываем понятия и простые вещи.

6.9. Упражнения для развития мышления и речи

Задание 1. Упражнение по развитию мышления «Построение иерархии ценностей»

Выпишите на лист бумаги все свои желания, в том числе и оставшиеся незавершенными по тем или иным причинам.

Затем разделите их на три части. Первая часть — те, которые можно делать, а можно и не делать. Вторая — те, которые подождут. Третья — те, без которых обойтись нельзя.

Разделите третью часть по признаку, кому это нужно. Первая часть: это нужно вам лично. Вторая часть: это нужно для того, чтобы вами кто-то был доволен, она нужна, чтобы занять место в жизни, чтобы окружающие были вами довольны.

Посмотрите, где находится желание развивать мышление. Если оно во второй части, то движущая сила исчезнет, когда исчезнет стимул. В данном случае необходимо личное устремление. Человек, у которого отсутствует личная заинтересованность, упустит 90% материала.

Выделите в третьей части ту часть, которая нужна вам. Рассортируйте желания по порядку значимости. Главное желание впереди, остальные по степени значимости сзади. Где теперь ваше желание развиваться? Если на первом месте желание, которое является источником желания развиваться, то тогда есть шанс, что у вас все получится.

Человек реально может исполнять немного желаний, обычно одно. Если вы всерьез озадачены развитием своей психики, необходимо, чтобы это было на первом месте, остальное нужно поставить в очередь на будущее время. Одному главному желанию человек должен посвятить себя, чтобы оно сбылось, остальные — как получится.

Выполнением этого упражнения человек учится мышлению. Развиваются способности упорядочивать информацию, отделять главное от второстепенного и делать выбор.

Задание 2. Упражнение по развитию мышления «Логические задачи»¹⁵¹

а) Когда пассажир проехал половину пути, он лег спать. И спал до тех пор, пока ему не оставалось ехать половину того пути, который он проехал спящим. Какую часть пути он проехал спящим?

Ответ: пассажир спал на протяжении двух третей от половины всего пути, а значит, на протяжении одной трети всего пути.

б) Половина — это его треть. Что же это за число?

Ответ: если половина $\frac{1}{2}$ есть треть, то все число содержит 3 раза по $\frac{1}{2}$, то есть $\frac{1}{2} \times 3 = 1 \frac{1}{2}$ (1,5).

в) В доме 6 этажей. Во сколько раз путь по лестнице на шестой этаж длиннее, чем путь по той же лестнице на третий этаж, если пролеты между этажами имеют по одинаковому числу ступенек?

Ответ: в 2,5 раза.

Задание 3. Упражнение по развитию мышления «Завершим мысль»¹⁵²

Ум, хорошо организованный, лучше, чем хорошо наполненный.

М. Монтень

В данном упражнении предлагается завершить начатую афористичную мысль, проверив себя, насколько точно вы способны определить главную идею высказывания и «правильно» завершить ее. «Правильными» считаются также ответы, которые максимально

¹⁵¹ Вьюжек Т. Логические игры, тесты, упражнения / Пер. с англ. Т. Вьюжек. М.: ЭКСМО-Пресс, 2001.

¹⁵² Панкратов В.Н. Саморегуляция психического здоровья. Практическое руководство. М.: Изд-во Института психотерапии, 2001.

близки по смыслу и содержанию к ответам, приведенным в конце тестового упражнения.

Главная цель задания — не столько угадать завершающее слово, сколько побудить себя думать, включиться в интеллектуально-познавательную деятельность, позволяющую совершенствовать свои оценочно-прогностические и познавательные-эвристические способности.

Итак, завершим мысль...

1. Счастье обычно бывает на стороне тех, кто многим..... (что?)
2. Мы познаем человека порой не по тому, что он знает, а по тому, чему он..... (что делает?)
3. Обычно людей сдавшихся бывает значительно больше чем..... (каких?)
4. Установлено, что удача бывает похожа на..... (кого?)
5. Почему-то идущего человека судьба ведет, а умирающего..... (что делает?)
6. Человек, видевший практически все, очень часто не замечает..... (чего?)
7. Не идти вперед в большинстве случаев означает идти..... (куда?)
8. Когда уже невозможно работать напряженнее, необходимо начать работать.... (как?)
9. То, что перестает удовлетворять, обычно перестает и..... (что делать?)
10. Необходимо в жизни спокойнее воспринимать то, что..... (что?)
11. Ничто так не научает, как осознание собственной..... (чего?)
12. Человек охотнее признает ошибки в поведении, чем ошибки..... (в чем?)
13. Обычно человек осознает то, чего..... (что?)
14. Если человек не встретил на своем жизненном пути препятствий, о нем говорят, что он..... (что?)
15. Не следует стесняться процесса собственного..... (чего?)
16. Обычно не следует прислушиваться к советам, которые подает нам собственный..... (что?)
17. Не следует бороться с собой, потому что все равно..... (что сделаешь?)
18. Самая большая ошибка, порождающая неуверенность, — это боязнь совершить..... (что?)
19. Сильные люди, делая ошибки, обычно мужественно их..... (что делают?)

20. Определяя свои цели, необходимо формулировать их в форме..... (каких?) утверждений.

21. При постановке целей воображаемый результат должен вызывать..... (что?)

22. Крайне важно постоянно вдохновлять себя собственным..... (чем?)

23. При оценивании своих результатов важно ориентироваться на собственную..... (что?)

24. Каждое утро необходимо говорить себе..... (какие?) слова.

25. Здоровье — это лучший дар молодости, однако только в молодости он дается..... (как?)

26. Наше здоровье во многом зависит от природы и качества наших..... (чего?)

27. Все, что мы делаем, становится воплощением того, что мы..... (что делаем?), и все, что мы думаем, становится ключом к тому, что мы..... (что делаем?)

28. Да, нужно быть самим собой, но по возможности в..... (каком?) виде.

29. Крайне важно осознавать, отчего нужно..... (что сделать?), и к чему нужно..... (что делать?)

30. Мы невольно превращаемся в образ того человека, о ком..... (что делаем?)

31. Клетки организма невольно могут «прислушиваться» к нашим..... (чему?)

32. Меняя собственные представления, мы как-то меняем действительность, в которой..... (что делаем?)

33. Осознавая в себе ранее незаметное, мы невольно меняемся..... (как?)

34. Творчество обычно начинается тогда, когда мы делаем что-нибудь..... (как?)

35. Прежде чем измениться, нужно сначала увидеть себя..... (как?)

36. Процесс самосовершенствования — это, как правило, процесс проб и..... (чего?)

37. Будьте внимательны к собственным мыслям, ибо это начало наших..... (чего?)

38. Наши слабости нам уже не вредят, когда мы их..... (что?)

39. Прогресс в самосовершенствовании практически невозможен, пока мы поступаем так, как поступали..... (как?)

40. Здоровье важно не просто беречь, им нужно..... (что делать?)

Ответы

Правильными (максимально точными по смыслу значения и значению смысла) можно считать ответы:

1. доволен	15. самовыражения	29. отказаться, стремиться
2. радуется	16. страх	30. думаем
3. побежденных	17. проиграешь	31. мыслям
4. своего хозяина	18. ошибку	32. живем
5. тащит	19. признают	33. фактически
6. многого	20. позитивных	34. непринужденно
7. назад	21. удовольствие	35. в новой роли
8. умнее	22. воображением	36. ошибок
9. привлекать	23. удовлетворенность	37. поступков
10. неизбежно	24. одобряющие	38. знаем
11. ошибки	25. даром	39. всегда
12. в мышлении	26. мыслей	40. управлять
13. не понимает	27. думаем, делаем	
14. не состоялся	28. лучшем	

Задание 4. Упражнения для развития речи*Преодоление психологического барьера.*

Выберите среди ваших знакомых или близких вам людей человека, с которым вы недавно поссорились или находитесь по каким-либо причинам в натянутых отношениях, что формирует неприязнь и дополнительные психологические барьеры в общении с ним. Постарайтесь заставить себя преодолеть психологический барьер неприязни и начать разговор с этим человеком первым. Продумайте, как лучше начать разговор? Как его поддержать? Как лучше его закончить?

Возможен вариант усложнения данного упражнения. Постарайтесь в процессе этого разговора о чем-либо попросить вашего собеседника. Обратите внимание на то, трудно ли вам будет это сделать. Сможете ли вы завершить эту встречу, этот разговор на позитивной ноте? Или ваши взаимоотношения еще более усложнятся и конфликт обострится? Кто будет провоцировать это? И подумайте, почему? Как выйти из этой ситуации?

6.10. Упражнения на развитие коммуникативных навыков и тесты по их оценке

Задание 1. Тест «Ваш стиль работы с документами»¹⁵³

Выберите один из вариантов ответа по каждому вопросу.

