

Эффективный самоменеджмент

1. Понятие и основные функции самоменеджмента
2. Ограничения личной эффективности менеджера
3. Условия и факторы повышения эффективности управления собой

1. Понятие и основные функции самоменеджмента

Как мы уже говорили в одной из предыдущих лекций, современный менеджмент как сложная и многогранная деятельность интегрирует в себе четыре обязательные подсистемы: управление организацией, управление производством, управление людьми (сотрудниками организации) и, наконец, управление самим собой.

В последнем случае объектом менеджмента становится непосредственно сам менеджер и его собственная деятельность, а сущность менеджмента заключается в том, чтобы уметь формулировать жизненные цели (не только профессиональные, но и персональные) и научиться добиваться их реализации посредством эффективной организации и осуществления собственной деятельности. Такой менеджмент и получил в последние десятилетия название «самоменеджмент».

Что же такое самоменеджмент? Существуют различные толкования данного термина. Одно из первых определений самоменеджмента дал Лотар Зайверт¹, немецкий эксперт-консультант по менеджменту, определив самоменеджмент как «... *последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике*». С точки зрения Зайверта, основная цель самоменеджмента состоит в том, чтобы максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни и уметь преодолевать внешние обстоятельства.

Еще одно из определений самоменеджмента рассматривает его как *технику правильного использования собственного времени*. В этом смысле самоменеджмент помогает выполнять работу с меньшими временными затратами, лучше организовать труд (следовательно, получить лучшие результаты), уменьшить загруженность работой и, как результат, устранить суету и спешку и минимизировать профессиональные и персональные стрессы. Однако, если задуматься, подобная трактовка самоменеджмента является в достаточной степени узкой.

В действительности самоменеджмент представляет собой гораздо более широкую деятельность, а не только управление своим временем. Совершенно правы те, кто утверждает, что понятие самоменеджмент охватывает все процессы саморазвития менеджера как профессионала, как личности и организации его личной деятельности.

¹ Лотар Зайверт считается ведущим экспертом по вопросам тайм-менеджмента в Германии и Европе. Специалист по работе с персоналом, он стал известен как автор многих бестселлеров по тайм-менеджменту, таких как «Ваше время – в ваших руках», «Если спешишь – не торопись: Новый тайм-менеджмент в ускорившемся мире. Семь шагов к эффективности и независимости в использовании времени» и др. Его книги переведены на 30 языков и проданы тиражом более 30 миллионов экземпляров.

Таким образом, *самоменеджмент* – это последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике для максимально эффективного использования собственных возможностей (ресурсов); сознательного управления своей профессиональной деятельностью и течением своей жизни; достижения намеченных целей; осознанного и целенаправленного преодоления внешних обстоятельств.

Как мы уже поняли, основным объектом самоменеджмента является сам *менеджер*, причем рассматриваемый и как работник, и как личность, и как просто человеческое существо, обладающее определенными психофизиологическими характеристиками.

Строго говоря, *сферой самоменеджмента становится полная совокупность персональных (личных) ресурсов менеджера*, к которым мы отнесем:

- *физические ресурсы* менеджера, т.е. те, которые обеспечивают физическое состояние тела, требуемое для эффективной работы (здоровье, долголетие, физическая сила и выносливость);
- *интеллектуальные ресурсы* менеджера, обеспечивающие ему знания, навыки и опыт, требуемые для выполнения работы, решения профессиональных организационно-управленческих задач и достижения целей;
- *социальные ресурсы* менеджера, а именно система формирующихся в течение всей жизни отношений, позволяющих достигать поставленные цели самым эффективным образом через эффективное социальное взаимодействие (это социальная среда, сеть контактов, сотрудники, подчиненные);
- *сценарные ресурсы*, представляющие собой конкретно-исторические условия жизни и деятельности (эпоха, страна, место рождения и жизни).

