

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Амурский государственный университет

Полевая Н. М., Романова Л. Л.

***ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ И
САМООРГАНИЗАЦИЯ ЛИЧНОСТИ В
КОНТЕКСТЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ПОДГОТОВКИ СОЦИАЛЬНЫХ
РАБОТНИКОВ***

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Благовещенск
Издательство АмГУ
2021

*Печатается по решению редакционно-издательского совета факультета
социальных наук Амурского государственного*

университета

Рецензенты:

А.В. Лейфа, доктор педагогических наук, профессор ФГБОУ ВО «АмГУ»

М.А. Солдаткина, заведующий отделением психолого-педагогической помощи ГАУ АО «Благовещенский КЦСОН»

Полевая Н.М. Организационное поведение и самоорганизация личности в контексте профессиональной подготовки социальных работников: учебное пособие /Н. М. Полевая, Л. Л. Романова. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2021. – 100 с.

В пособии изложены теоретические аспекты организационного поведения, в частности, проанализированы факторы индивидуально-личностного уровня, которые влияют на поведение человека в организации, освещены теоретические основы самоорганизации личности и представлены практические упражнения для развития компетенции самоорганизации.

Настоящее учебное пособие поможет студентам магистратуры в подготовке к практическим занятиям, зачетам и экзаменам, в написании докладов, рефератов, курсовых и квалификационных работ.

Соответствует актуальным требованиям Федеральных образовательных стандартов высшего образования.

©Амурский государственный университет, 2021

© Полевая Н. М., Романова Л. Л., авторы, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

РАЗДЕЛ I. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ	6
ГЛАВА 1. Теоретические аспекты организационного поведения	6
1.1 Предметное поле организационного поведения	6
1.2 История развития науки об организационном поведении	8
1.3 Уровни анализа организационного поведения	11
1.4 Методы исследования организационного поведения	12
ГЛАВА 2. Поведение индивидов и групп в организации	20
2.1 Поведение человека: понятие, функции	21
2.2 Ролевое поведение	23
2.3 Антиролевое поведение	25
2.4 Надролевое (экстра-ролевое) поведение	29
ГЛАВА 3. Личность в организации	30
3.1 Личность: подходы к определению понятия	30
3.2 Психологические характеристики	32
3.3 Психические состояния	39
3.4 Процессы восприятия	42
3.5 Ценности личности в организации	45
3.6 Установки личности в организации	49
РАЗДЕЛ II. САМООГРАНИЗАЦИЯ ЛИЧНОСТИ	54
ГЛАВА 4. Целеполагание	54
4.1 Способы и правила постановки целей	54
4.2 Пирамида Франклина и дерево целей	57

4.3 Постановка целей по SMART	64
ГЛАВА 5. Саморазвитие в профессиональной деятельности	68
5.1 Профессиональное саморазвитие личности	68
5.2 Самообразование и его структура	70
5.3 Самообразование: формы, виды, результативность	72
5.4 Инструменты профессионального саморазвития: приемы и методики	74
ГЛАВА 6. Основы тайм-менеджмента	79
6.1 Тайм-менеджмент как система	79
6.2 Причины дефицита времени	83
6.3 Методы и принципы тайм-менеджмента	86
6.4 Практические упражнения	91
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	102

ВВЕДЕНИЕ

Учебное пособие состоит из двух разделов. В первом разделе рассматриваются теоретико-методологические основы организационного поведения, во втором – приведены основы самоорганизации, а также представлены практические занятия формированию компетенции самоорганизации. Специфика практических занятий по курсам «Организационное поведение и самоорганизация личности» отражается в многообразии методов и технологий, применяемых в ходе изучения данной дисциплины. Ведущими методами реализации содержательного аспекта курса являются личностно-развивающие технологии: личностная тестовая диагностика, деловые игры, тренинги умений, техники мозгового штурма, дискуссионный метод и др. Контрольные тестовые задания дают возможность в игровой форме осуществить контроль знаний.

Учебное пособие дает возможность изучить основные научные принципы, овладеть приемами, способами, методами самоорганизации, а также изучить особенности организационного поведения. Эти знания помогут осуществлять квалифицированную профессиональную деятельность специалистов широкого профиля, эффективно организовывать свою деятельность, взаимодействовать с коллегами, руководителями и подчиненными.

РАЗДЕЛ I
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1.

Теоретические аспекты организационного поведения

Рассматриваемые вопросы:

1. Предметное поле организационного поведения.
2. История развития науки об организационном поведении.
3. Уровни анализа организационного поведения.
4. Методы исследования организационного поведения.

1.1 Предметное поле организационного поведения

Многие менеджеральные дисциплины тематически часто пересекаются между собой (рисунок 1).

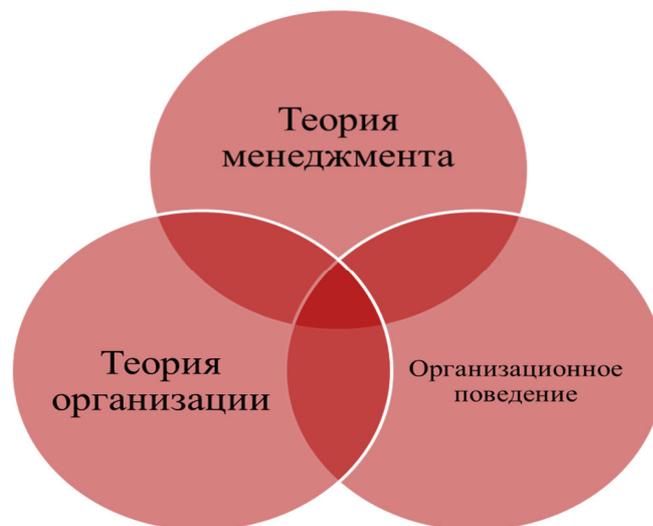


Рисунок 1 – Менеджеральные дисциплины

К менеджеральным дисциплинам относятся такие дисциплины как, «Теория менеджмента», «Теория организации», «Организационное поведение».

Для управленческого процесса нам необходимо определить объект нашего управления и этому посвящены объектно-ориентированные дисциплины, такие как «Теория организации» и «Организационное поведение». Эти дисципли-

ны изучают объект управления, и отличаются они базовым теоретико-методологическим подходом, т.е. они отвечают на вопрос «что есть?», «каковы основные закономерности функционирования организации в целом и человека в организации или групп в организации?» (рисунок 2).



Рисунок 2 – Базовый теоретико-методологический подход

Дисциплина «Теория менеджмента» изучает процесс управления и характеризуется нормативно-деятельностным подходом, т.е. дисциплина «Теория менеджмента» отвечает на вопрос «как должно быть?», «что мы хотим получить в результате?», и «что нам для этого нужно сделать?» (рисунок 2)

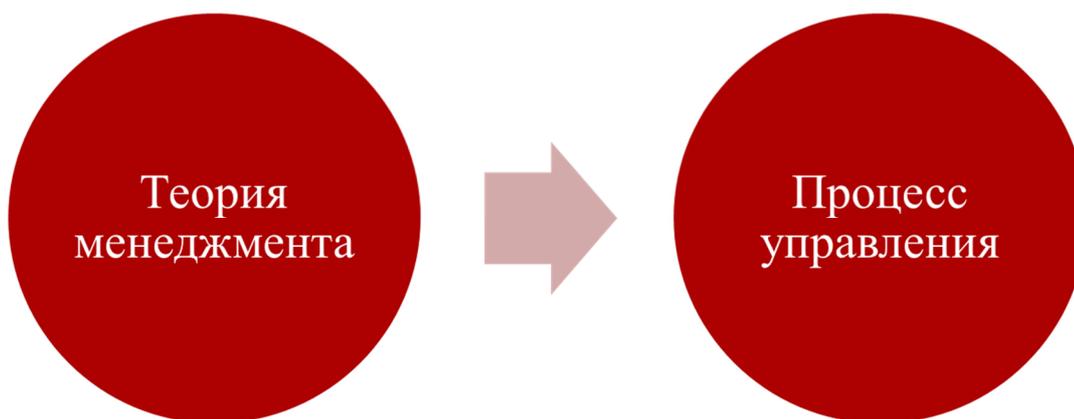


Рисунок 3 – Нормативно-деятельностный подход

Таким образом, дисциплина «Теория менеджмента» – изучает цели и процессы управления; в свою очередь дисциплина «Теория организации» – изучает природу, состояние и строение организации как коллективного субъек-

та совместной деятельности (анатомия организации), а дисциплина «Организационное поведение» – изучает поведение, восприятие, установки людей в рабочей обстановке, организационной среде (организационные процессы изнутри в динамике) (физиология организации).

1.2 История развития науки об организационном поведении

Первый толчок к выделению данной дисциплины дали Хоторнские исследования, которые проводились на промышленных предприятиях с середины 20 г. под руководством Элтона Мейо.

Хоторнский эксперимент включает ряд социально-психологических экспериментов, проведенных (1924-1932) группой учёных во главе с Элтоном Мэйо на фабрике «Вестерн Электрикс» в США. Главной задачей было выявление зависимости между физическими условиями работы и производительностью труда.

Компания Вестерн Электрик столкнулась с фактом понижения производительности труда сборщиц реле. Длительные исследования не привели к удовлетворительному объяснению причин. Тогда в 1928 г. был приглашен Мэйо, который и поставил свой эксперимент, первоначально имеющий целью выяснить влияние на производительность труда такого фактора, как освещенность рабочего помещения. Эксперименты в Хоторне в общей сложности длились с 1924 по 1932 г., в них чётко обозначены различные этапы, но здесь воспроизведена лишь основная схема эксперимента. В выделенных Мэйо экспериментальной и контрольной группах были введены различные условия труда: в экспериментальной группе освещённость увеличивалась и отмечался рост производительности труда, в контрольной группе при неизменной освещённости производительность труда не росла. На следующем этапе новый прирост освещённости в экспериментальной группе дал новый рост производительности труда; но вдруг и в контрольной группе – при неизменной освещённости – производительность труда также возросла. На третьем этапе в экспериментальной группе были отменены улучшения освещённости, а производительность труда продолжала расти; то же произошло на этом этапе и в контрольной группе.

Эти неожиданные результаты заставили Мэйо модифицировать эксперимент и провести ещё несколько добавочных исследований: теперь изменялась уже не только освещенность, но значительно более широкий круг условий труда (помещение шести работниц в отдельную комнату, улучшение системы оплаты труда, введение дополнительных перерывов, двух выходных в неделю и т. д.). При введении всех этих новшеств производительность труда повышалась, но, когда по условиям эксперимента, нововведения были отменены, она, хотя и несколько снизилась, осталась на уровне более высоком, чем первоначальный.

Мэйо предположил, что в эксперименте проявляет себя ещё какая-то переменная, и посчитал такой переменной сам факт участия работниц в эксперименте: осознание важности происходящего, своего участия в каком-то мероприятии, внимания к себе привело к большему включению в производственный процесс и росту производительности труда, даже в тех случаях, когда отсутствовали объективные улучшения. Мэйо истолковал это как проявление особого чувства социальности – потребности ощущать себя «принадлежащим» к какой-то группе. Второй линией интерпретации явилась идея о существовании внутри рабочих бригад особых неформальных отношений, которые как раз и обозначились, как только было проявлено внимание к нуждам работниц, к их личной «судьбе» в ходе производственного процесса. Мэйо сделал вывод не только о наличии наряду с формальной ещё и неформальной структуры в бригадах, но и о значении последней, в частности, о возможности использования её как фактора воздействия на бригаду в интересах компании. Не случайно впоследствии именно на основании рекомендаций, полученных в Хоторнском эксперименте, возникла особая доктрина «человеческих отношений», превратившаяся в официальную программу управления и преподаваемая ныне в качестве учебной дисциплины во всех школах бизнеса.

Что же касается теоретического значения открытий Мэйо, то оно состоит в получении нового факта – существования в малой группе двух типов структур, открывшего широкую перспективу для исследований. После Хоторнских экспериментов возникло целое направление в исследовании малых групп, свя-

занное преимущественно с анализом каждого из двух типов групповых структур, выявления соотносительного значения каждого из них в системе управления группой.

Хоторнские исследования позволили понять, что человек не просто винтик в производстве, не бездушный элемент конвейера. Реакции на человека управленческих решений значительно важнее.

Следующий этап в развитии науки об организационном поведении.

1950-1960 ее годы – потребность менеджеров (руководителей) в знаниях о социально-психологических аспектах управленческой деятельности. Пришло понимание того, что выпускники американских и европейских бизнес-школ хорошо знают технический аспект управления, финансовый анализ, бухгалтерию, стратегическое планирование, но очень мало знают о собственных подчиненных. Кроме того, вплоть до начала 70-х годов в менеджменте превалировало отношение к человеческим ресурсам как к издержкам бизнес процессов (людям нужно оплачивать труд, создавать комфортные и безопасные условия труда и пр.).

Третий этап – постиндустриальный этап развития общества, «экономика знаний», процесс «глобализации»: «самый важный актив организации – люди» (Дж. Пфеффер, 1994 г.)

Но по мере перехода к постиндустриальной стадии развития общества, постепенно приходит и усиливается понимание того, что человек это не просто издержка, а это важнейший капитал организации, важнейший стратегический ресурс. По мере того как все большее количество людей были заняты в информационном производстве, в работе с информацией, в работе по созданию интеллектуального продукта, все большее количество людей участвуют в сервисных видах деятельности. Приходит понимание того, что нужно задействовать интеллектуальные, творческие, инновационные способности человека. На рубеже 60-70-х годов бурно развиваются теории мотивации, т.е. те теории мотивации, которые мы сегодня называем классическим.

Четвертый этап. Очень важную роль в институализации организационного поведения как самостоятельной дисциплины сыграло появление специализированных академических журналов («Исследования в организационном поведении», «Организационное поведение», «Организационное поведение и процессы принятия решений»). Эти академические журналы внесли свой вклад в понимание того, что организационное поведение не сводится к психологии, не сводится только лишь к социологии, не сводится к нормативному подходу о том, что именно так должно быть, т.е. подходу, который характерен для менеджмента.

Таким образом, организационное поведение это синтетическая (комплексная) дисциплина, в которую вносят свой вклад представители психологии, социологии, экономики, социальной антропологии.

1.3 Уровни анализа организационного поведения

Выделяются следующие уровни анализа организационного поведения (рисунок 4).



Рисунок 4 – Уровни анализа организационного поведения

Центром изучения является личность, человек в организации со своими личностными характеристиками (эмоциональными реакциями и установками, восприятием, ценностными ориентациями, потребностями).

Второй уровень – рабочие группы, т.е. рабочий коллектив со своими нормами, особенностями отношений, который определяет, что желательно и возможно, а что недопустимо.

Третий уровень – организация, в целом, опять же те требования, которые предъявляются к работнику в процессе его трудовой деятельности, организационная культура, которая определяет, что хорошо, что плохо, что обязательно, а что желательно.

Четвертый уровень – макросреда. Важно понимать, что ни одна организация не существует в вакууме, любая организация это микроячейка, микромоделю общества в целом. И конечно же, на любую организацию оказывают свое влияние социальная макросреда, т.е. та, национальная культура, те, институты общества в рамках которых она функционирует (культурные нормы и объективные условия функционирования каждой конкретной организации).

1.4 Методы исследования организационного поведения

К методам исследования организационного поведения относят: наблюдение, метод описания критических ситуаций, анализ документов, контент-анализ, опрос, эксперимент.

Наблюдение

Одним из методов исследования организационного поведения является метод наблюдения. Это описательный, исследовательский метод, заключающийся в целенаправленном и организованном восприятии и регистрации поведения изучаемого объекта. Наблюдение – организованное, целенаправленное, фиксируемое восприятие психических явлений с целью их изучения в определённых условиях.

Наблюдение подразделяется на включенное, т.е. наблюдатель входит в общность людей, за которыми идет наблюдение, и они знают о присутствии наблюдателя, и не включенное – наблюдатель находится вне группы, наблюдаемые не знают о его присутствии. Преимущества включенного наблюдения и биографического метода заключены, прежде всего, в возможности получения детальной «дотеоретической» информации об изучаемых социальных явлениях.

Непосредственная включенность исследователя в изучаемую социальную ситуацию, группу или культуру нередко позволяет получить уникальные сведения о используемых самими участниками значениях и символах, о локальных или субкультурных «языках взаимодействия», знакомство с которыми является само собой разумеющимся условием их дальнейшего теоретического анализа. При использовании включенного наблюдения процессы, происходящие внутри группы лучше видны для наблюдателя, но люди, зная, что за ними ведется наблюдение, начинают вести себя менее естественно, стараясь подстроить свое поведение под ожидания наблюдателя.

Естественность поведения людей характерна для не включенного наблюдения, но при этом наблюдатель видит не все процессы, происходящие внутри группы.

Данный метод исследования организационного поведения наиболее эффективен в случаях, когда необходимо получить максимально достоверную информацию в короткие сроки или же изучить аудиторию, не информируя ее о целях и задачах проводимого наблюдения.

Опрос, анкетирование.

Опрос – это выяснение мнения сообщества по тем или иным вопросам. По итогам опроса могут быть изменены или отменены существующие, либо приняты новые правила и руководства.

Метод анкетирования – психологический вербально-коммуникативный метод, в котором в качестве средства для сбора сведений от респондента используется специально оформленный список вопросов – анкета. Анкетирование используется с целью получения высокого уровня массовости исследования при наименьших затратах. Позволяет наиболее жестко следовать намеченному плану исследования, так как процедура «вопрос-ответ» строго регламентирована.

Анкетирование можно разделить на несколько видов:

– Анонимное / личное

Личность респондента не фиксируется – фиксируются лишь его ответы.

– Групповое / массовое

Анкетируются сотрудники, относящиеся к определенной социальной группе, уровню образования, возрасту и т.п.

– Сплошное / выборочное

Анкетируются сотрудники одного отдела или же проводится сбор мнений по всей организации.

– Очное / заочное

В присутствии исследователя-анкетёра или же анкетер отсутствует.

Содержание анкет составляется в зависимости от целей исследования. Анкеты могут содержать как вопросы с уже готовыми вариантами ответов, так и открытые вопросы, когда отвечающему предоставляется возможность высказать личное мнение. Наиболее эффективным методом анкетирования является анонимное, так как в этом случае люди открыто выражают свое мнение, не опасаясь быть осужденным за его высказывание.

Социальный эксперимент.

Социальный эксперимент – метод изучения социальных явлений и процессов, осуществляемый путем наблюдения за изменением социального объекта под воздействием факторов, которые контролируют и направляют его развитие.

Социальный эксперимент предполагает:

– внесение изменений в сложившиеся отношения;

– контроль за влиянием изменений на деятельность и поведение личности и социальных групп;

– анализ и оценку результатов этого влияния.

Пионеры менеджмента, такие как Генри Форд, Альфред П. Слоун, Анри Файоль и даже представители школы научного менеджмента (Фредерик У. Тейлор), признавали поведенческий аспект менеджмента. Однако они не делали акцента на человеческом измерении; они отводили ему второстепенную роль по сравнению с иерархической структурой, специализацией и такими функциями менеджмента, как планирование и контроль. Тем не менее, существовали раз-

нообразные и сложные предпосылки для понимания значимости поведенческого подхода в менеджменте.