Группа 1

1. Когда у меня полно неотложной работы, я часто откладываю новые бумаги в сторону.
 - а) совершенно справедливо
 - б) пожалуй, справедливо
 - в) не совсем так
 - г) совершенно не так
2. Когда я не слишком загружен прочими делами, я обрабатываю большую часть бумаг сам.
 - а) совершенно справедливо
 - б) пожалуй, справедливо
 - в) не совсем так
 - г) совершенно не так
3. Я сам разбираю корреспонденцию, потому что больше с ней никто не справится, а вид непрочитанных бумаг меня раздражает.
 - а) совершенно справедливо
 - б) пожалуй, справедливо
 - в) не совсем так
 - г) совершенно не так

Группа 2

1. Мне приходится преодолевать внутреннее сопротивление, когда я поручаю подчиненному подготовить за себя важный документ.
 - а) совершенно справедливо
 - б) пожалуй, справедливо
 - в) не совсем так
 - г) совершенно не так
2. Большую часть документации по менее важным вопросам готовят мои подчиненные.
 - а) совершенно справедливо
 - б) пожалуй, справедливо
 - в) не совсем так
 - г) совершенно не так

¹⁵³ Вьюжек Т. Логические игры, тесты, упражнения / Пер. с англ. Т. Вьюжек. М.: ЭКСМО-Пресс, 2001.

3. Я обращаюсь за помощью к другим только тогда, когда возможность служебных неприятностей становится весьма реальной.

- а) совершенно справедливо
- б) пожалуй, справедливо
- в) не совсем так
- г) совершенно не так

Группа 3

1. Меня раздражает, что приходится тратить время на бумажную рутину, и когда я занят, бумаги отодвигаются в сторону.

- а) совершенно справедливо
- б) пожалуй, справедливо
- в) не совсем так
- г) совершенно не так

2. Я не считаю себя обязанным отвечать на каждую бумажку, адресованную мне.

- а) совершенно справедливо
- б) пожалуй, справедливо
- в) не совсем так
- г) совершенно не так

3. Я не считаю, что объем и характер служебной переписки отражает успешность моей работы и мое положение в нашей организации.

- а) совершенно справедливо
- б) пожалуй справедливо
- в) не совсем так
- г) совершенно не так

Группа 4

1. Когда я сталкиваюсь с кризисной ситуацией, мне не хватает времени, чтобы зафиксировать ее в документах.

- а) совершенно справедливо
- б) пожалуй справедливо
- в) не совсем так
- г) совершенно не так

2. Лишь мысль об увольнении может заставить меня дописать служебный доклад.

- а) совершенно справедливо
- б) пожалуй справедливо
- в) не совсем так
- г) совершенно не так

3. Пока у меня есть более важные дела, я откладываю рутинную документацию в сторону.

- а) совершенно справедливо
- б) пожалуй справедливо
- в) не совсем так
- г) совершенно не так

Ключ

За каждый ответ «совершенно справедливо» полагается 3 балла; за «пожалуй, справедливо» — 2; за «не совсем так» — 1; за «совершенно не так» — 0 баллов. Подсчитайте набранные вами баллы.

Результат

Если вы набрали по *первой группе* 1 и более баллов, то вы, скорее всего, «суперисполнитель», а потому склонны делать сами большую, чем необходимо, долю бумажной работы, недогружая своих подчиненных. Если вы к тому же набрали немало очков (5 и более) по четвертой группе, то, значит, вам присущи еще и черты «волочитчика». Это означает, что ваши репутация и карьера под угрозой. Правда, кое-кому из высшего начальства нравится ваша постоянная занятость, но ярлык «истого служаки» отнюдь не гарантирует продвижения по службе и уважения коллег и подчиненных.

Если вы набрали 7 и более баллов по *второй группе*, то вы, скорее всего, «расшифровщик». Конечно, делегирование обязанностей — одно из важнейших правил современной науки об управлении, и оно может значительно облегчить вам работу, естественно, если делегировать правильно. Между тем многие руководители, увлекаясь делегированием, забывают о необходимости постоянно учить и контролировать тех, кому они передают те или иные задания. Это нередко ставит под удар их самих — в конечном счете за все несет ответственность руководитель. Конечно, со временем вы овладеете искусством делегирования, но лучше сократить данный процесс, протудировав литературу по вопросам управления.

Если вы набрали 7 и более баллов по *третьей группе*, значит, вам присущи черты «антибюрократа» и вы склонны игнорировать важность бумажной работы. Такие привычки могут дорого обойтись, если в вашей организации объем бумажной работы велик и ей придается большое значение. Поэтому вам стоит либо пересмотреть свое отношение к «бумажкам», либо поискать себе место в организации, где бумажной работы меньше.

Если по *четвертой группе* вы набрали 3 балла и менее, то вы относитесь к бумажной работе слишком истово, забывая, что есть дела более важные, требующие вашего личного присутствия.

Если же вы набрали по этой группе 7 и более баллов, значит, в вас, наоборот, слишком много от «волочитчика» и вы обречены постоянно выслушивать упреки начальства за задержку различных

документов. Выручить вас могут лишь более дифференцированный подход к входящей документации и более широкое использование делегирования.

Если количество баллов, набранное вами по *всем четырем группам* вопросов, примерно одинаково колеблется в границах 3—5, то это свидетельствует о разумном отношении к бумажной работе и отсутствии у вас ярко выраженных черт «бумажных неудачников». Это, конечно, приятно, но все же справляться с тем объемом бумаг, которые к вам поступают каждый день, все равно трудно.

Задание 2. «Как быстрее читать и разбирать почту»

Каждый занимающийся бизнесом человек за свою жизнь получает до 50 000 навязанных почтовых отправок, известных как «макулатурная корреспонденция». Если у вас нет секретаря для «отсечения» этой макулатуры на входе в вашу компанию, воспользуйтесь следующими рекомендациями:

Открывайте письма и другую корреспонденцию над корзиной для бумаг, чтобы сразу выбросить все, не представляющее для вас интереса.

Обращайтесь к каждому почтовому отправлению только один раз. Сразу решайте, какие действия предпринять, даже если это просто помещение в папку текущих дел.

По возможности отвечайте на письма, пользуясь телефоном, факсом или электронной почтой.

В качестве альтернативы напишите на оригинале письма краткий комментарий и отошлите факсом.

Задание 3. «Как быстрее читать газеты и журналы»

Основной подход к работе с прессой состоит в том, чтобы определить, где искать необходимую информацию. Это позволит вашему взгляду устремляться непосредственно в нужное место, а не блуждать наудачу по всему тексту.

Работая с журналом, всегда начинайте с просмотра оглавления и определения нужных вам статей.

Не тратьте время на пролистывание, а непосредственно обращайтесь к нужному материалу, не поддавайтесь искушению отвлечься на интересные, но ненужные вам материалы.

В информационных журналах для обобщения ключевых фактов часто используют диаграммы и схемы. Изучите их вначале, чтобы получить общее представление о содержании нужной вам статьи.

Не храните кипы журналов! Вырезайте нужные статьи и подшивайте их в отдельные папки. В зависимости от характера вашего

бизнеса вы заведите одну папку для статей о ваших конкурентах, другую — для материалов о новинках технологии или маркетинга и т.д. Собирая материалы на одну и ту же тему из различных источников, вы получаете детальную картину по этому вопросу.

Обычно газеты и журналы содержат следующие типы материалов:

Обзорные статьи. Их цель — информировать и поддерживать интерес. Они представляют общую информацию и обычно начинаются с примера того, о чем автор собирается рассказать. Такие статьи просматривают, сосредоточивая внимание на центральной и завершающей частях текста, которые, как правило, содержат ключевую информацию. Первый и последний абзацы можно опустить без ущерба для понимания содержания.

Статьи, представляющие мнения. Их цель — убедить читателя в чем-либо или побудить к действию. Чаще всего вам будет достаточно прочитать только первый абзац, как правило, представляющий эти идеи или действия, и последний — обобщающий эти представления.

Сообщения о последних новостях. Чаще в них содержится «чистая» информация и совсем немного примеров и общих сведений. Обычно новости располагаются в порядке важности, заканчиваясь наименее существенными. Поэтому читайте первый абзац, прежде чем переходить к остальному материалу.

Задание 4. «Как быстрее читать служебные записки»

Изучив служебные записки своей компании, вы, вероятно, обнаружите, что они имеют стандартную структуру: в каждой из них основная информация (источник, тема и цель) размещена в одном и том же месте.

Экономьте время, направляя свой взгляд непосредственно в эти места служебной записки. Какая-либо необходимость читать ее целиком возникает редко.