В действительности каждый человек имеет в своем распоряжении определенный набор физических, интеллектуальных, общественных и сценарных ресурсов, задающих в конечном итоге его возможности. Исходя из имеющихся ресурсов, каждый из нас строит собственный жизненный сценарий (более того, их может быть несколько), вписываясь в сценарии общества и других людей. *Физические ресурсы* – здоровье, долголетие, физическая сила – все это определяют фактически наши возможности непосредственного пребывания среди людей. От *интеллектуального потенциала* зависит то, насколько адекватно мы воспринимаем окружающую нас действительность, и то, насколько успешно мы ориентируемся в ней, выбирая профессию и образ жизни, выстраивая жизненные сценарии и пытаясь себя реализовать в окружающей нас среде. *Социальные ресурсы* предоставляются нам цивилизацией и культурой, ведь никто из нас не способен существовать и творить в одиночестве, не общаясь с людьми. Именно в обществе мы реализуемся как личности, именно общественное признание нашего статуса в профессии делает нас действительно успешными. Наконец, *сценарные ресурсы*, т.е. конкретные возможности реализации нашего существования, позволяют нам либо реализоваться в профессии, либо нет.

Не на все элементы персональных ресурсов, однако, менеджер может влиять непосредственным образом. Действительно, невозможно изменить место рождения и эпоху; достаточно сложно и иногда совсем не так, как хотелось быть, идет формирование условий социальной среды. Именно поэтому нужно научиться сосредотачивать свое внимание, прежде всего, на управляемых переменных личного потенциала. Поэтому *основными объектами самоменеджмента* становятся те компоненты ресурсного потенциала менеджера, которыми он может управлять и целенаправленно изменять их для достижения максимальной эффективности своей деятельности.

Это, прежде всего:

- физический капитал – здоровье;
- интеллектуальный капитал – знания, навыки, компетенции;
- сеть социальных взаимодействий и связей;
- время.

Как обязательная каждодневная практика самоменеджмент позволяет обеспечивать и поддерживать те ключевые составляющие нашего человеческого и профессионального капитала, от которых зависит профессиональный успех, а именно:

- здоровое тело (при отсутствии вредных привычек, губительно сказывающихся на здоровье и долголетию);
- энергичность и жизнестойкость, являющиеся неотъемлемыми чертами успешного руководителя;
- спокойный и сбалансированный подход к жизни и работе;
- способность справляться со стрессом;
- эффективное использование времени, ресурса всегда крайне дефицитного и безвозвратного.

Основной целью самоменеджмента, в самом широком понимании, становится повышение персональной эффективности, причем как в профессиональной деятельности, так и в личной жизни менеджера.

Достижение поставленной цели обеспечивается посредством решения следующих задач:

- овладение и постоянное применение на практике методов и технологий самоуправления, самоорганизации, самоконтроля и самооценки;
- неуклонное развитие персональных ресурсов менеджера и эффективное управление ими;
- четкое планирование своего рабочего и свободного времени, его рациональное использование;
- совершенствование своих профессиональных и личных качеств, адекватная самооценка, регулярная «работа над ошибками» и выявление резервов для дальнейшего самосовершенствования.

Самоменеджмент, как и любой другой процесс менеджмента (управления), предполагает выполнение ряда обязательных функций. *Основными функциями самоменеджмента* являются:

- *целеполагание* – формирование и обоснование личных целей;
- *планирование* – определение личных приоритетов, разработка альтернативных сценариев своей собственной деятельности, постановка задач и планирование работ; обоснование и принятие решений;
- *организация* процесса собственной деятельности – составление распорядка дня и обеспечение реализации принятых решений;
- *самоконтроль* – сравнение результата с поставленной целью и при необходимости корректировка целей.

Наконец, *успех самоменеджмента* в значительной степени зависит от некоторых личных качеств, главными из которых являются:

- *личная организованность* – способность жить и работать по определенной системе;
- *самодисциплина и самоконтроль* – умение держать себя в руках, эффективно управлять своим поведением;
- *эмоционально-волевой потенциал* – способность управлять эмоциями и направлять свою волю;
- *знание правил и техники организации* личной работы;
- *осознанная потребность в самосовершенствовании* и развитии собственных профессиональных и личных качеств.

