



## САМОМЕНЕДЖМЕНТ, ИЛИ ИСКУССТВО УСПЕШНОГО УПРАВЛЕНИЯ СОБОЙ

Л. А. ДОЛГОВА,  
кандидат педагогических наук,  
доцент кафедры теории и практики управления  
образованием НИРО  
*ladaniro@mail.ru*

В статье рассматриваются основные идеи теории персонального менеджмента: общие положения, история возникновения — и предлагаются некоторые рекомендации для начала регулярной работы над собой.

In the article the main ideas of the theory of personal management are considered: general positions, the emergence history also the author of the article offers some recommendations to start regular work on.

**Ключевые слова:** *самоменеджмент, формула удовлетворенности профессиональной деятельностью, научная организация труда (НОТ)*

**Key words:** *self-management, the formula of satisfaction of the professional activity, scientific organization of work*

## Развитие профессиональной компетенции менеджеров сферы образования

Учитесь управлять собой, и в вашей жизни всегда будет место счастью, успеху и празднику.

**Р**ешение глобальных модернизационных задач, поставленных государством и общественностью перед российским образованием, требует наличия нового типа руководителя — руководителя XXI века, способного эффективно трудиться, достигая максимума результата при минимуме физических и умственных затрат. Наличие внутренней готовности, подкрепленной внешними возможностями изменения себя в соответствии с научно-практическими рекомендациями авторитетных авторов, составляет фундамент, на котором «располагается» современная профессиональная модель успешного руководителя, лидера команды единомышленников. Исследовательские группы разрабатывают такую модель, наполняя ее различным содержанием в русле своих концепций, но есть одна позиция, в которой они единодушны, — это развитие такого профессионально значимого умения, как умение управлять собой (самоменеджмент), или self-менеджмент («self» — это «соб-

ственная личность», «сам, лично»; self-менеджмент — это управление собой). Именно управление собой как система определенных универсальных управленческих действий (УУД) может обеспечить профессиональный и личный успех руководителя, возглавляемого им педагогического коллектива, обучающихся и их родителей.

Известно, что профессиональная успешность и благополучие руководителя зависят от объективных условий, позитивного мышления и от типа личной установки на успех. По существу, успешным можно назвать человека (имеется в виду руководитель), который умеет управлять другими и собой, то есть владеет искусством самоменеджмента (далее СМ), рациональной организацией своего труда и труда подчиненных сотрудников.

Формула удовлетворенности профессиональной деятельностью (ПД) показывает, что ведущей функцией в управлении собой является целеполагание (см. схему 1).

Схема 1

$$\text{Удовлетворенность} = \frac{\text{НАДО}}{\text{ПД}} + \frac{\text{ХОЧУ}}{\text{запрос общества}} + \frac{\text{МОГУ}}{\text{внутренняя мотивация}} + \frac{\text{личностные качества}}{\text{качества}}$$

**НАДО** — наличие цели (организационные цели). Человек, понимающий важность и нужность своего труда, чувствует себя причастным к общечеловеческим ценностям и целям. От того, как индивиду видится смысл человеческого существования вообще, будет зависеть и его повседневная жизнь. Но работа, ориентированная исключительно на цели общества, не только не эффективна, но и чрезвычайно вредна. Гармонии в профессии можно достичь только лишь при соответствии общественных (**НАДО**) и личных (**ХОЧУ**) целей. Если руководитель знает, насколько важна для общества его работа, но лич-

но она ему не интересна и не нужна, то его труд никогда не будет приносить ему удовольствие. Когда гармония нарушается, возникает внутренний конфликт, который можно решить только двумя способами:

✓ делая акцент на **НАДО**. В этом случае будет травмироваться психика человека (выполнение работы, «наступая на горло собственной песне»; идти «на работу как на каторгу»). В таких условиях рабочий процесс не будет нарушен, а психическое здоровье данного сотрудника может быть серьезно надорвано;

✓ делая акцент на **ХОЧУ**. В этом случае могут пострадать интересы организа-





## Реализация принципа системности в управлении образованием

ции, так как сотрудник будет относиться к своим обязанностям халатно, без интереса к делу.

При дисгармонии *ХОЧУ* и *МОГУ* также возникает внутренний конфликт, проявляющийся двояко:

✓ все *МОГУ*, но не *ХОЧУ*. Такие сотрудники всю свою энергию и способности прилагают не к своей работе, а реализуют в других сферах — более интересных и важных (общественные деятели, депутаты, профлидеры и др.);

✓ очень *ХОЧУ*, но не *МОГУ* (недостаточность опыта и знаний, профессиональной компетенции и необходимых способностей). Здесь сотруднику важно иметь стремление к профессиональному самосовершенствованию и саморазвитию [9; 12].