Читая стопку служебных записок, рассортируйте их по важности. Например, важные записки кладите справа от себя, а не важные — слева.

Задание 5. «Как быстрее читать служебные отчеты»

Начинайте с общего просмотра отчета, чтобы получить представление о его структуре.

Пролистайте страницы и ознакомьтесь с организацией отчета. Даже если есть оглавление, все равно следует пролистать отчет и пробежать глазами страницы, чтобы знать, как построен отчет и какие подзаголовки не вошли в оглавление.

Вернитесь к цели прочтения. Подумайте, чем может быть полезен вам этот отчет.

Составьте на листке бумаги свое собственное оглавление с указанием ключевых идей и страниц, на которых они изложены.

Расположите содержание в порядке важности для вас лично. Этот порядок может отличаться от представленного оглавления.

Пролистайте, просмотрите или изучите разделы, представляющие для вас интерес в порядке расставленных приоритетов.

Задание 6. «Как быстрее читать технические руководства»

Если ваша компания небольшая, при покупке компьютеров, оргтехники и сложных офисных принадлежностей вам приходится самостоятельно изучать технические описания и руководства пользователя, прежде чем начать эксплуатировать новое оборудование. Иногда этот процесс занимает много времени. Чтобы его сократить, воспользуйтесь следующими рекомендациями.

Определите назначение руководства. Обычно оно излагается ближе к началу.

Просмотрите материал и получите представление об его общей организации. Есть ли в нем иллюстрации, облегчающие понимание? Насколько сложным вам показался материал?

Пролистайте и просмотрите страницы, задерживая внимание на основных частях руководства. Обратите внимание, встречаются ли в нем специальные слова и технические термины, знание которых необходимо для понимания текста. Если какие-либо из них вам неизвестны, запишите из на отдельном листке бумаги. Выясните, что они означают, прежде чем приступать к установке оборудования.

Если в результате прочтения руководства у вас остались вопросы, постарайтесь выяснить их в службе технической поддержки производителя оборудования. При необходимости вызовите специалистов к себе в офис. Это обойдется дешевле, чем ремонт техники.

Задание 7. «Как повысить свою обычную скорость чтения»

Возьмите какой-нибудь незнакомый материал, типичный для текстов, которые вы постоянно читаете на работе, и определите, сколько вы прочитаете ровно за одну минуту, при необходимом вам уровне содержания. Подсчитайте количество прочитанных слов следующим образом:

Подсчитайте общее количество слов в 10 следующих друг за другом строках.

Разделите сумму на 10, чтобы получить среднее количество слов в строке. В нашем случае это будет 14 слов.

Подчитайте, сколько строк вы прочитали за минуту.

Умножьте на среднее число слов в строке и получите свою скорость чтения.

А теперь для увеличения скорости чтения воспользуйтесь карточкой, задающей темп, или просто собственной ладонью. Вот как это делается:

Положите карточку или ладонь поверх страницы напечатанного текста. Передвигая карточку вниз по странице и закрывая при этом уже прочитанное, вы исключаете отнимающее время возвращение назад.

Передвигайте карточку вниз. Фокусируйте свой взгляд на строке непосредственно над карточкой.

Передвигая карточку быстрее или медленней, задавайте скорость чтения. Следите, чтобы ваш взгляд успевал за карточкой.

Не пытайтесь прочесть всю строку сразу. Просто «опознавайте» в каждой строке те слова, что удаляются по мере того, как ваша карточка/рука «толкает» глаза вниз по странице.

Поупражняйтесь, передвигая свой указатель со скоростью, превышающей темп нормального чтения. Поставьте перед собой реальные цели в отношении увеличения скорости чтения.

Задание 8. «Рациональные переговоры по телефону»

В зависимости от того, звоните ли вы или вы отвечаете на звонок, техника эффективных телефонных разговоров несколько отличается.

Вы собираетесь позвонить в компанию, чтобы выяснить некоторые вопросы, относящиеся к области вашей компетентности

Прежде чем взять телефонную трубку, подумайте, так ли это необходимо? Должны ли вы после телефонного разговора отправить письмо или факс? Не будет ли проще и эффективнее сразу написать письмо или отправить факс? Не быстрее ли связаться с сотрудником по электронной почте? Можете ли вы получить нужную информацию из других источников? Знаете ли вы точно номер телефона, имя и фамилию сотрудника, которому вы собираетесь звонить?

Сформулируйте цель вашего звонка. (Я звоню, чтобы выяснить следующие вопросы...) Приготовьте план разговора, запишите все ключевые вопросы, которые вы собираетесь задать.

Подготовьте и упорядочьте на столе все необходимые документы, которые могут вам понадобиться для аргументации вашей позиции по обсуждаемому вопросу. Запишите по пунктам положения, которые вы собираетесь привести в качестве аргументов. Приготовьте бумагу и ручку, чтобы записывать ответы вашего собеседника.

Приготовьте вводную и заключительную фразы телефонного разговора. Сразу после приветствия сообщите о цели вашего звонка.

«Здравствуйте, Иван Иванович! С Вами говорит Анна Ивановна Петрова из отдела маркетинга компании “Прожектор”. Я звоню по вопросу продажи наших изделий (цель звонка)...» и «Спасибо за информацию (помощь и пр.). Всего доброго! До свидания!».

Во время разговора делайте пометки на вашем листе с аргументами, записывайте аргументы вашего собеседника (цифры, даты, имена сотрудников и компаний). Если вы не согласны с какими-то доводами, не прерывайте, а запишите ваши вопросы, чтобы задать их, когда ваш собеседник закончит говорить.

Если во время разговора возникли проблемы, к которым вы не готовы, постарайтесь максимально прояснить ситуацию — не стесняйтесь спрашивать, задавайте вопросы, постарайтесь узнать мнение вашего собеседника.

Если вы уверены, что выяснили все вопросы, которые были целью вашего звонка, и в разговоре возникла пауза, не стесняйтесь тотчас поблагодарить вашего собеседника и вежливо закончить разговор. («Спасибо за (цель вашего звонка), не стану вас больше задерживать. Всего доброго! До свидания!»)

Вы отвечаете на телефонный звонок

Назовите ваше имя и название вашей компании.

Если ваш собеседник не счел нужным представиться, уточните, с кем вы разговариваете (Извините, я не расслышал(а) ваше имя).

Спросите о цели звонка. Если вы можете сами на него ответить, отвечайте конкретно на вопрос, сообщите, какие действия вы предпримите в ответ на этот звонок, благодарите за интерес к компании и вежливо закончите разговор («Спасибо за ваш звонок! Мы пришлем вам нашу рекламу! / Мы ждем вас на следующей неделе в офисе нашей компании с образцами ваших изделий. / Мы вышлем вам новый счет завтра по факсу. Всего наилучшего! До свидания.»).

Если вопрос не входит в сферу вашей компетенции, сообщите номер телефона ответственного за него сотрудника и вежливо закончите разговор.

Если к телефону просят сотрудника, который по каким-то причинам в данное время отсутствует, сообщите, когда его можно застать по этому номеру телефона. Если требуется, запишите для него сообщение для передачи. Быстро и вежливо закончите разговор («Не стану вас больше задерживать.»).

Из приведенных выше примеров видно, что эффективно телефонный разговор можно провести тогда и только тогда, если относиться к этому инициативно. Если вы лидируете в разговоре, то и закончите вы его тогда, когда сами сочтете это нужным, ни в коей мере не обидев вашего собеседника. При этом вы потратите на разговор ровно столько времени, сколько планировали, а не отдадитесь на произвол стихии телефонного многословия.

1. *ABC-хронометраж*¹⁵⁴ — эффективная методика учета временных затрат, где особое внимание в момент учета времени уделяется ключевым задачам, а учету и анализу нерезультативных дел отводится второстепенное место. Основные четыре принципа представленной методики: концентрация внимания на главных задачах или парадокс самоуправления, простота и гибкость ведения формы учета времени, измеримость и наглядность результатов деятельности, а также полезная полнота информации.
2. *Банковский процент, ссудный процент* — цена кредита, используемая в качестве стимула коммерческой деятельности.
3. *Биологические ритмы* представляют собой сложную последовательность многоступенчатых процессов биохимических и биофизических превращений в организме человека. Утомление — состояние организма, возникающее вследствие его длительной или напряженной функциональной активности и проявляющееся в снижении работоспособности.
4. *Бюджет* — план доходов и расходов государства, фирмы, домашнего хозяйства на определенный срок.
5. *Бюджетное ограничение* — условие, указывающее на то, что расходы не должны превышать доходов.
6. *Бюджетный дефицит* — превышение расходов бюджета над его доходами.
7. *Бюджетный избыток, профицит* — превышение доходов бюджета над его расходами.
8. *Внимание* — умение концентрировать, сосредоточивать свои мысли на каком-либо одном объекте.
9. *Гигиена* — область науки, в частности медицины, изучающая влияние условий жизни, труда на человека и разрабатывающая профилактику различных заболеваний; обеспечивающая оптимальные условия для существования; сохраняющая здоровье и продлевающая жизнь.
10. *Главная цель управления основным ресурсом времени* — организация его таким образом, чтобы выполнять свои основные функции с большим удовольствием и результативностью, а также с меньшими затратами.
11. *Группы целей* — это те области, в которых ставятся цели, выделяют, как правило, цели личные и профессиональные.
12. *Депозиты* — денежные средства или ценные бумаги, находящиеся на хранении в финансово-кредитных учреждениях. Различают вклады в банках, ценные бумаги на хранении в финансово-кредитных институтах, взносы под оплату налогов, сборов, пошлин и т.п.
13. *Дистанционное образование* — комплекс образовательных услуг, предоставляемых с помощью специализированной информационно-образовательной среды, создаваемой для потребителя на любом расстоянии от образовательного учреждения.