В заключение данного вопроса отметим, что именно *самоменеджмент становится важнейшим практическим условием формирования общекультурных и профессиональных компетенций менеджера*. Вспомним, что понятие компетенции обязательно добавляет к элементам знаний, умений и навыков *личностную компоненту деятельности*, придавая этой деятельности не только контекстную, но и субъективно-личностную окраску. Такие функции поведения, как *самоуправление, самооценивание, саморегулирование, самокоррекция, самопозиционирование* становятся обязательным элементом компетентной профессиональной деятельности². Именно поэтому процесс самоменеджмента и саморазвития становится неотъемлемой частью нашей жизни и профессиональной деятельности.

Итогами эффективного самоменеджмента становятся максимальная эффективность выполнения профессиональной деятельности, оптимальная организация труда, активная мотивация собственного труда и работы подчиненных, сокращение ошибок при выполнении своих функций, большее удовлетворение от работы, рост профессионального авторитета и статуса в организации.

² Лекция 1.2. «Компетентностный подход в высшем профессиональном образовании» дисциплины «Менеджмент: Введение в профессию».

2. Ограничения личной эффективности менеджера

Осознаем ли мы, что проблемы самоменеджмента не существовало бы вовсе и, соответственно, не было бы столь явного интереса к его секретам и рекомендациям, если бы персональные ресурсы человека (будь то менеджера, врача, лидера государства или домохозяйки) были бы безграничными? В действительности именно ограниченность ресурсов со всей остротой ставит вопрос о необходимости максимально эффективного управления ими для получения максимальной отдачи.

Менеджмент организации имеет дело с ограниченными материальными, финансовыми и людскими организационными ресурсами, и его основная задача заключается в том, чтобы согласовать и скоординировать их максимально полезным для организации образом. Так же обстоит дело и с самоменеджментом. Именно эффективный самоменеджмент позволяет преодолевать ограничения персональных ресурсов человека, раздвигать их и добиваться на этой основе более высокой персональной эффективности и профессионального успеха.

Дальнейшее изложение данного вопроса лекции построено на широко известной книге английских консультантов по управлению Майка Вудкока и Дэйва Фрэнсиса «Раскрепощенный менеджер»³, написанной по материалам исследований труда руководителей в Великобритании, Швейцарии, Западной Германии, Дании, Австрии, Швеции, Израиля и США. В предисловии к своей книге авторы, обращаясь к читателям, написали: «Это не просто учебник по управлению, который нужно читать и обдумывать. Это скорее пакет идей по саморазвитию, который, чтобы быть эффективным, требует вашего активного участия... Мы хотим, чтобы вы использовали наши исследования и работу, стремились к пониманию, а не просто к поглощению знаний. В этом случае книга становится мощным средством развития необходимой управленческой квалификации». Обратите внимание, как совершенно ясно смыкаются цели авторов, поставленные ими в начале 1980-х гг., с требованиями и принципами компетентностного подхода в профессиональной жизни сегодня!

Авторы выстраивают свою работу на понятии «ограничений», под которыми понимают самые различные факторы, сдерживающие потенциал и результаты работы человека, утверждая, что «... все менеджеры имеют возможности развивать и повышать эффективность своей работы, но... у них есть также области недоразвитых способностей... Внимание нужно сосредотачивать на тех факторах, которые препятствуют реализации личных возможностей...».

Авторы называют одиннадцать потенциальных ограничений, сдерживающих личную эффективность менеджеров, а предлагаемая ими в книге концепция ограничений позволит вам не только всесторонне проверить (на основе тестов и разбора ситуаций) свои профессиональные способности, но и определить реальные пути развития ваших личных и деловых управленческих качеств.

³ См.: Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. – М.: Дело, 1991.

В данной лекции мы ограничимся лишь общим и очень кратким знакомством с ограничениями личной эффективности менеджера, надеясь на то, что вы, заинтересовавшись концепцией авторов, прочтаете книгу (она читается «на одном дыхании»). Читая ее, вы сможете протестировать самих себя на предмет вашей «персональной ограниченности», определить свои сильные и слабые стороны и наметить реальные пути преодоления слабых сторон и развития своего профессионального потенциала.