Зачем нужно управлять собой? Прежде всего потому, что владение этой ключевой компетентностью (набором УУД) может обеспечить человеку здоровое существование, профессиональное долголетие, так как предполагает его личное участие в построении своей жизнедеятельности.

Итак, эффективность труда руководителя во многом зависит от соответствующих усилий по улучшению своей деятельности — персонального менеджмента (*ЛМ*) или самоменеджмента (*СМ*) как системы самоопределенных и самоконтролируемых мероприятий, направленных на повышение эффективности профессиональной деятельности и самосовершенствования личных

качеств. Он позволяет «оттачивать» умение работать грамотнее, умнее, правильнее, рациональнее.

Наука и искусство *СМ* имеют свою историю [1; 6], знание которой может помочь руководителю, решившему заняться работой над собой, сделать ревизию собственной прошлой и настоящей профессиональной деятельности и выстроить программу совершенствования.

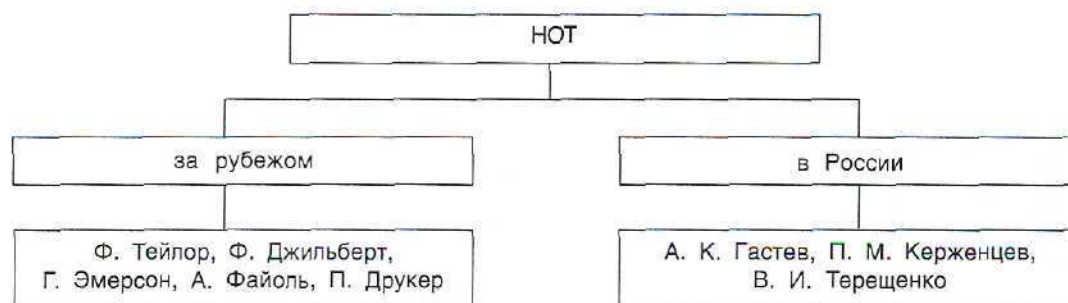
Термин «самоменеджмент» был предложен немецким ученым Л. Зайвертом, а само понятие трактовалось как «целенаправленное и последовательное использование испытанных методов работы в повседневной практике для оптимального использования своего времени». Главная цель *СМ* заключается в максимальном использовании собственных возможностей и ресурсов, в сознательном управлении течением своей жизни (самоопределении) и в преодолении внешних обстоятельств как на работе, так и в личной жизни [9; 12].

История развития науки утверждает, что изначально *СМ* «именовали» как «научная организация труда — *НОТ*» [8; 12].

Практический опыт внедрения *НОТ* помогает понять и корректно применять накопленные методы и способы управления собственной деятельностью и деятельностью других для достижения оптимальных результатов при экономии физических и моральных ресурсов личности. Развитие *НОТ* в историческом и содержательном ракурсах показано на схеме 2.

Схема 2

### Развитие *НОТ* в историческом и содержательном ракурсах





## Развитие профессиональной компетенции менеджеров сферы образования

За рубежом развитие НОТ связано с именами Ф. Тейлора, Ф. Джилберта, Г. Эмерсона, А. Файоля, П. Друкера и др.

Ф. Тейлор (основоположник современной американской науки об организации труда и производства) считается основателем научного направления, которое получило название «НОТ». Научный менеджмент Ф. Тейлора явился тем видом менеджмента, который реализует управление с помощью нормативов, установленных путем систематических наблюдений, экспериментов и логических рассуждений. Искусство руководства, по Ф. Тейлору, — педагогическое искусство, а система «научного управления» — это своего рода система научного просвещения. Управленцы называются учителями или наставниками, дающими «уроки жизни». Чтобы все происходило именно так, руководитель должен уметь управлять собой, владеть приемами ПМ. Ф. Тейлор считал, что хороший управленец должен обладать следующими качествами: умом, образованностью, опытом, тактом, энергией, сообразительностью, честностью, здравым смыслом, здоровьем.