¹⁵⁴ ABC-хронометраж // <http://www.improvement.ru/zametki/abc-chrono/>

14. *Доход* — деньги, полученные гражданами и фирмами в форме заработной платы, ренты, процента и прибыли, а также пособий по безработице, пенсий по старости и т.п.
15. *Журнал времени* — это форма учета временных затрат, при которой заводится журнал времени, где предлагается разбивать каждый день недели на 15-минутные промежутки. По истечении каждого часа фиксируется выполненная работа, предварительно сгруппированная по видам деятельности.
16. *Закаливание* — это система специальной тренировки терморегуляторных процессов организма, включающая в себя процедуры, действие которых направлено на повышение устойчивости организма к переохлаждению или перегреванию.
17. *Инвестирование* — процесс воспроизводства или увеличения основного капитала; отражает поток нового капитал в определенном году.
18. *Инвестор* — юридическое или физическое лицо, осуществляющее инвестиции, вкладывающее собственные, заемные или иные привлеченные средства в инвестиционные проекты, финансовые или реальные активы.
19. *Индивидуальное образовательное пространство* формируется на основе технологичной инициативного формирования образовательного пространства личности, в которых рационально формируемая учебная среда (аудиторная, домашняя, рабочая, в поездках, на отдыхе) включает в себя текстовые и графические издания, видео и аудио, компьютерные и сетевые, радио и телевизионные источники информации.
20. *Карточка ежедневного учета времени А. Гастева* — это карточка учета личного времени, которая заводится на один день и делится на несколько этапов. В ее левой части вписывается код и вид деятельности, справа отмечается длительность выполненного вида деятельности (масштаб одной клеточки — 30 минут). Затем после проведенного анализа проясняется реальная картина затраченного времени.
21. *Карьера* — это движение и положение (статус) человека, субъекта трудовой деятельности в системе социальных, экономических, деловых, имущественных и др. отношений, обусловленные складывающимся соотношением между его личностными позициями, ресурсами и социально-экономической ситуацией (внешними условиями, обстоятельствами) в конкретный период жизни.
22. *Коммуникации* — процесс общения с другими людьми, обмен информацией с ними, необходимый во всех фазах процесса самоменеджмента.
23. *Концентрация* — способность человеческой психики удерживать внимание на каком-либо объекте в течение продолжительного отрезка времени.
24. *Личное решение* — это то, что преобразовывает идею в реальность, определенное состояние ума, когда вы принимаете идею и переходите к процессу ее реализации, или, наоборот, вы отбрасываете идею и забываете о ней.
25. *Личные цели* — это ясное понимание того, чего вы хотите достичь в жизни в отношении себя и своих близких. Это цели развития, роста личности, достижения ценностей и выработки мировоззрения.
26. *Метапознание* — способность анализировать собственные мыслительные стратегии и управлять своей познавательной деятельностью.
27. *Метод «Альфы»* — предполагает реализацию пяти стадий: составление полного перечня работ на текущий период с учетом предварительного их распределения по приоритетности выполнения; определение планируемой продолжительности каждой из намеченных задач к выполнению задач и общего бюджета рабочего времени; резервирование рабочего времени; принятие решений по делегированию работ; контроль и перенос незавершенных мероприятий, позволяющий руководителю получить необходимую информацию для проведения анализа структуры фактических затрат рабочего времени и приступить к поиску возможных путей совершенствования работы.

28. *Метод Дуайта Эйзенхауэра* — простое вспомогательное средство для случаев, когда необходимо быстро принять решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение; приоритеты устанавливаются по критериям срочности и важности дела, в результате формируются четыре категории приоритетности.
29. *Метод приоритетов, или «АБВ-анализ»* — эффективный способ классификации задач по степени важности; техника исходит из опыта, что доли в процентах более важных и менее важных дел в сумме остаются неизменными. С помощью букв «А», «Б» и «В» задачи подразделяются на три класса, в соответствии с их значимостью. Задача категории «А» должна представлять собой нечто, имеющее самое важное значение на данном этапе деятельности. Задача типа «Б» определяется как та, которую следовало бы выполнить, но последствия в случае ее невыполнения не являются необратимыми. Задачей типа «В» является то, что было бы хорошо сделать, но что не влечет за собой никаких существенных последствий для работы.
30. *Метод управления временем Вильфреда Парето* — внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в группе.
31. *Образованность* — индивидуально-личностный результат образования, качество личности, которое заключается в его способности самостоятельно решать проблемы, опираясь на освоенный социальный опыт.
32. *Образовательное пространство* — форма трансляции социального опыта от поколения к поколению без специально организованных процессов обучения и воспитания, естественный процесс, который не интенсифицирован специальными воздействиями на субъекты образования.
33. *Объекты самоменеджмента* — это личностные ресурсы, составляющие в комплексе источник развития личности, к ним относятся время, активность, платежеспособность и интеллектуальные способности личности.
34. *Планирование своей деятельности* — процесс разработки планов и альтернативных вариантов своей деятельности.
35. *Платежеспособность* — способность государства, юридических и физических лиц полностью выполнять свои обязательства по платежам, наличие у них денежных средств, необходимых и достаточных для выполнения этих обязательств, то есть осуществления платежей.
36. *Поведение на рынке труда* — взаимодействие носителя карьеры с субъектами трудовых отношений, направленное на реализацию стратегии самомаркетинга.
37. *Постановка цели* — желаемые личные достижения, взгляд в будущее, элемент, который позволяет сконцентрировать силы и энергию на том, что должно быть достигнуто.
38. *Предпринимательский доход* — прибыль за вычетом ссудного процента и платежей в бюджет (налоги и др.).
39. *Принципы управления временем* — правила наиболее рациональной организации временного ресурса для достижения поставленной цели. Например, точное формулирование жизненных ценностей и долгосрочных целей, определение зон личной ответственности, формирование личной системы планирования рабочего дня; расстановка приоритетов; отказ от практики откладывания; установление реальных сроков выполнения задач, учет принципа «60/40»; включение в деятельность внешних средств; внедрение техники фильтрации, хранения и оперативного перемещения информации; допущение контролируемого хаоса, или прием «Отстойники»; периодический анализ использования рабочего времени; своевременная корректировка плана распределения рабочего времени; осознанный и творческий подход к своей работе; делегирование полномочий; навык саморазгрузки; блокировка каналов потери времени; воспитание уважения ко времени и многие другие.