Итак, *основные ограничения эффективности современного менеджера:*

- Ограничение 1. Неумение управлять собой.
- Ограничение 2. Размытые личные ценности.
- Ограничение 3. Смутные личные цели.
- Ограничение 4. Остановленное саморазвитие.
- Ограничение 5. Недостаточность навыка решать проблемы.
- Ограничение 6. Недостаток творческого подхода.
- Ограничение 7. Неумение влиять на людей.
- Ограничение 8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда.
- Ограничение 9. Слабые навыки руководства.
- Ограничение 10. Неумение обучать.
- Ограничение 11. Низкая способность формировать коллектив.

Ниже мы приведем точные краткие высказывания М. Вудкока и Д. Фрэнсиса по каждому из названных ограничений, доказывающих важность того или иного фактора и определяющих базовые подходы к преодолению его ограничивающего воздействия.

1. Работа управленца трудна, полна волнений, а часто и стрессов. Каждый менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом, так, чтобы постоянно поддерживать свою производительность. Те руководители, которые ... не полностью используют свое время, энергию и навыки ... *ограничены неспособностью управлять собой.*

2. От менеджеров ежедневно ожидается принятие решений, основанных на личных ценностях и принципах. Если личные ценности недостаточно прояснены, менеджеру не будет хватать твердых оснований для суждений, которые поэтому могут восприниматься окружающими как необоснованные. Такие менеджеры *ограничены размытостью личных ценностей.*

3. Менеджер может быть неспособным определять цели или может стремиться к недостижимым либо нежелательным целям – часто к целям, которые несовместимы с реальностью. Подобные менеджеры обычно с трудом достигают успеха и неспособны оценить успех других, поскольку они *ограничены нечеткостью личных целей.*

4. Менеджеры способны добиться значительных успехов саморазвитии, однако некоторые не могут преодолеть свои слабости и работать над собственным ростом. Они недостаточно динамичны... они позволяют скрытым способностям так и остаться

ся неразвитыми... и их деловая жизнь превращается в рутину. *Такие менеджеры ограничены остановленным саморазвитием.*

5. Квалифицированное решение проблем само по себе является очевидным управленческим навыком. Некоторые руководители не могут методично и рационально работать над решением проблем и добиваться качественных решений. проблемы, не решаемые быстро и энергично, накапливаются и мешают ... действиям менеджера, *ограниченного недостаточностью навыка решать проблемы.*

6. Часто в менеджерах недостаточно развиты умение творчески подходить к решениям и способность к инновациям. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход в работе, несмотря на трудности, *ограничен недостатком творческого подхода.*

7. Руководителям постоянно необходимо воздействовать на тех, кто прямо им не подчинен. Однако некоторые менеджеры неспособны получить требуемую поддержку и участие и в результате не могут получить необходимые для успеха ресурсы. Руководитель, который недостаточно настойчив, не устанавливает взаимодействие с окружающими и у которого недостаточно развито умение выражать себя и слушать других, *ограничен неумением влиять на окружающих.*

8. До тех пор пока менеджеры серьезно не оценят эффективность того, как они управляют другими, им не добиться высокой отдачи от них. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников, и те, управленческий стиль которых устарел, не соответствует условиям, неэтичен или негуманен, *ограничены недостаточным пониманием сути управленческого труда.*

9. Для эффективного управления людьми и ресурсами требуется много навыков, которые и можно назвать способностью руководить. Растрата рабочего времени и неэффективность методов работы приводит к тому, что люди чувствуют себя неудовлетворенными и работают ниже своих возможностей. Внутри таких групп роли обычно плохо определены. Организация работы расточительна, а взаимоотношения — плохи. Менеджер, не умеющий добиваться практических результатов от своих подчиненных, *ограничен недостатком способности руководить.*

10. Почти каждый руководитель время от времени выступает в роли наставника. Не развивая этого умения, менеджер не может довести показатели работников до требуемых и помочь им в саморазвитии. Менеджер, которому не хватает способности или желания помогать развитию других, *ограничен неумением обучать.*

11. Для того чтобы добиться результатов, большинство менеджеров должно объединиться с другими, используя их умения. Когда руководителю не удастся превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, ее работа обычно сопровождается трудностями или не дает отдачи. Когда не создаются благоприятный климат или эффективные рабочие механизмы, мы говорим, что менеджера *ограничивает низкое умение сформировать группу.*

Подумайте над названными ограничениями: какие из них характерны для вас?