Деловые игры, как метод исследования организационного поведения

Экономическая стабильность организации, ее выживаемость и эффективность деятельности в условиях рыночных отношений неразрывно связаны с ее непрерывным совершенствованием и развитием. При этом совершенствование организации должно осуществляться по принципу адаптации к внешней среде. Сегодня четко прослеживаются факторы, определяющие необходимость постоянного совершенствования и адаптации организации. Это: (рынок сбыта производимой или продаваемой продукции и вида услуг; рынок поставщика или рынок потребителя исходных материалов, товаров и услуг; финансовый рынок; рынок труда; окружающая природная среда). Без учета этих факторов невозможно планировать стратегию развития. Поэтому успех любого предприятия или организации и возможность их выживания зависят от способности быстро адаптироваться к внешним изменениям. В постоянном стремлении поддерживать соответствие организации условиям внешней среды заключается принцип адаптивного управления. Он проявляется в динамичном освоении новой продукции, современной техники и технологии; применении прогрессивных форм организации труда, производства и управления, непрерывном совершенствовании кадрового потенциала.

В условиях динамичности современного производства и общества управление должно находиться в состоянии непрерывного развития, которое сегодня невозможно обеспечить без исследования тенденций и возможностей, без выбора альтернатив и направлений развития.

Управленческие решения – один из наиболее важных процессов. От его эффективности в значительной степени зависит успех дела. Только профессиональный менеджер владеет технологиями выработки, принятия, реализации управленческих решений, без которых эффективное управление организацией в сложной экономической обстановке практически невозможно. Каждый менеджер знает, что, прежде чем начинать какое-либо дело, необходимо определить

цель своих действий: стратегическую (на долговременную перспективу) и тактическую (для конкретного действия).

Деловые игры выступают как средства анализа систем управления и подготовки специалистов. Представляют собой имитационную модель хозяйственной деятельности в искусственной обстановке.

Основные признаки деловой игры:

1. Наличие объекта моделирования.
2. Взаимодействие участников, наделенных ролевыми функциями.
3. Общность цели при различии интересов участников.
4. Учет вероятностного характера производства.
5. Воспроизведение не самого производства, а системы управления им.
6. Возможность изменения игроками своих решений (имитация альтернатив).
7. Реализация «цепочки» управленческих решений с учетом их последовательности и преемственности.
8. Изменение масштаба времени.
9. Возможность «самооценки» участников посредством системы стимуляции.

Разработку деловой игры необходимо начинать с четкой формулировки ее назначения. После этого можно приступать к формированию схемы игры и основных ее правил. В выбранной схеме функционирования надо предельно точно отразить опыт работы реальных систем, обратив особое внимание на структуру системы, целевые функции подсистем и системы в целом, на выбор управляющих воздействий и т.д. Одна из основных сложностей построения модели исследуемой ситуации заключается в том, что стремление к наиболее полному отражению исследуемой ситуации может привести к излишней детализации модели, которая в свою очередь повлечет за собой усложнение информационного обеспечения построенной модели. В результате этого увеличивается время, затрачиваемое на игру, затрудняется понимание происходящих процессов. Все это приводит к тому, что эффективность проведения игры снижается.

Лучший способ избежать такого рода опасности заключается в том, чтобы постоянно помнить о конкретной цели проектируемой игры. Но при этом следует учитывать, что ситуации, анализируемые в игре, не должны быть упрощены до такой степени, что необходимое решение можно было бы найти непосредственно без глубокого анализа протекающих процессов, так как в этом случае результаты, полученные при анализе хозяйственной деятельности, будут носить поверхностный характер.

Опыт разработки и проведения деловых игр показывает, что деловую игру целесообразно представить, как описание некоторой последовательности разделов. Как правило, описание игры включает девять разделов:

1. Общая характеристика.
2. Описание ситуации.
3. Цель игры.
4. Задача центра.
5. Задача участников игры.
6. Формальная модель.
7. Анализ формальной модели.
8. Руководство для участников игры.
9. Результаты проведения игры.

Раздел 6 включается в описание игры, если формализация модели позволяет лучше понять суть игры, или если в дальнейшем предполагается провести анализ формальной модели. Раздел 7 может отсутствовать, если известными математическими средствами провести анализ модели или невозможно или слишком громоздко. Может отсутствовать и раздел 9, если нет опыта проведения деловой игры.

Каждая деловая игра состоит из нескольких партий. Одна партия большинства деловых игр состоит из трех этапов.

I этап – сбор информации, т.е. сообщение элементами в вышестоящий орган (центр) запрашиваемой информации;

II этап – обработка полученной информации и выработка соответствующих решений;

III этап – реализация полученных решений, подсчет значений целевых функций.

Количество партий, как правило, не ограничивается заранее, хотя возможны варианты, когда количество партий фиксировано.

По завершении игры проводится подведение итогов, анализ игры.

Деловая игра характеризуется следующими общими чертами:

Жизненность и типичность конкретных ситуаций, рассматриваемых в деловых играх, наличие обстановки, в условиях которой необходимо проводить анализ проблемной ситуации и принимать решения.

Отсутствие полной информации, принятие решения в условиях неопределенности, риска или противодействия, невозможность полной формализации задачи.

Наличие конфликтности и скрытых резервов.

Динамичность процесса управления, возможность влияния принятых ранее решений на изменение обстановки в последующие моменты.

Наличие действующих лиц в системе управления: игроков, исполняющих роли должностных лиц, игроков-экспертов и игроков-организаторов, готовящих материалы для деловой игры, выдающих информацию и направляющих ход игры.

Наличие правил и регламентация игры.

Системный подход предполагает рассмотрение объектов как систем с раскрытием целостности объекта и выявлением многообразия его связей. Отечественный и мировой опыт показал высокую эффективность использования для этих целей имитационных или деловых игр.

Контент-анализ (от англ.: contents – содержание, содержимое) или анализ содержания – стандартная методика исследования в области общественных наук, предметом анализа которой является содержание текстовых массивов и продуктов коммуникативной корреспонденции.

В отечественной исследовательской традиции контент-анализ определяется как количественный анализ текстов и текстовых массивов с целью последующей содержательной интерпретации выявленных числовых закономерностей.

Контент-анализ применяется при изучении источников, инвариантных по структуре или существу содержания, но внешне бытующих, как несистематизированный, беспорядочно организованный текстовый материал. Философский смысл контент-анализа как исследовательского метода состоит в восхождении от многообразия текстового материала к абстрактной модели содержания текста (понятийно-категориальный аппарат, двусмыслия, коллизии, парадоксы). В указанном смысле, контент-анализ является одной из номотетических исследовательских процедур, используемых в сфере применения идиографических методов.

ГЛАВА 2.

Поведение индивидов и групп в организации

Рассматриваемые вопросы:

1. Поведение человека: понятие, функции
2. Ролевое поведение
3. Антиролевое поведение
4. Надролевое поведение

В рамках изучения дисциплины «Организационное поведение и самоорганизация личности» в центре нашего внимания находится поведение индивидов и групп организации. Мы постараемся проанализируем виды поведения: ролевое, надролевое и антиролевое поведение. Важно сказать, что поведение работников определяет, как индивидуальные, так и групповые результаты труда, что вносит свой вклад в экономическую эффективность организации в целом.

Рассматривая бизнес-организации, мы можем увидеть необходимость баланса экономических и социальных результатов деятельности. Условием выживания и смыслом бизнеса является экономическая эффективность, т.е. повышение прибыльности – достижение результатов, что требует интенсивного труда, жесткого мониторинга результатов деятельности, строгого соблюдения трудовой дисциплины, а также влечет большие трудозатраты.

С другой стороны, бизнес-организация это важнейший элемент социальной организации общества в целом.

Таким образом, с одной стороны у нас эффективность бизнеса в целом, с другой – работник со своими потребностями, вопросами удовлетворенности и работой, и жизнью в целом. Бизнес вносит свой вклад в экономическое и социально-психологическое благополучие в целом. Но в жизни часто бывает, что управленческие решения характеризуются перевесом либо одного либо другого.

Группа факторов, оказывающих воздействие на поведение человека в организации:

- микроуровень (личность)
- мезоуровень (организационная среда)
- макроуровень (институциональные условия функционирования организации).

Микроуровень как группа факторов является непосредственно наблюдаемой. Поэтому может сложиться ошибочное представление о том, что поведение человека в организации всецело зависит от уровня эмоциональности и пр. Этот вывод приводит к тому, что некоторые управленцы считают, что можно освоить только навык межличностного общения, но это ошибочное мнение, на человека и его поведение влияет окружающая его среда, поэтому мы будем рассматривать и мезоуровень (практики управленческого воздействия на человека). Стоит сказать, что нормы организационной культуры находится под воздействием социальной среды и взаимодействие между этими группами достаточно сложное.

2.1 Поведение человека: понятие, функции

Поведение человека это направленные лично или социально значимые действия, источником которых является человек. Это внешнее проявление деятельностной сущности человека. Анализируя поведение, мы можем составить поведенческий портрет: активный человек, действия которого направлены на преобразование или приспособление той среды, в которой он находится.

Выделяются следующие функции поведения человека (рисунок 4).

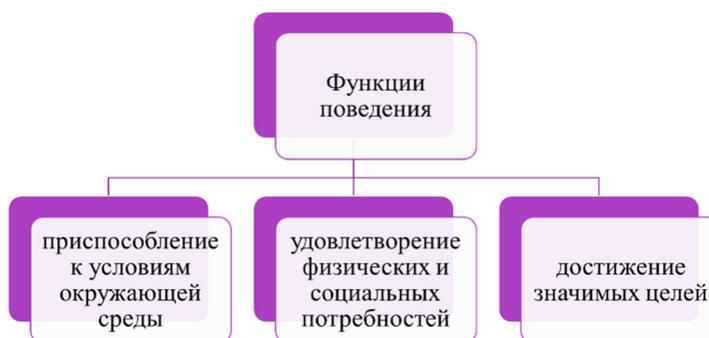


Рисунок 4 – Функции поведения человека

Отношение субъекта-поведения с материальной и социальной средой

Отношение субъекта поведения с окружающей средой могут носить либо субъект-объектные либо субъект-субъектные характер.

Субъект–объектный тип взаимодействий – это отношения с материальными объектами, информацией и пр. (рабочий за станком, служащий за экраном монитора, взаимоотношения между работником и организацией в целом).

Субъект-субъектный тип взаимодействий – это отношения человека с другими социальными объектами, т.е. другими людьми и группами людей. Эти взаимоотношения гораздо сложнее, чем первые т.к. нужно понимать и предвидеть как на наше воздействие отреагируют другие люди/подчиненные – партнеры по коммуникациям.

Проанализируем классификации поведения человека, которые весьма разнообразные:

- функциональное/дисфункциональное
- конструктивное/деструктивное
- нормативное/девиантное
- позитивное/негативное
- адаптивно-приспособленческое/инициативное
- реактивное/проактивное
- индивидуальное/коллективное
- исполнительское/управленческое
- формальное/неформальное
- рациональное/иррациональное
- трудовое, потребительское, электроральное, инновационное, репродуктивное и пр.

Основой нашего рассмотрения будет поведение человека по критерию соответствия ролевым ожиданиям в организации (т.е. поведение человека на рабочем месте).

По данному критерию выделяются следующие виды поведения: ролевое (обязательное), антиролевое (девиантное, контрпродуктивное) нежелательное/недопустимое и надролевое (экстра-ролевое): желательное

Ролевое поведение – это обязательное поведение (как должно быть).

Антиролевое поведение – это отклонение в худшую сторону от тех требований, которые предъявляет организация человеку. Как мы определяем антиролевое поведение: оно может являться абсолютно недопустимым в организации, либо нежелательным.

Надролевое поведение не является обязательным, а скорее является желательным и добровольным поведением работников в организации.

Жесткой границы между этими видами не существует. Эти границы зависят от норм, ценностей каждой конкретной организации. Кроме того, один и тот же вид поведения может быть и обязательным, и нежелательным, и оставаться на добровольное усмотрение работника. Следует еще добавить, что к разным категориям работников предъявляются различные требования.

2.2 Ролевое поведение

Ролевое поведение – поведение, обусловленное нормами, требованиями и ожиданиями, связанными со статусом человека в организации (то, ради чего мы приходим в организацию).

Мы приходим на работу для удовлетворения своих потребностей разного уровня. Условием реализации этих потребностей является наше ролевое поведение.

Структура ролевого поведения представлена на рисунке 5.

Реакция на внешние и внутренние стимулы.

Внешние стимулы исходят от организации, от руководства, от рабочей группы, которые определяют пределы должного, желательного и недопустимого.

Внешние стимулы: ролевые нормы и требования

- должное (обязательное);
- желательное, но не обязательное;
- нежелательное/ недопустимое.

Внутренние стимулы:

- индивидуальные потребности работника

– субъективные представления о своей роли на данной рабочем месте.

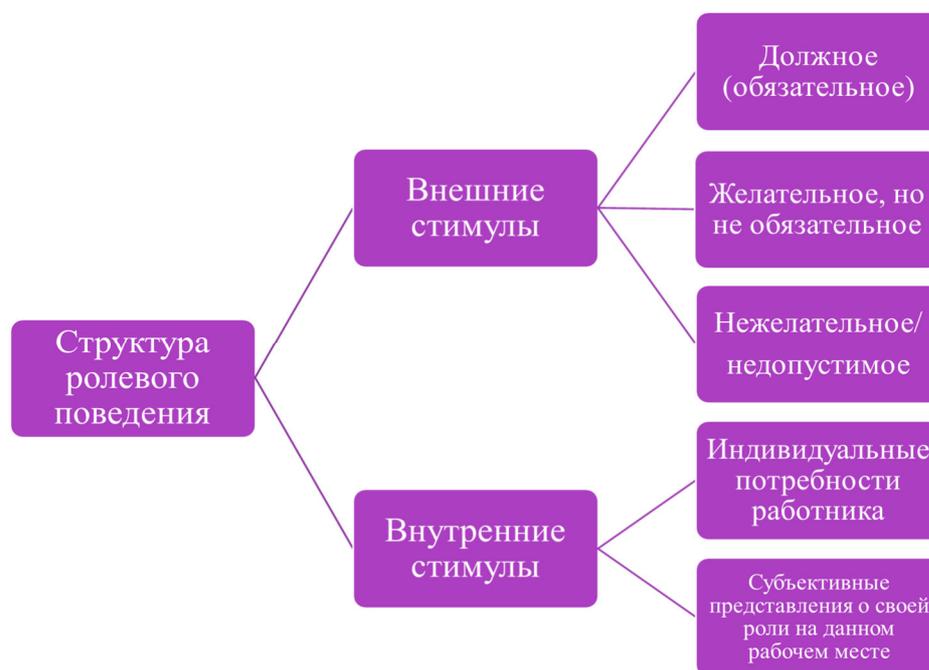


Рисунок 5 – Структура ролевого поведения

Поведение, которое обусловлено нашими внешними стимулами называется реактивным (реакция на внешнее воздействие).

Поведение, которое обусловлено нашими внутренними стимулами называется проактивным.

Нормативная структура роли:

1. Описание типа поведения, ролевые требования и предписания
2. Оценка (критерии исполнения)
3. Позитивные стимулы и негативные санкции за (не) исполнение.

Уровни ролевого поведения личности

1. Субъективная реакция на внешние стимулы (по-разному можем реагировать), интериоризация ролевых требований.

2. Действие, поступок, соответствующий ролевым требованиям в конкретной ситуации.

3. Целенаправленная последовательность действий в профессиональной сфере, позволяющих реализовать отдаленные (стратегические) цели.

Важно понимать, что каждый человек одновременно исполняет множество социальных ролей. Чем больше социальных ролей мы исполняем, тем интересней, насыщенной и полноценней наша жизнь. Но существует такая проблема как конфликт социальных ролей и ролевых ожиданий (конфликт семьи и работы; с одной стороны, когда вы стремитесь отвечать требованиям группы с другой – требованиям организации).

2.3 Антиролевое поведение

Антиролевое (девиантное, контрпродуктивное) поведение – поведение, отклоняющееся от норм, требований и ожиданий, связанных со статусом человека и организации, и являющееся нежелательным для организации.

Следует разъяснить, чем отличается девиантное поведение от контрпродуктивного поведения.

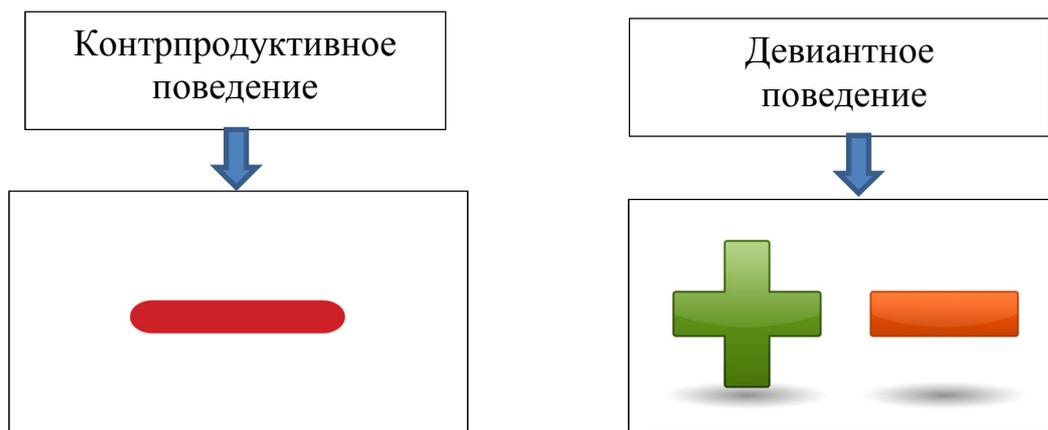


Рисунок 6 – Терминологические различия понятий «Девиантное поведение» и «контрпродуктивное поведение»

Говоря о девиантном поведении важно понимать, что не любое девиантное поведение является плохим. Девиация это отклонение, но отклонение может быть как в лучшую сторону, так и в худшую сторону. Наиболее известная типология девиантного поведения принадлежит социологу Роберту Мертону, который выделил 4 возможных типа девиации на основе согласия с целями и согласия с общепринятыми средствами достижения.

Более подробно остановимся на рассмотрении этих четырех типов девиации.

Иновация – соглашаясь с целями человек предлагает нестандартные варианты решения/средства их достижения. Для одних организаций инновации являются желательными и даже обязательными, для других нет. Не любая инновация является удачной, они могут вносить раздрай в деятельность организации. Нововведения могут не привести к желаемым результатам, и при этом отнять силы и время.

Ритуализм – согласие с общепризнанными средствами достижения, но при этом мы теряем из виду цель (зачем мы это делаем?). В крупных организациях разрастаются административные структуры, мы видим, что вроде бы работники должны формально вносить вклад в достижение результатов организацией, но продуцируя огромное количество форм отчетов, работники этих подразделений «сжирают» время и ресурсы тех работников, которые заняты основными видами деятельности в организации.

И два вида девиантного поведения, которые представляют не согласие ни с целями, ни с средствами достижения – бунт и ретретизм.

Ретретизм – это пассивный уход, пассивное сопротивление и целям, и средствам (саботаж, работник не заинтересован в работе, он присутствует, но и пользу не приносит).

Бунт – активное противостояние и средствам, и целям, открытое выражение несогласия с политикой руководства. Фактически это стратегии выражения голоса работником (забастовки и пр.).

Контрпродуктивное поведение – намеренное поведение работника, наносящее вред интересам организации, т.е. это такое поведение, которое характеризуется как негативное (человек сознательно наносит организации вред).