40. *Принятие решений в самоменеджменте* — это выбор варианта действий по предстоящим делам.
41. *Процент* — плата за использование денег в форме займа.
42. *Расходы* — затраты, приводящие к уменьшению денежных средств или к увеличению долговых обязательств.
43. *Ресурс активности и работоспособности* — совокупность физических возможностей организма человека, характеристик его личности, а также условий окружающей среды, необходимых для эффективного выполнения конкретной работы.
44. *Рефрейминг* — специальный прием самомотивации, который позволяет увидеть ситуацию, факт, действие под иным, непривычным для человека углом зрения.
45. «*Решатель проблем*» (“Problem solver” — в английском языке) — человек, обладающий навыками решения проблем, который из многих различных вариантов действий выбирает именно тот, который приводит к успешному решению стоящей перед ним задачи.
46. *Самоконтроль* — контроль личных итогов, оценка собственных результатов (успехов и провалов) и в случае необходимости — корректировка целей.
47. *Самомаркетинг* — разработка и реализация программы действий носителя карьеры, ориентированной на достижение его конкурентоспособности на рынке труда.
48. *Самоменеджмент* — управление собственными личностными ресурсами, т.е. умение их приобретать, сохранять, развивать и рационально использовать и быть успешным и самодостаточным человеком.
49. *Самомотивация* — это мотивация себя на выполнение той или иной деятельности, включает в первую очередь постановку целей.
50. *Самообразование* — необходимое самопроизвольное стремление человека или организации к изменениям внутренней базы данных и базы знаний. Организация самообразования состоит в постановке цели, определении приоритетов (главных направлений), выборе способа и обеспечении регулярности работы над собой.
51. *Самоорганизация* — процесс составления распорядка дня и обеспечения личного трудового процесса.
52. *Сбережения* — часть личного располагаемого дохода, которая не расходуется на приобретение потребительских товаров.
53. *Система открытого образования* — социальный институт, способный предоставить человеку разнообразные образовательные услуги, позволяющие учиться непрерывно и обеспечить возможность получения современного профессионального знания. Открытая образовательная система представляет собой ассоциацию (консорциум) связанных друг с другом учебных учреждений, которая обеспечивает создание пространства образовательных услуг, взаимосвязь и преемственность программ, способных удовлетворять запросы и потребности населения и создать возможность многомерного движения специалиста в образовательно-профессиональном пространстве, развития через обучение и функционирование постоянного образовательного профессионального консалтинга.
54. *Система управления временем Бенджамина Франклина* — классическая система управления временем, предусматривающая, что любая глобальная задача, стоящая перед человеком, делится на подзадачи, а те в свою очередь — на еще более мелкие подзадачи; визуально данный процесс можно представить в виде многоступенчатой пирамиды, а применение системы — как процесс поэтапного возведения этой пирамиды.
55. *Социальная образовательная среда* — горизонтальная структура и информационная система культуры общества, функционирующая по принципу само-

- организации. Важнейшим фактором формирования социообразовательной среды является система послевузовского, дополнительного и непрерывного образования.
56. *Социальное образовательное пространство* — совокупность мест для разворачивания индивидуального и коллективного образовательного пространства. Социальное образовательное пространство устанавливает правила доступа к образовательной среде, к способам взаимодействия в течение образовательного процесса.
 57. *Стратегия самомаркетинга* — совокупность действий носителя карьеры, направленных на нахождение максимально благоприятных условий для развития и использования карьерного потенциала и охватывающих четыре элемента комплекса маркетинга: товар, цену, распределение, коммуникации¹⁵⁵.
 58. *Страхование* — создание за счет денежных средств предприятий, организаций, граждан специальных резервных фондов, предназначенных для возмещения ущерба, потерь, вызванных неблагоприятными событиями.
 59. *Стресс* — физиологическое и/или психологическое напряжение, возникшее в результате воздействия стрессоров, которые нарушили существовавшее равновесие.
 60. *Схема управления временем* — последовательная реализация этапов по постановке цели, планированию, принятию решений и установке приоритетов, по реализации и организации, анализу и контролю за выполнением результатов, а также по коммуникации и грамотной работе с информацией.
 61. *Учет времени в Excel А. Федорова* — позволяет разумно оценить, какое время было затрачено, и вывести среднее по итогам недели или месяца, а также позволяет сделать выводы о необходимости уделить тому или иному виду деятельности больше либо меньше время.
 62. *Физическая культура* — культура тела, укрепление здоровья человека, систематическое и разностороннее совершенствование человеческого организма.
 63. *Финансирование* — обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами всего хозяйства страны, регионов, предприятий, предпринимателей, граждан, а также различных экономических программ и видов экономической деятельности. Финансирование осуществляется из собственных, внутренних источников в различном виде.
 64. *Фотография рабочей недели*¹⁵⁶ — ведение ежедневных записей абсолютно всех дел за неделю с доскональным описанием рабочего дня с указанием начала и завершения любого вида деятельности.
 65. *Функции самоменеджмента* — специфические процессы, обеспечивающие развитие личности и ее функционирование как члена общества. К ним относятся самомотивация, планирование своей деятельности, самоорганизация, самоконтроль, принятие решений в отношении своей деятельности, коммуникации.
 66. *Хронометраж по Г.А. Архангельскому*¹⁵⁷ — эффективная методика учета временных затрат, которая определяет количество времени и на что оно расходуется; его основная цель — выработка внимания к времени. В ней ежедневно, с интервалом 3—5 минут, записываются все действия в зависимости от разнообразия, повторяемости и продолжительности работ в течение нескольких недель.
 67. *Цель* — это образ результата, который предвещает всякую осознанную деятельность, упорядочивает ее, делает осмысленной.

¹⁵⁵ Шаповалов В.К., Минкина О.В. Консультирование по карьере: Учебное пособие. М.: Академический Проект, 2008.

¹⁵⁶ Пустынникова Ю., Долгов М. Властелин времени // <http://www.axima-consult.ru/stati>

¹⁵⁷ Архангельский А.А. Хронометраж. // <http://www.improvement.ru/bibliot/chrono/>

8.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ПРОВЕРКЕ ЗНАНИЙ

Раздел 1. Сущность и значение самоменеджмента

1. Продолжите определение самоменеджмента — это управление базовыми ресурсами личности, такими как:

- 1) материальные, финансовые, информационные ресурсы;
- 2) время, активность, платежеспособность, образованность;
- 3) время, деньги, здоровье;
- 4) дом, семья, работа.

2. Основная цель самоменеджмента состоит в том, чтобы (выберите правильные ответы):

- 1) максимально использовать собственные возможности;
- 2) увеличить свои доходы;
- 3) сознательно управлять течением своей жизни (самоопределяться);
- 4) преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни;
- 5) улаживать конфликты в личной и общественной жизни.

3. Самоменеджмент направлен на четыре важнейших объекта управления, среди них:

- 1) время,
- 2) активность,
- 3) платежеспособность,
- 4) образованность (интеллектуальные способности личности),
- 5) креативность.

4. В развитии науки самоменеджмента выделяют следующие этапы:

- 1) этап проб и ошибок;
- 2) этап разделения ответственности;
- 3) этап выделения областей знаний в науке самоменеджмента;
- 4) этап делегирования полномочий;
- 5) этап систематизации знаний в технике личной работы.

5. Самоменеджмент представляет собой последовательное и целенаправленное выполнение определенных функций, среди них планирование своей деятельности, принятие решений по предстоящим делам, контроль итогов и корректировка целей, информация и коммуникация. Что пропущено?

- 1) делегирование полномочий;
- 2) построение организационной структуры;
- 3) самомотивация;
- 4) реализация и организация личного трудового процесса;
- 5) прогнозирование показателей работы.

6. Основные психологические принципы целеполагания в самоменеджменте *не включают*:

1. Принцип системности.
 2. Принцип осмысленности.
 3. Принцип конкретности.
 4. Принцип временных границ.
 5. Принцип предельной полезности.
7. Что такое рефрейминг? Это специальный прием, который позволяет:
- 1) разгрузить рабочий день;
 - 2) увидеть ситуацию, факт, действие под иным, непривычным для человека углом зрения;
 - 3) увидеть новые факты;
 - 4) контролировать самые разнообразные мотивы и интересы личности в процессе ее развития.
8. Позитивные решения (принять идею)
- 1) меняют нашу жизнь в лучшую сторону
 - 2) меняют нашу жизнь в худшую сторону
 - 3) меняют нашу жизнь в лучшую или худшую сторону
 - 4) не меняют нашу жизнь
 - 5) меняют жизнь или не меняют ее в зависимости от материального положения личности.
9. Негативные решения (отбросить идею)
- 1) меняют нашу жизнь в лучшую сторону;
 - 2) меняют нашу жизнь в худшую сторону;
 - 3) меняют нашу жизнь в лучшую или худшую сторону;
 - 4) не меняют нашу жизнь;
 - 5) освобождают мозг для осмысления других альтернатив.
10. Как отойти от стереотипов, повысить уровень креативности и эффективности в принятии решений и управлении различными ситуациями? Для этого существует несколько приемов и методов, которые опробованы не одним человеком (выберите их из ниже приведенных рекомендаций):
- 1) предложив один вариант действий, всегда искать второй, а лучше — несколько;
 - 2) стараться находить как можно больше положительных объяснений поступкам других людей;
 - 3) искать другие решения в аналогичных сферах деятельности;
 - 4) стараться запомнить услышанные или прочитанные высказывания, которые очень удивили.
11. Планирование деятельности является действительно самым мощным инструментом самоменеджмента. Выберите из перечисленного его выгоды.
- 1) планирование деятельности мотивирует на новые достижения;
 - 2) планирование позволяет лучше использовать время;
 - 3) планирование деятельности позволяет развить творческое мышление;
 - 4) процесс планирования работы программирует наш ум.
12. При использовании методов улучшенного планирования потребуются:
- 1) персональный компьютер;
 - 2) дневник;
 - 3) ежедневник;

- 4) калькулятор;
- 5) календарь планирования.