3. Условия и факторы повышения эффективности управления собой

В данном вопросе мы познакомимся с наиболее важными условиями и факторами, которые необходимо создать или использовать для повышения эффективности управления собой. Строго говоря, представленные ниже рекомендации составляют лишь незначительную часть условий, советов и инструментов по самоменеджменту. Поэтому изучение данного вопроса предполагает существенный объем самостоятельной работы студента по источникам, рекомендованным в данной лекции, а также по самостоятельно подобранной литературе. Однако работа эта покажется вам чрезвычайно интересной, поскольку вопросы, изучаемые вами, будут непосредственно касаться вашей учебы, профессиональной деятельности, а также жизни вообще.

Процесс самоменеджмента начинается с определения и четкого формулирования персональных целей. Помним, что деятельность без заранее поставленной цели есть, фактически, деятельность бессмысленная. Более того, постановкой целей – как профессиональных, так и личных, семейных и т.п. – мы занимаемся фактически всю свою жизнь. Цели меняются со временем, они зависят, в том числе, и от стадии профессиональной карьеры, от возраста, от конкретных социально-экономических условий.

Строго говоря, процесс целеполагания начинается с нахождения (осознания) цели: «Что я хотел(а) бы?», продолжается процедурами ревизии и ситуационного анализа: «Что я реально могу?» и завершается уже осознанной формулировкой цели «К реализации чего я конкретно приступаю, и что мне для этого нужно сделать?»

Как правильно определить собственные цели?

- создайте собственное *видение* успеха, четкое представление о том, к чему вы стремитесь;
- применяйте *SMART-технику* при формировании личных целей;

Любая цель должна быть определена ясно, однозначно и количественно. Современная практика менеджмента широко использует SMART-критерии постановки целей, предложенные Питером Друкером (Peter Drucker) в работе «Практика менеджмента» («The Practice of Management», 1954). В соответствии с этими критериями цель должна быть:

- *Specific* (конкретной), т.е. цель должна быть четко и конкретно определена и сформулирована, а результат, который необходимо получить, понятен вам;
- *Measurable* (измеримой), т.е. включающей количественные критерии оценки цели (как конечные, так и промежуточные);
- *Achievable* (достижимой), т.е. четко увязанной с наличием ресурсов, но в то же время амбициозной, мотивирующей на достижение лучшего результата;
- *Relevant*, реалистичной (прагматичной) и соотносящейся с другими целями;
- *Time bounded* (определенной по времени), т.е. ограниченной во времени и четко зафиксированной во временных рамках.

Интересно, что существует и оригинальная русская версия правильного определения целей – так называемый принцип ВОДКИ, в соответствии с которым цели должны быть Важными и вдохновляющими, Ограниченными во времени, Дерзкими, но достижимыми, Конкретными, Измеряемыми.

- научитесь *ранжировать* цели, выделяя среди них приоритетные и второстепенные;
- научитесь *соотносить* поставленные цели («Я хочу!») с имеющимися *возможностями* («Я могу») и *ограничениями* («Я должен!»).

Постановка персональных целей может так и остаться красивой декларацией на бумаге, если вы не предпримите реальных практических шагов по ее достижению. Эти реальные шаги, т.е. конкретные практические решения и мероприятия, и составляют план деятельности, план работы.

Как правильно спланировать свою деятельность?

- будьте *реалистичны*: планируйте только такой объем работы, с которым вы можете справиться;
- помните о *случайностях*: составляйте четкий план лишь на часть рабочего времени (60%), оставляя резерв для экстренных случаев;
- работайте по принципу «*регулярность – системность – последовательность*»: планируйте работу регулярно и системно, доводите начатые дела до конца;
- при составлении плана *фокусируйтесь на результатах*, а не на действиях!

Как часто бывает так, что к концу рабочего дня – кстати, очень насыщенного и загруженного – вы с ужасом обнаруживаете, что ни одно из запланированных на сегодня дел не доведено до конца. Чувствуя себя выжатым «как лимон», вы совершенно не удовлетворены итогами дня: делалось много, а не сделано ничего. Возможно, причина в том, что вы не смогли правильно организовать свою работу?