Вспомним о том, что поведение может быть ориентировано как на организацию, так и на людей, человека. Так и контрпродуктивное поведение может быть направлено как на объект (людей – асоциальное поведение), так на субъект (на организацию в целом).

Давайте обратимся к типологии контрпродуктивного поведения.

Первые два блока описывают контрпродуктивное поведение как направленное на организацию и на выполнение своих профессиональных ролей, следующие два это виды контрпродуктивного поведения направлены на людей в организации.

Контрпродуктивное поведение направленное на организацию подразделяется на:

1. Некачественное исполнение профессиональных ролей, условно можно это назвать производственной девиацией (типы поведения – саботаж, абсентизм, презентеизм) (рисунок 7);

<i>КП, направленное на организацию и на выполнение своих профессиональных ролей</i>		<i>КП, направленное на людей в организации</i>	
направленное на организацию	на имущество организации		
Саботаж	Воровство, нецелевое использование средств	Физическое и психическое насилие	Распространение сплетен
Абсентеизм	Использование рабочего времени в личных целях		Необоснованные обвинения
Презентеизм			Обструкциолизм

Рисунок 7 – Типология контрпродуктивного поведения

Саботаж – умышленное и скрытое противодействие человека или группы людей внутри организации выполнению задач, стоящих перед компанией. В том числе – отсутствие должных усилий, необходимых для выполнения работы, т.е. недобросовестное, некачественно исполнение своей работы.

Абсентеизм – отсутствие на рабочем месте (прогулы, опоздания, ранний уход, отлучки в рабочее время).

Рассмотрим противоположное по смыслу понятия.

Презентеизм – присутствие работника на рабочем месте в период болезни (потеря производительности).

Абсентеизм легко поддается измерению, презентеизм остается вне поле деятельности статистики.

Контрпродуктивное поведение, направленное на имущество организации – воровство, нецелевое использование средств; использование рабочего времени в личных целях.

Виды контрпродуктивного поведения направленные на людей в организации:

– открытая агрессия в отношении других людей (физическое и психическое насилие).

Буллинг (моббинг) в организации – регулярное негативное поведение одних работников по отношению к другим, эмоциональное и/или физическое насилие: травля, запугивания, социальная изоляция, унижения, домогательства.

Буллинг – эмоциональная травля один на один.

Моббинг – травля со стороны толпы.

– политическая девиация – внешне очень благопристойный способ вредительства (распространение сплетен, необоснованные обвинения, обструкционизм).

Политическая девиация – внешне очень благопристойный способ вредительства (распространение сплетен, необоснованные обвинения, обструкционизм). Причинение вреда коллегам, но внешне соблюдаются все формальные правила этикета.

Виды политической девиации:

Обструкционизм – действия, нацеленные на то, чтобы помешать сотруднику выполнять свою работу (н-р: сознательно не предоставляется нужная информация – ухудшение его репутации перед начальством).

«Социальный подрыв» – поведение, способствующее принижению, обесцениванию усилий и результатов работы своих коллег. Основа – чувство зависти менее успешного работника к более успешному работнику. Цель – занять место, вырваться вперед.

Доносительство – раскрытие, привлечение внимания руководства к нарушениям, нелегальным, аморальным действиям своих коллег, которые мо-

гут оказать вред организации. Коллеги делают что-то не так, что может нанести вред организации. Типичный пример ролевого конфликта.

2.4 Надроловое (экстра-ролевое) поведение

Надроловое (экстра-ролевое) поведение – добровольное поведение, связанное с готовностью прикладывать дополнительные усилия, с выполнением заданий, выходящих за рамки должностных обязанностей.

Примеры надролового поведения:

- Пребывание на рабочем месте сверх положенного времени
- Помощь в работе коллегам
- Участие в рабочих группах, комиссия
- Участие в корпоративных мероприятиях во внерабочее время.

Это всегда добровольное поведение. Как только мы работника заставляем это поведение переходит в разряд ролевого, т.е. обязательного.

Далее постараемся рассмотреть факторы индивидуально-личностного уровня, которые влияют на поведение человека в организации.

ГЛАВА 3.

Личность в организации (психологические характеристики)

Рассматриваемые вопросы:

1. Личность: подходы к определению понятия.
2. Психологические характеристики
3. Психические состояния
4. Процессы восприятия
5. Ценности личности в организации
6. Установки личности в организации

3.1 Личность: подходы к определению понятия

Личностными качествами человека мы как правило объясняем все виды взаимодействий, виды поведений человека. Рассмотрение личностных качеств человека необходимо для того, чтобы понимать, что может происходить в организации или что происходит в организации.

Данный термин имеет множество определений. Если их объединить, то можно получить следующее определение:

Личность – это человек, участвующий в социально-культурной жизни и деятельности общества, раскрывающий свои индивидуальные характеристики в процессе взаимодействия с другими людьми.

Личность может существовать в двух ипостасях рисунок 8.

- как отдельное лицо, субъект отношений (каждый человек);
- как член некоего общества, наделенный определенной системой устойчивых качеств (например, член партии, актер, спортсмен).

Из чего можно сделать вывод, что личностью не рождаются – ею становятся в процессе социализации, познания окружающего мира. Человек приобретает свой индивидуальный набор морально-нравственных качеств, которым отличается от других.

В дальнейшем люди сплачиваются в общности, объединяются в группы, ведомые схожими интересами.

Как было отмечено выше, данное понятие используется в разных общественных аспектах, и все они по-своему отвечают на вопрос «что такое личность?». Так, например:

1. Философы разного времени имели различные интерпретации этого понятия: личность трактовалась как сущность бога, как герой и просто гражданин своего государства. Обязательными ее атрибутами, по мнению великих умов, являются воля, разум и чувства.

2. Социальные науки связывают личность с культурой социума: то есть быть ею возможно только в контексте культурного общества.

3. Религиозные течения определяют понятие личности по-разному. Например, в христианстве так можно называть только людей, причем с того момента, как в утробе матери произошло зачатие (поэтому аборт на любом сроке считается грехом). В индуизме личность – это не только человек, но и животные. В буддизме нет такого понятия вообще: его заменяет слово «душа».

4. В политике – это субъект, наделенный определенными правами и свободами, закрепленными за ним конституцией России.

5. В психологии самое часто встречающееся определение гласит, что «...личность – это человек, имеющий определенный набор психологических качеств, которые определяют его жизнедеятельность в обществе: поведение, поступки, отношения с людьми, деятельности и т.д.»

Что такое сильная личность? Какими качествами должен обладать человек, чтобы его так назвали? Опираясь на описанную ниже личностную структуру, можно сказать, что сильная личность – это:

- уверенный в себе человек;
- обладающий сильным характером;
- способный управлять своими действиями и эмоциональным интеллектом;
- легко адаптирующийся к любым изменениям среды, особенно негативным;
- имеющий цели и умеющий их достигать;

– эффективно взаимодействующий с миром и рационально мыслящий.

Этот список качеств можно продолжать бесконечно. Описанный выше человек – это скорее собирательный образ, так как для каждого индивида существует свой портрет сильной личности. Вы можете составить его самостоятельно и развивать необходимые характеристики для того, чтобы стать сильным.

3.2 Психологические характеристики

Психологические характеристики могут быть врождёнными либо приобретёнными, характеризующиеся устойчивостью и стабильностью (рисунок 8).



Рисунок 8 – Виды психологических характеристик

Очень часто мы занимаемся самоанализом, пытаемся понять какой мы человек, на сегодняшний день существует много методик, позволяющих нам это сделать.

Измерение психологических характеристик в организации необходимо для:

- выявления соответствия личностных качеств человека требованиям организации и выполняемой работе»;
- отборе при устройстве на работу;
- организация индивидуальной и групповой работы (по личностным качеством многие люди являются индивидуалистами);
- внутриорганизационные кадровые перемещения;
- разрешение конфликтов;

– стимулирование надролевого поведения.

Если вы задаете курс на более эффективную работу, то вы обязательно должны обращать внимание на измерение психологических характеристик своих подчиненных.

Методики измерения психологических характеристик возможно с помощью использования комплексных и частных методик.

К комплексным методикам измерения психологических характеристик относятся (на выявление человека к комплексному типу)

1. Методика Катерин Бригс и дочери Изабель Бригс-майерс, 1942 год.

Создатели теста Майерс-Бриггс, находясь под большим впечатлением от психологической теории типов Карла Юнга, пришли к заключению, что эту теорию эффективно использовать в прикладном значении.

Им хотелось определить индивидуальные различия каждой личности, в результате чего они создали специальную школу. Это было во время Второй Мировой войны.

Кэтрин и ее дочь Изабелла Майерс-Бриггс хотели помочь людям понять их собственное «Я». Наряду с этим они пытались добиться того, чтобы после тестирования человек мог определить, какая профессия ему более всего подходит.

Простыми словами, шкала EI рассказывает об общей ориентации сознания:

Шкала EI: Экстраверсия (E) и Интроверсия (I)

E (экстраверт) – ориентация на внешние объекты;

I (интроверт) – ориентация внутрь, на самого себя.

Шкала SN: Сенсорика (S) и Интуиция (N)

Шкала SN отражает избранный способ ориентировки в ситуации:

S (сенсорика) – ориентация на факты и полученный опыт;

N (интуиция) – ориентация на предчувствия, общую информацию.

Мышление (T) и Чувство (F)

Шкала TF о том, как человек принимает решения:

T (мышление, логика) – способность рационально взвесить «за» и «против»;

F (чувство, этика) – решения принимаются эмоционально.

Суждение (J) и Восприятие (P)

Шкала JP показывает, как готовится решение:

J (суждение и рациональность) – планирование и упорядочивание;

P (восприятие и иррациональность) – стремление ориентироваться по обстоятельствам, умение адаптироваться.

Эта методика представляет собой тест из 100 вопросов на выявление выраженности каждого из 4 параметров

Ориентация сознания: Экстраверт–Интроверт

Способ восприятия: Сенсорик–Интуит

Основа принятия решений: Логик –Этик

Способ действий: Рационал –Иррационал

Шкалы накладываются друг на друга и получается матрица 4 на 4. относим человека получаемк одному из 16 типов личности.

2. *Методика Раймонда Кеттелла (1946 г.) выявляет выраженность 16 личностных черт.* Черты представляют школы противоположных личностных качеств, например: замкнутость-общительность, зависимость от группы-самостоятельность. Минус методики: она очень большая и обширная, очень много личностных качеств. Получая личностный профиль сложно сказать к какому типу вы относитесь.

3. *Цветовой тест Макса Люшера (1947 г.), помогает выявить эмоциональное психологическое состояние человека.*

Тест важен для определения стрессоустойчивости человека, если нужно подобрать кандидата на работу, которая связана с высоким уровнем стресса.

Тест строится на представлении человеку четырех основных цветов и четырех дополнительных (простой тест, сложный содержит 20 цветов), человеку нужно бессознательно, т.е. не осознанно выбрать цвет, который больше ему нравится или не нравится.

1. *Методика Ганса Айзенка (1964 г.)* – направлена на выявление типа темперамента с учетом интроверсии и экстраверсии личности, а так же эмоциональной устойчивости.

Неуротизм – это эмоциональная неустойчивость.

Типы темперамента врожденные, но мы можем сознательно контролировать свои эмоции.

2. *Современная методика – «Большая пятерка» личностных характеристик*

Пять мега характеристик, в каждую из которых включены 6 под шкал.

Большая пятёрка – диспозициональная (от англ. disposition – предрасположенность) модель личности человека, отражающая восприятие людей друг другом. В ее основе лежит лексический подход, использующий факторный анализ словесных описаний характеристик человека. Эта модель продолжает линию лексических исследований, начатую Г. Олпортом, Г. Айзенком и Р. Кэттеллом, предполагавшими, что язык может отразить аспекты личности, которые характеризуют адаптацию человека к социальной среде с учетом биологических свойств индивида.

В соответствии с названием, модель предполагает, что личность человека включает в себя пять общих и относительно независимых черт (диспозиций): экстраверсию, доброжелательность (дружелюбие, способность прийти к согласию), добросовестность (сознательность), нейротизм (противоположный полюс - эмоциональная стабильность), открытость опыту (интеллект).

Модель выводится эмпирически, с использованием данных самоотчетов (вопросники, шкалы прилагательных), экспертных оценок (внешних наблюдателей за поведением) и поведенческих данных, получаемых в рамках исследований. Основным статистическим средством извлечения модели является эксплораторный факторный анализ. Таким образом, в эмпирических исследованиях 5 черт чаще всего предстают в виде сравнительно автономных факторов.

К частным методикам измерения психологических характеристик относятся (для характеристики поведения человека, направлены на измерение ка-

ществ необходимых для выполнения той или иной деятельности) (рисунок 9).
Рассмотрим некоторые из них.

Другие психологические характеристики, влияющие на поведение человека в организации

Личности типа А и Б	• «Зрелость»
Локус контроля	• Креативность и инновационность
Реактивность / проактивность	• «Макиавеллизм»
Конформность	• Достижительность
Эмоциональный интеллект	• Перфекционизм

Рисунок 9 – Частные методики измерения психологических характеристик

1. Склонность к соперничеству: личности типа А и Б (Фридман М., Р. Р. Розенман).

УНИВЕРСИТЕТ ИТМО
Управление поведением персонала в организации. Лекция 2

Склонность к соперничеству: личность типа А и Б (М.Фридман, Р.Розенман)

А: нетерпеливость, желание добиться успеха, соперничество	Б: уживчивый характер, меньшая тяга к конкуренции
• хронический перевес «хочу» над «могу» → действены в критических ситуациях	• перевес «могу» над «хочу»

37
ITMO, *re* than a UNIVERSITY

Рисунок 10 – Методика Фридман М., Розенман Р.Р. определяющая склонность к соперничеству.

1. *Локус контроля (Джулиан Роттер)*. Тест на определение локуса контроля личности (Дж. Роттер) (рисунок 11).

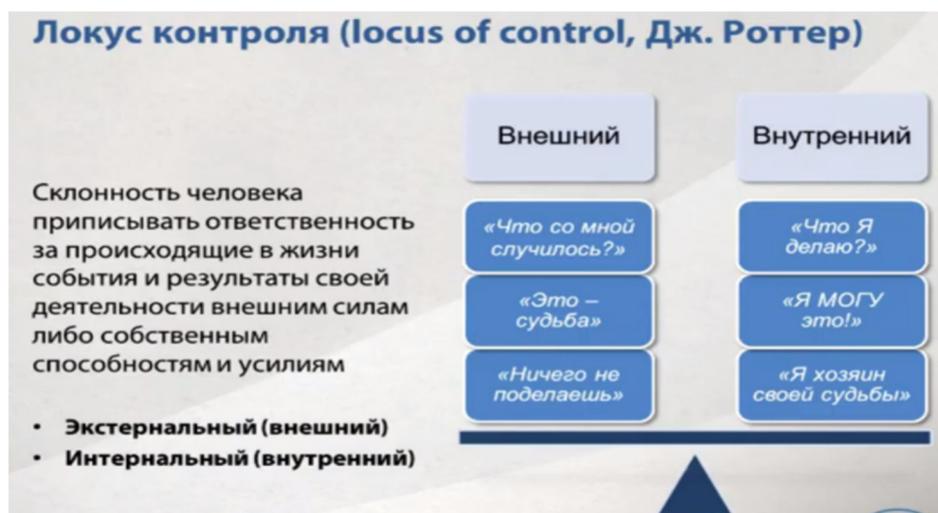


Рисунок 11 – Тест на определение локуса контроля личности (Дж. Роттер)

Склонность человека считать, что на результаты его деятельности влияют в первую очередь внешние факторы называют внешним локусом контроля (экстернальностью).

Людей с внешним локусом контроля, склонных объяснять последствия своих поступков влиянием обстоятельств, принято называть экстерналами, поскольку ответственность за свою деятельность они приписывают исключительно внешним условиям. Противоположный тип — интерналы. Люди этого типа считают ответственными за результаты своей деятельности только самих себя. Даже если обстоятельства неблагоприятны, интернал не станет оправдывать себя за ошибки или неудачи.

Масштабные исследования показывают, что интерналы более успешны и лучше материально обеспечены, достигают высоких должностей.

Экстерналы – снимают с себя ответственность.

2. *Характеристика зрелой и незрелой личности (К. Арджирис)*. Арджирис указывал на проблему, характерную для крупных организаций /корпораций, вся их модель управления направлена на удержание работника в состоянии «незрелой» личности (мелочный контроль, не позволяют человеку развиваться) (рисунок 12).

Зрелость (maturity, К. Арджирис, 1957)	
Характеристики «незрелой» личности	Характеристики «зрелой» личности
Пассивность	Активность
Зависимость	Независимость
Ограниченное число моделей поведения	Разнообразные поведенческие модели
Примитивные интересы	Глубокие интересы
Краткосрочная перспектива	Долгосрочная перспектива
Подчиненное положение	Главенствующее положение
Отсутствие самосознания	Самосознание и самоконтроль

Рисунок 12 – Характеристика зрелой и незрелой личности (К. Арджирис).

3. *Креативность, комфортность, инновационность как способности человека.* Эмоциональный интеллект – как личностная черта (Дениэл Гоулман) – коэффициент нашего интеллекта в его обычном понимании, то что называется (IQ), это лишь верхушка айсберга (видимые проявления, в достаточно ограниченном числе ситуаций), подводная часть айсберга – эмоциональный интеллект (EQ), гораздо сильнее обуславливает человека к успешности (рисунок 13).

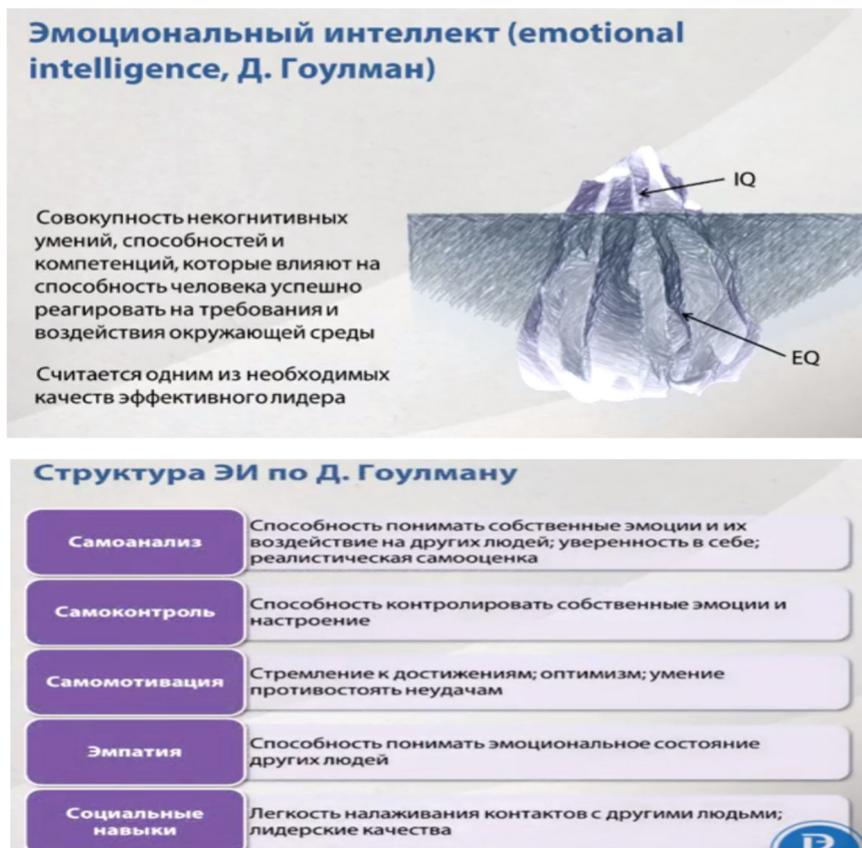


Рисунок 13 – Эмоциональный интеллект – как личностная черта (Дениэл Гоулман)

Таким образом, важно учитывать личностные качества человека., так как именно личностные качества определяют реакции сотрудников на управленческие воздействия, предрасположенность к тем или иным видам поведения.