Раздел 2. Управление ресурсом времени

1) Что обязательно включается в схему эффективного распоряжения бюджетом времени:

- a) постановка цели;
- b) планирование;
- c) установка приоритета;
- d) работа с информацией;
- e) оглашение результатов.

2) Среди основных методов управления временным ресурсом выберите те, которые напрямую подразумевают установление приоритетов задач:

- a) система управления временем Б. Франклина;
- b) матрица приоритетов Д. Эйзенхауэра;
- c) временной принцип В. Парето;
- d) система «АБВ-анализа»;
- e) метод «Альпы».

3) Из скольких этапов состоит «Система Б. Франклина»:

- a) 10;
- b) 12;
- c) 6;
- d) 3.

4) Критерии оценки приоритетов, предложенные Д. Эйзенхауэром:

- a) Срочность;
- b) Сложность;
- c) Количество затрачиваемого времени;
- d) Важность.

5) Выберите названия метода эффективного управления временем, основная идея которого — «внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в группе»:

- a) метод управления временем В. Парето;
- b) «Правило 80/20»;
- c) «Принцип наименьших усилий»;
- d) «Золотые пропорции планирования времени»;
- e) «Картотечность».

6) Одной из закономерностей какого метода является: «важнейшие задачи составляют примерно 15% от общего количества дел руководителя, а вклад этих задач для достижения цели составляет около 65%»:

- a) матрица приоритетов Д. Эйзенхауэра;
- b) временной принцип В. Парето;
- c) система «АБВ-анализа»;
- d) метод «Альпы».

7) Выберите факторы, оказывающие основное влияние на эффективность использования рабочего времени:

- a) режим работы;
- b) техническая эстетика;

- с) количество работников в организации;
- д) самочувствие, работоспособность;
- е) эргономика труда.

8) «Кто не знает, в какую гавань он плывет, для того нет попутного ветра» — к какому принципу эффективной организации собственного времени можно отнести данное утверждение:

- а) планирование времени;
- б) вынужденная эффективность;
- с) одна задача — одна работа;
- д) «отстойники».

9) Закон Паркинсона предполагает при установлении сроков выполнения задач (жесткое планирование) деление рабочего времени на следующие пропорции:

- а) 25% / 75%;
- б) 50% / 50%;
- с) 60% / 40%;
- д) 10% / 90%.

10) Важнейшим из всех периодов планирования для руководителя, помогающим рационально использовать временной ресурс, является:

- а) час;
- б) день;
- с) год;
- д) 5 лет.

Раздел 3. Управление ресурсом работоспособности

1. Продолжите определение активности личности: это — особый вид деятельности или особая деятельность, отличающаяся интенсификацией своих основных характеристик (целенаправленности, мотивации, осознанности, владения способами и приемами действий, эмоциональности), а также наличием таких свойств, как

- 1) собранность и креативность;
- 2) инициативность и ситуативность;
- 3) реальность и плановость;
- 4) мотивированность и эмоциональность;
- 5) инициативность и продуктивность.

2. Ресурс активности человека — это ... позволяющих человеку производить общественно значимые преобразования в мире на основе присвоения богатств материальной и духовной культуры (вставьте пропущенные слова):

- 1) совокупность действий,
- 2) перечень качеств,
- 3) совокупность характеристик личности и внешних условий,
- 4) совокупность действий личности и внешних условий,
- 5) данные личности.

3. Ресурс работоспособности — это ... организма человека, необходимая для выполнения конкретной работы (вставьте пропущенные слова):

- 1) совокупность действий,
- 2) перечень качеств,
- 3) совокупность характеристик личности и внешних условий,

- 4) совокупность свойств,
- 5) совокупность функциональных возможностей.

4. Повышению работоспособности на рабочем месте способствуют меры по совершенствованию процессов труда с учетом психофизиологических требований, к которым относятся:

- 1) рост качества положений и инструкций,
- 2) рациональная организация и разделение труда,
- 3) совмещение профессий,
- 4) внедрение физиологически обоснованных режимов труда и отдыха,
- 5) формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

5. Методика управления ресурсом активности и работоспособности состоит из этапов (количество, перечень):

- 1) четырех этапов (планирование, организация, мотивация, контроль активности и работоспособности);
- 2) трех этапов (оценка потенциала активности и работоспособности, разработка программы физической подготовки, контроль результатов);
- 3) двух этапов (планирование активности и ее контроль);
- 4) этапы не выделяются.

6. Метод упражнений в зависимости от особенностей — физической нагрузки и отдыха — имеет ряд разновидностей. С точки зрения особенностей нагрузки выделяют упражнения

- 1) с нормальными и повышенными нагрузками,
- 2) с активными и консервативными нагрузками,
- 3) со стандартными и меняющимися (вариативными) нагрузками,
- 4) с легкими, средними и повышенными нагрузками.

7. В жизненном цикле человека периоды детства, юности, молодости, взросления, зрелости, старости, угасания происходят каждые

- 1) семь лет,
- 2) одиннадцать лет,
- 3) двадцать пять лет,
- 4) три года,
- 5) не имеют периодичности.

8. В жизни каждого человека присутствуют и воздействуют три различных потока энергии, формирующие:

- 1) физический, психический и биологический ритмы;
- 2) физический, психический и периодический ритмы;
- 3) физический, психический и интеллектуальный ритмы;
- 4) физический, интеллектуальный и социальный ритмы.

9. Немецкий исследователь Г. Хамп установил, что ...
(установите правильно соотношение)

А. представители утреннего типа	1. лица, занятые физической деятельностью
Б. представители вечернего типа	2. люди умственного труда
В. представители смешанного типа (аритмики)	3. служащие

10. Установите правильное соотношение классификации и входящих в нее биоритмов.

Наименование классификации	Виды биоритмов
А. По степени зависимости от внешних условий	1. — физиологические — экологические
Б. Классификация Ф. Хальберга	2. — суточные (циркадианные) — месячные — сезонные — многолетние и пр.
В. По длительности периода	3. — ритмы высокой частоты — ритмы средней частоты — ритмы низкой частоты
Г. По выполняемой функции	4. — экзогенные — эндогенные

Раздел 4. Управление ресурсом платежеспособности

1. Дефицит денежных средств — это
 - а) превышение дохода над расходами,
 - б) превышение расходов над доходами,
 - в) возможность инвестирования свободных финансов.
2. При составлении личного бюджета инвестиции в ценные бумаги относятся к:
 - а) расходам,
 - б) доходам.
3. При составлении личного бюджета получаемые дивиденды следует относить к:
 - а) расходам,
 - б) доходам.
4. Доходы от коммерческой и непроизводственной предпринимательской деятельности относятся к:
 - а) собственным финансовым ресурсам,
 - б) привлеченным финансовым ресурсам.
5. Банковские и потребительские кредиты следует относить к:
 - а) собственным финансовым ресурсам,
 - б) привлеченным финансовым ресурсам.
6. Инвестиции, по которым имеются гарантии сохранности капитала, составляют группу активов:
 - а) консервативные активы,
 - б) умеренные активы.
7. Чем старше инвестор, тем доля рискованных активов в его инвестиционном портфеле
 - а) меньше,
 - б) больше.
8. К какой группе финансовых инструментов относятся страховые компании и пенсионные фонды?
 - а) консервативные инструменты,
 - б) умеренно консервативные инструменты.

9. К какой группе финансовых инструментов относятся производные ценных бумаг: опционы и фьючерсы?

- а) умеренно консервативные инструменты,
- б) агрессивные инструменты.

10. Стратегии инвестирования по способу управления инвестициями можно разделить на следующие группы:

- а) активные и пассивные,
- б) агрессивные и консервативные.

11. Страховые взносы для всех банков — участников Системы страхования вкладов

- а) едины,
- б) различны.

12. К ключевым экономическим показателям, определяющим условия для развития индустрии страхования жизни, не относятся:

- а) уровень доходов населения,
- б) уровень безработицы,
- в) темпы экономического роста,
- г) инфляция.

Раздел 5. Управление ресурсом образованности

1. Достижение общей грамотности есть прерогатива

- а) общего среднего образования,
- б) высшей школы,
- в) начального образования,
- г) среднетехнического образования.

2. Образованность — это

- а) знания, обеспечивающие человеку определенные стартовые возможности,
- б) индивидуально-личностный результат образования,
- в) ценностно-ориентированное знание,
- г) формы индивидуального обучения.

3. Образованность в современном понимании включает в себя:

- а) профессиональные знания и умения,
- б) обширные знания в области музыки и искусства,
- в) знание информационных технологий и иностранных языков,
- г) знание практик общения и самопознания,
- д) гуманитарные и естественнонаучные знания.