Ф. Джилберт первым в США предпринял систематическую подготовку инструкторов по НОТ. Следуя за Ф. Тейлором, он

Важной задачей НОТ является определение наиболее рациональных режимов работы и отдыха — борьба с утомляемостью, то есть установление в течение рабочего дня кратковременных пауз для отдыха, отодвигающих момент, когда наступает утомление, или сокращающих период его действия.

выработал «единственный наилучший метод» выполнения работ и установил условия, необходимые для этого: целесообразное устройство рабочего места, способы подачи материалов, а также создал необходимые приспособления, инструменты, инструкции и т. д.

Г. Эмерсон впервые вывел вопросы научной организации за пределы предприятия и сформулировал 12 принципов производительности: точно поставленные идеалы или цели; здравый смысл; компетентная консультация; дисциплина; справедливое отношение к персоналу; быст-

рый, надежный, полный, точный и постоянный учет; диспетчеризация; нормы и расписание; нормализация условий; нормирование операций; писанные стандартные условия; вознаграждение за производительность.

А. Файоль создал универсальное решение управления — функциональный подход. Он предложил формализованное описание работы управляющих, выделив характерные для них виды деятельности или функции: планирование, организацию, руководство, координацию и контроль.

П. Друкер объединил эффективное администрирование, менеджмент человеческих ресурсов и бизнеса. Он впервые поставил вопрос об управленческом консультировании.

Движение за НОТ в России связано с именами А. К. Гастева, П. М. Керженцева и В. И. Терещенко.

А. К. Гастев (ЦИТ, 1921 г.) — автор концепции трудовых установок, был сторонником необходимости постоянной тренировки физических и психических возможностей человека. Концепция трудовых установок включала в себя три организационно взаимосвязанных и взаимоперекрывающихся направления: теорию трудовых движений в производственных процессах и в организации рабочего места, методику рационального производственного обучения, теорию управленческих процессов. А. К. Гастев считал, что искусный организатор — тот, который может развернуть дело в стесненном положении: при ограниченном времени, на очень ограниченном пространстве, с небольшим количеством инструментов и с ограниченным запасом материала. Важной задачей НОТ является определение наиболее рациональных режимов работы и отдыха — борьба с утомляемостью, то есть установление в течение рабочего дня кратковременных пауз для отдыха, отодвигающих момент, когда наступает утомление, или сокращающих период его действия. Центр исследовательских интересов А. К. Гастева приходился на проблемы НОТ.



П. М. Керженцев показывает, как надо тренироваться для плодотворной работы, как научиться жить и работать по плану, системе, как создать такой уклад жизни, чтобы работа шла с максимальной успешностью. Он считает, что внедрение НОТ может проходить в три этапа:

1-й этап — элементарное наведение порядка в учреждении, организации, а не НОТ;

2-й этап — борьба за устранение организационной безграмотности, нераспорядительности и др.;

3-й этап — собственно научная организация труда и управления.

Другими словами, П. М. Керженцев различал три взаимосвязанных, но вместе с тем самостоятельных, научных направления — научную организацию управленческого труда, производства и управления. Центр научных интересов П. М. Керженцева приходился на вопросы управления. Под научной организацией управления он понимает, прежде всего, изучение организационных приемов и определение наиболее рациональных методов работы. Объектом этого научного направления должны быть проблемы организационного плана, учета и контроля, структуры организационных объединений, установление системы правильного распределения обязанностей и ответственности среди отдельных лиц и частей организации, вопросы дисциплины, методы подбора и использования кадров и др.

В. И. Терещенко считал, что наука об организации и управлении начинается с вопроса «почему?».

*Первое «почему?» — почему и зачем это делается?* Ответ даст возможность определения нужности и полезности управленческих действий.

*Второе «почему?» — почему это делается именно там, а не в ином месте?* Ответ требует анализа: кто и чем должен заниматься, кому подчиняться, то есть уточнения функций управляющих органов.

*Третье «почему?» — почему делает именно тот, а не другой работник?* Третий

ответ: использование кадров; теми ли сотрудниками выполняется работа, которыми она должна производиться.

*Четвертое «почему?» — почему делается и именно в такое время?* Синхронизация различных действий и своевременность принятия решений являются неотъемлемой частью научного управления.

*Пятое «почему?» — почему делается именно так, а не иным образом?* Это вопрос о методах работы: отыскание ненужных элементов в технологии управления, упрощение всевозможных процедур, внедрение новых методов.

Знакомство с историей развития научной организации труда говорит о том, что качество управленческого труда во многом зависит от того, кто управляет и как управляет. Эффективно может управлять другими лишь человек, который эффективно управляет собой.