Успешные менеджеры «...отличаются тем, что, успевая решать во время рабочего дня множество важных вопросов, в течение определенного времени бывают заняты выполнением одной единственной задачи. Предпосылками для этого служат принятие однозначного решения о первоочередности важных дел, составление соответствующего списка приоритетов и соблюдение его»⁴.

Как правильно организовать свою деятельность?

- помните о *принципе Парето* («правило 80/20»): научитесь тратить 20% рабочего времени на решение наиболее важных и значимых задач, обеспечивающих достижение 80% полезного эффекта для организации;
- применяйте *ABC-анализ* для установления приоритетности решаемых задач;
- попробуйте построить матрицу задач на основе *принципа Эйзенхауэра*;
- *активно используйте делегирование*, доверяйте своим сотрудникам.

⁴ Семенов А.К. Самоменеджмент руководителя [электронный ресурс]. http://www.elitarium.ru/2013/02/13/samomenedzhment_rukovoditelja.html

Буквально несколько слов о контроле. Понятно, что именно функция контроля позволит вам соотнести запланированные действия с реально достигнутыми результатами. Функция контроля в самоменеджменте, однако, значительно шире ведь самоменеджмент предполагает и самоконтроль. В психологии самоконтроль рассматривается как одна из характеристик свободы и ответственности личности. Нет самоконтроля – нет свободы, нет ответственности, нет личности. Именно поэтому будущим менеджерам чрезвычайно важно овладеть правилами и искусством как эмоционального контроля, так и контроля поведения.

Нередко встречается мнение, что излишний самоконтроль подавляет спонтанность, лишает человека внутренней свободы и радости жизни. Скорее всего, это не так! Контроля не может быть слишком много, важно только, чтобы контроль был правильным. Если человек во время самоконтроля себя только напрягает и ругает, у него неправильный самоконтроль. А если человек внимательно контролирует, чтобы во время работы не напрягаться чрезмерно, работать на позитиве, вовремя отдыхать и за трудное дело браться с умом, обеспечивая успешное начало и празднуя все значимые успехи, такой контроль полезен всегда и излишним не будет.

Как правильно контролировать итоги своей работы?

- превратите контроль в *ежедневную процедуру* завершения рабочего дня;
- научитесь осуществлять не только *контроль результатов* работы, но и *контроль процесса*;
- определите собственные *типичные ошибки* и оцените свою *управленческую эффективность*;
- осуществляя самооценку, будьте максимально *честны* и *самокритичны*;
- по завершении самоконтроля и самооценки обязательно вносите требуемые *корректировки* в свою работу для повышения ее эффективности

Время для менеджера не просто организационный ресурс, такой же, как финансы, сотрудники, материалы. Это ресурс безвозвратный, не возобновляемый, которым нельзя запастись впрок и который нельзя вернуть, нельзя купить, передать в займы. Именно поэтому важность эффективного тайм-менеджмента переоценить невозможно. Существует поистине огромное количество рекомендаций по улучшению тайм-менеджмента как в организации в целом, так и на персональном уровне. Ниже представлены лишь базовые, начальные, которые вы – студенты-первокурсники – сможете реализовать уже сейчас.

Как эффективно использовать свое время?

- начните вести *дневник времени* – тщательный и систематический учет расходования своего времени, определите факторы, «крадущие время»;

Так, например, чрезвычайно «крадут время» такие проблемы, как нагромождение работ, откладывание неприятных задач, постоянные телефонные звонки, прерывающие работу, завалы бумажной работы. И это далеко не полный перечень! Что делать? Установите первоочередность работ и крайний срок их выполнения, покончите с непри-

ятными задачами в первую очередь (вы удивитесь, насколько лучше вы будете себя чувствовать после этого!), выключайте телефон и перезванивайте после окончания работы, обязательно выделите час на «разгребание бумажных завалов», делайте ежедневную очистку стола.

- выработайте *реальное ощущение времени*;
- для каждой выполняемой работы определите четкие сроки ее завершения – выставьте *dead line*;
- обязательно составляйте *распорядок дня*, помня о правилах начала, основной части и конца дня;
- научитесь *доверять* своим подчиненным и *делегировать* им выполнение отдельных работ.