Стоит отметить, что существуют и трудности измерения психологических характеристик, к ним можно отнести: проблема искренности, знание респондентами правильных ответов.

3.3 Психические состояния

Они являются реакцией на управленческие практики, события, происходящие в организации. Они являются медиаторами (посредниками) между управленческими воздействиями на работников и поведением работников в организации.

Психическое состояние – это устойчивая на определенном промежутке времени характеристика психической деятельности человека. Влияет на активность человека в процессе его деятельности.

Виды психических состояний представлены на рисунке 14.



Рисунок 14 – Виды психических состояний

В качестве примера можно перечислить следующие психические состояния: страх, гнев, вдохновение и пр.

Психические состояния работников в организации:

I Выученная беспомощность (особенность поведения, приобретаемая при систематическом негативном воздействии, избежать которого нельзя. Субъект убеждается, что негативная ситуация не зависит от его поведения. Отказывается от попыток решения задач, это может пронестись на другие сферы жизнедеятельности). Человек учится быть беспомощным.

Она очень часто вырабатывается в условиях жесткого контроля.

II Психологическое (не) благополучие (*позитивные отношения с другими; позитивная оценка себя и своей жизни*; автономия (способность следовать своим собственным убеждениям); компетентность (контроль над окружающей средой, способность эффективно управлять своей жизнью; наличие целей и пр.)

III Зависть (психологическое состояние эмоциональной боли, которую человек испытывает при виде благополучия или успеха других людей). Но стоит отметить, что хоть и зависть трактуется как негативное состояние, есть конструктивный (адаптивный) и деструктивный потенциал зависти.

Конструктивный потенциал зависти. Зависть естественное состояние человека, когда мы обнаруживаем что кто-то нас обошел. Если человек обладает высоким эмоциональным интеллектом, то он способен разобраться в своих чувствах и эмоциях и задать себе вопрос: «А готов ли я сделать тоже самое, что тот человек, которому я завидую дабы достичь ...», «Что мне мешает это сделать?», «Готов ли я прикладывать такие же усилия?».

Говоря о том, что в основе нашего поведения лежат неудовлетворенные потребности, зависть и создает неудовлетворенные потребности и тем самым мотивирует человека действовать более активно, чему-то учиться.

Деструктивная зависть – это эмоциональное состояние, которое направлено на дискредитацию и принижение более успешных людей (основа «социального подрыва»).

IV «Выгорание». *Профессиональное выгорание* – физическое, эмоциональное и умственное истощение. Результат длительного пребывания в эмоционально перегруженных ситуациях. Это не просто физическая усталость.

Характерно для работ, связанных с интенсивным эмоционально насыщенным общением. Это феномен был описан в начале 70-х годов и первые исследования по выгоранию были проведены на медсестрах и социальных работниках, т.е. на представителях тех профессий, которые относятся к типу «человек-человек» и которые, связаны с эмоциональной вовлеченностью работника (выслушивание, сочувствие).

Выгорание характеризуется потерей личностной ориентации, заниженной самооценкой.

Для профессионального выгорания характерны поведенческие проявления: снижение эффективности труда; безразличие к работе; деперсонифицированное отношение к клиентам.

V Стресс. *Стресс* определяется как реакция на внешнее воздействие, ситуацию или событие, которые предъявляют человеку повышенные требования психического и или физического характера. Иначе говоря, мы попадаем в состояние стресса, когда чувствуем, что не справляемся.

Стрессы проявляются в виде повышенной тревожности, беспокойства, напряжения. Крайние проявления – состояние паники, ужаса, эмоциональные срывы.

Причины стресса в организации: группы стрессоров

1. Внешние по отношению к организации (проблемы, возникающие вне рабочей жизни; проблемы, связанные с семьей и пр., факторы макроуровня: состояние общего экономического кризиса, экономической и политической нестабильности; безработица в стране).

2. Организационные – условия труда, специфика профессиональной деятельности. Организационные причины стресса, которые непосредственно связаны с управленческими факторами (объем работы; напряженность трудового ритма, высокий уровень требований к работникам; система организации труда, планировка рабочего пространства (огромное пространство разделенное на перегородки); нестабильность занятости (краткосрочные трудовые контракты; нерегулярность выплаты заработной платы, сокращение персонала); внутриор-

ганизационная конкуренция (руководители сознательно натравливают работников друг против другу); система оплаты по результатам; «мотивация страхом», жесткий контроль и авторитарное управление (преобладание негативных санкций над позитивными); функционально-ролевая неопределенность (у работника нет четкого понимания того, что от него ожидается).

3. Групповые. Внутригрупповая конкуренция, контрпродуктивное поведение, направленное на коллег (на уровне подразделений; и направленное на коллег: буллинг, распускание сплетен).

4. Индивидуальные. Сами по себе наши индивидуальные характеристики стрессорами не являются, но с другой стороны наши личностные особенности определяют разный уровень стрессоустойчивости.

Факторы стресса (стрессоры) делятся на вызовы и препятствия.

«Вызовы» мобилизируют, стимулируют, «подстегивают», заставляют активно действовать, «держат в форме».

«Препятствия» непреодолимые демотиваторы, мешают достижению значимых целей.

Высокие требования до определенного предела это вызовы.

Межличностная агрессия, асоциальное поведение – препятствия.

3.4 Процессы восприятия

Восприятие – процесс организации и интерпретации людьми своих сенсорных ощущений, придания смысла своему окружению.

Восприятие практически некогда не бывает точным отражением ситуации, скорее это интерпретация того что он видит, чувствует.

Процессы восприятия изучал американский социолог Уильям Айзек Томас. Теорема Томаса – представление о том, что определения, даваемые нами разным ситуациям, оказывают воздействие на ту реальность, которую мы создаем. «Если люди определяют ситуации как реальные, эти ситуации будут реальными в своих последствиях».

Позже Роберт Мертон дополнил идею Томаса следующим: люди реагируют не только на объективные особенности ситуации, но и на придаваемые им

значения; по этой причине их последующее поведение отчасти определяется предписанным ситуации значением.

Мы никогда не владеем 100% знанием, о чем-либо и процессы восприятия определяют наше поведение. Через восприятие происходит процесс конвертации управленческих практик в поведение работников. От того как мы восприняли, какие чувства и эмоции мы восприняли в отношении того, что делают и говорят наши руководители или коллеги, то мы соответственным образом поступаем.

Факторы, влияющие на процессы восприятия:

- ситуационный контекст
- характеристики воспринимаемого объекта
- личностные и социальные характеристики субъекта восприятия

О том насколько важно восприятие давно уже поняли пиарщики и маркетологи.

К свойствам процессов восприятия можно отнести: избирательность, стереотипизация, «Эффект ореола».

Избирательность восприятие – людям свойственно преимущественное выделение одних объектов (свойств, признаков, качеств) по сравнению с другими. Анализируем не всю реальность, а что-то одно.

Например, в толпе людей замечаем тех, кто ярко одет, кто себя более активно проявляет и пр.

Социальные стереотипы – схематизированные, стандартизованные образцы или представления о социальном объекте, обычно эмоционально окрашенные и обладающие эмоциональной устойчивостью.

Складываются в условиях дефицита информации и давления социального окружения. Политтехнологи управляют впечатлениями людей, людям навязываются упрощенные, черно-белые представления о социальной реальности. С одной стороны, создаем стереотип (это плохо, а это хорошо) с другой стороны создаем дефицит информации, для того чтобы этот стереотип не разрушался.

Идеальный объект управления это человек, который стереотипно мыслящий (марионетка).

Дискриминационные практики – когда представления об ограниченном количестве людей, мы распространяем на большие общности.

«*Эффект ореола*» – восприятие объекта на основе лишь одной из его характеристик. Успешный ореол компании оправдывает все то, что делает эта компания. Практика «Управления талантами», как процесс поставить на поток? Сотрудники делят на две группы: талантливые и нет. Если ты попал в группу не талантливых, значит на тебе «поставили крест».

Важнейшие виды социального восприятия в организации:

Организационный климат – эмоциональное восприятие всей компании в целом, представления работников об организационной практике и процедурах, осуществляемых в организации. На уровень мотивации влияет следующее: удовлетворенность работой, инновационное поведение, производительность сотрудников.

Следующий вид организационных восприятий это *воспринимаемая организационная поддержка* – степень, в которой работники считают, что организация ценит их трудовой вклад, заботится об их благополучии и удовлетворяет их социоэкономические потребности. «Я чувствую, что меня организация поддерживает».

Доверие в организации – оптимистичное ожидание, уверенность индивида в безопасности со стороны других людей или организации в целом, их предсказуемом и этичном поведении по отношению в себе.

Идентификация с организацией – восприятие работником единства себя с организацией, принадлежности к ней, которые становятся частью Я – концепции работника.

Возможность альтернативного трудоустройства – важность этого вида восприятия связана с появлением моделей карьеры, нестабильностью на рынке труда. Отрицательно связана с приверженностью организации и положительно – с намеренными покинуть организации.

Баланс работы и личной жизни. Восприятие индивидом степени совместимости собственных ролей и требований, связанных с работой и внерабочими видами деятельности. Один из ключевых показателей качества трудовой жизни.

Организационная справедливость – восприятие степени справедливости и принятия решений, и распределении ресурсов организации.

Распределительная (дистрибутивная) справедливость распределения, вознаграждения и наказания между участниками взаимодействия. Нормы с дистрибутивной справедливости: равенство; в соответствии с: результатами работы; формальными квалификационными характеристиками; способностями и пр.

Процедурная справедливость – справедливость процедуры вынесения решений (качество процессов коммуникации)

«Психологический контракт» работника – представления работника о своих обязательствах по отношению к организации и его ожидания относительно обязательств организации по отношению к нему.

Таким образом, подвергаясь определённого рода управленческим воздействиям человек их воспринимает, реагирует и в соответствии с психологическими реакциями, и восприятием как-то поступает.

3.5 Ценности личности в организации

Ценности представляют собой социальный феномен, т.е. они формируются в процессе жизнедеятельности человека, и не являются врожденными.

Ценности – устойчивые убеждения в принципиальной предпочтительности некоторых целей или способов существования перед другими. Ценности представляют собой базовое видение мира, представление о том, что хорошо, что плохо, как следует поступать, а как не нужно. С другой стороны, это представление является абстрактным, которое конкретизируется в поведенческих нормах.

Говоря о ценностях в организации нам нужно ответить на два вопроса:

- Как они дифференцируют работников?
- Как изменяются во времени?

Классификация ценностей по Милтону Рокичу (американский психолог). Ценности разделены на две группы: терминальные (материальная обеспеченность, успех, свобода, любовь, дружба, общественное признание, безопасность) и инструментальные (амбициозность, чувство долга, ответственность, креативность, жизнерадостность, опрятность, вежливость и пр.) (рисунок 15).

Ценности – цели Терминальные	Ценности – средства Инструментальные
Материальная обеспеченность	Амбициозность
Успех	Чувство долга
Свобода	Ответственность
Любовь	Креативность
Дружба	Жизнерадостность
Общественное признание	Опрятность
Безопасность и пр.	Вежливость

Рисунок 15 – Классификация ценностей по М. Рокичу

Терминальные ценности представляют собой ценности–цели, некий конечный результат, которые не дифференцируют людей. Данные ценностей важны более чем для 90% людей.

Инструментальные ценности – ценности средства. Эти ценности представляют собой средства для достижения терминальных (конечных) ценностей. Эти ценности очень сильно дифференцируют людей.

Результаты многочисленных исследований ценностной структуры российских работников представлены на рисунке 16.

Терминальные	Инструментальные	
	Достижительские	Недостижительские
Здоровье	Профессиональный рост	Удобный режим работы
Материальная обеспеченность	Самостоятельность	Хорошие условия труда
Уважение окружающих	Новые знания	Льготы
Уверенность в себе	Карьера	Близость от дома
Успех	Влияние на людей	Свободное время

Рисунок 16 – Ценностная структура российских работников

Далее уделим внимание вопросу об изменении трудовых ценностей. В частности, сотрудниками высшей школы экономики и института социологии проводились мониторинговые исследования о динамике трудовых ценностей россиян, начиная с 1991 по 2007 годы.

В начале 90 годов наблюдался рост ценностей достижительской группы (амбициозность, успех, карьеры) это было связано с тем, что в нашей экономике, в трудовой сфере происходили макроподвижки, которые позволили высвободить инновационный, деятельностный, творчески потенциал работников. В последующие 15-17 лет абсолютно преобладали ценности высокого заработка. Менее успешные группы работников отвечали, что их волнует только размер заработка и больше ничего (эти группы были менее успешными), другие группы к ценности заработка добавляли что-то еще (власть, влияние, профессиональный рост и реализация) эти группы были значительно более успешными. В начале 2000-х постепенно росла значимость недостижительских ценностей: надежного места работы; удобного графика работы и пр.

Население столкнулось с тем, что возможности и свобода это все хорошо, но никуда не денешься от ролевого конфликта, стрессов, общего ощущения неблагополучия, которое связано конкурентностью на рынке труда. Больше стали выбирать комфортные условия труда.

Снижение значимости достижительских ценностей, прямо не связанных с получением дополнительного материального вознаграждения: инициативы, ответственности в работе. Это те ценности, которые проществуют поведению организационного гражданина на рабочих местах.

Проанализируем еще один принцип классификации ценностей, связанных с работой. Которые распространены в зарубежных исследованиях.

Основа разделения – «двухфакторная теория мотивации» (Ф. Герцберг) к. 50-х годов (рисунок 17).



Рисунок 17 – Двухфакторная теория мотивации (Ф. Герцберг)

На основе этой теории выкристаллизовался принцип классификации на внутренние и внешние трудовые ценности.

Внутренние (мотиваторы) восприятие работником своей работы. Работа имеет свою ценность (чувство самоудовлетворения от работы, интересное содержание работы, профессиональное саморазвитие, самовыражение).

Внешние (гигиенические). Ценности, которые так или иначе служат инструментом для достижения более высоких ценностей (заработная плата, карьерные продвижения, комфортные условия труда, незарплатные блага, предоставляемые работодателем).

Разные типологии ценностных ориентаций отличаются между собой акцентами, определениями, нюансами, но все они так или иначе сходятся в том, что делятся на терминальные и инструментальные, достижительские и недо-стижительские и пр.

Абсолютное преобладание ценности высокого заработка влияет на установки, на восприятие на рабочем месте, реакции работников на управленческие решения. Особенность ценностного сознания россиян (доминирование ценностей оплаты труда, над содержанием работы; ценность карьерного роста) обуславливает тот факт, что не все современные зарубежные концепции в менеджменте могут быть применены к российским работникам.

3.6 Установки личности в организации

Установки – часто являются производными (следствием) ценностей. Установки (аттетьюды) – стабильное эмоционально-оценочное отношение к определенному объекту.

Компоненты установок

1. Эмоциональный (позитивный, негативный, нейтральный) – на уровне ваших эмоций работа нравится или не нравится

2. Когнетивный (убеждения или информация относительно объекта) – представление о том, насколько наша организация привлекательна на рынке труда. Наши знания о том, насколько наша профессия престижна и пр.

3. Поведенческий (склонность вести себя определенным образом по отношению к объекту).

Почему нас интересуют установки работников? Так как в них конкретизируются ценности работников, превращаясь в готовность к определенному действию, к определенному поведению.

Свойства установок

- определяются ценностными ориентациями человека
- направленность (к политическому деятелю и пр.)
- интенсивность (установка по отношению к полит. партиями: варьируются от резкого неприятия до спокойного отношения);
- устойчивость (в отличии от эмоций они устойчивы и изменчивы)
- иногда – амбивалентность (двойственность) – одновременное существование в сознании человека одинаково сильных позитивных и негативных оценок по отношению к одному и тому же объекту (по отношению к работе: может работать в престижной компании, он знает как важна эта работа, сколько сил потрачено, чтобы ее получить, но с другой стороны эта работа может быть связана с высоким уровнем стресса, не очень интересная содержательно).

Говоря о способности изменения установок с течением времени под влиянием внешних факторов. Побудителем изменений является когнитивный диссонанс.

Когнитивный диссонанс (предложил термин Леон Фестингер, 1957 г.) – столкновение в сознании индивида конфликтующих идей, верований, ценностей или эмоциональных реакций, т.е. с одной стороны амбивалентность может быть толчком к когнитивному диссонансу, с другой стороны мы испытываем когнитивный диссонанс когда попадаем в условия, которые заставляют нас пересмотреть свою систему ценностей, прежние образцы и модели поведения становятся не адекватными ситуации.

Реакции на когнитивный диссонанс: 1. Изменение установок под влиянием изменившихся условий 2. Стремление уйти из ситуации, игнорирование.

Важнейшие установки, определяющие поведение человека в организации

I По отношению к работе (удовлетворенность работой; вовлеченность в работу)

II По отношению к организации (приверженность, намерения покинуть организацию или остаться в ней).

Более подробно рассмотрим установки по отношению к работе.

Удовлетворенность работой определяется как эмоционально-оценочное отношение личности к своей работе и условиям ее выполнения (включает эмоциональный компонент, когнитивный (мои представления о работе), поведенческий компонент (как я себя веду)).

Как измерять удовлетворённость работы?

Параметры удовлетворённости работой (российских работников):

– уровень оплаты труда (связан с ценностными ориентациями российских работников)- всегда стоит особняком отдельно от содержания работы и гигиенических условий

– содержательные аспекты труда (интересная, значимая работа; перспективы профессионального и служебного роста; автономия, самостоятельность в работе, участие в принятии решений);

– степень «комфортности» рабочего места (отношения с коллегами и руководителем; удобный график, близость к дому; стабильность и надежность за-

нятости; умеренные трудовые нагрузки, возможность совмещать рабочие и семейные обязанности).

Неудовлетворенность наиболее значимыми параметрами будет провоцировать негативные поведенческие реакции и наоборот.

Вовлеченность в работу (увлечённость работой) – сильная эмоциональная и интеллектуальная связь со своей профессиональной ролью, психологическая «погруженность» в собственную работу, получение удовольствия от нее

Противоположность – отчуждение от работы, равнодушие к ней.

Компоненты вовлеченности

«Энергичность» – «просыпаясь утром, мне хочется идти на работу»

«Самоотдача» – «моя работа заставляет постоянно меня развиваться»

«Погруженность» – «когда я работаю, я забываю обо всем, что вокруг меня».

II По отношению к организации (приверженность, намерения покинуть организацию или остаться в ней).

Организационная приверженность – позитивная оценка работником своего пребывания в организации, намеренье остаться в организации и действовать на ее благо.

Эмоциональный компонент – нравится /не нравится компания в целом.

Когнитивным – то, что я знаю об этой организации

Поведенческие проявления – намерения остаться в организации.

В литературе встречаются синонимичные понятия организационной приверженности, такие как лояльность организации, преданность организации. Лояльность организации чаще всего используется в популярной литературе, а организационная приверженность это термин академичный.