Организационно в развитии СМ можно выделить три этапа, отличающихся уровнем внедрения научных данных в практику [8].

*Первый этап* связан с опытом отдельных людей, которые методом проб и ошибок проверяли эффективность различных приемов в технике личной работы. Начавшись с древних времен, он продолжается и в настоящее время.

*Второй этап* обязан разделению труда в этой области. Специализация, являющаяся его следствием, привела к развитию таких способностей, как тренировка памяти, рациональное чтение и т. д. Сегодня разделение труда в СМ продолжает углубляться. Предлагаются такие технологии, как управление своими эмоциями, нивелирование стрессовых ситуаций и др.

*Третий этап* обусловлен систематизацией знаний в технике личной работы. Он заключается в определении необходимых отделов науки и в построении из них взаимосвязанного целого.

Под научной организацией управления П. М. Керженцев понимает, прежде всего, изучение организационных приемов и определение наиболее рациональных методов работы.



История вопроса, рассмотренная по двум направлениям (историческая хронология на уровне содержания и формы и организационные этапы), говорит о том, что СМ — это древнее искусство и новейшая теоретико-прикладная интегрированная быстро развивающаяся наука.

В настоящее время понятие «СМ» или «ПМ» прочно вошло в профессиональный обиход и имеет вполне обоснованную научную доказательную базу [2; 4; 7; 10; 11]. СМ можно рассматривать с позиции системного и ситуационного научных подходов.

С точки зрения *системного подхода*, упрощенная модель человека представлена пятью составляющими: физической, нравственной, психологической, рациональной и творческой. Отсюда управление собой — это умение управлять каждой из пяти перечисленных подсистем и их интегралом — личностью. А с точки зрения *ситуационного подхода*, управлять собой можно по-разному, применяя различные системы управления: саморегуляцию, анализ, адаптацию, рационализацию и развитие личности.

В научной и научно-популярной литературе можно встретить множество определений понятия «СМ» (С. Д. Резник, Л. Зайверт, Г. А. Архангельский и др.), отличающихся лишь трактовкой его как теоретической дисциплины в целом или обобщения искусства управления собой отдельных личностей.

*СМ* — самоорганизация, умение управлять собой, руководить процессом

управления в самом широком смысле слова — во времени, в пространстве, общении, деловом мире. *СМ* — это наука о самоорганизации и самоуправлении человека; *ПМ*; представляющая собой специальную учебную дисциплину, являющуюся составной частью обширного научного направления, связанного с организацией управленческого труда [8]. Одной из глав-

ных задач данной научной дисциплины является, по мнению разработчиков, повышение профессиональной культуры менеджеров в сфере личной самоорганизации. Профессиональная культура понимается в данном случае достаточно широко, включая профессиональную компетентность руководителя, а также его общую культуру.

«Сколько способных и даже талантливых людей не достигли вершин и серьезных успехов в жизни, не сделали хорошей карьеры по одной лишь причине: не смогли наилучшим образом распорядиться ни своим временем, ни своими способностями и, как следствие, правильно организовать свою жизнь и свою деятельность». Так начинаются рассуждения ведущих специалистов персонального менеджмента, которые суммировали свой профессиональный опыт в коллективной монографии «Персональный менеджмент» [8; 9]. Ошибка многих руководителей, которые недооценивают самоменеджмент, заключается в том, что они предпочитают правильно делать дела вместо того, чтобы делать правильные дела; решать проблемы вместо того, чтобы создавать творческие альтернативы; сберегать средства вместо того, чтобы оптимизировать их использование; исполнять долг вместо того, чтобы добиваться результатов; снижать издержки вместо того, чтобы повышать прибыль.

Исследователи, подчеркивая значимость ПМ, называют общие и специальные принципы, выделение которых обусловлено тем фактом, что ПМ является частью управленческой деятельности вообще, но имеет некоторые особенности. *Основными принципами* авторы считают:

✓ *целеполагание*. В ПМ целеполаганием является волевое принятие цели самосохранения достигнутых индивидуальных качеств, обеспечивающих функционирование индивида. Задача ПМ — не просто выполнение личных целей (например, достижение высокого профессионализма),

Самоменеджмент — самоорганизация, умение управлять собой, руководить процессом управления в самом широком смысле слова — во времени, в пространстве, общении, деловом мире.