4. Старая парадигма образования основывается на принципах:

- а) модель усвоения знаний: «внимание — слушание — понимание — запоминание — воспроизведение»;
- б) в центре внимания — проблемы общества и человека в их человеческом измерении;
- в) в основе системы оценок критерий «правильно — неправильно»;
- г) установка на однозначность решения;
- д) сосуществование множества концепций;
- е) основной оценочный критерий: «полезно — эффективно — безвредно».

5. Понятие образовательного пространства включает:

- а) образовательную среду,
- б) человека, как участника процесса образования,
- в) способности человека к ориентации в нестандартных ситуациях,

- г) потенциально возможные образовательные события,
 - д) реальные образовательные события,
 - е) уровень культуры человека.
6. Ключевыми элементами открытой образовательной системы являе(ю)тся:
- а) индивидуальные возможности и способности человека,
 - б) информационная образовательная система,
 - в) контакты с людьми,
 - г) образовательные технологии.
7. Активные формы работы, обязательные к включению в индивидуальное образовательное пространство:
- а) составление планов, конспектов, ведение дневников, заметок,
 - б) сдача экзаменов, зачетов,
 - г) операционные игры, тренинги, тесты,
 - д) постоянное знакомство с информационными изданиями, прайс-листами фирм, ситуацией на книжном, компьютерном рынках.
8. Стандартная среда дистанционного образования характеризуется:
- а) непосредственными контактами преподавателя и учащегося,
 - б) учащиеся отдалены от преподавателя в пространстве и/или во времени,
 - в) учащиеся и преподаватели используют для общения средства информационных технологий и компьютерных телекоммуникаций,
 - г) использованием исключительно традиционных обучающих технологий.
9. К объективным факторам, которые отвлекают внимание, не позволяя сосредоточиться, сконцентрироваться на работе, относят:
- а) негативный настрой,
 - б) проблемы, связанные со здоровьем,
 - в) отсутствие самодисциплины,
 - г) посторонние вопросы,
 - д) работающую технику.
10. Качества творческой личности, которые выявили американские психологи Э. Торренс и Л. Холл:
- а) высокая работоспособность,
 - б) высокая способность к действиям, выходящим за рамки обычных явлений,
 - в) наличие чувства грядущего,
 - г) способность разрешать конфликты там, где они не имеют логического решения,
 - д) применение рациональных подходов в решении задач.
11. Субъективными источниками развития внутренней познавательной мотивации человека выступают:
- а) саморазвитие и самосовершенствование личности,
 - б) усложнение проблемы и выявления ее взаимосвязей,
 - в) потребность в самореализации,
 - г) состояние здоровья человека.
12. ...это направленность сознания человека на определенные объекты, имеющие для него устойчивую или ситуативную значимость.
- а) память,
 - б) креативность,
 - в) внимание,
 - г) мышление.

13. Каковы основные функции памяти, используемые в повседневной жизни и профессиональной деятельности человека?

- а) сохранение, воспроизведение;
- б) обобщение, передача;
- в) запоминание, сохранение;
- г) запоминание, узнавание.

14. Объективными факторами, влияющими на продуктивность запоминания, являются:

- а) характер, наглядность и количество информации;
- б) врожденные способности человека;
- в) осмысленность и понятность информации;
- г) особенности обстановки, в которой происходит запоминание.

15. С помощью каких мыслительных операций осуществляется процесс мышления человека?

- а) анализ, синтез, сравнение, абстрагирование;
- б) экстраполяция, корреляция;
- в) обобщение, конкретизация, систематизация, классификация;
- г) моделирование.

16. Доминирование каких особенностей мышления в соответствии с концепцией Дж. Пилфорд определяет уровень развития креативности человека?

- а) оригинальность и необычность высказываемых идей;
- б) семантическая и адаптивная гибкость;
- в) продуцирование разнообразных идей в неопределенной ситуации;
- г) решение проблем в кратчайший промежуток времени.

17. Основными условиями, способствующими развитию мыслительной креативности человека, являются:

- а) благоприятный психологический климат в коллективе;
- б) возможность самореализации, саморазвития и обучения;
- в) ненормированный рабочий день;
- г) предоставление свободы действий и самостоятельности при выполнении функциональных обязанностей.

18. Для развития навыков рационального чтения рекомендуется применять следующие методы чтения:

- а) фиксирующее чтение,
- б) ориентирующее чтение,
- в) изучающее чтение,
- г) обобщающее чтение.

19. ...является одним из основных средств, с помощью которого человек получает и передает информацию, имеющую большую смысловую нагрузку или фиксирующую в себе то, что невозможно воспринять с помощью органов чувств.

- а) память,
- б) речь,
- в) коммуникация,
- г) мышление.

20. При «синектическом штурме» предусмотрено обязательное выполнение специальных приемов, основанных на:

- а) прямой и личной аналогии;
- б) коллективной аналогии;
- в) символической аналогии;
- г) фантастической аналогии.

Таблица ответов на тестовые задания

Раздел	Номер вопроса	Номера правильных ответов	Раздел	Номер вопроса	Номера правильных ответов
Раздел 1. Сущность и значение самонаемждения	1	2	Раздел 2. Управление ресурсом времени	1	a, b, c, d
	2	1, 3, 4		2	b, d
	3	1, 2, 3, 4		3	c
	4	1, 3, 5		4	a, d
	5	3, 4		5	a, b, c, d
	6	5		6	c
	7	2		7	a, b, d, e
	8	3		8	a
	9	4, 5		9	c
	10	1, 4		10	b
	11	2, 4		-	-
	12	2, 3, 5		-	-
Раздел 3. Управление ресурсом работоспособности	1	2	Раздел 4. Управление ресурсом платежеспособности	1	б
	2	3		2	а
	3	5		3	б
	4	2, 3, 4, 5		4	а
	5	2		5	б
	6	3		6	а
	7	1		7	а
	8	3		8	а
	9	А-4, Б-3, В-2, Г-1		9	б
	10	А-3, Б-2, В-1		10	а
	-			11	а
	-			12	б
Раздел 5. Управление ресурсом образованности	1	а	Раздел 5. Управление ресурсом образованности	11	а, в
	2	б, в		12	в
	3	а, в, г, д		13	а, г
	4	а, в, г		14	а, в, г
	5	а, б, г, д		15	а, в
	6	б		16	а, б, в
	7	а, г, д		17	а, б, г
	8	б, в		18	а, в, г
	9	б, г, д		19	б
	10	б, в, г		20	а, в, г

Список использованной литературы

1. *Абульханова К.А., Березина Т.Н.* Время личности и время жизни. СПб.: Алетейя, 2001.
2. *Агаджанян Н.А.* Зерно жизни. Ритмы биосферы. М.: Сов. Россия, 2003.
3. *Адамс Б.* Время. Секреты управления. М.: АСТ Астрель, 2007.
4. *Андреев В.И.* Деловая риторика. М.: Народное образование, 1995.
5. *Барулин С.В.* Финансы: Учебник. М.: КНОРУС, 2010.
6. *Васильева Е.Е., Васильев В.Ю.* Суперпамять или как запомнить, чтобы вспомнить. М.: Хранитель, АСТ Астрель, 2007.
7. *Веряев А.А., Шалаев И.К.* От образовательных сред к образовательному пространству: понятие, формирование, свойства // Педагог. 1998. № 4.
8. *Вуджок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. М.: Юнити-Дана, 1999.
9. *Галкин А.А.* Финансовое планирование жизни: гуманитарные финансы / А.А. Галкин. Ростов-на-Дону: Феникс, 2008.
10. Гармония здоровья (режим труда и отдыха) / Под ред. М. Покровского. М.: ФИС, 2003.
11. *Гершунский Б.С.* Философия образования: Учеб. пособие. М.: Флинта, 1998.
12. *Доскин В.А., Лаверентьева Н.А.* Ритмы жизни. М.: Медицина, 2002.
13. *Дядичкин В.П.* Психофизиологические резервы повышения работоспособности. Минск: Вышэйш. шк., 2001.
14. *Ермолаев Ю.А.* Возрастная физиология: Учебное пособие для студентов педагогических вузов. М.: Высшая школа, 2001.
15. *Зайверт Л.* Ваше время — в ваших руках. М.: ИНФРА-М, Интерэксперт, 1995.
16. Как успевать жить и работать / Дон Аслетт, Кэррол Картаино; пер. с англ. И. Машковой. М.: АСТ Астрель, 2007.
17. *Ланн Д.* Улучшаем память в любом возрасте / Пер. с франц. М.С. Фанченко. М.: Мир, 1993.
18. *Лукашевич Н.П.* Самоменеджмент: Учебник для вузов. Издательство «Ника-Центр», 2004.
19. *Лукьянов В.С.* О сохранении здоровья и работоспособности. М.: Медгиз, 2001.
20. *Маркова О.Ю.* Образованность в системе ценностей культуры современного человека // Сборник материалов международного симпозиума (г. Зугдиди, Грузия, 19—20 мая 2004 г.). Вып. 2 / Под ред. В.В. Парцвания. СПб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2004. С. 177—187.
21. *Мартынов А.С.* Природа и люди России. Экология, религия, политика и действие. М., 1999.