В организации могут быть разные объекты приверженности (организация в целом, руководитель, трудовой коллектив, профессиональное сообщество), а следовательно и возможность конфликта приверженностей. Мы можем испытывать разную степень приверженности к руководителю, к коллегам по работе

и пр. Конфликт – когда работнику нужно выбирать поддерживать хорошие отношения с коллегами или приверженность компании в целом.

Трехкомпонентная модель приверженности (Дж. Мейер, Н. Аллен)

1. Аффективная-эмоциональная
2. «Континуальная»
3. Нормативная

Аффективная приверженность представляет собой эмоциональную привязанность к компании, согласие с целями и ценностями компании. Это когда ценности компании как бы становятся частью его самого. Работник сильно идентифицирующий себя с компанией, принимает ценности ее, испытывает положительные эмоции, важно именно в этой компании получить профессиональное признание.

Два других компонента приверженности используются значительно меньше, чем аффективная приверженность.

Второй компонент – континуальная приверженность (продолжительная, связанная со стажем) – это приверженность, которая обусловлена осознанием издержек, связанных с уходом из организации. Осознание издержек это тот негативный фактор, который вынужденно удерживает человека остаться на работе (комфортность, «некуда идти», «золотая клетка», низкая мотивация). Это компонент отрицательно связан с производительностью труда.

Третий компонент – нормативная приверженность – устойчивость желания оставаться в организации из-за взятых на себя обязательств («избыточная» социализация, нежелание разочаровать команду, боязнь осуждения).

Приверженность это хорошо или плохо?

Следствия высокого уровня организационной приверженности (низкая текучесть кадров, трудовая дисциплина, предсказуемость поведения сотрудников) = удовлетворённость своей организацией.

Низкий уровень (наименее продуктивные работники наиболее заинтересованы оставаться в организации и пр.).

Еще одна установка – *намерение покинуть организацию*

Основные подходы:

«Социально-психологический» – желание сменить работу.

Воспринимаемая возможность альтернативного трудоустройства

«Экономический объективная возможность сменить работу.

Намерения покинуть организации включают в себя два фактора: удовлетворенность работой и возможность альтернативного трудоустройства. Для работодателя самое востребованное – высокая степень удовлетворенности работой и ощущение того, что работник востребован, высоко ресурсный, в сочетании с тем, что работник остается в организации потому, что ему нравится.

РАЗДЕЛ II. САМООГРАНИЗАЦИЯ ЛИЧНОСТИ

ГЛАВА 4. Целеполагание

Рассматриваемые вопросы:

4.1 Способы и правила постановки целей.

4.2 Пирамида Франклина и дерево целей.

4.3 Постановка целей по SMART.

4.1 Способы и правила постановки целей

Способность ставить цели – одна из самых полезных и эффективных фишек человеческого мышления. Если сейчас эта фраза показалась банальной, обыденной или смешной, то это означает, что вы до сих пор не познали всей мощи наличия конкретных целей в своей жизни.

Цель – это желаемое состояние в будущем. Является результатом. Имеет некоторую степень неопределенности. Отвечает на вопрос: «Чего я хочу достичь?»

Задача – деятельность, необходимая для достижения цели. Задачу часто называют подцелью, заданием, поручением. Задача не имеет самоценности, а значима только в связи с целью, которую стремится реализовать. Отвечает на вопрос: «Что я должен делать, чтобы достичь желаемого результата?»

В отличие от функции, и цель и задача содержат обязательное условие времени выполнения, так как могут терять свою актуальность и не приводить к достижению желаемого результата.

Пять принципов эффективного целеполагания по Локку и Лэтэму:

1. Ясность и понятность цели – четко сформулированная, конкретизированная задача является уже половиной дела. При постановке задачи нужно указывать всю дополнительную информацию – что, где, как, когда, каким образом и т.д. Цель должна звучать не как «выучить английский», а так: «в течение по-

лугода выучить 1000 новых слов, 12 тем и 5 времен, занимаясь с репетитором по понедельникам, средам и пятницам с учебником Бонка», к примеру.

Чем больше будет точности и меньше двусмысленности, тем проще будет достичь поставленной цели. И обратите внимание на пример: при постановке задачи действительно уже продумываются и определяются основные условия, что упрощает реализацию задуманного. Отсутствие туманности и расплывчатости устраняет растерянность и непонимание первых шагов, повышает производительность.

2. Наличие вызова – Эдвин Локк и Гэри Лэтэм утверждают, что лучше всего мотивируют людей сложные (но достижимые) цели. Локк в своем труде указывает, что цели конкретные и трудные ведут к наилучшим результатам. Люди склонны считать, что трудные цели более полезны, поэтому приносят больше удовлетворения, гордости за свои успехи.

Исследователи так говорят о степени сложности целей: умеренно трудные задачи гарантируют максимум производительности, очень легкие/сложные – ведут к низкой эффективности. То есть, слишком простая задача попросту не вызовет интереса и не будет считаться важной, очень сложная – напугает и отберет веру в свои силы. А вот трудная и реальная цель, представляющая собой вызов знаниям, способностям, воле, интеллекту – именно то, что нужно.

3. Вовлеченность – задачи выполняются эффективнее, когда они близки и нужны. Мы проявляем максимум целеустремленности и мотивации, когда речь идет о том, что нам действительно нужно и не прилагаем никаких усилий для достижений целей, которые «не наши» (навязаны обществом, близкими, обстоятельствами, стереотипами и т.д.).

Цель должна быть важной и нужной – в таком случае она будет достигнута, невзирая на трудности, препятствия, жизненную ситуацию. Эдвин Локк говорит о вовлеченности так: она максимально высока в случаях, когда человек убежден в важности своей цели и ее достижимости. Мотивировать себя можно рациональными и эмоциональными аргументами, визуализацией.

4. Обратная связь – здесь речь идет о фиксации прогресса, отслеживании и контроле выполнения этапов реализации задачи. Если вспомнить тот же пример по изучению английского языка, то важно отмечать для себя, сколько выучено, какое число слов осталось, радоваться успехам и поощрять себя за достижение промежуточной цели, корректировать дальнейшие планы. Желательно анализировать процесс реализации задуманного с определенной периодичностью (день/неделя/месяц/год).

5. Дробление задачи – ввиду того, что для выполнения поставленной задачи может потребоваться много времени, сил и действий, есть смысл «кушать слона по кусочку»: делить цель на более мелкие составляющие, целенаправленно реализовывать их в соответствии с планом. Так удастся фиксировать прогресс, не пугать себя сходу слишком грандиозной целью, быть постоянно мотивированным.

Ввиду того, что реализация сложных задач часто требует наличия новых знаний и навыков, Локк и Лэтэм советуют добавить в плане к целям список того, что нужно изучить, постичь, узнать, сделать. Самообразование не только ради процесса, но и ради достижения цели – это всегда об эффективном развитии и шаге вперед, возможности подняться к новым вершинам и стать лучше, чем вчера.

Система КЕДР

Однако выкладки на иностранном языке не всем легко запомнить. Так что облегчим себе жизнь и рассмотрим систему КЕДР. Аббревиатура расшифровывается следующим образом.

К – конкретика. Если в цели есть формулировка «больше, раньше», то обязательно указывайте, на сколько именно рублей, минут, процентов и так далее.

Е – единица измерения. Результат достижения цели должен быть измеримым. «Стать счастливым» – это неизмеримая цель. А вот «снизить расходы в месяц на 10%» – вполне измеримый результат, достижение которого легко проверить, оценив накопления или просмотрев чеки.

Д – «до» либо дата. Например, ваша цель – до 31 декабря такого-то года заработать/накопить миллион рублей.

Р – реалистичность. Необходимо реально оценить свои ресурсы, необходимые для достижения цели. Это не означает, что цель не может быть амбициозной. Она должна быть достижимой в принципе. Например, купить «двушку» в новостройке вполне реально. И также реально съездить отдохнуть на две недели в Болгарию. Вы должны быть способны достичь цели в определенные сроки.

По КЕДРу, в первую очередь фиксируются единица измерения и дата. Если ваша цель «построить карьеру», она должна выглядеть примерно так:

Моя цель: до 01.01.2020 года занять должность директора по продажам в компании из сегмента телекоммуникаций численностью более 1000 человек.

Если считать дату за слово, то цель уложилась в заданный лимит в 24 слова. Обратите внимание, что в данном описании есть главный акцент – конкретика в датах и численности штата. Продолжайте обдумывать цель и еще больше конкретизируйте ее.

4.2 Пирамида Франклина и дерево целей

Бенджамин Франклин – знаменитая личность. За свою жизнь он стал выдающимся учёным, изобретателем, политиком и бизнесменом. Его портрет размещён на стодолларовой купюре.

Жизнь Франклина – яркий пример того, как можно выбиться из привычного окружения и достигнуть невероятных вершин. И дело тут не в везении и связях, а в упорном труде. Франклин был 15м ребёнком в семье, всего детей было 17, его отец занимался мыловарением. Даже в этих условиях Франклин смог трансформироваться в личность, имеющую значимость государственного уровня.

Что помогало Франклину добиваться выдающихся результатов? Первое, это трудолюбие. Он работал с 10 лет. Второе, это упорство.

И было ещё кое-что. Секрет, который позволял всегда двигаться в правильном направлении. Выбирать верные цели и верный путь достижения.

Секрет Бенджамина Франклина – пирамида целей Франклина. Пирамида представляет собой дерево жизненных целей. Это дерево каждый человек должен составлять самостоятельно.

Дерево целей нужно составлять для того, чтобы гарантированно добиться всех желаемых результатов: от глобальных результатов жизни до мелких повседневных успехов.

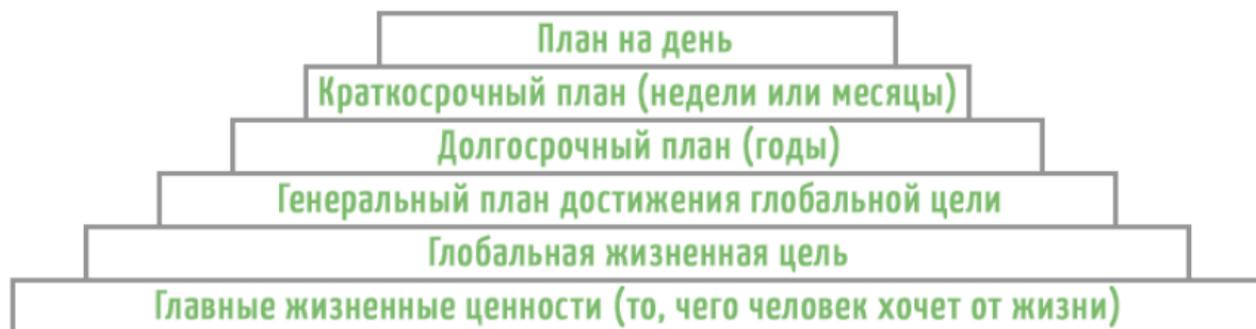


Рисунок 18 – Дерево целей

Как построить пирамиду Бенджамина Франклина.

Шаг 1. Определите свои глобальные жизненные ценности.

На этом шаге строится первая ступень пирамиды, её фундамент. Это самый важный и ответственный шаг. Признайтесь себе, чего вы хотите от жизни. Будьте максимально искренним перед собой. Помните, что нет никаких устойчивых и «правильных» ценностей – каждый сам решает, что для него важно. Уделите первому шагу максимальное количество времени, что у вас есть. Размышляйте, копайтесь в себе, рассуждайте.

Примеры жизненных ценностей:

Богатство

Слава

Власть

Доброта, сострадание, отзывчивость

Созидание (творчество, изобретательская деятельность)

Чем более точно и правдиво вы определите ценности, тем более прочной и реальной получится пирамида. Следовательно, тем больше вероятность, что вы достигнете всех поставленных целей.

Шаг 2. Сформулируйте глобальную цель вашей жизни.

Подумайте, какого главного результата за всю жизнь вы хотите достигнуть. Чтобы в старости гордиться собой. Лучше, если это будет одна цель, а не несколько.

Примеры глобальных жизненных целей:

Основать международную бизнес-империю в сфере дистанционного образования с оборотом 100 миллиардов рублей в год

Открыть благотворительный фонд по борьбе с детскими болезнями и помочь 1 000 000 детей

Стать президентом страны и поднять качество жизни в 2 раза

Обратите внимание, цель должна быть конкретизированной, достижимой, измеримой, ограниченной по времени и актуальной.

Шаг 3. Составьте генеральный план достижения цели.

Декомпозируйте главную цель на несколько крупных подцелей.

Шаг 4. Для каждой цели из предыдущего шага составьте долгосрочный план действий.

План должен охватывать период длительностью несколько лет. В план помещаются крупные задачи, которые должны достигаться за время от нескольких месяцев до года.

Шаг 5. Для каждой крупной задачи из предыдущего шага составьте среднесрочный план действий

В среднесрочный план поместите более мелкие задачи. Длительность: от недели до месяца.

Шаг 6. Разбейте задачи каждого среднесрочного плана на микрозадачи и распределите их по конкретным дням

На этом шаге составляются детализированные дневные планы.

Из среднесрочного плана берётся одна конкретная задача (длиной от недели до месяца) и разбивается на микрозадачи длиной менее одного дня. Далее микрозадачи распределяются по конкретным дням.

Составление дневных планов должно проводиться регулярно, лучше всего по понедельникам.

Согласно новой экономической энциклопедии дерево целей (tree whole) – метод стратегического планирования, представляющий собой взаимосвязь целей разных уровней. Идея метода «дерево целей» впервые была предложена У. Черчменом в связи с проблемами принятия решений в промышленности.

При использовании метода дерева целей в качестве средства принятия решений часто вводят термин «дерево решений». При применении «дерева» для выявления и уточнения функций управления говорят о «дереве целей и функций».

Метод дерева целей ориентирован на получение полной и относительно устойчивой структуры целей. Для достижения этого при построении вариантов структуры следует учитывать закономерности целеобразования.

Каждый вариант стратегии развития объекта подразумевает наличие соответствующего дерева целей. Если точно определить их составляющие и дать им количественные значения, тогда появляется возможность сопоставлять их и выявлять наилучшую альтернативу.

В сущности, дерево целей представляет собой связанный граф без циклов, вершины которого интерпретируются как цели, а ветви (ребра) – как связь между ними. Необязательно, чтобы из каждой вершины дерева исходило одинаковое число ветвей. При этом длины цепей, соединяющих главную цель (цель высшего уровня) с целями самого нижнего уровня, могут быть различными.

Основа построения любого дерева целей – системный подход, представляющий собой образ мышления и методологию любых изменений, в том числе и на макроэкономическом уровне. При использовании системного подхода особого внимания заслуживают четыре проблемы: определение границ системы и

границ внешней среды; установление целей системы и перевод их на язык задач – в результате получится график выполнения задач; определение структуры программы действий и разложение программы по элементам (матрица действий); описание управления системами.

Решению этих проблем подчинено деление метода дерева целей на этапы: определение границ исследования, на котором формулируется проблема, уточняется генеральная цель и объекты исследования; подготовка перечня факторов, влияющих на объект исследования, на этом этапе выделяются внутренние и внешние факторы; разработка сценариев будущего развития в терминах целей; построение первого варианта дерева целей; определение результатов в виде показателей степени достижения целей; количественное определение потребности в ресурсах для достижения поставленных целей; определение альтернатив использования ресурсов, обеспечивающих достижение целей; итеративная корректировка сценариев, дерева целей, ресурсов и предварительная оценка результатов; составление окончательного варианта дерева целей и матрицы структурно-логического подхода.

Поэтапная работа позволяет осуществлять обратную связь для корректировки построения дерева целей.

Основной принцип построения дерева целей – полнота его разукрупнения: каждая цель верхнего уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня таким образом, чтобы полностью определить понятие исходной цели. Построение дерева целей осуществляется сверху вниз, начиная с формулировки генеральной цели. Это правило получено вследствие того, что более общая цель не может быть получена суммированием частных целей.

Для формулировки генеральной цели необходимо установить роль и место рассматриваемой проблемы в системе более высокого по иерархии уровня. В основе согласования генеральной цели данной системы с целями систем более высокого уровня должны быть изучены официальные нормативно-правовые документы. Декомпозиция генеральной цели на подцели должна осуществляться с такой степенью детализации, чтобы для целей нижнего уровня было воз-

можно определение конкретных мероприятий по их реализации. Если нельзя определить один или систему показателей, характеризующих степень достижения цели, то формулировка этой цели теряет смысл, поскольку невозможно ответить на вопрос о ее достижении.

Цели каждого уровня должны быть сопоставимы по своему масштабу и значению. Все цели и приоритеты на различных уровнях обязательны для достижения генеральной цели. Если возможны альтернативы в целях, то необходимо строить различные альтернативные деревья целей. Из вывода, что каждой альтернативе генеральной цели соответствует свой набор приоритетов и способов достижения, следует, что альтернативы в целях возможны только на уровне генеральной цели. Набор подцелей, обеспечивающих достижение генеральной цели, должен быть необходимым и достаточным. Количество уровней дерева целей рекомендуется выбирать в пределах 5-9. Согласно гипотезе Миллера оптимальным классификационным числом является 7. Деление на большее число элементов создает трудность восприятия и сравнительной оценки, а меньшее число элементов не дает необходимого разнообразия.

Таким образом, конкретизируя вышеописанное, можно выделить следующие основные принципы постановки целей и формирования дерева целей:

1. Цель определяется назревшей потребностью и возможностями ее достижения. При возникновении всякой проблемы (потребности) естественным является стремление к ее решению. Однако в этом случае цель может быть выбрана столь сложной, что имеющиеся в распоряжении ресурсы не позволяют ее достичь. Для определения целей необходимо знание потребностей и анализ возможностей (ресурсов) удовлетворения этих потребностей. Цель всегда должна быть реальной.

2. Цель должна быть конкретной и конечной для исполнителей, иметь помимо формулировки количественное выражение или возможность сопоставления с некоторой базой (иметь соответствующий критерий ее достижения), задаваться на определенный период времени.

3. Постановка цели осуществляется в несколько этапов. Сначала цель ставится в соответствии с назревшими или прогнозируемыми потребностями. Затем изыскиваются ресурсы для ее достижения (системный подход). Наконец, выявив все ресурсы, которые можно привлечь, уточняют цель и период ее достижения (генетический подход). Таким образом, постановка цели идет по схеме: цель – средство ее достижения – цель.

4. Цели систем низшего уровня должны быть совместимы с целями систем высшего уровня и направлены на достижение последних, т.е. цели систем низшего уровня в совокупности образуют цель системы вышестоящего уровня. Таким образом, цель объединения может быть достигнута, если образующие ее подцели достигаются подразделениями объединения.

5. Между деревом объектов управления и деревом целей желательно достижение как можно большего соответствия. Структура системы целей должна соответствовать структуре производственной системы (объекта управления), тогда каждая цель достигается определенным подразделением. В этом случае повышается целенаправленность деятельности каждого элемента производственной системы.

6. Построение многоуровневого дерева целей может быть осуществлено по ряду признаков, перечисленных в таблице 1.