## Реализация принципа системности в управлении образованием

а именно осуществление определенных действий по сохранению достигнутых результатов;

✓ *планомерность*. Планомерность есть системосогласующий фактор между элементами системы (в ПМ — согласование с самим собой). Планомерность как закон ПМ требует при сохранении достигнутых индивидуальных качеств соизмерить это со своими возможностями;

✓ *обратную связь*. Принцип обратной связи в ПМ требует осуществления постоянного самоконтроля за сохранением индивидуальных качеств в соответствии с реальными возможностями и ресурсами их функционирования.

*Специальными принципами* персонального менеджмента являются:

✓ неразрывность и непрерывность саморазвития, самоорганизованности и самоуправления;

✓ необходимость учета человеческих биологических, социальных и духовных качеств;

✓ глубокое знание своих индивидуальных особенностей — каждый человек неповторим.

Управление собой как средство повышения эффективности профессионального мастерства и успешности руководителей затрагивает весь процесс деятельности («Круг правил» С. Кови [5], наглядно демонстрирующий связи между отдельными функциями СМ и возможности руководителя управлять собой).

Чтобы добиться успешности посредством рациональной организации труда,

руководителю стоит постоянно анализировать свои действия: как распределить работу по управлению между собой и заместителями; как планировать свое время и улучшить его использование; как слушать, говорить, уметь вдохновлять людей; как организовать свое рабочее место, включая информационное обеспечение; как улучшить стиль и методы работы.

Следует заметить, что организация процесса жизнедеятельности руководителя — не только его личное дело, поэтому менеджер должен овладеть наукой и искусством управления самим собой, освоить приемы ПМ, что позволит ему [8; 9] эффективно организовывать личный труд и труд своих подчиненных; кратчайшим путем достигать профессиональных и жизненных целей; постоянно повышать квалификационный уровень; избегать стрессовых ситуаций, повышать и сохранять высокую работоспособность; достигать наилучших результатов труда при минимальных умственных и физических затратах; получать удовлетворение от выполняемой работы.

Таким образом, любой крупный проект (в том числе и проект ПМ) должен быть управляемым, если мы хотим добиться личного и профессионального успеха. Управление собой начинается с традиционного уточнения целей возможного совершенствования, а затем определения своих сильных и слабых сторон.

Управление собой как средство повышения эффективности профессионального мастерства и успешности руководителей затрагивает весь процесс деятельности.

### ЛИТЕРАТУРА

1. *Архангельский, Г. А.* Организация времени / Г. А. Архангельский. — СПб. : Питер, 2007. — 448 с.
2. *Карпов, А. В.* Психология менеджмента : учебное пособие / А. В. Карпов. — М. : Гардарики, 2003. — 584 с.
3. *Ключников, С. Ю.* Искусство управления собой / С. Ю. Ключников. — СПб. : Питер, 2003. — 192 с. — (Сер. «Сам себе психолог»).
4. *Клюорринг, В. И.* Основы искусства управления : учебное пособие / В. И. Клюорринг. — М. : Дело, 2003. — 328 с.
5. *Кови, С.* Круг Значимости / Круг Влияния / С. Кови // Междличностное общение: Антология / сост. и общ. ред. Н. В. Казариновой, В. М. Погольши. — СПб. : Питер, 2001. — С. 274—276.

## Развитие профессиональной компетенции менеджеров сферы образования \_\_\_\_\_

6. Менеджмент : учеб. пособие для студ. вузов / под ред. В. В. Лукашевича, Н. И. Астаховой. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 255 с.
7. Панкратов, В. Н. Психотехнология управления людьми : практическое руководство / В. Н. Панкратов. — М. : Изд-во Института психотерапии, 2002. — 336 с. — (Сер. «Психология успеха и эффективного управления»).
8. Персональный менеджмент : учебник / С. Д Резник [и др.]. — М. : ИНФРА-М, 2006. — 622 с. — (Высшее образование).
9. Персональный менеджмент: Тесты и конкретные ситуации : учебное пособие / под общ. ред. С. Д. Резник [и др.]. — М. : ИНФРА-М, 2006. — 161 с. — (Высшее образование).
10. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности : учебное пособие / под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. — СПб. : Речь, 2007. — 448 с.
11. Чумиков, А. Н. Связи с общественностью : учебное пособие / А. Н. Чумиков. — М. : Дело, 2000. — 272 с.
12. Шалагинова, Л. В. Самоменеджмент. Практическое руководство / Л. В. Шалагинова. — СПб. : БХВ-Петербург, 2012. — 272 с.