22. *Немов С.Р.* Психология: В 3 кн. М.: ВЛАДОС, 2003.
23. *Тичи Н., Уоррен Б.* Решение принято, или Главный итог творчества руководителя. Harvard Business Review — Россия, ноябрь, 2007.
24. *Ожегов С.И., Шведова Н.Ю.* Толковый словарь русского языка. М., 1992.
25. *Оллок Д.* Управление временем и рабочей нагрузкой / Пер. с англ. М.: Финпресс, 1998.
26. *Панкратов В.Н.* Искусство управлять собой. М.: Издательство Института Психотерапии. М., 2001.
27. *Панкратов В.Н.* Саморегуляция психического здоровья. Практическое руководство. М.: Издательство Института психотерапии, 2001.
28. *Перов В.И., Парахина В.Н.* Формирование полиструктурных социально-экономических систем и особенность управления ими. М.: Нефть и газ, 2007.
29. *Покудов А.* Личные финансы-2. Секреты управления и индивидуальный финансовый план / А. Покудов. М.: Эксмо, 2007.
30. Политика доходов и заработной платы: Учебник / Под ред. П.В. Савченко, Ю.П. Кокина. М.: Юристъ, 2000.
31. *Пономарев Р.Е.* Образовательное пространство как основополагающее понятие теории образования // Педагогическое образование и наука. 2003. № 1. С. 29—31.
32. Природа времени: Гипотеза о происхождении и физической сущности времени / А. М. Бич. 2-е изд. М.: АСТ Астрель, 2002.
33. *Пугач Ю.К.* 126 упражнений по развитию памяти. М.: Эйдос, 1994.
34. *Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.* Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007.
35. *Резник С.Д.* Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник, С.Н. Соколов, Ф.Е. Удалов, В.В. Бондаренко. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2004.
36. *Роберт М.-А., Тильман Ф.* Психология индивида и группы / Пер. с франц. М.: Прогресс, 1988.
37. *Рубцов Б.Б.* Зарубежные фондовые рынки // Б.Б. Рубцов. М.: Инфра-М, 1996.
38. *Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В.* Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. М.: ИНФРА-М, 1996.
39. *Савенок В.* Как составить личный финансовый план. Путь к финансовой независимости. СПб.: Питер, 2006.
40. *Савенок В.* Самоучитель. Личные финансы. СПб.: Питер, 2009.
41. *Кинан К.* Самоменеджмент / Пер. с англ. Л.В. Квасницкой. М.: Эксмо, 2006.
42. *Добротворский И.Л.* Самоменеджмент. Эффективные технологии. Практическое руководство для решения повседневных проблем. М.: Приор-издат, 2003.
43. *Смирнов В.Н., Дубровский В.И.* Физиология, физическое воспитание и спорт: Учебник. М.: Владоспресс, 2002.
44. *Столяренко Л.Д.* Основы психологии. Ростов-на-Дону: Феникс, 2000.
45. Теория управления: Учебник / Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. М.: Финансы и Статистика, 2007.
46. Теория физического воспитания / Под общ. ред. А.Д. Новикова, Л.П. Матвеева. М., 1999.
47. *Тихомиров О.К.* Психология мышления. М.: Академия, 2002.
48. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1997.

49. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е. С. Стояновой. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Перспектива, 2003.
50. *Благодатин А.А., Лозовский Л.Ш., Райзберг Б.А.* Финансовый словарь. М.: ИНФРА-М, 2005.
51. *Фомин Н.А., Вавилов Ю.Н.* Физиологические основы двигательной активности. М.: Физкультура и спорт, 2004.
52. *Хилл Н.* Думай и богатей. Издание XXI века. Think And Grow Rich: The 21st М.: Попурри, 2008.
53. *Цыбульский В.В.* Календари и хронология стран мира. М., 1982
54. *Шаповалов В.К., Минкина О.В.* Консультирование по карьере: Учебное пособие. М.: Академический Проект, 2008.
55. *Шецова С., Горба М.* 10 способов стать богаче. Личный бюджет. Питер, 2007.
56. *Хойль Э.* Искусство концентрации: Как улучшить память за 10 дней. Ростов-на-Дону: Феникс, 2005.

Электронные ресурсы

57. *Архангельский А.А.* Хронометраж // <http://www.improvement.ru/bibliot/chrono/>
58. *Вельков А.И.* Власть над печатным словом. Элитариум: Центр дистанционного образования // www.elitarium.ru
59. Выбираем стратегию управления личными финансами // Мир финансов. Капитал, Инвестиции, Технологии. <http://www.wfin.kz/node/4209>
60. *Диденко М.* Кризис: ищем скрытые резервы в семейном бюджете // <http://prodengi.kz/publikacii/krizis>
61. *Кожин Р.* Расставляем приоритеты в тратах (электронный ресурс) / Р. Кожин // <http://www.myrouble.ru/>; Королев А. Как развить навыки креативного мышления в менеджменте // <http://interface.net.ru>
62. *Косолапов А.* Способы экономии личных денег // http://www.lkapital.ru/articles_review_1_52.htm
63. *Курьянович Л.И.* Биологические ритмы и сон // Маг-лы сайта <http://osu.ru/>
64. Методы преодоления стресса // <http://stress.depressii.net>
65. *Новиков А.М.* Понятие «образованность в постиндустриальном обществе // www.anovikov.ru
66. *О'Брайен Д.* Как развить совершенную память // <http://book.invlad.ru>
67. *Першин Б.Б.* Стресс, вторичные иммунодефициты и заболеваемость // <http://osu.ru/>
68. *Полат Е.С.* Жизнь как постоянное учение // www.elitarium.ru
69. *Берд П.* Приемы рационального чтения. Элитариум: Центр дистанционного образования // www.elitarium.ru
70. Правильная экономия. Семейный бюджет и хитрости его планирования // <http://www.point.ru/news/stories/6742/>
71. *Пустьинникова Ю., Долгов М.* Власть времени // <http://www.axima-consult.ru/stati>
72. Самоменеджмент // <http://www.nvkz.net/fond/fond28.htm>
73. *Семенов А.А., Марков Л.Н., Трегубов А.А.* Лекарственные средства в спорте // <http://osu.ru/>
74. *Федоров А.* Фотография рабочей недели // <http://www.improvement.ru/zametki/fedorov-excel/>

Summary

The textbook is a compilation of theoretical research and practical experience of teaching self-management in Russian universities.

The urgency of studying the problems of self-management identified a huge workload for managers and professionals, constant stressful situations that arise in their work on this basis. Rate of self-management is fundamental to the formation of leaders and professionals the knowledge and skills proper disposal of your time, organize your work day, a healthy lifestyle and maintain long-term work and personal activity, which is undoubtedly very important and necessary for everyone, but for a manager — this is a sign of his competence.

The textbook comprehensively addressed all aspects of self-management, with recommendations forming the practical skills of competent management is that the transition to a competent approach to the preparation of college graduates may be the basis for the formation of a number of competencies, including self-motivation, self-organization, the ability to manage your time, organize your working day and others.

For college students, graduate students, teachers, managers and specialists of organizations thinking about their future and want to do more of their available time.

Key words: Self-management, self motivation, planning their activities, self-monitoring, methods of time management, personal performance, management of business careers, managing personal resources to pay, resource management education, developing their own capacity.

Учебное пособие

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Под редакцией
В.Н. Парахиной и В.И. Перова

Редактор-корректор *А.Я. Марьясис*
Художник *Н.Н. Аникушин*
Художественный редактор *Г.Д. Колоскова*
Технический редактор *З.С. Кондрашова*
Верстка *Е.Н. Берлова*

Подписано в печать 28.11.2011. Формат 60×90^{1/16}.
Бумага офс. № 1. Усл. печ. л. 23,0. Уч. изд. л. 22,43.
Тираж 1000 экз. Изд. № 9443. Заказ №

Ордена «Знак Почета»
Издательство Московского университета.
125009, Москва, ул. Б. Никитская, 5/7.
Тел.: (495) 629-50-91. Факс: (495) 697-66-71
(495) 939-33-23 (*отдел реализации*)

E-mail: secretary-msu-press@yandex.ru
Сайт Издательства МГУ:
www.msu.ru/depts/MSUPubl2005
Интернет-магазин: www.msupublishing.ru