Таблица 1. Совокупность признаков целей, влияющих на процесс построения дерева целей

Признак цели	Условия применения признака
Направление деятельности	Заданы уровень производственной структуры и этапы планирования
Этапы планирования	Заданы уровень производственной структуры и направления деятельности
Уровень производственной структуры	Заданы направления деятельности и этапы планирования
Совокупность процессов жизненного цикла продукции	Задан вид продукции
Комбинированный признак (совокупность признаков)	Условия изменяются в соответствии с изменением признака

7. Построение дерева целей может вестись декомпозицией (расчленением) цели нулевого уровня (главной цели) на основные и частные или композицией целей высших уровней из целей низших уровней. Всегда существуют несколько вариантов интеграции и дифференциации целей. Предпочтительным является вариант, который в наибольшей степени соответствует дереву объектов управления.

Необходимо отметить, что степень полноты и детализации составляющих элементов дерева целей, по нашему мнению, зависит от масштабов и задач диагностики. Но в любом случае нижний уровень дерева целей желательно формировать из конкретных (пусть даже и очень общих и укрупненных) действий и результатов, которые формируют стратегию достижения целей.

4.3 Постановка целей по SMART

Технология SMART постановки целей уже давно широко используется в управлении крупными проектами. Первое ее упоминание датируется 1965 годом в работе известного специалиста по мотивации Пола Дж. Мейера. Это уникальная в своем роде методика, позволяющая практически полностью гарантировать достижение необходимого результата.

SMART является аббревиатурой, расшифровка которой: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound. Каждая буква аббревиатуры SMART означает критерий эффективности поставленных целей.

Рассмотрим каждый критерий SMART цели более подробно.

Specific: Конкретный

Цель по SMART должна быть конкретной, что увеличивает вероятность ее достижения. Понятие «Конкретный» означает, что при постановке цели точно определен результат, который Вы хотите достичь. Сформулировать конкретную цель поможет ответ на следующие вопросы:

Какого результата я хочу достичь за счет выполнения цели и почему?

Кто вовлечен в выполнение цели?

Существуют ли ограничения или дополнительные условия, которые необходимы для достижения цели?

Всегда действует правило: одна цель — один результат. Если при постановке цели выяснилось, что в результате требуется достичь нескольких результатов, то цель должна быть разделена на несколько целей.



Рисунок 19 – Критерии SMART

Measurable: Измеримый

Цель по SMART должна быть измеримой. На этапе постановки цели необходимо установить конкретные критерии для измерения процесса выполнения цели. В постановке измеримой цели помогут ответы на вопросы:

Когда будет считаться, что цель достигнута?

Какой показатель будет говорить о том, что цель достигнута?

Какое значение у данного показателя должно быть для того, чтобы цель считалась достигнутой?

Achievable or Attainable: Достижимый

Цели по SMART должны быть достижимы, так как реалистичность выполнения задачи влияет на мотивацию исполнителя. Если цель не является достижимой — вероятность ее выполнения будет стремиться к 0. Достижимость цели определяется на основе собственного опыта с учетом всех имеющихся ресурсов и ограничений.

Ограничениями могут быть: временные ресурсы, инвестиции, трудовые ресурсы, знания и опыт исполнителя, доступ к информации и ресурсам, воз-

возможность принимать решения и наличие управленческих рычагов у исполнителя цели.

Relevant: Значимый

Для определения значимости цели важно понимать, какой вклад решение конкретной задачи внесет в достижение глобальных стратегических задач компании. В постановке значимой цели поможет следующий вопрос: Какие выгоды принесет компании решение поставленной задачи? Если при выполнении цели в целом компания не получит выгоды — такая цель считается бесполезной и означает пустую трату ресурсов компании

Time bound: Ограниченный во времени

Цель по SMART должна быть ограничена по выполнению во времени, а значит должен быть определен финальный срок, превышение которого говорит о невыполнении цели. Установление временных рамок и границ для выполнения цели позволяет сделать процесс управления контролируемым. При этом временные рамки должны быть определены с учетом возможности достижения цели в установленные сроки.

Система SMART обеспечивает четкость при реализации задач.

Рассмотрим главные преимущества SMART целей:

Изложение направления.

Если прописаны SMART цели, то вы имеете чёткое направление для выполнения своих задач. Если у вас бизнес, то прописанные цели направляют команду для принятия решений каждый день.

Помощь в планировании.

Научившись ставить цели, вы выйдете на более продвинутый уровень планирования задач, как для своего бизнеса, так и для личных каждодневных проблем.

Получение быстрого результата.

Правильно сформулированные SMART цели помогают быстрее реализовать поставленные задачи. У вас будет уходить меньше времени на выполнение непродуктивных действий.

Средства мотивации.

Если перед вами поставлена большая цель, то она станет для вас инструментом мотивации.

Например, для расширения своего влияния требуется увеличение охвата аудитории. Такая цель заставит вас выходить на сцену на конференциях или писать интересные посты для соцсетей и записывать регулярные сторис для свои подписчиков.

Итак, мы попытались показать основные правила постановки целей. Попробуйте применить их, составляя (корректируя) свои цели именно сегодня. Помните пословицу «не откладывай на завтра то, что можно сделать сегодня». Если вы станете следовать этим простым и замечательным словам, вы не успеете заметить, как ваша эффективность возрастет на 50-80%!

ГЛАВА 5.

Саморазвитие в профессиональной деятельности

Рассматриваемые вопросы:

5.1 Профессиональное саморазвитие личности.

5.2 Самообразование и его структура.

5.3 Самообразование: формы, виды, результативность.

5.4 Инструменты профессионального саморазвития: приемы и методики

5.1 Профессиональное саморазвитие личности

В последние годы происходят большие преобразования в сфере труда. Появляются новые профессии и отмирают старые, формируются новые компетенции. Рынком труда все более востребованными становятся специалисты не только традиционных профессий, но и принципиально новых, не имеющих отечественных аналогов.

По мнению работодателей, подготовка рабочих кадров высокой квалификации, от которых в решающей мере зависит конкурентоспособность высокотехнологичных производств, все еще отстает от происходящих изменений в сфере труда. Дефицит высококвалифицированных специалистов уже стал одним из факторов, сдерживающих экономическое развитие, как целых отраслей, так и регионов. В качестве ответной реакции на местах наиболее продвинутые компании совместно с региональными органами исполнительной власти и образовательными организациями объединяют ресурсы и создают образовательные учреждения, отвечающие самым современным требованиям, такие как автономные некоммерческие организации ДПО типа учебные центры, центры профессиональной ориентации, учебно-кадровые центры и т.п.

При приеме на работу работодателя интересует не столько формат теоретических знаний выпускников учебных заведений, сколько их готовность к осуществлению профессиональной деятельности и профессиональному саморазвитию. Следовательно, современное общество испытывает острую потребность в специалистах, умеющих быстро адаптироваться к изменяющимся жиз-

ненным условиям, способных к самостоятельному выбору сферы деятельности, к профессиональному саморазвитию.

Под саморазвитием понимается собственная активность человека в изменении себя, в раскрытии, обогащении своих духовных потребностей, творчества, своего личностного потенциала. Саморазвитие интегрирует деятельность субъекта, направленную на развитие характера, способностей и индивидуальности.

Е.А. Власова выделяет два подхода к определению сущности профессионального саморазвития. Первый подход связан с развитием и саморазвитием личности, а второй – с «вписыванием» человека в ту или иную систему профессиональной деятельности. Объединяющим данные подходы к профессиональному саморазвитию является положение о взаимном влиянии индивидуальных особенностей человека и социокультурной среды, об «этапности» процесса, о зависимости личностного развития и профессионального становления.

Таким образом, профессиональное саморазвитие – это процесс формирования личности (в широком понимании) и ее профессионализма в саморазвитии, обучении, профессиональной деятельности и взаимодействиях. Сущность профессионального саморазвития раскрывается в его функциях. Николаева Е.В. и Кузнецов В.А. выделяют следующие функции: целеобразующую (определяющую ценностно-смысловые ориентации будущего специалиста), рефлексивную (стимулирующую самоизучение будущего специалиста, работу над собой, поиск и личностную оценку собственного жизненного и профессионального опыта), нормативную (предопределяющую соблюдение правовых отношений), активного взаимодействия (обуславливающую деятельность и активность будущего специалиста, запускающую механизм саморазвития).

Профессиональное саморазвитие, по мнению Н.М. Борытко, нелинейный (дискретный) процесс, имеющий свои отчетливо выраженные стадии. Он возможен не иначе как через скачок, сопровождаемый кризисом. Кризисы саморазвития имеют сложную картину, поскольку зависят одновременно от внутренних факторов, внешних обстоятельств и их взаимовлияния. При этом с уси-

лением внутренних факторов саморазвития возрастает не только степень профессиональной свободы специалиста, но и стабильность его деятельности. Прохождение уровней саморазвития – индивидуально-творческий, внутренне обусловленный процесс, который зависит от склонностей, способностей человека, его собственной активности.

К основным ступеням профессионального саморазвития можно отнести профессиональную подготовку, профессиональную деятельность и профессиональное совершенствование. Процесс саморазвития, выступая формой существования личности, находит выражение в активности, деятельности, общении, поведении, что является мотивацией для дальнейшего саморазвития личности.

5.2 Самообразование и его структура

Самообразование можно рассматривать в двух значениях: как «самообучение» (в узком смысле – как самонаучение) и как «самосозидание» (в широком – как «создание себя», «самостроительство»).

Мы будем иметь в виду второе значение, так как нас интересует проблема самосовершенствования. В данном случае самообразование выступает одним из механизмов превращения репродуктивной деятельности человека в продуктивную, приближающую индивида к творчеству.

М. Князева выделяет несколько функций самообразования :

экстенсивная – накопление, приобретение новых знаний;

ориентировочная – определение себя в культуре и своего места в обществе;

компенсаторная – преодоление недостатков школьного обучения, ликвидация «белых пятен» в своем образовании;

саморазвития – совершенствование личной картины мира, своего сознания, памяти, мышления, творческих качеств;

методологическая - преодоление профессиональной узости, достраивание картины мира;

коммуникативная – установление связей между науками, профессиями, сословиями, возрастами;

сотворческая – сопутствие, содействие творческой работе, непременно дополнение ее;

омолаживания – преодоление инерции собственного мышления, предупреждение застоя в общественной позиции (чтобы жить полноценно и развиваться, нужно время от времени отказываться от положения учащего и переходить в состояние учащегося);

психологическая (и даже психотерапевтическая) – сохранение полноты бытия, чувства причастности к широкому фронту интеллектуального движения человечества;

геронтологическая – поддержание связей с миром и через них жизнеспособности организма.

Таким образом, самообразование – необходимое постоянное слагаемое жизни культурного, просвещенного человека, занятие, которое сопутствует ему всегда.

Профессиональное самообразование будущего учителя – целенаправленная самостоятельная деятельность студента по усовершенствованию имеющихся и приобретению новых психолого-педагогических и методических знаний и их творческое использование в соответствии с характером выполняемой работы.

Профессиональное самообразование выполняет следующие функции: дополняет, углубляет, расширяет имеющиеся знания; компенсирует недостатки базового образования и является средством его приобретения; способствует формированию индивидуального стиля педагогической деятельности; является средством самопознания и самосовершенствования.

В профессиональное самообразование включаются 4 вида самообразовательной деятельности:

- фоновое общеобразовательное самообразование;
- фоновое профессиональное самообразование;
- перспективное профессиональное самообразование.

Фоновое общеобразовательное самообразование – самостоятельная познавательная деятельность, часть естественной жизни студента, не требует специальной организации и планирования: чтение художественной литературы и периодических изданий, детской литературы, просмотр отдельных телепередач, слушание радио, посещение кино, театров, музеев, выставок; участие в экскурсиях самого разного характера и направленности, лекториев, всевозможных курсов.

Фоновое педагогическое самообразование – просмотр и чтение педагогической периодики и новых книг по педагогике, психологии, методикам, создание личной библиотеки и ее систематизация, накопление и классификация различных материалов для использования в учебной работе.

Перспективное профессиональное самообразование – работа студента над определенной предметной или психолого-педагогической, методической проблемой, рассчитанная на достаточно длительный срок: написание рефератов, курсовых и дипломных работ.

5.3 Самообразование: формы, виды, результативность

Самообразование индивида – необходимое условие профессиональной деятельности, это целенаправленная познавательная деятельность, управляемая самой личностью; самостоятельное приобретение систематических знаний в какой-либо области науки, техники, культуры, политической жизни и т.п.

Способность к самообразованию определяется психологическими и интеллектуальными показателями каждого отдельного учителя, но не в меньшей степени эта способность вырабатывается в процессе работы с источниками информации, анализа и самоанализа, мониторинга своей деятельности и деятельности коллег.

Составляющие этой потребности, мотивы, побуждающие индивида к самообразованию: ежедневная работа с информацией; креативность; стремительный рост современной науки, особенно психологии и педагогики; изменения, происходящие в жизни общества; конкуренция; общественное мнение; материальное стимулирование; интерес.

Направления самообразования: профессиональное; психолого-педагогическое; психологическое; методическое; правовое; эстетическое; историческое; иностранные языки; политическое; информационно-компьютерные технологии; охрана здоровья; интересы и хобби; иное.

Источники самообразования: телевидение; газеты, журналы; литература (методическая, научно-популярная, публицистическая, художественная и др.); интернет; видео, аудио информация на различных носителях; платные курсы; семинары и конференции, мастер-классы; мероприятия по обмену опытом; экскурсии, театры, выставки, музеи, концерты; курсы повышения квалификации; путешествия.

Все формы самообразования можно условно поделить на две группы: индивидуальная и групповая. В индивидуальной форме инициатором является сам индивид, однако руководители методических и административных структур могут инициировать и стимулировать этот процесс. Групповая форма в виде деятельности методического объединения, семинаров, практикумов, курсов повышения квалификации, творческих групп обеспечивает обратную связь между результатами индивидуального самообразования и самим индивидом.

Конкретные виды самообразования: систематический просмотр определенных телепередач; чтение конкретных профессиональных периодических изданий; чтение методической, профессиональной и предметной литературы; обзор в Интернете информации по преподаваемому предмету, педагогике, психологии, профессиональных технологий; посещение семинаров, тренингов, конференций, уроков коллег; дискуссии, совещания, обмен опытом с коллегами; изучение современных психологических методик в процессе интерактивных тренингов; изучение иностранных языков; систематическое прохождение курсов повышения квалификации; проведение открытых уроков для анализа со стороны коллег; общение с коллегами в школе, районе, городе и в Интернете; изучение информационно-компьютерных технологий; ведение здорового образа жизни, занятия спортом, физическими упражнениями.

5.4 Инструменты профессионального саморазвития: приемы и методики

Знание методов саморазвития позволяет начать и поддерживать данную активность даже при наличии умеренной по силе мотивации к профессиональному росту. Основным 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 не обойтись без специальных приемов, методик, технологий. Рассмотрим некоторых из них, наиболее доступные для каждого.

1. Самоконтроль компетентности

Оценка знаний современной экономики, 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 у себя 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 следующий этап карьерного роста.

Самоконтроль компетентности – процедура, которую желательно прово-

доть 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 – 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. Результаты развития: 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 практические 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.

Учимся рефлексии

Рефлексия является одним из универсальных внутренних механизмов повышения эффективности менеджера: принимаемых им решений, поведения в группе, работы в организации в целом, а также собственного развития.

В качестве индивидуальной работы по развитию у себя способностей к рефлексии можно дать такие рекомендации:

Возьмите за правило возвращаться к анализу своих действий после важных событий, сложных ситуаций, принципиальных решений. Посмотрите на себя со стороны: как вы действовали в этих ситуациях, как выглядели в глазах других, можно ли было действовать более правильно, более эффективно, чем полезен опыт этого события, что следует учесть в дальнейшей работе?

Каждый рабочий день должен заканчиваться его ретроспективным анализом. После того как вы отдохнули, пробегите мысленным взором весь ваш рабочий день и остановитесь на тех эпизодах, которыми вы не вполне довольны, а также на тех, которые требуют дальнейшего обдумывания и действий. Попробуйте всем этим эпизодам рабочего дня дать оценку внешнего наблюдателя – как беспристрастный зритель.

Проверяйте свои представления, оценки, которые у вас сложились о других людях. Насколько они верны, в чем не точны, почему ошибочны? Это трудная задача, но в большинстве случаев решаемая, если вы умеете общаться и пользуетесь репутацией открытого человека. Если нет, то вам необходимо повысить коммуникативные компетенции. Это также один из способов развития способностей к рефлексии.

Проводите совещания по полученным результатам производственной деятельности, независимо от того, какие они, положительные или отрицательные. Не с целью подвести итоги и раздать благодарности и замечания, а для того, чтобы провести детальный «разбор полетов» совместными усилиями. При этом анализируйте сами и давайте другим оценивать различные этапы и эпизоды выполненной работы, а главное – действий людей.

Чаще общайтесь с людьми, которые не похожи на вас, которых вам не всегда удастся понять, которые часто придерживаются другой точки зрения. Любая попытка понять таких людей – это активизация своей рефлексии, а достижение успеха в понимании есть не что иное, как освоение еще одной рефлексивной позиции. Не бойтесь стараться понять другого, это не значит соглашаться с ним, но это предпосылка к тому, чтобы найти более эффективное решение или как минимум согласованное.

Используйте для анализа своей деятельности конкретные ситуации, в которых вы находитесь, с помощью приема «взгляд с высоты».

Наверное, вы согласитесь с мнением, что почти в каждой сложной или проблемной ситуации есть либо парадоксальность, либо комизм. Чтобы увидеть их, необходимо посмотреть на проблему совершенно в другом ракурсе, часто изменив внутреннюю оценочную позицию. Это высокий уровень рефлексии. Найти смешное в серьезном деле непросто, но это помогает по-новому сформулировать проблему, благодаря чему открывается путь к ее решению. Используйте этот прием. Юмор, парадоксальность или комизм есть в каждой фразе, но дополнительную остроту они приобретают в определенном контексте.

ГЛАВА 6.

Основы тайм-менеджмента

Рассматриваемые вопросы:

6.1 Тайм-менеджмент как система.

6.2 Причины дефицита времени.

6.3 Методы и принципы тайм-менеджмента.

6.1 Тайм-менеджмент как система

Планирование рабочего времени так важно для успешной и эффективной деятельности любого человека. Многочисленными исследованиями не раз доказано, что проблема неэффективности рабочего процесса в большинстве случаев связана с неумением или нежеланием планировать свой рабочий день. Именно поэтому тайм-менеджменту сегодня посвящено множество книг, курсов, семинаров, публикаций, и все они ставят перед собой главную цель: научить человека грамотно управлять своим временем. Итак, что такое тайм-менеджмент и для чего необходимо планирование рабочего времени?

Тайм-менеджмент (с англ. time management) – это управление временем. Как известно, время – это исчерпаемый человеческий ресурс, которого у человека всегда ограниченное количество. Течение времени никак нельзя остановить или восполнить, поэтому остается только использовать данное нам время максимально эффективно. Тайм-менеджмент – это и есть планирование и максимально эффективное использование имеющегося времени.

Сама наука управления временем тайм-менеджмент возникла относительно недавно: в конце прошлого столетия. На сегодняшний день планирование рабочего времени стало уже устоявшейся практикой в большинстве учреждений развитых стран, а также все больше начинает внедряться и в принципы работы отечественных предприятий.