Ознакомьтесь также с «Десятью золотыми правилами планирования времени», предложенными в статье Зайверта Л., выполнение которых поможет вам добиться лучшей организации вашей работы и успешного планирования своего времени⁵.

Стрессы – состояния эмоционального и физического напряжения, которые возникают в определенных, трудных и неподвластных ситуациях – являются неизбежными спутниками руководящей должности. Они могут существовать как в мягких формах беспокойства и дискомфорта, так и в чрезвычайно острых формах столкновения, временного цейтнота, угрозы давления со стороны. Причинами стрессов в профессии могут быть не только ролевые конфликты, организационные изменения, рабочие перегрузки, но и рабочие условия, чувство гиперответственности за порученное дело, и даже разочарование при достижении карьерного потолка или недостаточное участие в трудовом процессе организации.

Как научиться справляться со стрессами?

- не бойтесь стрессов, не позволяйте стрессу поглотить себя, *управляйте развитием стрессовых ситуаций*;
- научитесь строить *надежные и партнерские отношения с коллегами* как основу; возьмите на вооружение принципы организации *командной работы*;

Одной из наиболее важных практических задач менеджера является формирование и функционирование управленческих команд, члены которых эффективно работают вместе на самом высоком уровне производительности, создавая чувство уверенности в своих силах, сплоченности и профессиональной компетентности. Помимо того, что командная работа является ключевой формой решения сложнейших управленческих проблем, командный дух – дух взаимной поддержки, сотрудничества и совместной ответственности – становится мощным механизмом преодоления стресса.

- *не берите на себя лишнюю работу* и не давайте обещаний, которые вам будет трудно сдержать;

⁵ Зайверт Л. Золотые правила планирования времени [электронный ресурс]. <http://mz-planet.blogspot.com/2011/11/zolotyie-pravila-planirovaniia-vremeni.html>

Но при этом не отказывайтесь полностью, иначе вы прослывете несговорчивым. Не ссылайтесь на чрезмерную занятость – иначе заработаете себе репутацию человека, уклоняющегося от работы. Иногда достаточно сказать, что у вас приоритеты, которых вы должны придерживаться, и хотя вы были бы рады помочь, но вы вынуждены отказаться от выполнения данной работы до тех пор, пока не изменятся обстоятельства.

- научитесь *отдыхать* и выделяйте специальное время для *расслабления* и недопущения физических и психических перегрузок;
- стремитесь достичь *максимального равновесия* между самими собой, своей работой и семьей.

Наконец, *не забывайте о развитии и самосовершенствовании!*

- стремитесь *изучить себя*, определите свои сильные и слабые стороны, оцените свои профессиональные и личностные качества;
- *возьмите на себя ответственность* за свое обучение, индивидуальное развитие и профессиональный рост;
- не уклоняйтесь от препятствий, адекватно оценивайте свой опыт, *признавайте собственные ошибки*;
- *верьте в свой потенциал*, будьте гибкими и открытыми, энергичными, настойчивыми.



Вопросы для самостоятельного изучения и контроля самостоятельной работы студента:

1. Задание на самообследование и самопознание: Попробуйте составить перечень своих *сильных и слабых сторон, персональных ограничений* (по книге М. Вудкока и Д. Фрэнсиса) с точки зрения «профессиональной пригодности» в рамках выбранного профиля направления «Менеджмент»; подумайте над тем, как можно преодолеть ограничивающие вас факторы;
2. Изучите принципы *SMART-техники формирования целей*. Приведите несколько примеров персональных целей (в учебе, профессиональной карьере, личной жизни) и осуществите их постановку с применением *SMART-технологии*;
3. Подготовьте *конспект по следующим вопросам*:

В чем заключается сущность принципа (правила) Парето, и как его можно применить для обеспечения четкости организации собственной деятельности?

Что означает АВС-анализ как метод установления приоритетности решаемых задач; Как применить АВС-анализ для организации собственной работы (в рамках учебного процесса при подготовке к грядущей сессии)?

В чем заключается сущность принципа *Эйзенхауэра*, и как его использовать при построении матрицы задач в процессе организации собственной деятельности?