Бытует ошибочное мнение, что планирование времени необходимо только руководителям или же только людям, которые не способны справиться с поставленными задачами. На самом деле тайм-менеджмент не помешает буквально

но каждому человеку: и руководителю, и его сотруднику, и работающему на себя, и ведущему свой бизнес, и инвестору, и, наконец, даже не работающему вообще. Нас же в первую очередь будет интересовать именно планирование рабочего времени руководителя, специалиста, бизнесмена, инвестора, то есть, тех людей, перед которыми ежедневно стоят определенные задачи, требующие грамотного и эффективного выполнения в поставленный срок, от точной и своевременной реализации которых зависит личный доход, активный или пассивный заработок.

Практически любые действия будут более точными, более правильными, более эффективными и более успешными, если они будут тщательно спланированы. Управление временем позволяет планировать свое рабочее и личное время, тем самым, существенно повышая успешность и эффективность выполнения всех стоящих перед вами задач.

Наверняка многие замечали если не за собой, то за другими постоянную «перегруженность» работой, вечное «неуспевание», вечную спешку и т.п. У таких «ничего не успевающих» людей постоянно нет времени даже на обед, они перекусывают на ходу, и традиционно остаются на работе после окончания рабочего времени еще как минимум на час-два, чтобы доделать все, что не успели на протяжении рабочего дня, либо же, если есть такая возможность, берут работу на дом. Как следствие, такие люди становятся нервными, постоянно впадают в панику, испытывают дискомфорт, часто возвращаются домой с работы «как выжатый лимон» с единственной мыслью выспаться. Они ненавидят свою работу и ходят туда только ради денег. Периодически у этих людей может наблюдаться апатия ко всему и депрессия, иногда они могут привести даже к серьезным психическим расстройствам.

Если спросить такого человека, что мешает ему возвращаться с работы вовремя, наверняка он начнет обвинять в этом начальника-тирана, который вешает на него все, что только можно. Часто это даже, действительно, правда. Но мало кто признается (в первую очередь – себе) в том, что не умеет грамотно и эффективно управлять своим временем, не использует тайм-менеджмент в сво-

ей повседневной практике. А ведь это тоже является очень важной причиной возникновения подобных ситуаций.

Планирование рабочего времени является, на мой взгляд, оптимальным способом выхода из состояния «ничего не успеваю» и повышения эффективности своего рабочего процесса.

Чтобы убедиться в этом, просто посмотрите по сторонам: наверняка в вашем окружении (коллективе) есть человек, который за то же время успевает сделать больше дел, чем вы, при этом успевает вовремя обедать, отдыхать, уходить с работы, никогда не носится, как сумасшедший, но работает гораздо эффективнее. Такой человек ведет более грамотное управление временем, даже если он не задумывается об этом, и это происходит автоматически. В данном случае он должен являться для вас хорошим примером для подражания.

Тайм-менеджмент позволяет существенно увеличить личную производительность труда, грамотно разделить все задачи на первоочередные и менее важные, высвободить больше времени за счет исключения абсолютно ненужных дел. Когда человек ведет четкое планирование рабочего времени, у него исчезает вся ненужная спешка, суета, появляется свободное время для личных нужд. Исследования показывают, что люди, хорошо освоившие тайм-менеджмент, способны высвободить целую треть времени, в то время как раньше им его просто не хватало!

Что необходимо делать, чтобы освоить тайм-менеджмент, с чего начать управление временем? Необходимо отметить, что научиться планированию рабочего времени через силу очень сложно. Например, очень часто начальники стараются насильно заставить своих подчиненных планировать свой рабочий день, принуждают их заполнять всевозможные органайзеры, вести учет своего рабочего времени, что вызывает у сотрудников только еще больший негатив, а к этим задачам они пытаются подойти формально, воспринимая их, как очередную лишнюю нагрузку. Поэтому, чтобы освоить тайм-менеджмент, необходимо, прежде всего, это захотеть.

Управление временем включает в себя 4 основных задачи:

1. Планирование рабочего дня.
2. Оптимизация рабочего времени.
3. Учет рабочего времени.
4. Самомотивация.

К элементам тайм-менеджмента относятся:

Анализ – это такой процесс, который позволяет выявить нерациональное использование рабочего времени, его причины, а также вычленил из всех причин основные, которые оказывают наиболее неблагоприятное воздействие на использование времени.

Постановка целей – необходимый этап в тайм-менеджменте, в ходе которого необходимо ответить на вопрос, зачем тайм-менеджмент вообще нужен для конкретного человека или на конкретном предприятии. Постановка целей помогает в дальнейшем ориентироваться в том, какие методы управления временем следует применять, а какие применять не следует.

Планирование – это такой процесс, в ходе которого осуществляется составление перечня задач, которые необходимо выполнить за определенный промежуток времени. Планирование рабочего времени имеет некоторые свои специфические особенности.

Выработка методов борьбы с причинами потерь времени предполагает, что в ходе предварительного анализа эти причины были выявлены и необходимо ликвидировать их. Для типичных причин существуют различные типичные способы борьбы с ними, однако следует помнить, что каждый конкретный случай индивидуален и необходимы индивидуальные подходы к каждой причине в каждом случае.

Тайм-менеджмент представляет из себя целостную структуру и применять его следует, не исключая никаких его элементов. Применение тайм-менеджмента предполагает, что человек будет творчески подходить к его использованию.

Таким образом, чтобы научиться планированию рабочего времени, необходимо постепенно освоить все эти важнейшие составляющие тайм-

менеджмента. Управлению временем, как и управлению личными финансами, нельзя научиться мгновенно. Грамотное планирование рабочего времени требует определенной пошаговой подготовки, не только теоретического, но и практического характера.

6.2 Причины дефицита времени

Можно выделить большое количество различных факторов, приводящих к потерям времени. Часть из этих факторов являются следствием неграмотных действий руководителя, часть происходят независимо от него, а часть связана непосредственно с личностью руководителя, однако на большинство из них руководитель имеет возможность повлиять или хотя бы снизить потери времени, происходящие из-за воздействия этих факторов. Рассмотрим эти группы факторов.

К первой группе отнесем те факторы, которые являются следствием неграмотных действий руководителя. К ним относятся бесплановость работы, плохо налаженный в организации обмен информацией, отсутствие четкого распределения работ по степени их важности, выполнение задач, которые вполне могут быть выполнены подчиненными, слабая мотивация труда. Руководитель может выявить эти факторы и попытаться их устранить каким-либо образом.

Рассмотрим эти факторы:

1) Бесплановость работы. Является результатом образа жизни не только самого руководителя, но и общего стиля жизни данной организации. Бесплановость работы ведет к постоянным перерывам для различного рода «уточнений», разъяснений, необходимых для дальнейшей работы различных отделов, подразделений и отдельных работников. При этом отвлекаются не только те, кто обращается за информацией, но и те, к кому обращаются за информацией.

Плохо налаженный в организации обмен информацией. Передавая информацию, любой человек всегда уверен, что ее получатель полностью осознает и понимает ее смысл, однако это не всегда так. Каждый имеет свои рамки восприятия, которые могут исказить полученную информацию. Далеко не все современные руководители решили эту задачу для себя и своих сотрудников и

ввели на своих фирмах унифицированную систему приема и передачи информации. Во многих организациях обмен информацией между подразделениями происходит в виде испорченного телефона, часто в процессе неформального общения. Также примером отсутствия стандартов передачи информации может служить отсутствие единого стандарта объяснения клиенту по телефону местоположения организации - «каждый объясняет, как может».

Отсутствие четкого распределения работ по степени их важности. Это зачастую приводит к тому, что руководитель сначала делает дела, которые на самом деле не имеют большого значения. При этом на них расходуется значительное время, необходимое для решения действительно важных проблем.

Выполнение задач, которые вполне могут быть выполнены подчиненными. Чаще всего руководитель выполняет подобные задачи в случае, если он не доверяет подчиненным, считая, что они смогут выполнить данную задачу так же качественно, как и он, сам, то есть речь идет об отсутствии уверенности в должной квалификации сотрудников организации. В качестве примера можно привести прием клиентов именно менеджером, а не наделение какого-либо сотрудника полномочиями работы с клиентами, личный разбор почты, а не поручение секретарю сортировки входящей корреспонденции.

Слабая мотивация труда. Слабая мотивация труда приводит к низкой производительности труда, в большей степени это касается не руководителя организации, а его подчиненных, однако на предприятии эта проблема может иметь место и низкая производительность труда будет вести к дефициту времени.

Ко второй группе отнесем факторы, которые не зависят от руководителя. Это работа с корреспонденцией, большой поток рутинных дел, часто срочных, работа над которыми занимает много времени, а также «воры времени». Руководитель не может избавиться от этих факторов и может лишь попытаться максимально уменьшить их влияние на потери времени.

Рассмотрим эти факторы:

Работа с корреспонденцией. Исследования свидетельствуют, что 20 - 30% своего времени руководитель тратит на разбор корреспонденции, просматривая

в день до 100 документов, из которых лишь 30 по настоящему нужны. Подсчитано, что в деловой переписке объем ненужных сведений доходит до 15-20%, а по всем каналам из внутренних источников сведений поступает на 30%, а из внешних - на 40%.

Большой поток рутинных дел, часто срочных, работа над которыми занимает много времени. Примерами могут служить такие дела, как оформление помещений, в которых проводится ремонт, выбор мебели, необходимость лично проверять различные параметры деятельности организации, зачастую это связано с некомпетентностью подчиненных или нежелание их брать на себя ответственность, когда они сами обращаются к руководителю с «просьбами помочь».

«Воры времени». «Воры времени» – это непредвиденные дела, большинство из которых требуют срочного решения и не могут быть поручены подчиненным. Все это отнимает много времени и отвлекает от действительно важных дел.

Существует много различных видов «воров времени»:

- телефонные звонки;
- заглядывающие к нам люди;
- проблемы с компьютерным оборудованием;
- изменение очередности работ, навязываемое коллегами;
- недостаток организационного планирования;
- неумение слушать других людей;
- неудовлетворительная организационная структура;
- исправление ошибок, которых можно было бы избежать;
- нерешительность в деловых вопросах;
- плохо организованные и скоординированные собрания;
- отвлекающие факторы на рабочем месте;
- чрезмерная офисная бюрократия;
- бесполезные дискуссии о своей работе и работе других.

К третьей группе отнесем факторы, которые непосредственно зависят от личности руководителя. Это постоянная спешка, постоянные доработки дома, суетливость. Чтобы снизить влияние этих факторов на рабочее время руководитель должен постараться измениться, иначе, эти факторы не позволят рационально использовать ему свое рабочее время. На мой взгляд, это самая серьезная группа факторов, так как чтобы эффективно управлять своим мнением, необходимо сначала измениться самому, а потом уже пытаться изменить окружающую действительность, а изменить самого себя – это очень тяжело, особенно человеку, который уже видит себя независимым, грамотным и зрелым во всех отношениях.

Рассмотрим эти факторы:

Постоянная спешка. В состоянии постоянной спешки руководитель не успевает сосредотачиваться на той задаче, которую он выполняет в данный момент. Он идет по тому пути, который первым пришёл на ум, вместо того, чтобы подумать о других, возможно более рациональных способах решения данной задачи.

Постоянные доработки дома. Постоянные доработки дома порождают замкнутый круг, когда человек не успевает в рабочее время выполнить свои дела и решить все проблемы, в итоге он вынужден решать их дома за счет своего свободного времени, отдыха и личной жизни. Человек не имеет возможность полноценно жить, отдыхать и в результате у него снижается работоспособность, что приводит к недоработкам и снова к необходимости дорабатывать дома. Этот замкнутый круг является следствием неправильно организованного рабочего времени, и разрушить его бывает очень даже тяжело.

Суетливость. Суетливость является результатом плохой организации рабочего дня, она также зависит от импульсивности и особенностей человека. Суетливому человеку тяжело выбрать, а какое дело взяться, он часто «мечется» между двумя делами.

6.3 Методы и принципы тайм-менеджмент

Основные методы (правила, инструменты, приемы, технологии, принципы)

тайм-менеджмента, на которые следует ориентироваться, начиная постигать эту интересную и нужную науку.

Принципы тайм-менеджмента

Принцип 1. Планирование времени. Планирование рабочего времени – это, пожалуй, самое главное правило тайм-менеджмента. А в идеале планировать необходимо не только рабочее, но и личное время, причем последнее – иногда даже предпочтительнее.

Любой успешный человек управляет своим временем, иначе он просто бы не смог добиться успеха. Планирование является неотъемлемой составляющей успеха и финансовой независимости.

Планирование рабочего времени можно осуществлять двумя способами:

- на бумаге (в блокноте, органайзере);
- в электронном виде (в компьютерном или мобильном органайзере).

Вариант «в уме» не подойдет, особенно на начальной стадии освоения приемов тайм-менеджмента, поскольку, если человек не записывает свои задачи, он подсознательно уже не отвечает перед собой за их выполнение.

Управление временем следует осуществлять в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе (то есть, ставить себе цели на день, на неделю, на месяц, на год). Начинать планирование рабочего времени лучше всего с краткосрочных периодов: с вечера составлять себе план действий на следующий день, затем с утра действовать согласно намеченному плану, вечером анализировать его выполнение и планировать следующий день.

Исследования показывают, что планирование рабочего времени уже с первых дней повышает эффективность и производительность труда на 25%!

Принцип 2. Борьба с пожирателями времени. Этой второй важнейший инструмент тайм-менеджмента, и внедрять его в повседневную жизнь необходимо на самых первых этапах использования принципов управления временем. У каждого человека имеются свои пожиратели времени – те факторы, которые не приносят никакой пользы, но при этом отнимают существенное количество часов, дней и даже лет его жизни. Сейчас чаще всего это социальные сети, Интер-

нет, компьютерные игры, телевизор, для кого-то – болтовня по телефону, кофеитие, курение и т.д.

Применяя правила тайм-менеджмента, следует стремиться сразу же исключать из своего рабочего процесса всех пожирателей времени. Одно интересное исследование показывает, что на выработку полезной привычки у человека уходит 66 дней, таким образом, вам придется помучиться чуть более двух месяцев, а затем вы автоматически потеряете интерес к пожирателям времени.

Чтобы выявить все негативные факторы, крадущие у вас бесценное время, записывайте их по мере обнаружения на отдельном листе. Уверяю, что список получится немаленький!

Принцип 3. Расстановка приоритетов. Еще один важнейший принцип тайм-менеджмента – умение правильно расставлять приоритеты. Лучше всего разделять все задачи, стоящие перед вами, по двум принципам: срочность и важность. Затем, планируя свой рабочий день, в первую очередь вписывать в план важные и срочные дела, затем срочные и не очень важные, затем важные и не очень срочные и так далее, по мере убывания срочности и важности. Нечто подобное я уже предлагал, говоря об оптимизации личных расходов, можете использовать ту же таблицу, только назовите ее «планирование рабочего времени». Как видите, управление временем во многом схоже с управлением личными финансами, в чем нет ничего удивительного, ведь, как известно, время – деньги.

На мой взгляд, нельзя переходить к менее важным и менее срочным делам, пока вы не закончили более важные и более срочные. Очень многие приемы тайм-менеджмента основаны на принципе грамотной расстановки приоритетов.

Принцип 4. Правило Парето 20/80. Существует так называемый Закон Парето, который говорит о том, что 20% процентов действий приносят 80% результата, и, наоборот, 80% затраченных усилий приносят лишь 20% результата. В полной мере его можно применить и к управлению временем.

Сущность этого метода тайм-менеджмента заключается в том, что необходимо уметь отфильтровывать ненужные и малоэффективные задачи и действия,

которых, согласно правилу Парето, аж 80%, и концентрировать свое внимание и усилие на тех 20%, которые способны обеспечить максимально эффективный результат.

Не стоит забивать свой мозг ненужной информацией, а свой ежедневник - бесполезными задачами. Учитесь выделять самое важное, и успех будет вам обеспечен.

Принцип 5. От сложного к простому. Обычно, вероятно, вы слышите обратный принцип, но один из методов тайм-менеджмента звучит именно так. Он означает, что при планировании рабочего времени наиболее сложные задачи необходимо ставить на начало дня, а затем двигаться к концу дня по мере убывания сложности.

Дело в том, что первоначально у человека больше сил, и он быстрее и легче справится со сложными задачами, в то время как если, наоборот, оставить их «на закуску», то, скорее всего, они вообще не будут выполнены и перенесутся на следующий день, что недопустимо.

Принцип 6. Не делать много дел одновременно. Наверняка все вы знаете старинную русскую поговорку «За двумя зайцами погонишься – ни одного не поймаешь». В полной мере ее можно отнести и к управлению временем. Данный принцип тайм-менеджмента говорит о том, что нельзя начинать новое дело (а тем более – несколько), не закончив старое. Конечно, это не относится к тем ситуациям, когда выполнение одного задания требует длительных простоев в работе (например, ожидания ответа от партнеров и т.д.).

Если вы будете одновременно хвататься за несколько дел – это существенно снизит качество их выполнения, и увеличит общее время вашей работы в сравнении с выполнением всех заданий по очередности.

Принцип 7. Начните планировать рабочий день с обеда и отдыха. Это правило тайм-менеджмента – и есть тот самый случай, когда необходимо в первую очередь позаботиться о личном времени, а потом уже о работе. Почему это важно? Потому что без полноценного отдыха, обеда по расписанию, перерывов в работе, эффективность труда очень существенно упадет. Этого нельзя допус-

кать, поэтому планирование рабочего времени следует начинать с перерыва на обед и небольших перерывов в работе для отдыха (например, 5 минут каждый час или 10 минут раз в два часа). Понятно, что перегибать палку со свободным временем не стоит.

Важно отметить, что выделенное время для отдыха категорически нельзя тратить на пожирателей времени (социальные сети и т.д.). В это время вы должны просто отдыхать, то есть, ничего не делать, или принимать пищу, если это обеденное время. В противном случае вы не сможете полноценно отдохнуть, что негативно отразится на результатах вашей дальнейшей работы.

Принцип 8. Соблюдайте чистоту на рабочем месте. На первый взгляд этот принцип сложно отнести к управлению временем, однако он тоже является одним из методов тайм-менеджмента. Дело в том, что беспорядок и некомфортная рабочая обстановка существенно снижают эффективность рабочего процесса, поскольку попросту отвлекают внимание и отнимают больше времени, для того чтобы найти нужную записку на столе или нужный файл на компьютере.

Вы никогда не увидите успешного человека, работающего посреди кучи хлама. У преуспевающего бизнесмена или просто эффективного сотрудника всегда чистый стол, а файлы в компьютере упорядочены по папкам.

Принцип 9. Сложную задачу разбивайте на простые. Наиболее эффективный инструмент тайм-менеджмента для решения задач, которые кажутся непреодолимыми – разбиение их на несколько более простых и реально выполнимых. Любая сложная и самая невыполнимая задача решается путем деления ее на мелкие подзадачи, каждую из которых по-отдельности выполнить намного проще.

Принцип 10. Мотивируйте себя. Это важнейшее правило тайм-менеджмента, которым я хочу завершить сегодняшнюю публикацию. Внутренняя мотивация (или самомотивация) – это тот важнейший фактор, который позволит вам работать и использовать свое время более эффективно и с большей отдачей. Если у вас нет мотивации, все остальные методы тайм-менеджмента будут работать гораздо менее эффективно, чем при ее наличии.

6.4 Практические упражнения

Практическое занятие 1. Самооценка: личное отношение к своему времени.

Первый шаг на пути к овладению искусством управления временем – честная самооценка. Такая самооценка поможет вам укрепить ваши сильные стороны и сберечь ваше время путем концентрации усилий только на тех областях жизни, которые нуждаются в улучшении. И, что может быть еще более важным, это поможет вам глубже понять ваше особенное личное отношение к своему времени.

Несмотря на то, что многие люди часто бывают разочарованы и недовольны тем, как они распоряжаются собственным временем, их проблемы весьма различны. То, что скрывается за хаосом и неразберихой повседневной жизни, и есть ключевые особенности человеческой личности, ее сильные и слабые стороны, образ жизни и предпочтения, неповторимые источники энергии. На данном этапе необходимо приступить к процессу выработки индивидуальной стратегии, решения, которое поистине будет соответствовать вам и вашим уникальным потребностям.

Цель занятия – изучение личного отношения ко времени для последующей выработки индивидуальной стратегии планирования и управления временем.

Изучение личного отношения ко времени будет основываться на исследовании трех вопросов:

1. что работает и что не работает в вашей жизни;
2. личные предпочтения в процессе планирования и управления временем;
3. циклы изменения энергии и источники сил.

Упражнение 1. Что работает на Вас?

Не имеет значения, насколько неуправляемой выглядит ваша жизнь, в ней всегда есть что-то, что работает на вас, в дополнение к длинному перечню того, что не работает.

Бесконечно важно начать именно с того, что уже работает и дает результаты. Прежде всего, это укрепит вашу уверенность в себе что, несомненно, хорошо в начале пути. Вы неизбежно обнаружите, что у вас уже есть фундамент, основа – способности для развития навыков планирования и управления временем, даже если в данный момент эти способности «применяются выборочно». Когда вы обнаружите эти способности, вы сможете опираться на них в других областях вашей жизни.

Определяя то, что работает, вы сэкономите массу времени и сил, поскольку, очевидно, нет никакой необходимости приводить в порядок то, что и без того в порядке и хорошо работает.

Задумайтесь о том, что работает для вас и в вашу пользу.

Вы можете выполнить это упражнение в произвольной форме или использовать приведенные ниже незаконченные предложения – это поможет вам приступить к анализу. Обдумайте глубоко и тщательно эти вопросы и рассмотрите все аспекты своей жизни – работу, дом, взаимоотношения с людьми, личное развитие и т.д., – отвечая на них.

Продолжите следующие утверждения по возможности наиболее подробно

Как бы я ни был занят, я всегда нахожу время для _____

Мои цели становятся четко определенными, когда дело касается _____

Я точно знаю, сколько времени мне потребуется для _____

Я всегда без промедления приступаю к _____

Я никогда не опаздываю _____

У меня не возникает проблем, когда _____

Я безо всяких проблем приступаю к выполнению сложных проектов, когда _____

Я всегда занят в перерывах между _____

Мне легко сказать нет (кому? в каких ситуациях?) _____

Мне легче уложиться в заданные сроки, когда _____

Я больше всего счастлив, когда я _____

Дела, выполнение которых я легко поручаю другим это _____

Теперь просмотрите свои ответы и определите, что нового вы можете узнать о себе. Спросите себя, почему выполнение этих конкретных дел и задач у вас хорошо получается. Почему это работает? Вы приступаете к выполнению определенных дел потому, что они вам очень нравятся? Или потому, что вы ловко с ними справляетесь? Или вы поддаетесь внешнему давлению? Все дело в том времени суток, которое вы выбираете для этих задач, или в количестве времени, которое требуется для их выполнения? С какими задачами вы лучше справляетесь – с теми, которые требуют от вас работы в одиночку или с требующими совместной работы с другими людьми? Спросите себя, что именно побуждает вас выполнять эти задачи.

Даже если некоторые области вашей жизни, находящиеся под вашим полным контролем, сами по себе кажутся вам незначительными, их анализ может помочь вам выяснить, как решить другие, более серьезные проблемы.

Упражнение 2. Что не работает?

Теперь, когда вы увидели, что вы и в самом деле хорошо управляете по меньшей мере частью своего времени, и более-менее поняли почему, пришло время задать себе следующий вопрос: «Что не работает?»

Полезно записать свои ответы и посмотреть на всю картину целиком. Очень интересно сравнить ответы на этот вопрос с ответами опросника в разделе «Что работает?». Вы можете выполнить это упражнение в произвольной форме или использовать приведенные ниже незаконченные предложения, чтобы приступить к анализу. Не забудьте, отвечая на вопросы, рассмотреть все аспекты своей жизни.

Продолжите следующие утверждения.

Приведите как можно больше примеров

У меня никогда нет времени на _____

Я трачу слишком много времени на _____

У меня нет четко определенных целей в отношении _____

Я хочу и могу весь день заниматься _____

Я всегда недооцениваю время, необходимое для _____

Я всегда откладываю начало _____

Я часто опаздываю _____

Мне трудно сказать «нет» _____

Мне трудно закончить _____

Ваши ответы на вопрос «Что не работает?» станут для вас перечнем того, что вам нужно исправить. Посмотрите на этот список проблем и сравните его со списком ответов на вопрос «Что работает?». Если вам трудно приступить к выполнению или завершить одни задачи и в то же время вы не испытываете таких проблем с другими, спросите себя, почему это происходит. В некоторых случаях у вас ничего не получается потому, что вам необходимо овладеть определенными навыками, например, научиться не допускать задержек и пауз или точно рассчитывать время, необходимое для выполнения задач. Или вам нужно просто научиться применять навыки, которыми вы овладели в одной сфере жизни, к другим предметам.

Упражнение 3. Источники сил и циклы изменения энергии

Вдобавок к естественным склонностям и предпочтениям, подъемы и спады сил и энергии могут оказывать огромное влияние на эффективность работы с определенными задачами. Энергия придает силы; это то, что позволяет двигаться по направлению к своим целям. Как только вы осознаете и примите во внимание свои источники и циклы изменения энергии, вы сможете управлять ими. Не обращая на них внимания, вы можете попытаться взяться за наиболее сложные виды деятельности в периоды вялости и пассивности и потратить время наивысшего подъема энергии на менее ответственные дела.

Поскольку вам не всегда удастся самим выбирать время для выполнения определенных задач, в целях наиболее эффективного планирования и управления временем вы также должны определить, какие виды деятельности могут восстанавливать вашу энергию в периоды ее упадка. Это могут быть совершенно разные занятия для разных людей, поэтому задумайтесь, что именно работает в вашем случае. Зная, что придает вам сил, вы сможете избежать сни-

жения энергии на протяжении всего дня и наслаждаться всем тем, что вы делаете, будь это работа или развлечения.

Изучите естественные ритмы вашего тела и стимуляторы энергии, ответив на следующие вопросы.

1. Письменно ответьте на следующие вопросы

Утро для меня – лучшее время для _____ и самое худшее время для _____

Середина дня для меня – лучшее время для _____ и самое худшее время для _____

Вечер для меня – лучшее время для _____ и самое худшее время для _____

Поздний вечер для меня – лучшее время для _____ и самое худшее время для _____

2. Отметьте ответы, которые верны по отношению к Вам. Подумайте, есть ли у Вас другие способы восстановления энергии

Когда я устаю, я обычно восстанавливаю силы следующим образом: меняю вид деятельности-выполняю физические упражнения-потягиваюсь-слушаю музыку-пересматриваю свои планы и цели-смотрю на фотографию любимого человека-выпиваю стакан воды-пытаюсь вздремнуть-съедаю высококалорийную пищу-делаю короткий перерыв-устраиваю что-нибудь веселое-звоню друзьям и т.д.

Иногда изменение темпа работы – это все, что вам нужно, чтобы повысить уровень сил. Если вы часами сосредоточенно работали и ваш мозг нуждается в перерыве, самое лучшее время сделать дело, которое требует от вас движения и использования мускулов.

Таким же образом, если весь день вы занимались физическим трудом, вашему телу нужен перерыв, но ваш мозг может быть в прекрасной форме. Займитесь задачами, требующими умственного напряжения. Когда в вашем графике много общественных дел, возможно, пришло время запланировать задачу, выполнение которой требует от вас уединения, и наоборот. Плани-

руя свой день, убедитесь, что вы внесли в него достаточно разнообразия, чтобы поддерживать и укреплять свои силы.

Упражнение 4. Персональная компетентность во времени

Вашему вниманию предлагается тест, позволяющий оценить сформированность у вас основных навыков управления временем и вашу компетентность во времени в целом.

На каждый из вопросов можно дать один из трех возможных ответов: «Да», «Иногда», «Нет».

Вопросы:

1. В любой работе я стараюсь иметь запас (резерв) времени, выделяю своего рода «неприкосновенное время» на всякий случай.

2. Я четко знаю свои долгосрочные цели, постоянно держу их в уме и периодически обдумываю способы их достижения.

3. Я регулярно использую делегирование, поручая другим людям выполнение важных для меня задач.

4. Я подробно планирую шаги, этапы достижения своих целей.

5. Я понимаю, что общение с друзьями в рабочее время — помеха, и стараюсь избегать таких ситуаций.

6. Я уважаю и ценю собственное время и стараюсь добиться уважения к своему времени и от других людей.

7. Для планирования своего времени я использую записи.

8. Каждый рабочий день я начинаю с определения того, что нужно сделать в первую очередь.

9. В своих делах я строго придерживаюсь установленных мною же сроков.

10. Я хорошо знаю собственные биоритмы и планирую свои дела с учетом своих «внутренних часов».

11. Я умею и стараюсь коротко говорить по телефону.

12. Я довольно настойчивый человек и обычно, несмотря на помехи и отвлечения, продолжаю работать по плану.

13. Перед началом любой работы я тщательно обдумываю ее, планирую, что мне может понадобиться, сроки и этапы работы и т. п.

14. Я умею говорить «нет» неожиданным делам и людям.

15. В конце рабочего дня я анализирую все, что произошло, обдумываю, что мне мешало, а что помогало вовремя выполнить работу.

16. Рутинные дела я стараюсь делать крупными блоками, быстро, словно «поток».

17. Я регулярно работаю с органайзером, записной книжкой и т. п., средствами, помогающими мне лучше управлять своим временем.

18. Я умею браться за любую работу быстро и решительно, без лишней «раскачки».

19. Даже случайные потери времени (вроде стояния в очереди) я стараюсь использовать с пользой.

20. Я считаю, что отдых – это смена деятельности, его также надо планировать и продумывать.

21. Мне легко попросить помощи у других людей, в особенности, если это поможет мне лучше распределить и спланировать мое время.

22. Обычно я легко понимаю, какие из моих дел являются наиболее важными, и их нужно выполнить в первую очередь.

23. Я имею четкое представление о своей будущей карьере.

24. Я ранее уже интересовался различными системами и методами управления временем.

25. У меня есть собственная система управления личным временем.

Обработка результатов теста: 1. За каждый ответ «Да» вы получаете 2 балла, за ответ «Иногда» – 1 балл, за ответ «Нет» – 0 баллов.

2. Сложите (просуммируйте) полученные вами за каждый вопрос баллы.

3. Если ваш результат от 40 до 50 баллов – вы имеете высокую личностную компетентность в управлении временем.

Если ваш результат от 29 до 39 баллов – у вас средняя (нормальная) компетентность в управлении временем.

Если ваш результат от 18 до 28 баллов – низкая компетентность в управлении временем.

Результат меньше 17 баллов указывает на то, что вы недостаточно компетентны в управлении собственным временем. Скорее всего, вы непродуктивно теряете драгоценные минуты и часы своей жизни, или их разворовывают окружающие.

Практическое занятие 2. Диагностика: насколько высока ваша личная эффективность

Работа любого предпринимателя состоит в том, чтобы быть эффективным. Чем бы он ни занимался – от него требуется правильное выполнение задач, то есть ожидают проявления эффективности.

Тем не менее, часто люди организовавшие собственное дело, не обладают высокой эффективностью, хотя среди них немало тех, кто имеет высокий интеллектуальный уровень и творческое воображение. Эти люди обычно хорошо информированы и обладают большими знаниями. Однако прямой связи между этими качествами и его эффективностью как управленца не наблюдается. Даже самые одаренные люди могут быть неэффективными; они порой не понимают, что благодаря одним способностям нельзя добиться сколько-нибудь значительных успехов в работе. Интеллект, воображение и информированность – безусловно, существенные качества, но только в сочетании с эффективностью они воплотятся в результатах. Взятые сами по себе, они лишь устанавливают планку возможных достижений.

Цель занятия – научиться анализировать рабочий стиль на материале расходов времени за один день с использованием существующих технологий. Такой анализ поможет представить сильные и слабые стороны системы организации Вашей деятельности и разработать методы повышения личной эффективности.

Упражнение 1. Тест «Портрет рабочего дня»

Тест позволит провести диагностику вашей личной эффективности и обратить внимание на проблему организации времени, выявить в «первом

приближении» узкие места, наметить пути дальнейшей работы.

Составьте «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 график, возьмите какой-нибудь другой, если вы его можете детально вспомнить. Можно также нарисовать портрет «типичного», «среднестатистического» рабочего дня.

Технология составления «Портрета рабочего дня».

Выберите точность учета – для начала рекомендуется устанавливать 15 или 30 минут. «Портрет рабочего дня» рекомендуется оформлять в виде следующей таблицы:

Пример таблицы для составления «Портрета рабочего дня»

Период	Содержимое рабочего дня	1	2	3	4	5	6
9:00	Письмо В.М.						
9:30	Совещание						
10:00							
10:30	Телефонный звонок Н.П.						
11:00	Интернет						
11:30	Отчет по проекту А						
...							

Напротив каждого обозначенного периода времени необходимо записать содержимое соответствующего отрезка дня. Заполнение «содержимого рабочего дня» рекомендуется начинать с тех дел, которые вы помните достаточно хорошо. Вслед за ними можно восстанавливать то, что запомнилось хуже, вспоминая логические связи между событиями.

Столбец «1» – степень владения информацией. Если некоторые получасовые отрезки дня вспоминаются очень плохо – отметьте их «+» в 1 столбце (соответствующие «белые пятна» можно просто не учитывать в дальнейшем анализе, а заполнить их типичными делами, которые обычно случаются в это время).

Подсчитайте количество отмеченных клеток в 1 столбце и разделите их на количество строчек, соответствующее «Портрету дня» и процент который вы получите – характеризует степень вашей осведомленности о про-

исходящем в фирме, остальное для вас неуправляемо.

Столбец «2» – расстановка приоритетов. Отметьте «+» во 2 столбце те дела, 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. Имейте в виду, что сейчас на этих мелких делах вы теряете значительное время, которое может быть потрачено на более крупные, важные и результативные дела.

Столбец «3» – оценка управляемости ситуацией. В столбце «3» разделите дела по признаку: «обделенные» – «поглотители» «Обделенные» -это такие дела, на которые следовало бы тратить больше времени, но по каким-то причинам не удается. «Поглотители» – наоборот, съедают слишком много времени, не принося ни особых результатов, ни удовлетворения.

В столбце «3» отмечайте «+» как «обделенные», так и «поглотители». Те дела, на которые по вашему, тратится нормальное количество времени, оставляйте неотмеченными.

Процент «не отмеченных» клеток – это мера того, насколько структура вашего времени соответствует вашему желанию, проще говоря – насколько свободно вы владеете своим временем.

Подумайте, нельзя ли каким-то образом снизить дела «поглотители» и за счет выигрышного времени «профинансировать» обделенные перспективные направления.

Столбец «4» -количество помех. Заполнение данного столбца особенно полезно, если вы работаете в офисе с другими людьми, вас часто отрывают от дела телефонные звонки, посторонние посетители и т.п.

В столбце «4» отметьте примерное количество подобных «помех», соответствующих каждому периоду времени. Определите, сколько времени в среднем отнимает каждая такая помеха (в том числе время на переключение внимания, на само отвлечение, на «возврат» в прежнюю деятельность). Пе-

ремножьте данное время и определенное вами количество отвлечений между собой и тем самым вы получите сумму времени, потерянного совершенно напрасно, так сказать, отходы производства, не подлежащие никакой переработке и не стоящие ни копейки. Задумайтесь, как можно снизить полученные потери времени, а также с помощью этой цифры внесите соответствующие коррективы в показатель предыдущего пункта.

Столбец «5» – оценка качества привязки дел ко времени. В данном столбце поставьте «+» 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 организатор собственного предприятия учитываете окружающую ситуацию и закономерности ее развития. Чем выше процент «несвоевременных» дел, тем, значит, ваше предприятие более склонно предлагать рынку «сани летом, а телегу зимой».

Столбец «6» – соотношение функционирования и развития. В данном столбце отметьте те дела, выполнение которых дает вам что-то для собственного развития – вырабатывает новые умения, дает новые знания и т.д. Не отмеченными останутся те, которые вы можете выполнять легко и уверенно, выполнение которых не вносит никакого вклада в ваше развитие. Процент, который вы получите от общего количества дел за день, характеризует соотношение функционирования и развития, ориентации на краткосрочную и долгосрочную перспективу в вашей организации.

Оценив сильные и слабые стороны системы организации Вашей деятельности, на основании выводов, полученных в результате проведения теста «Портрет рабочего дня» можно приступить к разработке методов повышения личной эффективности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Басенко, В. П. Организационное поведение : учебное пособие / В. П. Басенко, А. А. Романов. – Краснодар : Южный институт менеджмента, 2009. – 337 с.
2. Басенко, В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений : учебное пособие / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. – Москва : Дашков и К, 2018. – 381 с.
3. Валеева, Е. О. Организационное поведение : учебное пособие / Е. О. Валеева. – Электрон. текстовые данные. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2015. – 176 с.
4. Джордж, Дж. М. Организационное поведение. Основы управления : учебное пособие для вузов / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс ; перевод Е. А. Климов. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – 460 с.
5. Дэвид, Коттон Ключевые модели для саморазвития и управления персоналом. 75 моделей, которые должен знать каждый менеджер / Коттон Дэвид ; перевод В. Н. Егоров. – Москва : Лаборатория знаний, 2018. – 321 с.
6. Иванова, И. В. Саморазвитие личности. Психолого-педагогический аспект : монография / И. В. Иванова. – Калуга : Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, 2013. – 266 с.
7. Корсакова, А. А. Организационная культура : учебное пособие / А. А. Корсакова, Т. И. Захарова. – Москва : Евразийский открытый институт, 2008. – 192 с.
8. Малинина М.Г. Риторика и основы ораторского искусства. Часть 2 : учебное пособие / М.Г. Малинина, И.Б. Позднякова. – Электрон. текстовые данные. – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2012. – 104 с.
9. Медведева, В. Р. Тайм-менеджмент. Развитие навыков эффективного управления временем : учебное пособие / В. Р. Медведева. – Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017. – 92 с.
10. Молоткова, Н. В. Педагогическое сопровождение творческого само-

развития студента в условиях цифровизации образования : учебное пособие / Н. В. Молоткова, А. И. Попов. – Тамбов : Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. – 80 с.

11. Сапогова, Е. Е. Территория взрослости : горизонты саморазвития во взрослом возрасте / Е. Е. Сапогова. – Москва : Генезис, 2020. – 312 с.

12. Студент как субъект саморазвития и отношения к учебно-профессиональной деятельности / В. Г. Маралов, О. А. Воронина, Е. П. Киселева [и др.] ; под редакцией В. Г. Маралов. – Москва : Академический Проект, Фонд «Мир», 2017. – 191 с.

13. Фролов, Ю. В. Теория организации и организационное поведение. Часть I. Методология организации : учебное пособие / Ю. В. Фролов. – Москва: Московский городской педагогический университет, 2012. – 124 с.